



**Diseño de un Plan de Retención de Talento Humano para Agua de los Patios  
S.A. E.S.P.**

Hugo Alberto Fuentes Parada

Lorena Medina Padilla

Lenin Asdrubal Rincón Sanabria

Universidad Ean

Facultad de Administración de Empresas

Maestría en Administración de Empresas MBA

Cúcuta, Colombia

22 agosto de 2025.

**Diseño de un Plan de Retención de Talento Humano para Agua de los Patios  
S.A. E.S.P.**

**Hugo Alberto Fuentes Parada**

**Lorena Medina Padilla**

**Lenin Asdrubal Rincón Sanabria**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:**

**Magister en Administración de Empresas MBA**

Director (a):

Luz Janeth Lozano Correa

Modalidad:

**Consultoría Profesional**

Universidad Ean

Facultad de Administración de Empresas

Maestría en Administración de Empresas MBA

Cúcuta, Colombia

22 agosto de 2025.

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Dedicamos este proyecto a nuestras familias como el núcleo esencial de inspiración en nuestras vidas, por recordarnos que el talento florece cuando encuentra voluntad y que toda visión cobra sentido al hacerse acción. Este trabajo les pertenece a ellos, a quienes, desde nuestro hogar, han cultivado valores, potencian capacidades y nos animan a elevar los talentos propios y los de quienes nos rodean. Con su ejemplo, nos invitan a construir organizaciones y comunidades más humanas y sostenibles.

### **Agradecimientos**

A la directora del proyecto, Luz Janeth Lozano Correa, por su guía rigurosa, orientación oportuna y exigencia académica, que encauzaron este trabajo hacia soluciones pertinentes y sostenibles.

A la Universidad EAN, por el acompañamiento institucional, los conocimientos entregados y el marco metodológico que hicieron posible convertir una problemática real en una propuesta de mejora con impacto para las empresas y la comunidad.

A AGUA DE LOS PATIOS S. A. E. S. P., a su equipo directivo, jefaturas y colaboradores, por la confianza, la disposición de tiempo y la apertura de información; en especial, a quienes participaron en encuestas y entrevistas, aportando insumos valiosos para la renovación y el fortalecimiento de los procesos de mejora continua de la organización.

Finalmente, a todas las personas que, de manera directa o indirecta, contribuyeron con su experiencia y apoyo para que este proyecto fuera posible.

## Resumen

Este trabajo diseña un Plan de Retención del Talento Humano para Agua de Los Patios S.A. E.S.P. (ADLP), el cual está orientado a fortalecer la continuidad y la calidad del servicio en el sector de servicios públicos domiciliarios. Para este diseño, se tuvieron en cuenta los antecedentes internos de ADLP (2023–2024) que muestran rotación voluntaria elevada (69%), que refleja que las mediciones están centradas en los saldos más que en flujos, y se encontró una satisfacción heterogénea con un 52,3% en zona de vulnerabilidad; 21,1% plena que impacta a la cohesión y desempeño del equipo. Para el fundamento del marco contextual, se toman antecedentes bibliográficos (externos) de la literatura reciente que data de 2020 – 2025 los cuales muestran que la retención se potencia cuando se intervienen los momentos que importan del ciclo de vida del trabajador (ELC) (Gallup Workplace, 2024), también se vinculan temas con el salario emocional (Sánchez, 2025), vinculados con el reconocimiento (Bravo et al., 2024), desarrollo profesional (Rincón, 2023), empoderamiento (Bloom et al., 2024) y entre otros que ampliaron el análisis de los resultados. El estudio adopta una metodología mixta diseño convergente-paralelo, no experimental y transversal, aplicándose encuestas estandarizadas y entrevistas a líderes, integradas con revisión documental y referentes regulatorios del sector. Los resultados confirman fricciones por etapa del ciclo de vida del trabajador (ELC) y la relevancia de intervenir onboarding, desempeño, desarrollo, bienestar y retención proactiva. Se propone un plan de retención con líneas de acción por etapa, indicadores (rotación, satisfacción, engagement, movilidad interna), con responsables y sistemas de seguimiento. Este plan de retención tiene un impacto que se proyecta a nivel organizacional, pero que también recae sobre la sociedad; desde lo organizacional busca reducir la rotación, acortar la curva de aprendizaje y asegurar la continuidad operativa, con impactos directos en productividad y uso eficiente del

presupuesto para aumentar el bienestar y mejorar el crecimiento de los colaboradores.

Pero esto se traslada a lo social, debido a que se espera mayor compromiso y satisfacción de los usuarios, fortalecimiento de la cultura de reconocimiento y pertenencia, con las estrategias implementadas hacia las rutas de carrera y mentoría que mejoran la calidad de vida laboral también se traduce en la mejora del servicio al usuario, a la comunidad y en sus relaciones más confiables con los grupos de interés.

**Palabras clave:** retención del talento; talento humano; continuidad operativa; productividad; bienestar; mejora continua; sostenibilidad.

## **Abstract**

This study designs a Talent Retention Plan for Agua de Los Patios S.A. E.S.P. (ADLP) to strengthen service continuity and quality in the public utilities sector. To inform the design, we drew on ADLP's 2023–2024 internal evidence, which shows high voluntary turnover (69%) and measurement practices centered on stocks rather than flows; moreover, employee satisfaction is heterogeneous, with 52.3% in a vulnerability zone and only 21.1% reporting full satisfaction—conditions that undermine team cohesion and performance. Contextual grounding comes from recent literature (2020–2025), which indicates that retention improves when the “moments that matter” across the employee life cycle (ELC) are addressed (Gallup Workplace, 2024); in addition, related streams on emotional compensation (Sánchez, 2025), recognition (Bravo et al., 2024), professional development (Rincón, 2023), and empowerment (Bloom et al., 2024) broaden the analytical lens. Methodologically, the study adopts a mixed-methods, convergent-parallel, non-experimental, cross-sectional design, combining standardized surveys and leader interviews with document review and sectoral regulatory references. Findings confirm friction along multiple ELC stages and, consequently, the need to intervene onboarding, performance management, development, well-being, and proactive retention. Accordingly, the proposed plan sets out stage-based lines of action, indicators (turnover, satisfaction, engagement, internal mobility), accountable owners, and monitoring systems. The expected impact is both organizational and social: organizationally, the plan aims to reduce turnover, shorten the learning curve, and secure operational continuity—thus improving productivity and the efficient use of budgets for well-being and employee growth; socially, it seeks to foster stronger commitment and satisfaction, a culture of recognition and belonging, clearer career and mentoring routes, and, in turn, better service for users and the community alongside more reliable relationships with stakeholders.

**Keywords:** talent retention; human talent; operational continuity; productivity; well-being; continuous improvement; sustainability.

## Contenido

	Pág.
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>10</b>
<b>LISTA DE TABLAS .....</b>	<b>11</b>
<b>TABLA DE GRÁFICAS.....</b>	<b>12</b>
<b>TABLA DE ECUACIONES .....</b>	<b>13</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>14</b>
<b>1.OBJETIVOS .....</b>	<b>18</b>
1.1.    OBJETIVO GENERAL.....	18
1.2.    OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	18
<b>2.    JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>19</b>
<b>3.    MARCO INSTITUCIONAL DE AGUA DE LOS PATIOS SA ESP. ....</b>	<b>25</b>
<b>4.    MARCO CONTEXTUAL Y CONCEPTUAL.....</b>	<b>39</b>
4.1.    ANTECEDENTES EN RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO .....	40
4.2.    TEORÍAS EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO .....	53
4.3.    MODELOS DE RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO .....	60
4.4.    BRECHAS IDENTIFICADAS.....	66
4.5.    CUADRO COMPARATIVO DE AUTORES Y LOS MODELOS DE ENFOQUE UTILIZADO EN ESTRATEGIAS PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	68
4.6.    CONEXIÓN DEL EJE TEÓRICO Y EL PLAN DE RETENCIÓN – TABLA DE TRAZABILIDAD .....	71
<b>5.    DISEÑO METODOLÓGICO DE LA CONSULTORÍA .....</b>	<b>74</b>
5.2.    FASES DEL PROCESO METODOLÓGICO.....	76
5.3.    ANÁLISIS DOFA PARA EL CONTEXTO Y ESTRATEGIAS .....	78
5.4.    ANÁLISIS INTERNO.....	79
5.6.    INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.....	82
5.7.    VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS .....	87
• <i>Encuesta de satisfacción laboral Spector .....</i>	<i>87</i>
• <i>Encuesta de la escala organizacional de Meyer y Allen.....</i>	<i>89</i>
• <i>Entrevista semiestructurada.....</i>	<i>89</i>
<b>6.    DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>94</b>
6.1.    REVISIÓN TEÓRICA Y CONTEXTUAL.....	95
6.2.    FASE 2. MEDICIÓN DE LA PERCEPCIÓN ACTUAL DE LOS COLABORADORES .....	117
6.3.    FASE 3: IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS E INTEGRACIÓN DE RESULTADOS .....	159
6.4.    FASE 4: DISEÑO DE UN PLAN DE RETENCIÓN DE TALENTO PARA AGUA DE LOS PATIOS S.A. E.S.P .....	165
<b>7.    CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>193</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>198</b>

### Lista de Figuras

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1.</b> ....	30
<b>Figura 2.</b> ....	31
<b>Figura 3.</b> ....	76
<b>Figura 4.</b> ....	84
<b>Figura 5.</b> ....	90
<b>Figura 6.</b> ....	133
<b>Figura 7.</b> ....	168
<b>Figura 8.</b> ....	170

**Lista de Tablas**

	<b>Pág.</b>
Tabla 1.....	22
Tabla 2.....	32
Tabla 3.....	36
Tabla 4.....	37
Tabla 5.....	38
Tabla 6.....	66
Tabla 7.....	68
Tabla 8.....	71
Tabla 9.....	80
Tabla 10.....	82
Tabla 11.....	84
Tabla 12.....	85
Tabla 13.....	91
Tabla 14.....	91
Tabla 15.....	92
Tabla 16.....	93
Tabla 17.....	95
Tabla 18.....	98
Tabla 19.....	99
Tabla 20.....	101
Tabla 21.....	105
Tabla 22.....	113
Tabla 23.....	118
Tabla 24.....	118
Tabla 25.....	121
Tabla 26.....	124
Tabla 27.....	129
Tabla 28.....	131
Tabla 29.....	135
Tabla 30.....	136
Tabla 31.....	138
Tabla 32.....	140
Tabla 33.....	151
Tabla 34.....	161
Tabla 35.....	163
Tabla 36.....	173
Tabla 37.....	175
Tabla 38.....	179
Tabla 39.....	180
Tabla 40.....	182
Tabla 41.....	183
Tabla 42.....	184
Tabla 43.....	185
Tabla 44.....	187
Tabla 45.....	189
Tabla 46.....	190

**Tabla de gráficas**

	<b>Pag</b>
<b>Grafica 1</b> .....	119
<b>Grafica 2</b> .....	120
<b>Grafica 3</b> .....	122
<b>Grafica 4</b> .....	124
<b>Grafica 5</b> .....	131
<b>Grafica 7</b> .....	137
<b>Grafica 8</b> .....	142
<b>Grafica 9</b> .....	147
<b>Grafica 10</b> .....	152
<b>Grafica 11</b> .....	154
<b>Grafica 12</b> .....	155

**Tabla de Ecuaciones**

	<b>Pag</b>
<b>Ecuación 1.</b> .....	81
<b>Ecuación 2.</b> .....	90

## Introducción

Este trabajo se ubica en la intersección de gestión del talento humano y estrategia operativa para empresas de servicios públicos domiciliarios, específicamente una empresa de acueducto y alcantarillado. El objetivo es diseñar un Plan de Retención del Talento Humano para Agua de Los Patios S.A. E.S.P. (ADLP), de modo que contribuya a mejorar la continuidad y calidad del servicio, mediante la retención del capital humano el cual ha presentado fluctuaciones en los últimos años, esto ha generado que la empresa esté en una constante curva de aprendizaje que no eleva los niveles de productividad en la empresa, por eso con este plan de retención, se busca identificar las estrategias existentes para mejorarlas y evaluarlas, lo cual aumenta el liderazgo y el compromiso en los niveles de la empresa y a su vez mejore la experiencia del empleado, alineado con los referentes regulatorios del sector (IUS) (Superservicios, 2024). El proyecto se apoya en tres ejes estratégicos complementarios que orientan el diseño de la intervención y se alinean con las fases metodológicas y los objetivos específicos: i) la integración de modelos mentales para abordar la complejidad con enfoque multidisciplinar, que se fundamenta en Charlie Munger (2023) y que es aplicada al marco contextual y a los referentes teóricos de gestión del talento; ii) el modelo Kernel de Richard Rumelt (2022) que realiza el diagnóstico de causas, política rectora realizada en análisis interno-externo y, posteriormente las de acciones coherentes plasmadas en el plan de diseño); y iii) la gestión de la energía de las personas, alineadas al equilibrio físico, mental, emocional y espiritual, según Schwartz et al. (2020), como soporte de una ejecución sostenida. Este triple anclaje se concreta en un plan de retención que articula rutas de carrera, esquemas de reconocimiento (económico y simbólico), programas de bienestar, liderazgo cercano y uso responsable de analítica y tecnología para anticipar riesgos de fuga, en coherencia con los hallazgos del contexto. La pregunta que guía el trabajo es: ¿qué estrategias son más efectivas para diseñar un plan de retención de talento en ADLP que fortalezca el

sentido de pertenencia y el compromiso de sus colaboradores, mejorando la continuidad operativa y la eficiencia organizacional? De esta pregunta se desprende el objetivo general de diseñar un plan de estrategias para la retención del talento humano en ADLP, apoyado en tres objetivos específicos: (1) analizar referentes teóricos y tendencias en retención; (2) realizar un diagnóstico de las estrategias de ADLP identificando oportunidades y mejoras; y (3) proponer un plan de retención alineado a las necesidades y a la estrategia de la empresa. El aporte del proyecto es pragmático y transferible, toda vez que entrega una hoja de ruta con acciones de corto, mediano y largo plazo; indicadores de seguimiento (rotación, satisfacción, participación, clima); responsables y cadencias de evaluación conforme al análisis interno y externo. La propuesta se alinea con los referentes estratégicos de ADLP y con buenas prácticas sectoriales, de modo que pueda ejecutarse de manera realista con recursos disponibles y alianzas nuevas o existentes.

Frente al análisis realizado en la presente investigación, se identificó que en ADLP el cargo con mayor rotación es el de Ayudante, el cual en la actualidad conforme a la nómina cuenta con 57 colaboradores distribuidos en varias áreas. Para este cargo se estimó el costo de rotación incorporando componentes directos como el reclutamiento, selección, exámenes médicos, dotación, inducción e indirectos como la vacancia operativa, sobrecarga del equipo y curva de aprendizaje hasta alcanzar el desempeño esperado; con esta base, el costo semanal asciende a COP \$1.018.955 ([véase informe](#)). Sin embargo, la fuente de datos disponible está consolidada a nivel general y no desagrega por áreas, lo que restringe la toma de decisiones específicas. Adicionalmente, la medición de la rotación vigente se apoya en entradas y salidas nominales del periodo y no en una curva de rotación constante ajustada por exposición y antigüedad, por lo que la lectura no refleja con precisión la dinámica real de permanencia. Así pues, en 2023, la tasa de rotación se calculó como teniendo en cuenta las bajas del periodo entre el

número promedio de empleados multiplicado por 100, arrojando 25,36%; para 2024, 16,67%. No obstante, el indicador de retención utilizado de empleados que permanecen al final entre empleados al inicio por 100, incluyendo ingresos recientes, sobrestima la estabilidad y no captura impactos en productividad ni la realidad operativa. Por ello, se recomienda digitalizar y estandarizar el registro (con identificadores de área, los procesos y sellos fecha y hora, que permitan ponderar el promedio y modelar supervivencia con la antigüedad, así como ajustar el método de rotación y retención para que el costo por área y cargo represente fielmente la situación de ADLP y sustente decisiones informadas de retención ([véase informe](#)).

En resumen, englobado, este documento está estructurado para conducir a ADLP desde el diagnóstico hasta la ejecución y evaluación de un plan integral de retención del talento humano, desarrollado en siete capítulos. El Capítulo I presenta los objetivos que orientan el plan; el Capítulo II justifica su necesidad, idoneidad y razones estratégicas. El Capítulo III sitúa a la empresa en su contexto institucional y sectorial desde la perspectiva qué hace, cómo se organiza y con qué procesos opera ADLP como base para comprender los retos de talento en servicios públicos domiciliarios. El Capítulo IV expone el marco contextual y conceptual, articulado en tres pilares académicos: Munger, Rumelt y Schwartz, que aportan método: diagnóstico claro, política rectora y acciones coherentes, integrando gestión de la energía y enfoque multidisciplinario. Sobre esa base, el Capítulo V describe la metodología que habilita la implementación; el Capítulo VI desarrolla el diagnóstico con hallazgos críticos de rotación, costos ocultos y brechas entre procesos formales y fidelización y despliega los objetivos específicos en sus cuatro fases, definiendo estándares de datos, responsables y la socialización organizacional para alinear a los grupos de interés. Finalmente, el Capítulo VII consolida lineamientos de comunicación y proyección social, así como las recomendaciones de implementación y medición 4C, tableros y seguimiento, de modo que cada capítulo

contribuya, de forma incremental y verificable, a transformar la rotación reactiva en una fidelización sostenible del talento en ADLP.

## **1.Objetivos**

### **1.1. Objetivo General**

Diseñar un plan de estrategias para la retención de talento humano en Agua de Los Patios S.A. E.S.P., orientado a fortalecer el compromiso de los colaboradores mediante acciones para mejorar la continuidad operativa.

### **1.2. Objetivos Específicos**

- Analizar los referentes teóricos sobre retención de talento para fundamentar el plan de retención para la organización.
- Realizar un diagnóstico de las estrategias de retención de talento implementadas en la organización e identificar áreas de oportunidad y proponer alternativas de mejora.
- Proponer un plan de retención de talento humano en alineación a las necesidades específicas de la empresa y su estrategia.

## 2. Justificación

El diseño de un plan de retención de talento humano para ADLP, responde a un requerimiento actual de la empresa, por lo cual, resulta no solo pertinente, sino altamente estratégico para asegurar su competitividad, rentabilidad y proyección a largo plazo en el mercado que cada vez se vuelve más exigente con los colaboradores teniendo en cuenta factores como la solidez del vínculo emocional, el compromiso y la permanencia del equipo humano, los cuales constituyen la base para garantizar la calidad del servicio y la sostenibilidad operativa (OECD, 2025).

En la información recolectada y suministrada por la empresa, se evidenció que actualmente presenta insuficiencias frente al plan estructurado de retención, situación que se traduce en riesgos como la fuga del talento humano, a través de la disminución del sentido de pertenencia, afectaciones directas en la eficiencia y reduciendo la satisfacción del cliente. Por eso, al abordar esta problemática con una rigurosidad académica de nivel internacional, representa la oportunidad de transformar una debilidad en una ventaja competitiva, mediante el diseño de estrategias fundamentadas en teorías y antecedentes de sistemas de gestión del talento, herramientas innovadoras y prácticas que fortalecerán la cultura organizacional y la fidelización del capital humano.

En el contexto de conveniencia estratégica, este proyecto se sitúa dentro de las dinámicas regulatorias y económicas del sector, donde la eficiencia operacional y la calidad en la atención al usuario constituyen ventajas clave de competitividad. La elevada rotación de personal en todos los niveles organizacionales no solo incrementa los costos asociados con la selección, inducción y capacitación, sino que también erosiona la cohesión interna, dificulta la transferencia de conocimiento y debilita la capacidad de adaptación estratégica de la organización para llegar a su productividad operativa. Un entorno de alta rotación genera, conforme a investigaciones que han estudiado la salida de los trabajadores, una disminución de los vínculos de comunicación

entre colaboradores, que impide que el flujo de información sobre las dinámicas de funcionamiento empresarial se cohesionen de manera correcta, por lo que aumentando la fragmentación del equipo (Gamba et al., 2024).

Más allá de la dimensión técnica, este estudio aporta valor teórico y estratégico al adaptar y contextualizar modelos de retención con referencias 2020–2025 y un enfoque integral, basado en evidencia y metodología, que lo vuelve transferible a distintos sectores. En el plano del impacto sectorial, la rotación del talento es un reto creciente: análisis recientes señalan que en Colombia 1 de cada 5 empleados renuncia al año, y que la rotación es mayor en jóvenes de 18 a 28 años, alcanzando el 66,2%, muy por encima del promedio, lo que refuerza la urgencia de políticas de fidelización y desarrollo en formación, mentoría, salario emocional, reconocimiento, para contener salidas voluntarias y preservar el conocimiento crítico (J. Garcia, 2025) .

Su relevancia social es de alto impacto: un equipo estable, motivado y alineado con la misión empresarial garantiza la continuidad y calidad del servicio de acueducto y alcantarillado, lo que permite que alinearse de manera directa con el bienestar de la comunidad al tratarse de un servicio público esencial. Por consiguiente, las implicaciones prácticas se concretan en un plan accionable que permitirá a la gerencia implementar medidas efectivas para incrementar la satisfacción y fidelización de su capital humano, optimizar la eficiencia operativa y consolidar a la organización como un actor competitivo y socialmente responsable (Us Water Alliance, 2024). En paralelo, los estudios de mercado de PageGroup (2025) reportan que una porción relevante de empresas está priorizando acciones para mitigar la rotación y ajustar su propuesta de valor al empleado, confirmando la vigencia del fenómeno en la agenda directiva. Ahora bien, a nivel empresarial y regional, los datos de Confecámaras ofrecen una banda comparativa útil: 68% de las firmas declara rotaciones anuales entre 0 a 7%, 18,8% entre 8 a 15%, y 12,6% por encima de 15%, cifras auto declaradas que sirven

como referencia para contrastar el desempeño de cada organización y fijar metas realistas de contención (Acosta U. & Venegas G., 2014). En síntesis, el marco nacional y regional muestra presiones reales, en especial en población joven y, al mismo tiempo, rangos observados en empresas que permiten calibrar objetivos; este plan, por tanto, propone lineamientos replicables y ajustables a la realidad de ADLP, orientados a resultados y a la reducción efectiva de la rotación mediante prácticas coherentes con su misión y contexto.

La viabilidad del proyecto está respaldada por la disponibilidad de recursos en el presupuesto asignado por bienestar que está actualmente en \$93.500.000; el acceso al contexto de estudio es directo teniendo en cuenta la colaboración activa del personal interno en la generación de información clave de la empresa. En coherencia con la filosofía institucional de la Universidad, este trabajo se enmarca en el campo de Administración de Empresas, dentro del grupo de investigación Talento Humano y Comportamiento Organizacional y la línea de Gestión Estratégica de Recursos Humanos, lo que garantiza un sustento académico riguroso y un respaldo institucional sólido.

Por último, desde una visión de ecosistema, la empresa y sus colaboradores se reconocen como partes interdependientes, y al integrar una cultura de mejora continua, como señala Harvard Business Impact (2023), ADLP fortalecerá su desempeño actual, pero también aumentará su capacidad de enfrentar los desafíos futuros con un equipo comprometido, resiliente, innovador y sobre todo, al ser una organización que presta un servicio público esencial, asume una misión igualmente con su comunidad: inspirar, cuidar y potenciar a quienes componen su ecosistema, entendiendo que el verdadero impacto de su trabajo se multiplica cuando el propósito de servir se expande desde la comunidad hacia el corazón mismo de sus colaboradores.

Por tanto, este plan no solo busca fortalecer la continuidad operativa y la productividad de ADLP, sino también construir una cultura organizacional más humana,

donde el reconocimiento, el capital humano y la colaboración sean tan estratégicos como los procesos técnicos. La transición propuesta va desde una gestión del talento reactiva hacia un modelo proactivo, cimentado en el desarrollo integral del personal, incentivos alineados con objetivos corporativos alineado con los pilares de la innovación, el reconocimiento y la excelencia en el servicio, ofreciendo una perspectiva de impacto esperado desde las dimensiones económica, social y ambiental de la siguiente manera:

**Tabla 1.**

*Impacto esperado*

<b>Dimensión</b>	<b>Impacto positivo</b>	<b>Impacto negativo para vigilar</b>
<b>Económica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor rotación y costo de reemplazo</li> <li>• Continuidad operativa</li> <li>• Productividad por curva de aprendizaje más corta</li> <li>• Mejor uso del presupuesto de bienestar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos iniciales de implementación</li> <li>• Riesgo de sobrecarga si no se prioriza</li> <li>• Ahorros diferidos si hay baja adopción</li> </ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor satisfacción y compromiso con usuarios</li> <li>• Cultura de reconocimiento y pertenencia</li> <li>• Rutas de carrera y mentoría (movilidad interna)</li> <li>• Mejor servicio al usuario/comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia al cambio</li> <li>• Fatiga de encuestas/capacitaciones</li> <li>• Percepción de inequidad si los beneficios no se comunican bien</li> </ul>
<b>Ambiental / Operativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de normas en PTAP/PTAR</li> <li>• Menos incidentes y reprocesos</li> <li>• Trazabilidad y estandarización de SOP</li> <li>• Mejora en tiempos de respuesta a PQRS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimientos si falla la disciplina operativa</li> <li>• Riesgo de calidad por rotación en roles críticos</li> <li>• Dependencia de herramientas sin soporte</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia.

Con base en los datos disponibles, ADLP presenta un foco crítico de rotación en el cargo de Ayudante (57 plazas), con un costo semanal asociado de COP \$1.018.955 por vacancia y reemplazo ([ver informe](#)) y una pérdida por curva de aprendizaje estimada en COP \$6.398.773 por reemplazo calculado de 16 semanas al 60% de productividad. De esta manera y teniendo en cuenta los datos suministrados la no intervención implica: sobre costos recurrentes de reemplazo y capacitación que se acumulan cada vez que se repite la vacante; pérdida sostenida de productividad del equipo por la curva de aprendizaje y la sobrecarga operacional; además que incrementa el riesgo para la continuidad del servicio con mayor probabilidad de cuellos de botella, reprogramaciones y retrabajos. Sin dejar de lado, que frente a los usuarios y clientes también impacta en la prestación del servicio. Este riesgo se agrava porque el análisis actual es general no desagrega teniendo en cuenta el área, cargo y turno y se basa en entradas, salidas nominales, lo que impide dimensionar el costo real por área y priorizar medidas de retención. En consecuencia, sin una intervención que estandarice y digitalice el registro para estimar el costo por reemplazo y la curva de aprendizaje a nivel de cargo x área, ADLP seguirá asumiendo un costo estructural creciente y tomará decisiones con información incompleta, especialmente en roles críticos cuyo reemplazo puede alcanzar un porcentaje significativo del salario anual.

De esta manera, este proyecto se adscribe al Campo de Administración de Empresas, en el Grupo de investigación Talento Humano y Comportamiento Organizacional, bajo la Línea de Gestión Estratégica de Recursos Humanos, lo que garantiza un abordaje técnico y metodológico sólido. En coherencia con la agenda global, la propuesta se alinea con los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible: Salud y Bienestar, al fortalecer prácticas de SST, bienestar psicosocial y gestión de la energía laboral; Agua Limpia y Saneamiento, al contribuir a la continuidad y calidad del servicio desde equipos estabilizados y competentes; Trabajo Decente y Crecimiento Económico,

al diseñar políticas de carrera, reconocimiento y productividad basadas en datos; Ciudades y Comunidades Sostenibles, al mejorar la relación empresa con la comunidad y la confiabilidad del servicio público esencial; y Alianzas para Lograr los Objetivos, al articular convenios con universidades, cajas de compensación y entidades del sector. Así, el plan de retención propuesto integra rigurosidad académica e impacto social verificable, alineando la estrategia de talento con la sostenibilidad de ADLP y su ecosistema.

### **3. Marco Institucional de Agua de los Patios SA ESP.**

#### **3.1. Presentación General de la Empresa**

Agua de Los Patios S.A. E.S.P. (ADLP) es una empresa de carácter privado que opera en el sector de servicios domiciliarios, con especialización en acueducto y alcantarillado. Su portafolio de servicios trasciende el suministro básico de agua potable, integrando actividades conexas tales como la comercialización de medidores, la gestión de suspensiones y reconexiones, la construcción de acometidas, la venta de agua en bloque, y servicios complementarios como interventorías y elaboración de diseños técnicos (Agua de los Patios SA ESP, 2025).

Ubicada en el municipio de Los Patios, la cual hace parte del área metropolitana de Cúcuta, en el departamento de Norte de Santander, Colombia, la compañía fue legalmente constituida el 26 de julio de 2007. Desde entonces, su objeto social ha estado orientado a la operación, expansión, rehabilitación y mantenimiento de la infraestructura esencial para garantizar el acceso continuo a agua potable y la gestión integral de aguas residuales en el territorio (Certificado de Existencia y Representación Legal, 2024).

Actualmente, ADLP atiende a una base de 22.846 usuarios y de acuerdo con los criterios establecidos por la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA), dado que ADLP cuenta con más de 5.000 usuarios, está clasificada como una empresa grande en el sector. No obstante, según el Estatuto Tributario colombiano, por nivel de ingresos y número de empleados, su categoría corresponde a una empresa mediana (Congreso de la República, 2019).

#### **3.2. Referentes legales**

ADLP es una persona jurídica comercial con domicilio en Los Patios del Norte de Santander, constituida mediante Escritura Pública No. 2349 del 26 de julio de 2007 y con matrícula mercantil No. 164468, actualmente vigente y renovada para 2025. La

entidad cuenta con NIT 900.163.757-0, tiene duración indefinida y objeto social orientado a la operación, ampliación, rehabilitación, mantenimiento y gestión comercial de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado en el municipio de Los Patios, incluyendo actividades conexas y complementarias descritas en sus estatutos. De acuerdo con la información registral, ADLP mantiene representación legal conferida al Gerente General, Junta Directiva y revisoría fiscal debidamente inscritos; adicionalmente, se registra una situación de control conforme al artículo 261 del Código de Comercio. Con base en la información reportada al RUES, su tamaño empresarial corresponde a mediana empresa. Toda esta información proviene del Certificado de Existencia y Representación Legal expedido por la Cámara de Comercio de Cúcuta el 22/10/2025, el cual incorpora firma digital ONAC y código de verificación para consulta pública ([ver certificado de existencia y representación legal](#)).

ADLP opera en el régimen de libertad regulada propio del sector de acueducto y alcantarillado en Colombia y, por su base superior a 5.000 usuarios, se enmarca en la metodología tarifaria para grandes prestadores definida por la CRA (2014) en el marco de la resolución 688 de 2014 compilada en la CRA 943 de 2021. Esta clasificación determina obligaciones de información, trazabilidad de costos e inversiones, y reglas para la actualización tarifaria, diferenciadas de las previstas para prestadores menores o igual a 5.000 suscriptores (Resolución 825 CRA, 2017). En consecuencia, el posicionamiento de ADLP exige disciplina regulatoria y capacidades analíticas para gestionar costos eficientes relacionados al Costo Medio de Operación (CMO) y Costo Medio de Inversión (CMI).

La creación de valor de ADLP, en calidad, continuidad y experiencia del usuario, se monitorea en un ecosistema con supervisión de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD), que publica análisis sectoriales y de cobertura y consolida indicadores comparados Indicador Único Sectorial (IUS) útiles para la toma de decisiones

y la rendición de cuentas. Integrar estos referentes en el tablero estratégico permite calibrar metas de servicio, riesgo y sostenibilidad, así como anticipar brechas operativas frente a la herramienta de comparación para evaluar el rendimiento del sistema nacional (Urrego et al., 2023).

Como actor del sector de servicios públicos, ADLP puede apalancar espacios gremiales de la Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos y Comunicaciones (ANDESCO), en particular la cámara de Acueducto y Alcantarillado, en lo particular, para acelerar la adopción de mejores prácticas técnicas y regulatorias, compartir inteligencia sectorial y fortalecer su interlocución con autoridades. Esta articulación favorece la gestión del cambio, que pueden traer nuevas metodologías tarifarias y marcos de desempeño, como también contribuir como alianza estratégica en compañía del Objetivo de Desarrollo Sostenible, para permitir la formación de talento y la innovación operativa orientada a la continuidad del servicio y satisfacción del usuario (ANDESCO, 2024).

### **3.3. Referentes Estratégicos**

La misión de ADPL (2025) consiste en prestar con calidad y eficiencia los servicios de acueducto, alcantarillado y actividades relacionadas, garantizando el cumplimiento de su responsabilidad contractual, social y ambiental, así como de los compromisos adquiridos con usuarios, clientes, proveedores, colaboradores, accionistas y entidades estatales ([véase manual de calidad ADLP](#)).

La visión institucional proyecta que, para el año 2026, la organización alcanzará una calificación superior a 5,0 puntos en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Este propósito se fundamenta en el fortalecimiento de alianzas con los grupos de interés y en la gestión estratégica del talento humano (Agua de los Patios, 2025).

Los valores corporativos que orientan la cultura organizacional son: respeto, buena fe, honestidad, humildad, transparencia, sentido de pertenencia, lealtad, responsabilidad, competitividad, amabilidad, disciplina, servicio y pasión (Manual de Cultura Organizacional, 2025).

La política de calidad establece como lineamientos el cumplimiento de los requisitos aplicables, la mejora continua en la gestión, el fortalecimiento del talento humano, la participación de proveedores y socios, y la asignación eficiente de recursos para garantizar el logro de los objetivos organizacionales (Manual de Calidad SGC, 2025); lo anterior alineado a los siguientes:

#### **3.4. Objetivos organizacionales:**

- Prestar el servicio con calidad y eficiencia.
- Cumplir los compromisos contractuales, legales y normativos.
- Promover el bienestar integral de los trabajadores.
- Gestionar ambientes de trabajo sanos y seguros.
- Establecer alianzas estratégicas con los grupos de interés.
- Ejecutar programas socioambientales con enfoque comunitario.
- Fortalecer el sistema de gestión.
- Lograr el reconocimiento de la comunidad.
- Alcanzar condiciones financieras favorables.

La empresa se rige por un contrato de operación suscrito con la Alcaldía de Los Patios. Las tarifas aplicadas se basan en la metodología establecida por la Resolución CRA 287 de 2004, dirigida a grandes prestadores del servicio de acueducto y alcantarillado. Las tarifas son de carácter contractual y se actualizan únicamente cuando se acumula un 3 % del Índice de Precios al Consumidor (IPC) (Petro et al., 2023).

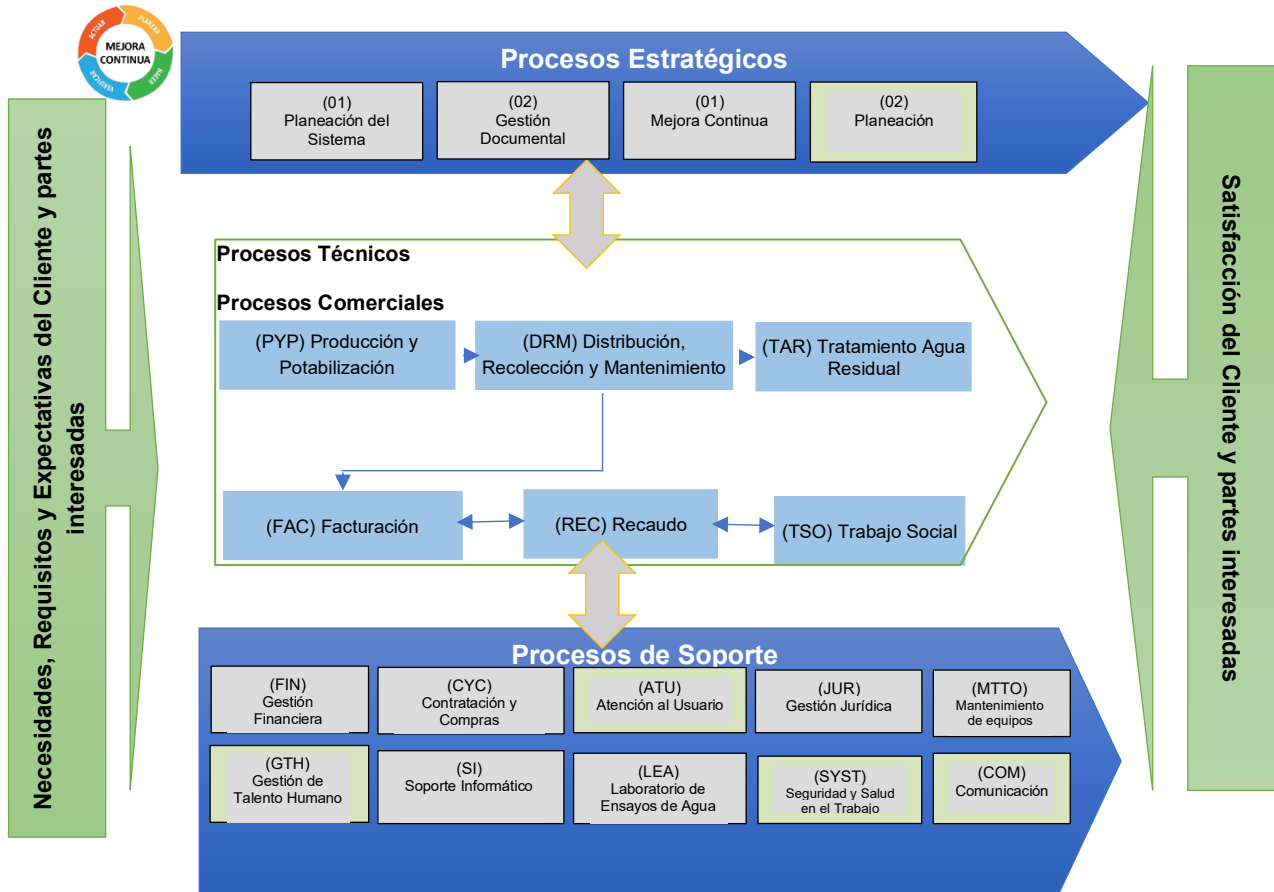
### 3.5. Estructura Organizacional

Comprender la estructura organizacional es un elemento estratégico esencial, en la medida que permite articular con claridad los niveles de autoridad, los flujos de información y los puntos de decisión dentro de la empresa. Como resalta Wellhub (2025) “una estructura bien definida ayuda a agilizar la toma de decisiones, reducir cuellos de botella y facilitar que las personas adecuadas se conecten en el momento adecuado”.

A continuación, en la **figura 1** se presenta el Diagrama de Procesos de ADLP, en el cual las actividades organizacionales se clasifican en tres categorías: procesos técnicos, procesos comerciales y procesos de soporte. Posteriormente, **la figura 2** expone el Organigrama Institucional, diseñado con la Junta Directiva como máxima instancia jerárquica. Esta se encuentra conformada por tres miembros principales y tres suplentes, garantizando la representación de los socios mayoritarios y minoritarios dentro de la estructura organizacional.

Figura 1.

Diagrama de procesos de Agua de Los Patios SA ESP.



Nota. Elaboración propia a partir del mapa de procesos de ADLP, 2024 ([véase manual de calidad ADLP](#)).

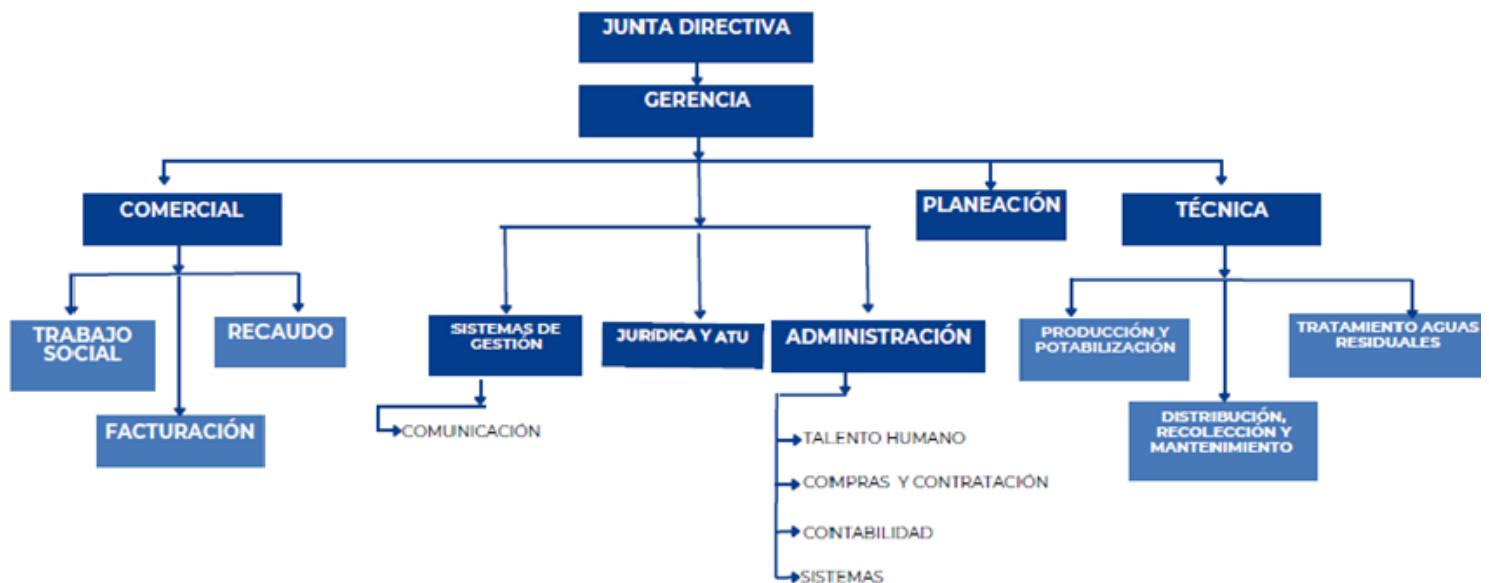
Los procesos, se clasifican en tres categorías principales: técnicos (Producción y Potabilización de agua), comerciales (Facturación y Recaudo) y de soporte (Gestión Financiera y Soporte Informático). Cada grupo de procesos es ejecutado directamente por la organización, garantizando control y trazabilidad en la operación (Manual de Calidad, 2025).

La planeación estratégica de ADPL, proyectada al año 2038 y revisada anualmente, incorpora un modelo financiero robusto y un tablero de control con evaluaciones mensuales. Este sistema, articulado con la gestión de calidad, posibilita un seguimiento riguroso de los objetivos estratégicos, entre los que se incluye la promoción del bienestar integral de los

trabajadores. Dicho enfoque constituye una base esencial para el diseño de estrategias de retención de talento (Manual de Calidad, 2025).

**Figura 2.**

*Organigrama de Agua de Los Patios SA ESP.*



*Nota.* Elaboración propia a partir del organigrama de ADLP, 2024.

Agua de los Patios S.A. E.S.P. cuenta con una estructura organizacional que articula de manera estratégica el enfoque funcional con la gestión por procesos, lo que le permite operar de manera eficiente y coordinada. Dentro de las áreas funcionales se destacan Administración, Planeación, Producción, Potabilización, Distribución y Recolección, todas ellas orientadas a garantizar la prestación integral del servicio (Agua de los Patios S.A. E.S.P., 2025)

En este marco, el área de Talento Humano se ubica dentro de los procesos de soporte y se integra a la estructura junto con las demás áreas administrativas. Su rol trasciende la gestión operativa de personal, al liderar funciones críticas como la selección y contratación, la administración de perfiles de cargos y la implementación de programas de formación para el fortalecimiento de competencias. Además, es la responsable de diseñar e implementar políticas

que promuevan el bienestar laboral, la cohesión del equipo y el fortalecimiento del clima organizacional, asegurando la alineación con los lineamientos internos y las metas estratégicas de la empresa (Informe Del Área de Talento Humano, 2025).

La empresa de ADLP cuenta en la actualidad con un total de 138 personas distribuidas de la siguiente manera:

**Tabla 2.**

*Distribución del personal ADLP*

CARGO	TOTALES
Gerente	1
Profesional	3
Gestores	8
Almacenista	1
Servicios Generales	2
Auxiliares (distintas áreas)	14
Oficiales (distintas áreas)	9
Ayudantes	58
Supervisores (distintas áreas)	4
Asesores (distintas áreas)	6
Jefe de oficina jurídica	2
Abogados	3
Ingeniero	2
Conductores	2
Líderes (distintas áreas)	3
Comunicaciones	1
Contador	1
Coordinador SG	1
Aprendiz Sena	6
Laboratorio	1
Tecnólogo Universitario	1
Operadores	9
Total	138

*Nota.* Elaboración propia con base a la plantilla de nómina ADLP ([ver documento](#))

En la tabla No. 1 se encuentra un recuadro que agrupa por área la distribución del personal de la empresa ADLP, la cual en la actualidad cuenta como 138 personas que hacen parte de su capital humano, es importante esta información en la fase de diseño del plan de

retención, teniendo en cuenta que conocer la distribución del capital humano, por área, es necesaria para diseñar un plan de retención eficaz toda vez que permite segmentar la propuesta de valor al empleado (incluido el salario emocional) según realidades operativas, identificar focos de riesgo de rotación y roles únicos de falla, priorizando rutas que orienten las inversiones de formación y movilidad interna donde el riesgo es mayor. Además, habilita la estimación de costos de reemplazo y el diseño de incentivos diferenciales por segmento, al tiempo que facilita el seguimiento de KPIs (rotación voluntaria por área, tiempo de reemplazo, cobertura de vacantes críticas, banco de talento). Sin esta cartografía organizacional, las acciones de retención tienden a ser genéricas y reactivas, con bajo retorno y mayor riesgo para la continuidad del servicio (World Economic Forum, 2023).

Esto se fundamenta en que la planeación estratégica de la fuerza laboral y el modelo operativo de RR. HH, que exigen que a partir de un inventario por áreas se puedan alinear capacidades con la estrategia y diseñar intervenciones de retención segmentadas (Durth et al., 2022); además estándares internacionales de capital humano, como ISO 30414C pide transparencia y métricas internas como externas sobre el personal, lo que implica conocer su distribución para gestionar sostenibilidad y retención (Staff, 2024). En este sentido la cartografía de distribución del capital humano es indispensable para la retención efectiva y la resiliencia operativa.

### **3.5.1. Análisis Del Sector**

El análisis del sector de acueducto y alcantarillado en Colombia permite contextualizar los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas en la gestión del talento humano. Comprender la estructura del sector, su tamaño, segmentación y concentración es fundamental para identificar cómo factores como la competencia por personal calificado, la concentración de usuarios y la complejidad operativa influyen en la retención de colaboradores y en el fortalecimiento del compromiso organizacional. Esta perspectiva estratégica aporta información

clave para diseñar iniciativas de retención de talento que respondan a la realidad del sector, favorezcan la eficiencia operativa y consoliden un clima laboral que potencie la sostenibilidad y competitividad de la empresa.

### **3.5.2. Tamaño del Sector y Segmentación**

De estos, 2.714 son pequeños prestadores, 559 grandes prestadores y 1.326 prestadores dedicados exclusivamente a actividades de aprovechamiento, tales como la gestión de fuentes de agua para uso industrial o agrícola, que no implican la prestación directa de servicios domiciliarios. Dado que el presente proyecto se centra en la gestión y retención de talento humano en empresas que operan servicios públicos domiciliarios, estos prestadores quedan fuera del alcance del análisis (Delegada Para Acueducto & Aseo Edición, 2020).

Los grandes prestadores, aquellos que atienden más de 5.000 usuarios, concentran la mayor parte de la demanda urbana y representan actores estratégicos en términos de cobertura, inversión en infraestructura y calidad del servicio. Agua de Los Patios S.A. E.S.P. (ADLP), con 22.846 usuarios, se integra a este grupo, que representa el 12,12 % del total nacional, con mayor concentración en zonas urbanas (11,15 %) frente a rurales (0,97 %) (Delegada Para Acueducto & Aseo Edición, 2020). Esta participación evidencia la relevancia de ADLP dentro del sector y su capacidad de influir en la experiencia del usuario y, por extensión, en la gestión del talento humano.

### **3.5.3. Principales Indicadores del Sector de Acueducto y Alcantarillado**

Los indicadores del sector permiten evaluar de manera objetiva la cobertura, eficiencia y calidad de los servicios, así como los retos operativos que enfrentan las empresas.

Comprender estos indicadores es clave, no solo para la planificación estratégica de la organización, sino también para identificar cómo las condiciones operativas influyen en la carga laboral y en la retención de talento humano.

Durante 2022, Colombia registró 11.734.727 suscriptores de acueducto y 10.759.278 suscriptores de alcantarillado, con un incremento de 474.312 nuevos usuarios en acueducto y

un crecimiento proporcional en alcantarillado. El porcentaje de cobertura indica el nivel de acceso de la población a los servicios: 660 municipios alcanzaron entre 90 % y 100 % de cobertura en acueducto, mientras que 543 municipios lograron este rango en alcantarillado (Características de Los Prestadores de Servicios Públicos, 2022).

En las zonas rurales, la cobertura se mantiene por debajo del 15%, lo que evidencia brechas de prestación con repercusiones directas en la gestión del personal. El Índice de Continuidad (IC) —22,48 horas promedio de suministro diario— y los niveles de consumo (11,70 m<sup>3</sup>/suscriptor-mes) y de pérdidas por usuario facturado (IPUF) (10,51 m<sup>3</sup>/suscriptor-mes) indican presiones operativas que incrementan la carga de trabajo, los turnos extendidos y la exposición a incidentes del equipo técnico y comercial. En ausencia de un plan formal de retención y balance de cargas, estas condiciones tienden a traducirse en fatiga, menor satisfacción, ausentismo y mayor rotación, especialmente en roles críticos de campo y de atención al usuario, con impactos en continuidad, calidad y costos de reemplazo. Este diagnóstico refuerza el objetivo del estudio: diseñar un plan de retención para estabilizar rotación, reducir la tensión laboral y asegurar la sostenibilidad operativa (Características de Los Prestadores de Servicios Públicos, 2022).

Finalmente, el Índice de Riesgo de la Calidad del Agua (IRCA) mide la seguridad sanitaria del suministro. En 2022, el agua fue apta para consumo en 575 municipios, con riesgo bajo en 238, riesgo medio en 130, riesgo alto en 57 y 7 municipios clasificados como inviables. Estos datos reflejan los desafíos que enfrenta el personal en términos de responsabilidad y cumplimiento normativo, factores que influyen en la motivación y retención de colaboradores.

#### **3.5.4. Evaluación del Nivel de Riesgo de los Prestadores**

El Indicador Único Sectorial (IUS), desarrollado por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (2022), constituye una herramienta integral para evaluar la eficacia de los prestadores de servicios de acueducto, alcantarillado y aseo en Colombia. Este indicador contempla dimensiones clave como calidad del servicio, gestión técnica y

operativa y eficiencia financiera, asignando a cada prestador una calificación que refleja su nivel de riesgo operativo en el mercado.

Las categorías de riesgo se clasifican en: bajo, medio y alto; las cuales permiten identificar a los prestadores sobre las acciones correctivas que deben tomar, así como reconocer a las empresas que cumplen o superan los estándares regulatorios, estableciendo así un marco de referencia para la gestión estratégica del talento humano en la organización (Características de Los Prestadores de Servicios Públicos, 2022).

En 2023, el IUS evaluó a 2.957 prestadores, de los cuales 239 correspondieron a grandes prestadores, 1.063 a pequeños y 1.655 a prestadores rurales. De este total, 2.494 prestadores fueron clasificados en riesgo alto, evidenciando la concentración de desafíos operativos que pueden afectar directamente la carga de trabajo, la motivación y la retención del personal. Solo 22 prestadores, en 37 áreas de prestación, alcanzaron la categoría de riesgo bajo, mostrando que el cumplimiento óptimo de estándares regulatorios es todavía limitado en el sector (Márquez Aldana et al., 2023).

**Tabla 3.**

*Distribución de Grandes Prestadores Según Nivel de Riesgo en 2023*

Nivel de Riesgo	Áreas de prestación	Porcentaje del Total
Riesgo Alto	58	24.3%
Riesgo Medio Alto	28	11.7%
Riesgo Medio	58	24.3%
Riesgo Medio Bajo	58	24.3%
Riesgo Bajo	37	15.4%
Total	239	100%

*Nota.* Elaboración propia a partir de la “distribución de grandes prestadores – nivel de riesgos”, Márquez Aldana et al. (2023).

### 3.6. DOFA Institucional – ADLP

**Tabla 4.**

*DOFA Institucional*

<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa privada con contrato de operación municipal vigente; portafolio amplio en servicios de acueducto, alcantarillado y servicios conexos.</li> <li>• Escala regulatoria: base mayor a 5.000 usuarios (clasificación de gran prestador por CRA), con capacidad de apalancar metodologías tarifarias para continuidad e inversiones.</li> <li>• Junta directiva, representación legal y revisoría fiscal formalmente instituidas; misión, visión y valores claros; SGC en marcha.</li> <li>• 22.846 usuarios, capacidades técnicas y comerciales en campo: mediciones, suspensiones/ reconexiones, acometidas.</li> <li>• ESG/ODS: contribución directa a ODS 6 (agua limpia y saneamiento) y ODS 11 (ciudades sostenibles).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta rotación en cargos operativos (Ayudante), curvas de aprendizaje prolongadas y costos de reemplazo sin trazabilidad por área/cargo/turno.</li> <li>• Aplicación incompleta/incorrecta de CMO/CMI, insuficiente costeo regulatorio y trazabilidad de inversiones: riesgo de desalineación tarifaria.</li> <li>• Registros no digitalizados y agregados, baja visibilidad de KPI por proceso; ausencia de modelos de supervivencia (rotación) y de productividad por cohorte.</li> <li>• Dependencia de conocimiento tácito; planes de sucesión y reposición limitados en roles críticos (PTAP/PTAR, operación comercial).</li> <li>• Heterogeneidad en satisfacción, potencial presión en PQRS por vacancias y rotación.</li> <li>• Brecha entre objetivos organizacionales (calidad, eficiencia, bienestar) y resultados (rotación, desempeño, costos).</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización metodológica (CRA), vigilancia SSPD y espacios ANDESCO para acelerar capacidad regulatoria y estándares operativos.</li> <li>• Tableros de control (rotación, costos, PQRS, continuidad), trazabilidad de CMO/CMI, modelamiento de demanda y mantenimiento.</li> <li>• Rutas de carrera, mentoría, skilling/reskilling, reconocimiento y salario emocional para cargos críticos.</li> <li>• Proyectos de eficiencia (reducción ANR, pérdidas, energía), modernización de activos y gestión de riesgos climáticos.</li> <li>• Profundizar impactos en ODS 6, 8 (trabajo decente), 9 (innovación), 12 (producción, consumo responsables) y 16 (instituciones sólidas) para fortalecer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sanciones y ajustes por CMO-CMI mal aplicados o reportes incompletos; pérdida de credibilidad tarifaria.</li> <li>• Alta competencia por talento operativo/técnico; encarecimiento del reemplazo y dilación de la curva de aprendizaje.</li> <li>• Incidentes en PTAP-PTAR, reprocesos y afectación de continuidad: presión en PQRS y reputación.</li> <li>• Inflación-IPC: límites de actualización, costos energéticos, presión de caja para inversiones.</li> <li>• Dependencia de herramientas sin soporte y resistencia al cambio que reduzca adopción de mejoras.</li> </ul>

licencia social y acceso a convocatorias y alianzas.	
--	--

### 3.7. DOFA CRUZADO Institucional – ADLP

**Tabla 5.**

*DOFA - Institucional*

<b>(FO) usar fortalezas y aprovechar oportunidades</b>	<b>(DO) superar debilidades aprovechando Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apalancar la escala y el SGC para consolidar trazabilidad CMO/CMI y tableros de costo–servicio, acelerando aprobaciones y credibilidad ante CRA/SSPD.</li> <li>• Usar la capacidad institucional y los espacios ANDESCO para co-diseñar rutas de carrera + mentoría operativa, relacionadas los ODS y al plan de continuidad.</li> <li>• ESG y ODS como ventaja competitiva: integrar indicadores ODS 6/11/12 en objetivos de calidad y continuidad para acceder a alianzas y recursos (innovación, eficiencia, pérdidas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoría interna trimestral para cerrar brechas de metodología.</li> <li>• Construir dashboard de Continuidad–Calidad–Costo–Talento (PQRS, interrupciones, vacancias, CTR, productividad), con alertas y foco en roles críticos.</li> </ul>
<b>(FA) usar fortaleza para mitigar Amenazas</b>	<b>(DA) reducir debilidades y evitar amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interconectar el área legal con el Talento Humano, a través de un ecosistema empresarial.</li> <li>• Con la estructura de gobierno vigente (Junta Directiva, Gerencia y SGC), formalizar un Sistema de Continuidad Operacional del Servicio</li> <li>• Integrar planes de sucesión por roles críticos (PTAP/PTAR, redes, comercial),</li> <li>• Añadir duplas operativas y coberturas cruzadas por turnos.</li> <li>• SOP estandarizados y auditables.</li> <li>• Todo ello alineado con el marco regulatorio sectorial (CRA para trazabilidad de CMO/CMI), la vigilancia de SSPD (indicadores de continuidad/calidad, IUS), y los requisitos técnicos y sanitarios (RAS; esquema de calidad del agua y control de vertimientos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cierre técnico de brechas CMO/CMI: plan de 90 días para reevaluar costeo, reasignar drivers y documentar supuestos; evitar observaciones que deriven en ajustes/sanciones.</li> <li>• Retención en roles de riesgo: paquetes focalizados (onboarding reforzado, incentivos por tramos, microformación) donde el CTR supere umbrales (p. ej., 40–60% del salario anual/reemplazo).</li> <li>• La falta de trazabilidad (rotación–continuidad–CMO/CMI) convierte riesgos en ciegos; al digitalizar y conciliar SOP–costos–talento, la debilidad se transforma en barrera preventiva frente a interrupciones, sanciones y sobrecostos.</li> </ul>

#### **4. Marco contextual y conceptual**

El presente marco contextual organiza la investigación en cuatro pilares conceptuales que articulan la ruta de los antecedentes, teorías, modelos y brechas encontradas para sustentar el diseño del Plan de Retención del Talento Humano en ADLP.

En primer lugar, se asume que la retención es un problema complejo de naturaleza multicausal; por ello, se adopta un enfoque multidisciplinar que integra perspectivas humanas, organizacionales, sociales, psicológicas y tecnológicas. Este pilar, inspirado en la visión Charlie Munger (2023), no solo describe la diversidad de variables en juego, sino que argumenta que la integración de marcos heterogéneos eleva la calidad del diagnóstico y, por ende, la probabilidad de soluciones sostenibles y adaptativas.

En segundo lugar, el pensamiento estratégico se estructura mediante el Kernel de de Richard Rumelt (2022), que conecta rigurosamente diagnóstico, política rector y acciones coherentes. Así, el diagnóstico deja de ser un inventario de síntomas y se convierte en un análisis causal que prioriza problemas críticos; la política rectora define el criterio de decisión que orienta la selección de teorías y antecedentes realmente relevantes para la retención; y las acciones coherentes traducen ese marco en procedimientos aplicables. De esta manera, el modelo no solo ordena la evidencia, sino que alinea objetivos, metodología y resultados, reduciendo la dispersión y fortaleciendo la consistencia interna del plan.

Por otra parte, la congruencia organizacional de O'Reilly & Tushman (2021) funciona como brújula de alineación entre estrategia, tareas, personas, estructura y cultura. Desde un punto de vista argumentativo, este pilar sostiene que la rotación no es únicamente un fenómeno del mercado laboral, sino el resultado de desajustes internos que erosionan la experiencia del colaborador (burocracia, escaso reconocimiento, trayectorias opacas). En consecuencia, las políticas de retención deben anclarse a procesos y cultura para convertir la

propuesta de valor al empleado en desempeño estable y continuidad operativa, especialmente en roles críticos.

Asimismo, la perspectiva de gestión de la energía y la crítica a la anti-productividad de Schwartz et al. (2020) introduce una dimensión frecuentemente subestimada: la sostenibilidad del rendimiento depende de equilibrar energía física, emocional, mental y espiritual. Este pilar no solo describe un enfoque de bienestar integral, sino que establece que invertir en estos cuatro vectores reduce la curva de aprendizaje, mejora la calidad del servicio y disminuye la probabilidad de rotación por agotamiento, trasladando beneficios al usuario y a la continuidad del negocio.

Estos cuatro pilares operan de forma complementaria para fortalecer la búsqueda de antecedentes, teorías, modelos e identificar brechas para convertirlas en oportunidades en ADLP: el enfoque multidisciplinar amplía el campo visual; el Kernel ordena la decisión estratégica; la congruencia organizacional alinea los componentes internos; y la gestión de la energía asegura la sostenibilidad del rendimiento. Con esta arquitectura, nuestro marco conceptual se convierte en un mapa que conecta antecedentes y teorías con modelos de intervención y, finalmente, delimita la brecha entre la situación actual de ADLP y el estándar deseado de retención, continuidad y calidad.

#### **4.1. Antecedentes En Retención De Talento Humano**

Las investigaciones muestran una clara convergencia en los factores que deben articularse dentro de los planes estratégicos de retención del talento, pese a que cada estudio aborda contextos, enfoques y disciplinas diversas. Este panorama responde a lo que plantea Charlie Munger (2025) al destacar su pensamiento sobre los modelos mentales, afirmando que los problemas complejos requieren mirarse desde múltiples ángulos para ser comprendidos en su totalidad.

En ese sentido, la compensación, el bienestar laboral, el desarrollo profesional y el compromiso organizacional emergen como pilares fundamentales que, al ser analizados de manera integrada, no solo se potencian entre sí, sino que ofrecen una base sólida para diseñar estrategias de retención amplificadas, correlacionadas y fundamentadas en evidencia científica y buenas prácticas internacionales que se abordará teniendo en cuenta en los siguientes ejes temáticos:

- **Continuidad y calidad en el servicio.**

En conjunto, la evidencia de Gallup Workplace (2024), Work Institute (2025) y Institute for Government (2024) convergen en un criterio operativo: la calidad de la gestión explica gran parte de la variación del compromiso (engagement) y este, a su vez, se asocia de manera consistente con productividad, calidad del servicio, seguridad, retención y rentabilidad; Gallup Workplace (2024) lo documenta con 25 años de medición del Q12 y meta análisis que muestran, entre otros, el rol del gerente y las mejoras de desempeño cuando sube el compromiso. Por su parte, Work Institute (2025) caracteriza la rotación no gestionada como un riesgo fiduciario y muestra que una parte sustantiva de las salidas es prevenible si se actúa con datos, responsabilidad gerencial e inversión focalizada en experiencia del empleado. Finalmente, el Institute for Government (2024) advierte que alta rotación y baja moral erosionan la memoria institucional y la efectividad operativa, afectando la capacidad de sostener resultados en organizaciones intensivas en conocimiento.

La retención del talento humano, de acuerdo con Chiavenato (2020) constituye una función estratégica que supera la visión administrativa tradicional de los recursos humanos y posiciona a las personas como capital intelectual esencial para el éxito de las organizaciones. Bajo este enfoque, el talento humano es concebido como un socio activo cuya gestión debe articularse en procesos clave: admisión, desarrollo, compensación, mantenimiento y monitoreo. Estos procesos, al operar de manera integrada, no solo potencian las capacidades individuales,

sino que también aseguran que las organizaciones mantengan un desempeño sostenible y competitivo. Desde un plano analítico, este marco permite comprender que la retención del talento humano no es únicamente una práctica interna orientada a disminuir la rotación, sino un mecanismo estratégico para garantizar la continuidad de las operaciones y la calidad del servicio. La permanencia de los colaboradores preserva el conocimiento acumulado, fortalece la cultura organizacional y asegura la consistencia en los procesos. Por el contrario, la pérdida de talento clave implica riesgos de discontinuidad, costos adicionales de capacitación y disminución en la confianza de los usuarios. De esta manera, la retención de personal se configura como una inversión en sostenibilidad y eficiencia más que como un gasto administrativo.

En el caso particular de Agua de los Patios S.A. E.S.P., empresa dedicada a la prestación de servicios de acueducto, alcantarillado y otras actividades complementarias, la retención del talento humano cobra una gran importancia. La naturaleza de sus servicios exige altos niveles de estabilidad técnica, consistencia operativa y confianza comunitaria, pues cualquier interrupción o pérdida de conocimiento especializado impacta directamente en la calidad de vida de los usuarios.

De esta manera, el eje de continuidad y calidad en el servicio debe abordarse desde la perspectiva de Chiavenato (2020) quien alinea la sostenibilidad de las organizaciones al preservar el conocimiento acumulado y garantizar la continuidad de los procesos críticos. En la misma ruta, Rumelt (2022) enfatiza que una estrategia efectiva requiere acciones coherentes que protejan los recursos esenciales frente a riesgos futuros, siendo el talento humano uno de los más determinantes.

En el caso de los servicios públicos, la Constitución Política de Colombia (1991) en sus artículos 365 y 366 y el régimen de los servicios públicos domiciliarios (Ley 142, 1994) establecen que los servicios deben prestarse con continuidad, calidad y eficiencia, lo que

implica que la pérdida de personal clave no solo afecta la satisfacción de los usuarios, sino que puede derivar en sanciones legales, demandas e indemnizaciones. Así, la retención de talento en empresas como ADLP se configura como una estrategia organizacional y un mecanismo de cumplimiento normativo que permite la mitigación de riesgos jurídicos y reputacionales, en línea con las recomendaciones internacionales de gestión del riesgo (ISO 31000, 2018).

- **Compensación y Salario Emocional**

En el contexto latinoamericano, Francisca et al. (2023) demostraron, a través de un estudio cuantitativo realizado en la empresa Contratista Minera Explo Drilling Perú Colquijirca, que la compensación laboral total, incluyendo componentes económicos, no económicos y emocionales, se correlaciona significativamente con la retención del talento humano (Spearman  $Rho = 0,363$ ;  $p = 0,000$ ). Los resultados destacan especialmente el impacto de la compensación emocional, que mostró una correlación moderada más fuerte ( $Rho = 0,420$ ;  $p = 0,000$ ), sugiriendo que prácticas como el reconocimiento genuino, el sentido de aporte valorado y las oportunidades de ascenso pueden ser más influyentes en la permanencia que la remuneración económica aislada.

En el mismo eje, pero en una investigación aplicada en el sector avícola de Trujillo, Alcántara (2022) desarrolló un modelo de recompensas totales que integra reconocimiento, conciliación vida-trabajo, desarrollo profesional y clima laboral positivo como elementos centrales para elevar la satisfacción y reducir la rotación del personal operacional. Paralelamente, Nolzco Labajos et al. (2020) propone un enfoque holístico que articula tres pilares clave: procesos de contratación eficaces, definición clara de perfiles y un plan de involucramiento del talento, como base para garantizar la permanencia del personal en empresas de servicios generales. Ambos estudios complementan el modelo teórico del presente trabajo al evidenciar que la retención del talento humano requiere una aproximación integral, que combine herramientas operativas y emocionales.

En el contexto actual, el salario emocional ha emergido como una herramienta clave de retención, complementando la compensación económica tradicional. Según un análisis publicado por SAP Concur (2024), se destaca que el salario emocional entendido como un conjunto de recompensas no monetarias como la flexibilidad laboral, las oportunidades de desarrollo profesional, el reconocimiento y un ambiente de trabajo positivo se convierte en una apuesta estratégica para mantener al personal comprometido, emocionalmente conectado con los objetivos empresariales y con mayor productividad.

Esta perspectiva, en el caso de ADLP, implica implementar sistemas formales de reconocimientos y prácticas que fomenten la retroalimentación, inclusión y fortalezcan el sentido de pertenencia. Seguidamente, también se podría implementar horarios flexibles, ajustes de turnos y programas alineados al bienestar emocional que incentiven el liderazgo y se promueva el compromiso para reducir los desgastes mentales de las laborales realizadas. También se analiza conforme a este eje temático que se deben implementar rutas de desarrollo profesional, programas de mentoría y planes de ascenso transparentes, donde el colaborador en su visión personal y profesional integre a la empresa como parte de su futuro, por cuánto a que se fortalece la relación de reciprocidad. Además, dentro del plan se debe realizar un esquema de equilibrio de las expectativas y las funciones para que los procesos se refuercen bajo la alineación de los equipos y la motivación desde el inicio de su vinculación. Frente a estos antecedentes, se evidencian pilares de: compromiso, innovación, fidelización y sostenibilidad laboral.

- **Bienestar, cultura organizacional y clima laboral**

Cañizares y Mazuera (2023) identificaron una correlación positiva entre bienestar laboral y retención del talento en el sector salud, particularmente en cargos del nivel operativo. Su estudio evidenció que la permanencia de los colaboradores está estrechamente vinculada con la existencia de condiciones laborales favorables que fomenten la satisfacción y la motivación.

De acuerdo con sus hallazgos, las estrategias de retención deben estar orientadas a fortalecer el bienestar organizacional como un eje fundamental en la sostenibilidad de las prácticas de gestión del talento.

En esta misma línea, Schwartz et al. (2020), en su libro de la anti-productividad, sostiene que las organizaciones que solo centran sus esfuerzos en la productividad terminan debilitando la energía, el compromiso y la confianza de sus colaboradores, lo que incrementa la intención de rotación. Por el contrario, cuando las empresas promueven prácticas que equilibran el bienestar integral, la flexibilidad laboral y la confianza, logran un entorno en el que los empleados no solo permanecen, sino que también elevan su rendimiento sostenible. Esta visión coincide con hallazgos recientes que destacan cómo la confianza organizacional puede aumentar la retención hasta en un 23 %, y cómo la flexibilidad laboral y el reconocimiento frecuente reducen la rotación en un 25–33 % (Vorecol, 2024).

En conjunto, estas aproximaciones ofrecen un portafolio de acciones estratégicas para la retención del talento: diagnosticar y fortalecer la cultura organizacional, rediseñar políticas laborales flexibles, promover el salario emocional y programas de desarrollo, e impulsar un liderazgo basado en la comunicación abierta y la seguridad psicológica. Esta perspectiva refleja un enfoque sistémico y multidisciplinar en línea con los modelos mentales estratégicos propuestos en la literatura reciente, que sugieren tomar decisiones a partir de múltiples marcos conceptuales en lugar de aplicar soluciones aisladas (Harvard Business, 2025).

De forma similar, Dang & Yen (2025) en un estudio realizado en Techcombank (Vietnam) ofrece un marco valioso para comprender los determinantes de la retención del talento, al identificar seis factores clave: un entorno laboral adecuado, la asignación apropiada de tareas, un sistema de compensación competitivo, oportunidades de capacitación y desarrollo, la lealtad organizacional y las buenas relaciones con los colegas. Estos resultados evidencian que la retención no depende exclusivamente de incentivos económicos, sino de un

enfoque integral que combine condiciones de bienestar, reconocimiento y cohesión laboral. En el contexto de ADLP, este hallazgo aporta un referente internacional aplicable a la realidad local, al destacar que la permanencia del talento se fortalece mediante estrategias que promuevan tanto la satisfacción laboral como el compromiso emocional, elementos centrales en el plan estratégico de retención que se propone.

El estudio de Monsalve Botero & Aya Cabrera (2025) presenta un plan de intervención centrado en optimizar la gestión del talento humano y reducir la rotación dentro de NEFIN S.A.S. El diagnóstico, realizado mediante una metodología mixta y la matriz MMGO, reveló que el área de gestión humana se encontraba en un nivel incipiente de madurez: orientada al cumplimiento normativo, con procesos poco integrados, cultura no orientada al logro y ausencia de indicadores de desempeño. A partir de este análisis, se diseñó una intervención de seis meses basada en el modelo MIIGO, con estrategias concretas, herramientas, responsables e indicadores, dirigida a fortalecer el bienestar laboral, la cultura organizacional y el clima interno, con el propósito de mejorar la satisfacción del personal y promover su retención. Este trabajo constituye un antecedente valioso para el desarrollo de un plan de retención del talento humano en ADLP, especialmente en el eje de bienestar, cultura y clima, al ofrecer una guía probada para diagnosticar brechas, estructurar acciones y medir resultados.

Además, la literatura reciente enfatiza que la retención del talento humano debe construirse sobre estrategias que integren cultura organizacional, modelos de trabajo flexibles y prácticas de empoderamiento. Por un lado, se ha demostrado que la cultura organizacional sólida constituye un factor decisivo para fidelizar y retener a los colaboradores, ya que genera sentido de pertenencia y compromiso sostenido (Salazar Gómez et al., 2024).

Del mismo modo, Soon et al. (2025) nos muestra un estudio de los factores subyacentes que influyen en la retención del talento en la industria de semiconductores de Malasia, evaluando el impacto del compromiso de los empleados, el desarrollo profesional, la

gestión de recompensas y el equilibrio entre la vida laboral y personal. Los hallazgos del estudio revelan que la retención del talento en la industria de semiconductores de Malasia está significativamente influenciada por factores como el desarrollo profesional de los empleados, la gestión de recompensas y el equilibrio entre la vida laboral y personal.

En la investigación desarrollada en por Leonardo et al. (2024) para una empresa vinculada al sector alimenticio, se abordó como problema principal el alto nivel de rotación del personal, situación que afectaba la productividad, la estabilidad de los procesos y el fortalecimiento de la cultura organizacional. El estudio tuvo como propósito diseñar una estrategia integral para fortalecer la cultura organizacional y mejorar la retención del talento humano, bajo el entendido de que el bienestar y el clima laboral son factores determinantes en la permanencia de los colaboradores. La metodología aplicada se enmarcó en un diseño no experimental de corte transversal con enfoque mixto, utilizando encuestas estructuradas y análisis estadístico descriptivo para diagnosticar la situación actual de la organización. Los resultados evidenciaron que la cultura organizacional presentaba debilidades en la alineación con las expectativas de los trabajadores, y que los niveles de bienestar y clima laboral se encontraban en rangos medios-bajos, lo cual incidía directamente en la elevada tasa de deserción. Como respuesta, se propuso un plan de fortalecimiento basado en programas de bienestar que favorecieran el equilibrio vida-trabajo, estrategias de comunicación interna para consolidar la confianza, políticas de reconocimiento alineadas a los logros individuales y colectivos, y planes de formación y desarrollo profesional. La investigación concluyó que la cultura organizacional robusta y un clima laboral positivo constituyen ejes fundamentales para disminuir la rotación y garantizar la retención del talento humano, ofreciendo así un marco de referencia aplicable a organizaciones que buscan sostener la continuidad y calidad de sus operaciones.

Por tanto, es fundamental integrar los enfoques contemporáneos de productividad dentro de la estrategia de retención del talento, reconociendo que el desgaste laboral y la falta de confianza organizacional incrementan de manera directa la rotación. En este sentido, resulta prioritario diseñar un sistema que articule flexibilidad, reconocimiento y seguridad psicológica como pilares para potenciar el rendimiento sostenible y, en consecuencia, consolidar la fidelización de los colaboradores.

De esta forma, el eje de bienestar, cultura organizacional y clima laboral no solo contribuye a reducir los costos asociados a la rotación, sino que también posiciona a la empresa como un referente de sostenibilidad, en el que se reconoce que la productividad empresarial está intrínsecamente ligada al desarrollo humano y al compromiso con la comunidad.

- **Desarrollo Profesional - Personal y Planes de Carrera**

En un estudio realizado en Bogotá, Rodríguez Mora (2023) diseñó una encuesta sobre prácticas de retención del talento humano en organizaciones de los sectores de energía, gas, infraestructura y servicios. Este análisis evidenció la importancia de integrar estrategias de retención en los planes de carrera, destacando que el desarrollo profesional y la satisfacción laboral son factores esenciales en la permanencia de los colaboradores. La investigación, respaldada por una metodología rigurosa que incluyó encuestas y entrevistas, demostró que la incorporación de mecanismos de retención en los planes de carrera no solo motiva al personal, sino que contribuye a la estabilidad organizacional y la reducción de costos asociados a la rotación.

Una documentación de Rincón Gutiérrez (2023), informa, a partir de un estudio cualitativo con empresas tecnológicas de Medellín, que la retención sostenible se apoya en una combinación de cultura organizacional de confianza, oportunidades de crecimiento, compensación competitiva basada en mercado, liderazgo cercano, comunicación clara y

esquemas de flexibilidad y beneficios adaptados a necesidades individuales. Estos factores no solo incrementan el sentido de pertenencia, sino que también reducen la intención de rotación.

En coherencia, la visión de Charlie Munger (2023) que plantea que la innovación florece cuando las organizaciones estimulan la creatividad a través de modelos mentales multidisciplinarios y disciplinas diversas, vinculando aquellas áreas en las que los trabajadores tienen motivaciones o habilidades particulares. De este modo, ADLP, no solo asegura la construcción de competencias alineadas a sus objetivos estratégicos, sino que también fortalece el sentido de propósito y compromiso de sus colaboradores, disminuyendo significativamente la rotación. En la práctica, este planteamiento se traduce en la implementación de programas de emprendimiento corporativo y laboratorios de innovación, que permitan desarrollar tanto habilidades técnicas como blandas, generando soluciones que trasciendan lo operativo y consoliden procesos organizacionales más creativos e interdependientes.

- **Empoderamiento y Gestión de Talento**

Estudios experimentales recientes evidencian que los esquemas de trabajo híbrido reducen en un 33% las renunciaciones voluntarias sin afectar la productividad ni las oportunidades de promoción, lo que confirma su efectividad como herramienta de retención (Bloom et al., 2024). De igual manera, la gestión del talento orientada al empoderamiento y desarrollo profesional incrementa los niveles de compromiso, satisfacción y permanencia en la organización, al fortalecer la relación entre la experiencia del empleado y los resultados empresariales (Menezes et al., 2025).

De manera complementaria, Menezes et al. (2025) examinan el efecto mediador del empoderamiento psicológico junto con el impacto de la gestión del talento en la mejora de la retención de los empleados; La investigación demuestra que la gestión del talento tiene un efecto positivo significativo en la retención de los empleados y que el empoderamiento

psicológico media la relación entre ambos. Se concluye que las organizaciones pueden fomentar el compromiso, la motivación y la retención a largo plazo empoderando a los empleados a través de prácticas de gestión del talento dirigidas.

Seguidamente, Devassia et al. (2025) subrayan la relevancia de la integración laboral como estrategia clave para la retención del talento en organizaciones de gestión empresarial. Su estudio revela que los empleados con alto potencial mantienen una mayor permanencia cuando se sienten plenamente integrados en sus equipos, mientras que aquellos que presentan una pobre conexión laboral tienen una mayor intención de partir; sin embargo, cuando la integración es sólida, esa diferencia prácticamente desaparece. Este hallazgo resalta que la retención va más allá de políticas formales de recursos humanos: es también una cuestión de fortalecer el tejido interpersonal, los vínculos y el sentido de pertenencia.

Aplicado al caso de ADLP, esto implica implementar iniciativas funcionales como programas de mentoría, dinámicas de construcción de equipos y espacios de socialización en el trabajo, donde los ejes desarrollados se interconectan entre sí, debido a que la rotación no depende solo de incentivos económicos o programas de educativos; existe una correlación de factores que permiten integrar enfoques de fortalecimiento de la red laboral. Esta evidencia internacional indica que las practicas integrales son más sostenibles, incrementan la productividad, consolidan el compromiso y disminuyen la rotación donde se rescatan pilares basados en aumento de la confianzas, estrategias y empoderamiento en la relación entre colaboradores – empresas.

- **Tecnología, Flexibilidad y Nuevas Tendencias**

Clavijo y Barboza (2023) analizaron la percepción de los ejecutivos de recursos humanos frente a las nuevas tendencias en gestión del talento, explorando su aplicabilidad, ventajas y desafíos en la gestión de personas. Mediante un enfoque cualitativo basado en entrevistas, identificaron que las empresas colombianas perciben dichas tendencias como

oportunidades para impulsar el crecimiento organizacional. Sin embargo, también señalaron limitaciones en su comprensión, interiorización y manejo tecnológico, lo que evidencia la necesidad de fortalecer procesos de capacitación y mejorar la comunicación interna para garantizar una implementación efectiva que impacte positivamente en la productividad.

En el contexto de ADLP estos hallazgos resultan especialmente pertinentes, dado que la empresa enfrenta retos en la estructuración de un sistema formal de gestión del talento. Incorporar las tendencias emergentes en recursos humanos, como el uso de tecnologías digitales, la gestión basada en datos y la promoción del aprendizaje continuo, representa una oportunidad estratégica para alinear la retención de talento con la sostenibilidad y competitividad organizacional. Asimismo, la capacitación y el fortalecimiento de la comunicación interna se constituyen en elementos clave para asegurar que las innovaciones en gestión del talento sean adoptadas de manera efectiva y se traduzcan en mayor compromiso y permanencia de los colaboradores.

Finalmente, y en complemento a lo esbozado, frente a los antecedentes es importante destacar que se investigó teniendo en cuenta el pensamiento Charlie Munger (2023), en tanto promueve la aplicación de un enfoque de “modelos mentales múltiples” que invita a analizar los problemas organizacionales desde distintos ángulos como lo hemos en hecho en el presente acápite, para construir soluciones más integrales y sostenibles. Investigaciones recientes han destacado cómo este enfoque estratégico permite a las organizaciones anticipar riesgos, optimizar decisiones y alinear sus planes de gestión del talento con la visión de largo plazo, fortaleciendo la capacidad de adaptación frente a entornos laborales cambiantes (Mora, 2024).

La incorporación de este pensamiento estratégico aporta una perspectiva innovadora a la retención del talento humano en las organizaciones. Este enfoque permite analizar los factores críticos de permanencia como el bienestar, la compensación, el desarrollo profesional y el compromiso organizacional, desde diferentes disciplinas, generando estrategias más

sólidas y adaptativas. En la práctica, su aplicación fortalece la capacidad de las empresas para anticipar riesgos de rotación, mejorar la alineación entre la cultura organizacional y las expectativas de los colaboradores, y consolidar planes de carrera sostenibles. De este modo, el pensamiento de Munger (2023) no solo enriquece el marco teórico de la gestión del talento, sino que también se convierte en una herramienta estratégica para garantizar la fidelización y la competitividad en entornos laborales altamente dinámicos.

- **Contribución de la Inteligencia Artificial en la retención del talento humano**

En el panorama actual de los negocios, caracterizado por la alta competencia y los procesos acelerados de transformación digital, la retención de talento humano se ha convertido en un desafío estratégico. La rotación de empleados no solo implica altos costos de reemplazo, sino también pérdida de conocimiento organizacional, debilitamiento de la cultura corporativa y disminución de los objetivos. Ante este escenario, la Inteligencia Artificial (IA) se posiciona como una herramienta innovadora que contribuye a la gestión y permanencia del capital humano en los entornos laborales.

De acuerdo con Paigude et al. (2023), la IA está transformando la gestión del talento al ofrecer soluciones que permiten analizar grandes volúmenes de datos relacionados con la experiencia y desempeño de los empleados. Gracias a ello, las organizaciones pueden identificar patrones y predecir posibles casos de rotación laboral, implementando intervenciones oportunas que promuevan el compromiso y la permanencia del personal.

En esta misma línea, López Urbina (2025) señala que la IA facilita la personalización de programas de formación y desarrollo, adaptando los contenidos a las competencias individuales. Este enfoque incrementa la motivación, fortalece el sentido de pertenencia y estimula la permanencia dentro de la organización. Sin embargo, el autor también enfatiza que

su implementación debe estar enmarcada en principios éticos para evitar sesgos algorítmicos y garantizar una gestión justa y transparente.

Por su parte, Fallucchi et al. (2020) destacan que la calidad y habilidades de los empleados son determinantes en la ventaja competitiva de las empresas. En este contexto, las técnicas de aprendizaje automático permiten predecir de manera objetiva los factores que inciden en la rotación, identificando tanto las razones que llevan a un colaborador a desvincularse, como los perfiles con mayor probabilidad de abandono. Esta predicción posibilita a las organizaciones diseñar estrategias preventivas y reducir la dependencia de percepciones subjetivas en la toma de decisiones.

En síntesis, la literatura coincide en que la IA contribuye a la retención de talento porque predice la rotación laboral mediante modelos basados en datos. Logra optimizar programas de capacitación personalizados a las necesidades de cada empleado. Mejora la experiencia del colaborador, al identificar los factores que impactan su satisfacción y compromiso y fortalece la toma de decisiones en gestión humana, con base en información objetiva y medible. Estas contribuciones resultan altamente relevantes para el diseño de un plan estratégico de retención en Agua de Los Patios S.A. E.S.P., ya que la integración de la IA en sus procesos de gestión de talento no solo permitirá anticipar riesgos de fuga de personal, sino también crear un entorno laboral más motivador, equitativo y alineado con los retos de la transformación digital.

#### **4.2. Teorías en la retención del Talento**

En economías emergentes como la colombiana, la retención del talento humano enfrenta desafíos específicos que requieren enfoques adaptativos y contextualizados. Estudios recientes destacan que, en contextos institucionales más flexibles, con diversidad cultural y alta presión por resultados, las organizaciones deben ajustar sus políticas de talento a las realidades locales (Garred, 2022). La retención efectiva requiere comprender qué significa "talento" en cada contexto y qué condiciones materiales, simbólicas y culturales influyen en la

permanencia de los trabajadores. Por lo tanto, es esencial que las organizaciones diseñen estrategias de retención que respondan a su identidad, sector, estructura y población laboral específica. Este enfoque particularista es especialmente relevante para construir un plan de retención viable, equitativo y sostenible en empresas como ADLP.

La retención del talento humano se sustenta en diversas teorías que abordan aspectos motivacionales, organizacionales y culturales. Estas teorías proporcionan marcos conceptuales que permiten comprender las motivaciones de los empleados y diseñar estrategias que aborden estas dimensiones.

- **Teoría de Employer Branding**

El employer branding ha sido tratado por varios autores, dentro de los cuales tenemos a Mortensen Mark & Edmondson Amy C. (2023), definiéndolo como la gestión estratégica y sostenida de la propuesta de valor al empleado (EVP) y de la experiencia que la confirma en el día a día; cuando la EVP equilibra ofertas materiales, crecimiento, comunidad y propósito, mejora la atracción, el compromiso y la retención del talento.

Estudios recientes de Ahmed et al. (2022) muestran que el EB interno, presenta una coherencia entre lo que la organización promete y lo que el colaborador vive dentro de la organización, lo que genera un mayor compromiso y menor intención de salida, y que su efecto puede operar de forma mediada por variables como compromiso y lealtad de marca empleadora.

- **Teoría de la motivación humana – ERG de Alderfer**

Alderfer propone que las necesidades humanas se agrupan en tres categorías: existencia, relación y crecimiento. Esta teoría permite comprender las motivaciones de los empleados y diseñar estrategias que aborden estas dimensiones. Es crucial estudiar y anticipar cómo el comportamiento de las personas influye en aspectos clave como el liderazgo, la cultura y el clima laboral, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la gestión del cambio y la

seguridad en el entorno laboral. Comprender estas dinámicas es vital para mejorar el rendimiento y la satisfacción de los colaboradores dentro de las empresas y lograr su retención. El desarrollo del potencial humano puede ser la clave para alcanzar objetivos sostenibles y rentables en las organizaciones (Romero, 2024).

Estudios recientes, en el “Análisis de las teorías de la motivación, su relación en la gestión del talento humano y su incidencia en la productividad de las empresas” evidencian que la satisfacción de necesidades superiores y motivadores intrínsecos se asocia positivamente con el compromiso y la productividad, destacando la relevancia de estrategias que consideren tanto factores individuales como contextuales (Romero, 2024).

Aplicando este enfoque a la gestión del talento, se vuelve crucial anticipar cómo el comportamiento de los empleados influye en elementos clave como liderazgo, clima y cultura organizacional, trabajo en equipo, toma de decisiones, gestión del cambio y seguridad laboral. Así, la ERG no solo permite comprender los motivadores individuales, sino también establecer mecanismos de intervención que fortalezcan el desempeño y la permanencia del personal. Este análisis es especialmente pertinente para empresas como ADLP, donde la retención efectiva de talento depende de estrategias que integren bienestar, desarrollo profesional, reconocimiento y cohesión organizacional, contribuyendo a objetivos sostenibles y rentables.

- **Teoría de Roles de Equipo de Belbin**

La teoría de roles de equipo de Meredith Belbin sugiere que la identificación de roles individuales dentro de los equipos mejora la cohesión y eficacia, contribuyendo a la satisfacción laboral y, por ende, a la retención (Miller, 2023). Esta teoría identifica nueve roles que se agrupan en tres categorías: roles de acción, roles sociales y roles mentales.

Los roles de acción incluyen al impulsor, que motiva y dirige al equipo; el implementador, que se enfoca en la ejecución práctica; y el finalizador, que se preocupa por los detalles y la calidad. Los roles sociales abarcan al coordinador, que facilita la colaboración; el cohesionador, que promueve la armonía; y el investigador de recursos, que busca

oportunidades externas. No solo ayuda a los equipos a comprender sus fortalezas y debilidades, también busca mejorar su eficacia y cohesión (Miller, 2023).

Conceptos derivados de la teoría de roles, como el conflicto de roles y la salida del rol, ofrecen herramientas para comprender situaciones de estrés laboral, sobrecarga de responsabilidades y transiciones de carrera, factores que impactan directamente la retención de talento (Miller, 2023).

Esta teoría permite anticipar la necesidad de capacitación específica, mentorías y programas de acompañamiento, fortaleciendo el compromiso y la permanencia del personal. Por tanto, la teoría de roles aporta un componente crítico para la construcción de planes de retención de talento, al ofrecer un marco que vincula las expectativas sociales, los comportamientos individuales y las dinámicas de equipo con los resultados organizacionales. Su aplicación permite que empresas como ADLP, implementen estrategias que no solo optimicen la productividad y eficiencia, sino que también fortalezcan la cohesión y el sentido de pertenencia, factores clave para la sostenibilidad y competitividad en entornos laborales complejos y diversos.

- **Teoría de la inteligencia Emocional**

Esta es teoría clave para las organizaciones, teniendo en cuenta se deben crear espacios que fortalezcan el liderazgo a través de la inteligencia emocional de sus colaboradores, en las dinámicas vida personal, labores, desafíos y exigencias en entorno empresarial. Existen líderes que no saben dirigir y colaboradores que no saben recibir la información; por consiguiente, las dinámicas se convierten en un deseo constante de abandonar cargos y frustración a nivel profesional.

La Inteligencia Emocional (IE) ha emergido como una competencia esencial para el liderazgo efectivo en entornos organizacionales contemporáneos. Investigaciones recientes (Sánchez, 2025) han evidenciado que líderes con alta IE fomentan ambientes laborales positivos, incrementando el compromiso, la satisfacción y la productividad de los

empleados. Además, estudios han demostrado que una IE elevada es tan significativa, o incluso más, que el coeficiente intelectual en el desempeño laboral y liderazgo (Sánchez, 2025).

La IE se descompone en cinco dimensiones clave: autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. Estas competencias permiten a los líderes gestionar sus propias emociones y las de sus equipos, facilitando la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la creación de relaciones laborales saludables. En el contexto colombiano, donde la diversidad cultural y las dinámicas sociales influyen en el entorno laboral, la IE se presenta como un factor diferenciador en la retención del talento humano (Sánchez, 2025).

- **Teoría de la Conexión Integral para la Retención del Talento (TCIRT)**

La Teoría de la Conexión Integral para la Retención del Talento (TCIRT) plantea que la permanencia sostenible de los colaboradores en una organización depende de su nivel de conexión emocional, profesional y cultural con el entorno laboral. Basada en el artículo de Jim Harter (2023) que evidencian que el 74 % de los empleados que renuncian ya estaban “activamente desconectados” meses antes, esta teoría propone que la clave está en anticipar, acompañar y cultivar.

Principios Fundamentales en la teoría: anticipación proactiva; detectar señales tempranas de desmotivación (bajo rendimiento, desconexión en reuniones, menor participación); implementar herramientas de monitoreo cualitativo (feedback continuo, encuestas de pulso); acompañamiento humano; promover conversaciones uno a uno frecuentes y significativas; reconocer logros de manera auténtica y oportuna, vinculando la tarea con el propósito organizacional; cultivo del desarrollo; ofrecer oportunidades de aprendizaje y proyección profesional; diseñar planes de carrera personalizados que integren intereses individuales y objetivos organizacionales; ecosistema de pertenencia; construir un

ambiente basado en respeto, confianza y diversidad; integrar rituales organizacionales que fortalezcan la identidad compartida y el orgullo de pertenecer.

La TCIRT sostiene que la retención del talento no se logra con incentivos aislados, sino con una estrategia que articule inteligencia emocional, liderazgo consciente y experiencias laborales significativas. En este marco, el colaborador no es solo un recurso, sino un socio de valor, cuyo bienestar impacta directamente en la sostenibilidad y rentabilidad de la organización.

- **Teoría de contrato psicológico.**

A la luz del contrato psicológico, el estudio realizado por Nayak & Budhwar (2025) examina cómo las prácticas de RR. HH. orientadas a la diversidad se vinculan con dos resultados conductuales críticos: engagement e intención de rotación. Con un diseño de que se hizo con una muestra de  $n = 856$  colaboradores de ocho empresas de software en India, se contrasta un modelo de mediación moderada: las prácticas de diversidad elevan el engagement, y este, a su vez, disminuye la intención de salida; sin embargo, la fuerza de esa cadena depende de dos condiciones relacionales. Primero, cuando existe quiebre del contrato psicológico asociado a la diversidad teniendo en cuenta factores de promesas percibidas de trato, igualdad no cumplidas; el efecto beneficioso de las prácticas sobre el engagement y, por ende, sobre la retención, se erosiona. Segundo, la percepción de apoyo del supervisor actúa como moderador de segundo nivel que amortigua ese daño, pero aun si se perciben grietas en el contrato psicológico, un liderazgo cercano que apoya, explica y corrige restaura parcialmente el vínculo prácticas hacia el engagement y mantiene balanceado la intención de rotación.

- **Teoría de la autodeterminación**

De acuerdo con el estudio realizado, sostiene que la calidad de la motivación, más que su mera intensidad, explica diferencias sistemáticas en resultados laborales. En términos descriptivos, la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de autonomía,

competencia y relación se asocia con resultados adaptativos (engagement, desempeño, satisfacción) y con mejor salud física y psicológica; en contraste, la frustración de dichas necesidades y la motivación controlada (conducta guiada por presión externa o culpa) se vinculan con resultados desadaptativos (desenganche, estrés, aburrimiento, fatiga) y con mayor intención de rotación. Analíticamente, la evidencia acumulada indica que la motivación autónoma y la satisfacción de necesidades no solo predicen mejores resultados, sino que median el efecto de los climas de trabajo y de las prácticas de gestión sobre el engagement y el desempeño: cuando el entorno habilita elección informada, retroalimentación útil y relaciones de apoyo, aumenta la motivación autónoma y, a través de ella, los resultados laborales. Ahora bien, de acuerdo al estudio, el mecanismo central es climático: los entornos autonomía, definidos como, aquellos donde se ofrecen opciones reales, se explica el porqué de las tareas y se da voz a las personas sobre cómo ejecutar el trabajo, crean las condiciones para que los colaboradores internalicen metas y procedimientos como propios. Este proceso de internalización es el que transforma prácticas de gestión en persistencia, creatividad y servicio; de ahí que, a igualdad de carga, equipos con mayor apoyo a la autonomía muestren menos desenganche y menor deseo a salir.

- **Teoría del encaje persona–organización**

Desde el enfoque de encaje persona y organización (P-OF), el cual se sostiene en una secuencia clara: cuando existe congruencia suplementaria (valores y propósito compartidos) y correspondencia complementaria entre demanda del rol alineada con recursos, autonomía y feedback, se activa un ciclo de motivación de calidad que eleva el compromiso laboral y, por ende, reduce la intención de rotación. Estas prácticas cotidianas coherentes traducen el discurso institucional en experiencias verificables, reforzando el orgullo de pertenencia y la percepción de justicia procedimental. Asimismo, la provisión de SOP claros, mentorías y duplas operativas aumenta la sensación de competencia y control sobre el trabajo, satisfaciendo necesidades psicológicas básicas y disminuyendo fricciones operativas. Por otra parte,

dispositivos como HPWS (trabajo retador, desarrollo y retroalimentación) y liderazgo con inteligencia cultural fortalecen la calidad del intercambio entre líder y colaborador, lo que se expresa en vigor, dedicación y absorción. En este contexto, el apoyo organizacional percibido funciona como amortiguador: cuando las demandas crecen, la señal de respaldo mantiene estable el contrato psicológico y evita el riesgo de rotación. En consecuencia, el P-OF describe una compatibilidad estática; explica un mecanismo dinámico entre los valores alineados más condiciones de ejecución, que convierte la promesa institucional en desempeño sostenible y permanencia, especialmente en unidades con alta presión operativa y rotación histórica.

#### **4.3. Modelos de Retención de Talento Humano**

En la aplicación de modelos para la retención del Talento Humano teniendo en cuenta el eje estratégico, se tuvo:

- **Job demands Resources**

El modelo Job Demands Resources (JD-R) aplicado por Li et al. (2025) en la aplicación de JD-R, que explota la retención del talento en relaciones dinámicas y no lineales; de esta manera la retención depende del equilibrio entre demandas y recursos que están disponibles en las relaciones dinámicas y no lineales entre el Comportamiento de Conexión Laboral fuera del Horario, el Apoyo Organizacional Percibido y los resultados de los empleados, con un enfoque en el contrato y malestar psicológicos. se corroboró que la relación entre compensación combinada laboral (CCL: salario + beneficios) y apoyo organizacional percibido (AOP) no es meramente aditiva ni lineal. En particular, los escenarios incongruentes (CCL alto con AOP bajo) se asociaron con mayor violación del contrato y malestar psicológicos: cuando la retribución económica crece sin un soporte organizacional visible y consistente (liderazgo, justicia, reconocimiento, recursos), los colaboradores interpretan la brecha como incoherencia entre lo prometido y lo vivido, lo que eleva la fricción y la intención de salida. Por el contrario, en escenarios congruentes (CCL y AOP alineados), el AOP actúa inicialmente

como amortiguador: atenúa el impacto de las demandas sobre el bienestar y estabiliza la permanencia. No obstante, el análisis de superficie evidenció rendimientos decrecientes y un efecto “demasiado de algo bueno”: más allá de ciertos umbrales simultáneamente altos de CCL y AOP, reaparecen la violación del contrato psicológico y el malestar, probablemente por expectativas infladas, señales ambiguas sobre la reciprocidad y presión por corresponder a beneficios crecientes sin rediseño del rol.

Estos hallazgos avanzan el marco JD-R (Demandas-Recursos) en tres direcciones. Primero, muestran que no basta con “sumar recursos”: importa su ajuste (fit) y proporción frente a las demandas; si el mix es incongruente, los recursos pierden poder protector e, incluso, pueden volverse reactivos. Segundo, justifican modelar curvas y superficies (no solo coeficientes lineales) para capturar umbrales, puntos de inflexión y zonas óptimas de combinación CCL×AOP. Tercero, introducen la necesidad de gestión de expectativas (contrato psicológico) como mecanismo que traduce el paquete de recursos en bienestar o malestar: la coherencia percibida es el “puente” entre recursos y resultados.

- **Job Embeddedness**

El segundo modelo 2 sobre Job Embeddedness que traduce la Incrustación laboral, en una aplicación del modelo realizado por Khalid & Boraji (2024), la evidencia sintetizada a través de 47 estudios; que muestran que la permanencia de una persona no depende solo de incremento de salario” o más beneficios superfluos, sino del anclaje del trabajador a su puesto y a su entorno: vínculos, ajuste y sacrificio. De hecho, la incrustación “dentro del trabajo” explica mejor la intención de quedarse que la intención de rotar, y el sacrificio asociado a salir que se vincula a la pérdida de estabilidad, turnos preferidos, acceso a formación, cercanía con el equipo es la dimensión con mayor peso, por encima de los vínculos.

- **Price - Mueller**

El tercer modelo Price–Mueller en cuanto a la rotación el talento, y el hallazgo obtenido en una compilación científica realizada por Zhu et al. (2023) el que se presenta como las

síntesis meta y analíticas actualizadas que confirman que el soporte organizacional y el engagement y disminuyen la intención de salida al actuar sobre satisfacción, alternativas percibidas y compromiso. Lo cual se logra a través de tableros que monitoricen estos mediadores permiten intervenir antes de que la intención de salida se traduzca en renuncias, especialmente en áreas críticas para la continuidad. A partir de la evidencia disponible, puede sostenerse que cuando el trabajo importa (alto compromiso) y la organización respalda (apoyo organizacional percibido sólido), la intención de rotación disminuye. Este modelo integra el ciclo motivacional del engagement con la lógica de reciprocidad del apoyo organizacional: en la medida en que las personas perciben propósito, oportunidades de crecimiento y justicia, esto se observa junto con señales visibles de cuidado, reconocimiento y provisión de recursos, la alternativa de salida pierde valor relativo. La literatura empírica lo respalda con solidez: un metaanálisis de 40 estudios ( $n = 23.451$ ) reporta asociaciones inversas y significativas entre intención de rotación y compromiso ( $\beta \approx -0,42$ ), así como entre intención de rotación y apoyo organizacional ( $\beta \approx -0,32$ ), lo que permite inferir efectos consistentes y de magnitud suficiente para influir en la permanencia. Ahora bien, la relación no es lineal ni universal.

Diversos moderadores contextuales, entre ellos, cultura, nivel económico, años de experiencia y momento de medición; que alteran la intensidad del efecto. En términos de diseño de políticas, ello implica que retener no equivale a aplicar un método exacto, sino a configurar condiciones acordes con la realidad del cargo y del área; así como el flujo interno de la empresa, que permite identificar en colectivos con menor salario y menor antigüedad, el apoyo visible y el engagement diseñado (no espontáneo) resultan determinantes; en entornos más jerárquicos o más tensionados, la justicia procedimental y el liderazgo cercano amplifican el efecto protector.

- **High – Performance Work Systems**

El cuarto modelo High-Performance Work Systems (HPWS) (2024), aplicado en la investigación de establecer que los sistemas de alto desempeño tienen un ecosistema de

selección rigurosa, formación, evaluación, participación; lo que permite que retengan a través de vía de los mecanismos AMO: habilidad, motivación y oportunidad. la evidencia sugiere que la retención no depende solo de tener buenas prácticas que, aisladas, sino de arquitecturas integradas de gestión de personas que activan mecanismos individuales y colectivos. En un estudio con 279 empleados del sector salud (Arabia Saudita), probado mediante modelado de ecuaciones estructurales (SmartPLS4), se observa que los HPWS, al combinar trabajo desafiante, autonomía, desarrollo de habilidades y retroalimentación de desempeño, generaban un incremento en el comportamiento proactivo, el compromiso laboral y el desempeño, configurando un efecto indirecto serial que desemboca en mayor retención. En términos analíticos, el comportamiento proactivo opera como disparador de agencia entre las personas proponen, mejoran y resuelven; y el compromiso consolida el vínculo afectivo-cognitivo con la organización y el desempeño traduce ese vínculo en resultados observables; en secuencia, estos tres factores median la relación HPWS:la retención, lo que explica por qué las inversiones en prácticas coherentes de selección rigurosa, formación continua, participación y evaluación justa conllevan a producir rendimientos acumulados en permanencia.

- **Organizational Support Theory**

El quinto modelo de Organizational Support Theory (POS), se desarrolla en el apoyo organizacional percibido sobre la justicia, reconocimiento, cuidado visible, el cual fortalece compromiso y reduce intención de salida. Conforme al modelo de Apoyo Organizacional Percibido (POS), la evidencia sugiere que la intención de rotación desciende cuando las personas perciben que su organización valora su contribución y se preocupa por su bienestar. Sobre esta base, la investigación citada realiza una revisión sistemática y metaanálisis (protocolo registrado en PROSPERO) para sintetizar la relación entre POS e intención de salida en personal de enfermería. El modelo se apoya en la lógica de reciprocidad: cuando la organización provee recompensas justas, condiciones favorables de trabajo, asistencia para ejecutar tareas y soporte del superior inmediato, se eleva

el compromiso afectivo, mejora el bienestar psicológico y se reducen agotamiento, ansiedad y desempeño silente; en consecuencia, disminuye la intención de abandonar el puesto, la institución o incluso la profesión (Galanis et al., 2024).

- **Employer Branding EVP**

El sexto modelo es el del Employer Branding / Propuesta de Valor al Empleado (EVP) el estudio realizado por Srinivas et al. (2025), quien desarrolla el modelo EVP de forma clara y consistente, comunicado con propósito público, estabilidad y desarrollo, eleva engagement y retención. Que sugiere alinear marca empleadora con trayectorias de carrera y competencias críticas convierte el atractivo externo en permanencia interna. La premisa es que una marca empleadora sólida no solo atrae, sino que retiene y desempeña: al consolidar una propuesta de valor al empleado (EVP) clara y creíble, la organización construye reputación como “buen lugar para trabajar” y, con ello, genera condiciones para resultados sostenibles. El estudio citado, realizado en la industria de tecnologías de la información en Bengaluru, con cuestionario estructurado, normalidad verificada (Shapiro–Wilk), y fiabilidad interna adecuada ( $\alpha$  de Cronbach), además de buen ajuste global del modelo, examina el nexo EB, con el desempeño y prueba dos mecanismos clave: mediación de la percepción de marca y moderación de la imagen del empleador. Los hallazgos muestran efectos positivos y estadísticamente significativos de EB sobre percepción de marca, imagen del empleador y desempeño; además, la percepción de marca media parcialmente el efecto de EB en el desempeño, mientras que la imagen del empleador refuerza esa relación positiva.

- **Engagement en entornos multiculturales**

El séptimo modelo 7, es el estudio realizado por Presbitero et al. (2025), que abarca el Engagement en entornos multiculturales. Este modelo desarrolla que la interacción entre la inteligencia cultural de líderes y equipos modula engagement e intención de permanencia. la evidencia indica que la permanencia no depende solo de incentivos o condiciones contractuales, sino de la calidad de las interacciones en contextos de diversidad. En dos

estudios empíricos con datos emparejados; por un lado, un estudio A con 170 pares; y por otro estudio B con 161 pares), se comprueba que la CQ del colaborador se asocia positivamente con el engagement (vigor, dedicación, absorción) y que dicha relación se intensifica cuando la jefatura también exhibe alta CQ. En otras palabras, el doble CQ entre el empleado y supervisor permite modular la experiencia diaria teniendo en cuenta que cuanto mayor es la capacidad de ambos para percibir, interpretar y actuar con efectividad frente a normas, valores y estilos culturales distintos, mejor es la calidad del intercambio líder-miembro (LMX), mayor el engagement y, en consecuencia, más sólida la intención de quedarse.

- **Harvard de RR.HH.4C**

Este octavo modelo, plantea políticas de personas basadas en 4 resultados clave: Compromiso, Competencia, Congruencia y Costo-efectividad (4C); esta estructura traslada las prácticas sueltas en elecciones de política empresarial alineadas con la estrategia para lograr los objetivos y áreas que se benefician entre sí en el funcionamiento de la empresa. La metodología de medición de este método es a través de resultados organizacionales, pero también individuales y a nivel de socios. En aplicación de métodos a realidades empresariales, tenemos el estudio realizado por McAnally & Hagger (2024) se aplica el modelo teniendo en cuenta mejorar el desempeño organizacional y evaluar el desempeño laboral en el área de comercial en la empresa objeto de estudio, de esta manera, se aplicó el modelo Harvard 4C y realizar los instrumentos de medición para el desempeño en empresas y personas. En la investigación se adaptó el modelo al contexto empresarial, lo cual en sus resultados evidenció que al medir los resultados y aplicando este modelo se elevaron los estándares de compromiso y se redujo la rotación encontrando puntos de encuentro entre el nivel organizacional impacta al nivel de talento y viceversa.

#### 4.4. Brechas identificadas.

El análisis de los ejes y hallazgos presentados en el marco conceptual resalta la importancia de adoptar estrategias integradas y multidisciplinarias en la gestión de la retención del talento humano. La complejidad de los desafíos organizacionales actuales, caracterizados por alta rotación, demandas de innovación y transformación digital, requiere un enfoque que vaya más allá de soluciones aisladas o exclusivamente jerárquicas. En este sentido, se han utilizado los referentes conceptuales Charlie Munger (2023) y su enfoque de “modelos mentales múltiples”, que permite examinar los problemas desde distintos ángulos para construir decisiones más sólidas y sostenibles, así como Richard Rumelt (2022) y su concepto de buena estrategia, que enfatiza la identificación de problemas críticos y la formulación de acciones coherentes y efectivas.

**Tabla 6.**

*Análisis de antecedentes e identificación de estrategias conforme al marco contextual*

<b>Eje / Hallazgo</b>	<b>Problema diagnosticado En los antecedentes (Richard Rumelt, 2022)</b>	<b>Perspectiva Multidimensional (Munger, 2025)</b>	<b>Punto de encuentro y gestión energía (Schwartz et al., 2020)</b>
<b>Continuidad y calidad en el servicio</b>	Desarticulación sistémica y rotación evitable que erosiona memoria institucional y estabilidad del servicio (Gallup Workplace, 2024)(Chiavenato, 2020).	Integrar operaciones (psicología economía (costo rotación), regulación (CRA/contrato), datos/IA (predicción de fuga) para decidir dónde invertir primero (Clavijo Romero, 2024).	Los autores convergen en el cumplimiento de objetivos empresariales y sostenibilidad; a través de rediseño de turnos, pausas activas, ergonomía, hidratación.
<b>Compensación y Salario Emocional</b>	Percepción de inequidad y reconocimiento inconsistente; progresión opaca; beneficios no diferenciados por rol crítico; metas difusas que impiden alinear incentivos; fuga de talento hacia alternativas	Integrar distintas áreas para fortalecer la percepción de valor: económica, psicológica, jurídica y operacional (SAP Concur Team, 2024).	El punto de encuentro es más compromiso, menor rotación, equipos estables a través reconocimiento semanal apoyo psicosocial; liderazgo

	externas (Francisca et al., 2023)(Alcántara, 2022).		con micro-habilidades de reconocimiento.
<b>Bienestar, Cultura Organizacional y Clima Laboral</b>	Bienestar tratado como acción aislada; cultura poco orientada al logro y confianza; escasa flexibilidad; ausencia de indicadores y de seguridad psicológica; rotación/intención de salida elevadas, especialmente en niveles operativos. (Cañizares & Mazuera, 2023; Schwartz et al., 2020; Vorecol, 2024; Monsalve Botero & Aya Cabrera, 2025; Leonardo et al., 2024).	Planear los programas de bienestar, desde diversas disciplinas; modelos de fuga y segmentar niveles de riesgo por áreas (Cañizares & Mazuera, 2023; Soon et al., 2025; Harvard Business, 2025).	Convergen en diseñar programas de salud ocupacional, equilibrio vida–trabajo, liderazgo abierto y cohesión organizacional para reducir rotación y mejorar productividad.
<b>Desarrollo Profesional y Planes de Carrera</b>	Planes de carrera enfocados casi solo en ascenso jerárquico/compensación, con progresión opaca, baja satisfacción e insuficiente integración de mecanismos de retención, lo que eleva costos de rotación; se requiere vincular desarrollo con permanencia y cultura de confianza (Rodríguez Mora, 2023; Rincón Gutiérrez, 2023).	Integra psicología (empowerment), sociología (cohesión), operaciones (productividad/cobertura) y datos (pulso/redes). (Menezes et al., 2025; Devassia et al., 2025; Munger, 2023).	Fortalecer las necesidades personales a través de áreas de conocimiento en las que se tengan intereses particulares.
<b>Empoderamiento y Gestión de Talento</b>	Bajo empoderamiento y centralización de decisiones; escasos esquemas híbridos/flexibles (Bloom et al., 2024; Menezes et al., 2025; Devassia et al., 2025).	Integra psicología (empowerment), sociología (cohesión), operaciones (productividad/cobertura) y datos (pulso/redes). (Menezes et al., 2025; Devassia et al., 2025).	Establecer mentorías, dinámicas de construcción de equipos y espacios de socialización laboral para aumentar compromiso y cohesión.
<b>Tecnología, Flexibilidad y Nuevas Tendencias</b>	Limitaciones en comprensión tecnológica y procesos de gestión del talento; Tendencias vistas como oportunidad, pero con brechas de comprensión y adopción digital; GT formal incipiente; comunicación interna insuficiente. (Clavijo & Barboza, 2023).	Bajo un marco de modelos mentales múltiples para decidir qué adoptar y dónde genera ROI en continuidad/calidad. (Mora Téllez, 2024; Clavijo & Barboza, 2023).	Implementar sistemas digitales de gestión del talento, capacitación continua y comunicación interna efectiva, reduciendo ansiedad y mejorando transparencia.

<p><b>Inteligencia Artificial en Retención de Talento</b></p>	<p>La competencia y cambio digital con <b>pérdida de conocimiento</b> y <b>costos de rotación; baja capacidad predictiva</b> (no hay alertas tempranas) y <b>poca personalización</b> formativa; riesgos de <b>sesgo/ética</b> si se implementa sin gobernanza. (Paigude et al., 2023; López Urbina, 2025; Fallucchi et al., 2020).</p>	<p>Integrar ML/analítica explicable (predicción de riesgo), ética (fairness/privacidad), psicología (motivadores/valía), operaciones (roles críticos y continuidad) y economía (priorización por ROI) (Fallucchi et al., 2020; Paigude et al., 2023; López Urbina, 2025).</p>	<p>Usar alertas tempranas para activar reconocimiento y apoyo personalizado (mentoría, rutas formativas a medida, flexibilidades puntuales); cuando la persona se siente vista y valorada, sube el compromiso y baja la intención de salida.</p>
---	---	---	--

*Nota.* Elaboración propia a partir de los referentes conceptuales de Charlie Munger (2022) y Richard Rumelt (2023).

La combinación de estos marcos aporta una base sólida para el Plan de Retención de ADLP, alineada con los ejes de continuidad y calidad del servicio, compensación y reconocimiento, bienestar, desarrollo profesional, autonomía y analítica/IA, con base en hallazgos y análisis internos y externos. Con ello, ADLP fortalece la cohesión, lograría reducir los costos de rotación, elevando la productividad sostenible y alineando la experiencia del empleado con los objetivos estratégicos, promoviendo el desarrollo y la satisfacción del talento.

#### 4.5. Cuadro comparativo de autores y los modelos de enfoque utilizado en estrategias para la retención del talento humano

**Tabla 7.**

*Comparaciones entre modelos de enfoque en la retención del talento humano*

#	Modelo / Enfoque	Autores / Fuente principal	Contexto del estudio	Hallazgo clave para la retención	Mecanismo explicativo
1	Demandas– Recursos (JD-R) con compensación	Bakker & Demerouti (base teórica) + estudio	625 empleados, análisis polinómico y superficie	Incongruencia (alta compensación combinada + bajo AOP) ↑ violación del contrato psicológico y malestar; el AOP amortigua hasta	Equilibrio demandas– recursos: el AOP sostiene energía/recurso

	combinada y AOP	cuantitativo en organización financiera china (2024)	de respuesta	umbrales (efecto “exceso de lo bueno”).	s; si se excede junto con alta compensación, emergen rendimientos decrecientes y quiebre del contrato psicológico.
2	Incrustación laboral (Job Embeddedness: vínculos–encaje–sacrificio)	Revisión sistemática y metaanálisis (2024): 47 estudios, 15.742 enfermeras	Salud, 7 países	Correlación negativa moderada con intención de salida ( $r \approx -0,49$ ); el “sacrificio” es el subfactor más potente.	Aumentar vínculos internos/externos y visibilizar costos de salida eleva anclaje y reduce rotación.
3	Compromiso laboral (engagement) y Apoyo Organizacional Percibido (POS)	Metaanálisis (40 estudios; 23.451 participantes)	Multisectorial	Intención de rotación se asocia inversamente con engagement ( $\beta \approx -0,42$ ) y POS ( $\beta \approx -0,32$ ). Moderan cultura, salario, antigüedad.	Reciprocidad + energía positiva: cuando el trabajo importa y hay respaldo, la alternativa de salida pierde valor.
4	Sistemas de Trabajo de Alto Desempeño (HPWS)	Estudio sector salud Arabia Saudita (SmartPLS4, n=279)	Salud	HPWS $\uparrow$ conducta proactiva, desempeño y engagement $\rightarrow \uparrow$ retención (efecto serial indirecto).	Diseño del trabajo retador + desarrollo + feedback nutre engagement y permanencia.
5	POS paralelo Intención de rotación (revisión/ metaanálisis)	Revisión sistemática con 8 estudios (n=5.754)	Enfermería, post-2010	Correlación negativa moderada ( $r \approx -0,32$ ); resultados robustos sin sesgo de publicación; más fuerte en China/Australia.	Apoyo (recompensas, condiciones, ayuda y soporte del supervisor) disminuye intención de salida.
6	Employer Branding (EVP, imagen e identidad empleadora)	Estudio TI en Bengaluru (cuestionario, alfa de Cronbach adecuados; buen ajuste de modelo)	TI	EB $\uparrow$ percepción de marca e imagen del empleador; mediación parcial de percepción de marca y moderación de la imagen en desempeño/retención.	Coherencia promesa-experiencia (EVP): refuerza orgullo de pertenencia, desempeño y permanencia.

7	Doble Inteligencia Cultural (CQ empleado × CQ supervisor)	Presbitero, Fujimoto & Lim (2024, JBR)	Multicultural , 2 estudios pareados	CQ del empleado ↑ engagement; el CQ del supervisor <b>modera</b> positivamente; engagement → intención de quedarse.	Alta calidad LMX en contextos multiculturales: el “doble CQ” reduce fricción cultural y eleva retención.
---	---	--	-------------------------------------	---	--

*Nota.* Elaboración propia conforme a los hallazgos.

Conforme al cuadro comparativo, tenemos que la investigación confirma que la retención de talento no es el resultado de iniciativas aisladas, sino de un sistema integrador donde confluyen siete enfoques complementarios: Demands–Resources (JD-R) (2025) con apoyo organizacional percibido, incrustación laboral teniendo en cuenta los vínculos, el ajuste y el sacrificio; engagement y POS , sistemas de trabajo de alto desempeño (HPWS), soporte organizacional y rotación, employer branding y la relación con inteligencia cultural (CQ de empleados y supervisores). En conjunto, los hallazgos muestran que cuando el trabajo importa el engagement alto, la organización respalda de forma visible y calibrada con POS real, los vínculos y el sacrificio de salida son tangibles, y la promesa de marca coincide con la experiencia diaria, la intención de rotación cae de manera consistente. Clave en contextos multiculturales y operativos, que potencia la relación líder y miembros, reduciendo la fricción y elevando la permanencia (Nayak & Budhwar, 2025).

Con estos modelos aplicados y estudiados previamente, el foco de la investigación es diseñar un plan de retención del talento humano que alineen diagnóstico, políticas y acciones de alto apalancamiento, siguiendo el Kernel de Richard Rumelt (2022) y la lógica de modelos múltiples de Charlie Munger (2023). Esto implica: 1) coherencia EVP– experiencia (marca empleadora vivida, no declarativa), 2) calibración de recursos y apoyo para evitar rendimientos decrecientes, 3) arquitectura de vínculos (mentorías, duplas, comunidades) que eleven el sentido de pertenencia y hagan visible la motivación para no retornar, 4) HPWS que conviertan proactividad en desempeño y éste en retención, y 5) matching cultural

intencional (CQ líder y equipo). El sistema se medirá con indicadores leading (POS, UWES, CQS, densidad de vínculos, iniciativas proactivas) y lagging (intención de salida, rotación voluntaria, tiempo de vacancia, eNPS), asegurando trazabilidad del constructo, el hallazgo, la línea de acción y el KPI para justificar, ejecutar y escalar el plan de retención.

#### 4.6. Conexión del eje teórico y el plan de retención – Tabla de trazabilidad

**Tabla 8.**

*Trazabilidad eje teórico*

Constructo (Teoría)	Hallazgo clave (síntesis de la evidencia)	Línea de acción prioritaria (qué hacer)	KPI (cómo medimos)
<b>Contexto emergente (Garred, 2022)</b>	La retención es contextual: identidad, sector, estructura y composición laboral condicionan qué “talento” permanece.	Segmentar por colectivos (operativos, técnicos, mandos medios) y diseñar retención particularista (beneficios, turnos, movilidad).	Rotación voluntaria por segmento; tiempo de vacancia; coste de reemplazo por rol.
<b>Employer Branding / EVP (Mortensen &amp; Edmondson, 2023; Ahmed et al., 2022)</b>	Cuando la <b>promesa (EVP)</b> coincide con la experiencia diaria, sube el compromiso y baja la intención de salida.	Auditoría de coherencia EVP hacia la experiencia; “EVP scorecard” por unidad.	eNPS; intención de salida (Likert); % de hitos EVP cumplidos; tasa de referidos internos.
<b>ERG de Alderfer (Romero, 2024)</b>	Satisfacer <b>existencia–relación–crecimiento</b> eleva compromiso y productividad; desatender niveles superiores erosiona retención.	Portafolio 3×3: (compensación predecible, seguridad y salud) + (mentorías, rituales de equipo) + (planes de carrera, upskilling).	Satisfacción por nivel ERG; % cobertura de plan de carrera; % roles con upskilling anual; absentismo.
<b>Roles de equipo de Belbin (Miller, 2023)</b>	Equipos con roles equilibrados y bajo conflicto de rol muestran más cohesión, eficacia y permanencia.	Mapeo Belbin por célula; cierre de brechas de rol; duplas operativas; protocolos anti “sobrecarga de rol”.	% cobertura de 9 roles por equipo; conflictos de rol reportados; cumplimiento OTIF; rotación por célula.
<b>Inteligencia Emocional (Sánchez, 2025)</b>	Alta IE en líderes mejora clima, compromiso y desempeño; baja IE eleva fricción y deseo de salida.	Escuela de Liderazgo IE (autoconciencia, regulación,	Índice de clima/IE por equipo; tasa de feedback 1:1 mensual; quejas

		empatía, conversaciones difíciles); coaching a jefes críticos.	formales; intención de salida en equipos críticos.
<b>TCIRT – Conexión integral (Harter, 2023)</b>	La desconexión precede la renuncia; anticipar–acompañar–cultivar reduce fuga.	Pulsos quincenales; radar de señales tempranas (baja participación, menos ideas, micro-ausencias); reconocimiento oportuno.	Tasa de respuesta a encuestas; “conexión” (participación en reuniones/ideas); % reconocimientos en 7 días; pre-renuncias detectadas.
<b>Contrato psicológico (Nayak &amp; Budhwar, 2025)</b>	Las prácticas pro-diversidad elevan engagement y reducen salida; <b>brechas de contrato</b> lo erosionan; <b>apoyo del supervisor</b> amortigua.	Mapa de promesas–cumplimientos (diversidad/equidad); protocolo de reparación de brechas; formación a jefes en soporte visible.	Brechas cerradas/mes; POS (escala de apoyo percibido); quejas DEI; intención de salida de minorías.
<b>Autodeterminación (SDT)</b>	<b>Autonomía, competencia y vínculo</b> hacia el engagement, desempeño, salud; climas de autonomía reducen rotación.	Rediseño de puestos con opciones reales, racionales de tarea y voz; feedback útil; itinerarios de maestría por rol.	UWES (engagement); índice de autonomía percibida; horas de capacitación/rol; rotación voluntaria.
<b>JD-R / POS (Demands–Resources)</b>	El apoyo organizacional modera demandas; “exceso de recursos” sin calibrar puede ser contraproducente.	Matriz Demanda–Recurso por unidad; límites superiores (evitar “exceso de lo bueno”); balance carga–recursos.	Workload vs. recursos (ratio); POS; burnout (escala breve); incidentes de re-trabajo.
<b>HPWS – Sistemas de alto desempeño</b>	Trabajo retador + autonomía + desarrollo más feedback hacia la proactividad, el desempeño y la retención (efecto serial).	Kit HPWS mínimo: objetivos retadores, autonomía operativa, ciclos de retroalimentación y aprendizaje continuo.	% equipos con kit HPWS completo; iniciativas proactivas/empleados; desempeño (OKR); rotación trimestral.
<b>Employer Image / Percepción de marca (mediación/moderación)</b>	Percepción de marca mediatiza el efecto del EB en desempeño; la imagen del empleador lo <b>modera</b> .	Storydoing interno: narrativas de impacto y propósito ligadas a KPIs; escaparate de logros por equipo.	Percepción de marca interna (Likert); visitas al portal interno; postulaciones internas por vacante.
<b>CQ doble (empleado–supervisor)</b>	Alta CQ del empleado aumenta engagement; CQ del supervisor <b>modera</b> positivamente.	Formación “doble CQ” (metacognición, motivación,	CQS (escala CQ); incidentes culturales; engagement en

	nte y sube intención de permanencia.	estrategia, conducta); pairing intercultural; reglas LMX en equipos mixtos.	células multiculturales; permanencia en equipos diversos.
<b>P-OF – Encaje persona–organización</b>	El encaje es <b>condición necesaria</b> ; solo produce éxito sostenido si se basa en <b>valores motivacionales</b> (no solo “higiene”).	Reclutamiento por valores y propósito; SOP claros; autonomía y feedback; continuidad de rumbo pese a cambios.	Índice P-OF (valores/propósito); tiempo en rol; promociones internas; rotación involuntaria/voluntaria.

*Nota. Elaboración propia a partir de los hallazgos teóricos*

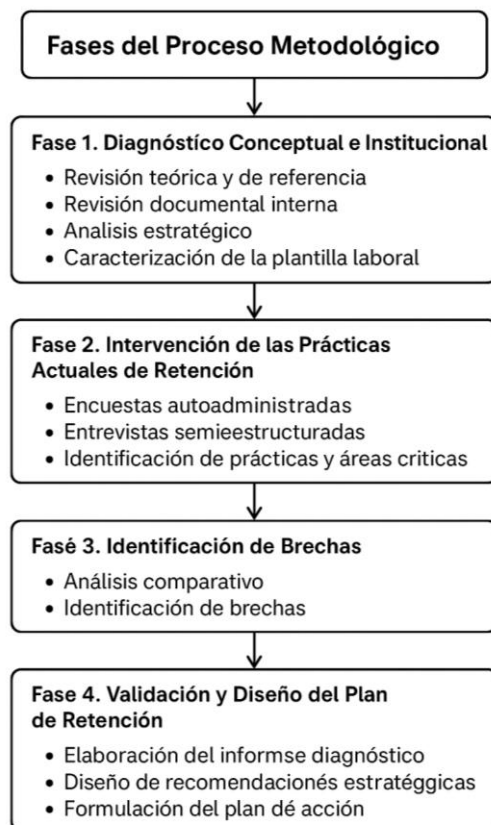
Conforme a los hallazgos teóricos aplicados en el contexto del talento humano, este cuadro traduce el diseño operativo para ADLP: cada constructo se entrelaza a un hallazgo empírico que explica por qué influye en la permanencia; de ahí derivan líneas de acción concretas y KPI verificables para determinar si funciona. La lógica es de prevención y calibración: anticipar desconexión, cerrar brechas de contrato (PC), sostener climas de autonomía (SDT), balancear demandas y recursos (JD-R/POS) y asegurar que la promesa de marca entre la entrada del empleado y su permanencia en la empresa (EB).

## 5. Diseño Metodológico de la Consultoría

Para el desarrollo de la consultoría empresarial, se presenta a continuación las metodologías y los instrumentos que se implementarán en el diagnóstico del diseño de un plan de retención para ADLP S.A. E.S.P.

### Ilustración 1.

*Diagrama de metodología*



### 5.1. Tipo de investigación

#### **Enfoque y diseño.**

El presente estudio se enmarca en un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), de diseño convergente – paralelo, no experimental y de corte transversal, apropiado para el estudio debido a que se requiere consolidar diferentes tipos de información y características para obtener una visión integral en la solución planteada (Stacciarini et al., 2015)

A su vez, se adopta un alcance descriptivo y aplicado: descriptivo, porque busca caracterizar las variables asociadas a la retención del talento humano y comprender sus patrones en la organización; aplicado, porque se orienta a la generación de un plan estratégico de retención con impacto práctico y gerencial.

Este enfoque se apoya en la inferencia inductiva, lo que permite construir propuestas a partir del análisis concreto de la realidad organizacional. Asimismo, la temporalidad transversal posibilita identificar oportunidades de mejora inmediatas en la gestión de talento humano.

El enfoque metodológico adoptado, diseño no experimental transversal, con alcance descriptivo-aplicado, y fundamentado en inferencia inductiva, se alinea sólidamente con las mejores prácticas contemporáneas en investigación organizacional (Loeppky, 2024). Estudios recientes destacan el valor de los diseños de corte transversal para obtener una radiografía rigurosa del estado actual de los fenómenos”, lo cual permite administrar recursos y generar conocimientos contextualizados sin manipular el entorno natural de estudio (Sandoval-Hernández & Rutkowski, 2025).

De esta manera, la metodología permite, por consiguiente, abordar tanto la dimensión externa (factores del entorno) como la interna (procesos y cultura organizacional) de la retención del talento con un enfoque estratégico, dinámico y contextualizado.

Para el análisis de la información se aplicaron técnicas de estadística descriptiva, mediante el cálculo de medidas de tendencia central y dispersión (media, mediana, moda y desviación estándar), con el propósito de caracterizar la muestra y describir el comportamiento general de las variables asociadas a la retención del talento humano (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). En segundo lugar, se empleó la escala tipo Likert como herramienta para medir la percepción y nivel de satisfacción de los colaboradores frente a las políticas organizacionales, analizando los promedios y frecuencias de las respuestas obtenidas (Likert, 1932; Sampieri, 2018). Finalmente, se utilizó la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach para

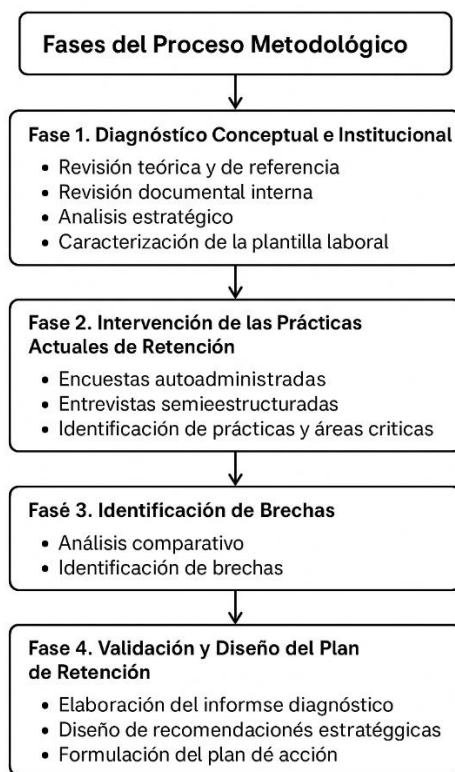
determinar la consistencia interna de los instrumentos aplicados, asegurando que los valores obtenidos superaran el umbral mínimo aceptable ( $\alpha \geq 0,70$ ), lo que permitió sustentar la solidez y coherencia de los datos recolectados (Cronbach, 1951; George & Mallery, 2003).

## 5.2. Fases del proceso metodológico

Para el presente estudio se estructura cuatro fases: diagnóstico, intervención, validación y diseño de plan de retención; las cuales integran la revisión teórica, el análisis contextual, el diagnóstico situacional y el diseño del plan de retención.

### Figura 3

Esquema fases de la consultoria



Nota. Elaboración propia

### I. Fase 1: Diagnóstico conceptual e institucional.

Esta fase se contempla: la revisión teórica y la caracterización contextual de la organización.

- **Revisión del marco teórico y de referencia:** Se realiza una exploración de la literatura científica y académica relacionada con la retención del talento humano, teorías de la retención laboral, modelos motivacionales, y buenas prácticas de clima organizacional, con el fin de sustentar teóricamente las variables e instrumentos del estudio.
- **Revisión documental interna:** Se lleva a cabo el análisis de documentos institucionales como políticas internas, manuales del área de talento humano, reportes de rotación y resultados de encuestas previas de clima organizacional
- **Análisis estratégico organizacional:** Se examina la coherencia entre las prácticas actuales de retención del talento humano y los objetivos estratégicos de la empresa.
- **Caracterización de la plantilla laboral:** Se identifican y analizan las características demográficas y laborales de los colaboradores, considerando variables como antigüedad, nivel salarial y modalidad contractual.

## II. Fase 2: Intervención de las Prácticas Actuales de Retención

En esta fase se identifican las prácticas vigentes en la organización vinculadas a la retención del talento humano, tomando como base los pilares definidos en el marco teórico:

- Medición de la percepción de los colaboradores, se recogen datos primarios mediante:
  - Encuestas autoadministradas con escala tipo Likert para cuantificar percepciones.
  - Entrevistas semiestructuradas dirigidas a líderes, jefes o coordinadores, para obtener una visión gerencial sobre la retención del personal.

### III. Fase 3: Identificación de Brechas

Esta fase se orienta a la comparación y análisis crítico de los datos recolectados:

- **Análisis comparativo:** Se confrontan las prácticas formales de retención con la percepción manifestada por los colaboradores.
- **Análisis de brechas:** Se identifican inconsistencias y áreas de mejora mediante herramientas de diagnóstico.

### IV. Fase 4: Validación de resultados

En esta fase se consolidan los hallazgos, a partir del cual se estructura una propuesta concreta para la retención del talento:

- **Elaboración de Informe Diagnóstico:** Se presentan los hallazgos clave, las brechas identificadas y los factores críticos de éxito.
- **Diseño de recomendaciones estratégicas:** Se formulan propuestas de intervención clasificadas en corto, mediano y largo plazo, garantizando su alineación con la estrategia organizacional y los objetivos del proyecto de investigación.
- **Propuesta de plan de acción:** Se sugieren acciones viables y sostenibles orientadas a fortalecer la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la fidelización para la retención del talento humano.

### 5.3. Análisis DOFA para el contexto y estrategias

Para analizar los factores que influyen en la gestión de personas en ADLP se empleó la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), que integra dimensiones internas (marco institucional, capacidades, procesos, cultura, liderazgo, compensación, bienestar) y externas (mercado laboral, regulación sectorial, tecnología, entorno socioambiental). Este enfoque permite vincular el diagnóstico organizacional con la

estrategia de retención, al identificar dónde las fortalezas potencian la permanencia (p. ej., sentido de propósito, conocimiento técnico), qué debilidades elevan el riesgo de fuga (p. ej., reconocimiento insuficiente, cargas de trabajo), qué oportunidades habilitan mejoras (p. ej., analítica de personas, formación certificada) y qué amenazas presionan la dotación (p. ej., escasez de perfiles críticos, relevo generacional).

La aplicación de DOFA se realizó a través de las encuestas de (satisfacción/compromiso), entrevistas y datos institucionales (rotación, ausentismo, tiempo de cobertura, desempeño), y sus hallazgos se tradujeron en acciones mediante una matriz cruzada (FO, DO, FA, DA). Así, cada cruce DOFA se convierte en una línea de acción priorizada articulando contexto y evidencia para diseñar un plan de retención enfocado en reducir la rotación evitable, proteger el conocimiento crítico y sostener la continuidad y calidad del servicio.

#### **5.4. Análisis interno**

Para cumplir con los objetivos del estudio, se emplearán dos instrumentos; la encuesta de satisfacción laboral “Job Satisfaction Survey” Spector (1985). El cual ha sido validado y utilizado en numerosas investigaciones a nivel global, destacándose como un instrumento fiable para medir la satisfacción laboral en diversas industrias y contextos (Spector, 1997). Otro instrumento hace referencia a la encuesta de la escala de compromiso Organizacional de “Meyer y Allen”, el cual se centra en una validación psicométrica a un grupo de trabajadores de un área específico (Montoya, 2014).

#### **5.5. Población, muestra y ficha técnica**

La población total consta de 138 colaboradores, de los cuales se seleccionará una muestra representativa del 95% y margen de error del 5%. Esta técnica permitirá asegurar una representación adecuada de todos los segmentos demográficos de la organización, garantizando un análisis estadísticamente significativo. El enfoque en esta muestra facilitará la

recolección de datos confiables para diagnosticar el estado actual del proceso de retención de talento humano en la organización. Para la identificación de los Colaboradores, este grupo incluye personal operativo, comercial, técnico y administrativo de ADLP descrito en la **tabla 3**.

**Tabla 9**

*Grupo poblacional ADLP.*

<b>Segmento</b>	<b>N° Colaboradores 2025</b>
Mujeres	43
Hombres	92
Edad 18 - 28	42
Edad 29 - 38	46
Edad 39 - 48	23
Edad 49 - 58	17
Mas de 58	7
Nivel Educativo Primaria	7
Nivel Educativo Bachiller	43
Nivel Educativo técnico	40
Nivel Educativo Tecnólogo	16
Nivel Educativo Profesional	27
Aprendiz del Sena	2
Antigüedad Menos de 1 año	34
Antigüedad 1 - 5 años	38
Antigüedad 5 - 10 años	25
Antigüedad Mas de 10 años	38
Total, de colaboradores	138

*Nota.* Adaptado a partir de la caracterización suministrada por ADLP ([ver documento](#))

### **Ficha Técnica**

#### **Cálculo de la Muestra**

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de muestreo para poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. A

continuación, se presenta la fórmula y el cálculo aplicado, teniendo en cuenta los datos de la tabla 4 de caracterización:

Fórmula:

### **Ecuación 1.**

Cálculo de muestras para encuestas

$$n = [ N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q ] / [ d^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q ]$$

Donde:

N = Tamaño de la población (138 colaboradores).

Z = Valor Z para un nivel de confianza del 95% (1,96).

p = Proporción esperada (0,5).

q = 1 - p (0,5).

d = Margen de error máximo permitido (0,001).

**Sustitución de valores. Despeje para obtener  $d$  dado un  $n$  objetivo:**

$$d = \sqrt{ \{ [ (N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q) / n - Z^2 \cdot p \cdot q ] / (N - 1) \} }$$

**Sustitución de valores (N = 138, Z<sup>2</sup> = 3,8416, p·q = 0,2500, n = 123):**

$$d = \sqrt{ \{ [ (135 \cdot 3,8416 \cdot 0,2500) / 123 - 3,8416 \cdot 0,2500 ] / 134 \} }$$

$$d = 0.02644 (\approx 2.644\%)$$

**Verificación (reemplazando  $d$  en la ecuación original):**

$$\text{Numerador} = N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q = 135 \cdot 3,8416 \cdot 0,2500 = 138.654$$

$$\text{Denominador} = d^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q = 0.000699 \cdot 134 + 0,9604 = 1.054098$$

$$n = 138.654 / 1.054098 = 123.00 \rightarrow \approx 123,00$$

**Resultado y parámetros del estudio:**

- Población total: 138 colaboradores de ADLP.
- Muestra: 123 colaboradores, seleccionados mediante muestreo aleatorio.
- Margen de error: 2.644% con un nivel de confianza del 95%.

**Tabla 10**

*Resumen numérico clave de la muestra*

Población (N)	138
Muestra (n)	123
Nivel de confianza (Z)	95% (1,96)
p = q	0,5 / 0,5
Margen de error (d)	2.644%

*Nota.* Elaboración propia

Con una población total de 138 personas y 123 encuestadas, los resultados de la medición para ADLP son sólidos: trabajamos con un nivel de confianza del 95% y un margen de error de  $\pm 2,644\%$ . El 5% que falta no es gente ni respuestas perdidas; es el riesgo estadístico normal de trabajar con muestra. El margen de  $\pm 2,644\%$  marca la precisión de riesgo.

Esto le da a la investigación una base firme para leer diferencias y decidir. En términos prácticos, variaciones pequeñas, del orden de uno o dos puntos porcentuales, pueden deberse a la oscilación natural de la medición, mientras que diferencias cercanas o superiores a tres puntos ya empiezan a sugerir cambios reales que ameritan acción. En síntesis, la combinación de un 95% de confianza con un  $\pm 2,644\%$  de precisión permite interpretar los hallazgos con claridad, priorizar intervenciones y monitorear mejoras con criterios estables.

El área de directivos, jefes y líderes está compuesta por quince (15) personas, por el tamaño de la población (N=15), conviene usar la fórmula de tamaño de muestra con corrección por población finita (muestreo sin reemplazo) (Eberly College Of Science, 2021). Una forma estándar es partir del tamaño "infinito" de la muestra.

## **5.6. Instrumento de Medición**

- ✓ Encuesta de satisfacción laboral de Spector (1985).

- ✓ Escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991).
- ✓ Revisión documental del proceso actual de retención que se implementa en la organización.

**Unidad de análisis:** Colaboradores de Agua de Los Patios S.A E.S.P.

Para recopilar la información necesaria para el análisis de los factores que influyen en la retención del talento en ADLP se considera pertinente utilizar los instrumentos: la encuesta de satisfacción laboral de Spector (1985) y la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991), con el fin de cumplir los objetivos del estudio y diagnosticar la situación interna de la empresa, puesto que la encuesta de satisfacción laboral de Spector (1985) es un instrumento confiable y validado para medir la satisfacción laboral en diversos contextos e industrias. A través de 36 preguntas, evalúa la opinión de los empleados sobre nueve áreas clave que influyen directamente en la retención del talento, entre ellas están el salario, las oportunidades de promoción, la supervisión, los beneficios, las relaciones con los compañeros y la comunicación. Cada pregunta se responde en una escala de Likert de cinco puntos; Totalmente de Acuerdo (TA), De acuerdo (A), Indiferente (I), Totalmente de acuerdo (TD) (Spector 1997).

Por su parte la encuesta escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991), se emplea para medir el compromiso de los colaboradores, que se define como un estado mental que vincula al empleado con la organización y afecta su decisión de permanecer o irse. La escala consta de 18 preguntas que evalúan tres componentes del compromiso: afectivo, de continuidad y normativo. Estos componentes pueden manifestarse de diversas formas, dependiendo de las entidades involucradas, como el equipo de trabajo, el supervisor, la trayectoria profesional o el sindicato. Cada pregunta se responde en una escala de Likert de cinco puntos, Totalmente de Acuerdo (TA), De acuerdo (A), Indiferente (I), Totalmente de acuerdo (TD) (Montoya 2014).

**Tabla 11.**

*Cuestionario Escala compromiso Organizacional*

ESCALA COMPROMISO ORGANIZACIONAL (Allen y Meyer, 1991)						
Nº	ITEMS	TA	A	I	D	TD
<b>Indicadores de la Dimensión Afectiva</b>						
1	Estoy orgulloso de pertenecer a esta empresa					
2	Me siento ligado emocionalmente a mi organización					
3	No me siento plenamente integrado a mi organización					
4	Realmente tomo los problemas de la empresa como míos					
5	Esta empresa significa personalmente mucho para mí					
6	No experimento un fuerte sentimiento hacia mi organización					
7	Estaría feliz de trabajar por mucho más tiempo en esta empresa					
<b>Indicadores de la Dimensión de Continuidad</b>						
8	Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo					
9	Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en la organización, hubiera considerado otras organizaciones					
10	Sería para mí muy duro dejar esta organización así lo quisiera					
11	Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de la organización					
12	Hoy pertenecer en esta organización es una cuestión tanto de necesidad como de deseo					
<b>Indicadores de la Dimensión Normativo</b>						
13	Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora					
14	No abandonaría a mi empresa en estos momentos					
15	Estoy en deuda con la organización					
16	Esta organización merece mi lealtad					
17	Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien si dejar mi organización					
18	No siento obligación alguna de permanecer					

*Nota.* Adaptado a partir del cuestionario Compromiso Organizacional Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991).

**Figura 4.**

*Cuestionario Escala de Satisfacción laboral*

ESCALA SATISACCION LABORAL Spector, P. E. (1985).						
N°	ITEMS	TA	A	I	D	TD
1	Siento que me pagan una suma justa para el trabajo que hago					
2	Realmente hay muy poca oportunidad de promoción en mi trabajo.					
3	Mi supervisor es bastante competente en la ejecución de su trabajo					
4	No estoy satisfecho(a) con los beneficios que recibo					
5	Quando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir.					
6	Muchas de nuestras reglas y procedimientos dificultan el hacer un buen trabajo.					
7	Me gustan las personas con las cuales trabajo.					
8	A veces siento que mi trabajo no tiene sentido					
9	La comunicación aparenta ser buena en esta compañía.					
10	Los aumentos son demasiado pocos y muy distanciados entre sí					
11	Los que hacen bien su trabajo tienen una buena oportunidad de ser promovidos.					
12	Mi supervisor no es justo conmigo.					
13	Los beneficios que recibimos son tan buenos como los que ofrecen la mayoría de las otras empresas.					
14	No siento que el trabajo que hago es apreciado					
15	Mis esfuerzos para hacer un buen trabajo raramente son bloqueados por la burocracia.					
16	Encuentro que tengo que trabajar más duro en mi trabajo de lo que debiera, debido a la incompetencia de las personas con quien trabajo.					
17	Me gusta hacer las cosas que hago en mi trabajo.					
18	Las metas de esta empresa no me son claras.					
19	Me siento despreciado por la empresa cuando pienso en lo que me pagan.					
20	Las personas adelantan aquí tan rápidamente como en otras empresas					
21	Mi supervisor muestra muy poco interés en los sentimientos de sus subordinados					
22	El conjunto de beneficios que tenemos es equitativo.					
23	Hay pocas recompensas para los que trabajan aquí.					
24	Tengo demasiado que hacer en el trabajo.					
25	Disfruto de mis compañeros de trabajo.					
26	A menudo siento que no sé lo que está pasando con la compañía.					
27	Siento orgullo en hacer mi trabajo.					
28	Me siento satisfecho(a) con mis oportunidades de aumentos de sueldo					
29	Hay beneficios que no tenemos, que deberíamos tener.					
30	Me agrada mi supervisor.					
31	Tengo demasiado papeleo.					
32	Hay demasiadas discusiones y peleas en el trabajo.					
33	Mi trabajo es agradable.					
34	Las tareas asignadas no siempre son totalmente explicadas.					
35	No siento que mis esfuerzos son remunerados como deberían ser.					
36	Estoy satisfecho con mis oportunidades de promoción.					

*Nota.* Adaptado a partir del cuestionario Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey.

La aplicación del instrumento se realiza a través de un documento Forms para la muestra indicada, una vez que se hayan recopilado los resultados, se utilizarán análisis estadísticos para evaluarlos, empleando el coeficiente alfa de Cronbach. Este coeficiente es una de las maneras más simples y reconocidas para medir la consistencia interna de una escala, se interpreta como una medida de la relación entre los ítems que la componen (Hernández et al.,2020).

**Tabla 12.**

*Escala de Valoración de Cronbach De Villis*

VALOR ALFA DE CRONBACH	APRECIACION
0.95 o más	Muy elevada o excelente
0.90–0.95	Elevada
0.85–0.90	Muy buena
0.80–0.85	Buena
0.75–0.80	Muy respetable
0.70–0.75	Respetable
0.65–0.70	Mínimamente aceptable
0.40–0.65	Moderada
0.00–0.40	Inaceptable

*Nota.* Adaptado de la escala de valoración (De Vellis,1991).

### **Entrevista Semiestructurada**

Como parte de los instrumentos de recolección de datos se diseñó una entrevista semiestructurada, dirigida a líderes, coordinadores y jefes de área, con el propósito de identificar los principales desafíos críticos en la retención del talento humano desde una perspectiva gerencial. La construcción del instrumento se fundamentó en referentes teóricos como el kernel de la buena estrategia de Richard Rumelt (2022), que integra diagnóstico, enfoque guía y acciones coherentes, garantizando que las preguntas orientaran la reflexión hacia factores estructurales, culturales y de retención del talento.

El instrumento se estructuró en cuatro secciones: (i) diagnóstico de la problemática, (ii) políticas o enfoque guía, (iii) acciones estratégicas, y (iv) gestión de energía y bienestar en el liderazgo. Cada sección contempló preguntas abiertas que permiten explorar percepciones y experiencias de los participantes, asegurando flexibilidad para profundizar en respuestas relevantes.

Para garantizar la validez de contenido, la entrevista fue sometida a un proceso de validación interna por juicio de pares el 15 de agosto de 2025. Los líderes en gestión del talento humano evaluaron los criterios de claridad, pertinencia y relevancia de cada ítem, utilizando una escala de 1 (muy bajo) a 4 (excelente). Los resultados evidenciaron una alta consistencia,

con calificaciones predominantes de 3 y 4 en todas las secciones, lo que respalda la adecuación del instrumento para su aplicación en el contexto organizacional de ADLP.

Este procedimiento metodológico asegura que la entrevista no solo recoge información empírica valiosa, sino que también responde a estándares de rigor científico en investigaciones aplicadas a la retención del talento humano.

La validación de contenido constituye un paso esencial en la construcción de instrumentos de investigación, pues permite garantizar que los ítems diseñados realmente representan las dimensiones teóricas que se desean medir. Para ello, se recurre al juicio de expertos, quienes valoran criterios como claridad, pertinencia y relevancia de cada ítem. Maldonado-Suárez & Santoyo-Telles (2024) advierte que en este proceso la coherencia entre el marco conceptual y los indicadores empíricos fortalecen la validez del estudio. Dentro de los mecanismos más empleados, el índice V de Aiken se ha consolidado como un referente metodológico, ya que permite cuantificar el grado de acuerdo entre jueces sobre la validez de cada ítem, obteniendo un coeficiente que varía entre 0 y 1, donde valores cercanos a 1 indican mayor validez (Soto, 2023). Kendall, que evalúa el nivel de consistencia entre los expertos. De esta manera, la aplicación conjunta de estos mecanismos no solo fortalece la rigurosidad del instrumento, sino que asegura su aplicabilidad en contextos organizacionales específicos como el de la retención del talento humano.

### **5.7. Validación de los instrumentos**

- **Encuesta de satisfacción laboral Spector**

Este instrumento ha sido investigado repetidamente en cuanto a su fiabilidad y validez, el instrumento de medición de la satisfacción laboral conocido como la "Job Satisfaction Survey" (JSS) ha sido validado en múltiples estudios. Específicamente, el trabajo de Spector de 1997, "Satisfacción laboral: aplicación, evaluación, causas y consecuencias", es una fuente clave que detalla las propiedades psicométricas del instrumento.

Para validar el JSS, Spector ha utilizado diversos métodos, incluyendo:

- **Análisis factorial:** Se utiliza para confirmar que las preguntas del JSS se agrupan en las nueve facetas teóricas que el instrumento pretende medir (salario, promoción, supervisión, entre otros.). Esto ayuda a asegurar la validez de constructo del JSS.
- **Correlaciones con criterios de comportamiento:** Se han analizado las correlaciones entre las evaluaciones del JSS y variables de comportamiento de los empleados como la intención de renunciar, el ausentismo y la rotación. Se ha demostrado que las evaluaciones del JSS están consistentemente relacionadas con estos comportamientos, lo que apoya la validez predictiva del instrumento.
- **Análisis de consistencia interna:** Se ha revisado la evaluación entre las preguntas dentro de cada una de las nueve subescalas del JSS para asegurar que miden de manera consistente el mismo concepto. Los resultados han mostrado coeficientes de consistencia interna que van desde 0.60 para la subescala de compañeros de trabajo hasta 0.91 para la escala total.

La prueba arrojó una consistencia interna promedio de 0,70 en una muestra de 3.067 individuos. Durante un período de 18 meses, la consistencia interna osciló entre 0,37 y 0,74 en una muestra más pequeña de 43 trabajadores. Estudios que utilizaron diversas escalas de satisfacción laboral en un solo empleado respaldaron su validez. Se calculó una correlación de 0,61 para la escala de compañeros de trabajo y 0,80 para la de supervisión entre cinco subescalas de satisfacción laboral y algunas del índice de descripción del trabajo. (Spector, 1997).

- **Encuesta de la escala organizacional de Meyer y Allen**

El instrumento se encuentra validado de acuerdo con estudio de carácter psicométrico e investigación realizada por Elizabeth Montoya en su tesis “Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center”. a partir de una muestra representativa de 642 trabajadores. La muestra estuvo conformada por un 66% de mujeres y un 34% de hombres, la edad promedio de ambos sexos fue de 27 años. Asimismo, en esta investigación se empleó la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997), adaptada y validada en versión en español por Arciniega y Gonzáles (2006). Los resultados, según la validez de constructo, demostraron que el modelo de 2 factores obtiene un mejor ajuste. Teniendo como dimensiones el compromiso afectivo-normativo y el compromiso de continuidad (Montoya, 2014).

- **Entrevista semiestructurada**

Para el proceso de validación se tuvo en cuenta el formato de validación de la figura 4, el formato de validación de una entrevista semiestructurada debe evidenciar rigurosidad en la vinculación entre las preguntas y los objetivos de investigación, así como garantizar claridad, coherencia y pertinencia. Este proceso se apoya en la validez de contenido, asegurando que cada ítem refleje adecuadamente el constructo teórico conforme a Sánchez et al. (2021). Adicional, la aplicación de técnicas como la revisión por expertos y la entrevista cognitiva contribuye a perfeccionar el contenido al revelar cómo entienden los participantes las preguntas, promoviendo así constructos más fiables y precisos de acuerdo con lo planteado por Bhalla et al. (2023). Estas prácticas se consideran esenciales, dentro de los estándares actuales de investigación cualitativa, para lograr instrumentos que sean válidos, confiables y adecuados al contexto del estudio (Paul et al., 2024).

## Figura 5.

### Formato de validación de la entrevista Semiestructurada

#### Formato de Validación Interna por Juicio de Pares

Instrumento: Entrevista semi-estructurada

Objetivo: Validar claridad, pertinencia y relevancia de las preguntas antes de su aplicación.

Fecha: 15/08/2025

Validadores: Hugo Alberto Fuentes Parada-Gerente

Secciones	Claridad (1-4)	Pertinencia (1-4)	Relevancia (1-4)	Observaciones / Ajustes
1	3	4	4	Sin observaciones
2	4	4	4	Sin observaciones
3	3	4	4	Sin observaciones
4	3	4	4	Sin observaciones

Escala de calificación:

1 = Muy bajo, 2 = Bajo, 3 = Adecuado, 4 = Excelente

*Nota.* Elaboración propia teniendo en cuenta los referentes bibliográficos.

### Procedimiento de Validación de la entrevista semiestructurada

Para esta la validación se utilizó la siguiente ecuación:

#### Ecuación 2.

##### Procedimiento de Validación entrevista semi-estructurada

$$V = \frac{\sum s}{n(c - 1)}$$

*Nota.* Aplicado teniendo en el índice V de Aiken, p.66; del coeficiente de concordancia de Kendal (W), p. 67 (2016)

Donde:

- $s = r - lo = r - lo$  (calificación asignada menos valor mínimo de la escala).
- $r = r$  calificación asignada.
- $lo = lo$  puntaje mínimo (en este caso 1).
- $c = c$  número de categorías de respuesta (4 en este caso).
- $n = n$  número de jueces (5 en este caso).

5. Interpretación de resultados

- $V \geq 0.75$  → Ítem válido.
- $0.60 \leq V < 0.75$  → Requiere ajustes.
- $V < 0.60$  → No válido.

Para el desarrollo de la validación se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- I. **Selección de expertos:** Se convocaron personas con experiencia en gestión del talento humano y metodologías de investigación. Cada ítem fue evaluado en una escala de 1 (nada pertinente) a 4 (muy pertinente).

**Tabla 13.**

*Matriz de Calificación por Jueces*

Juez	S1-Clar	S1-Pert	S1-Rel	S2-Clar	S2-Pert	S2-Rel	S3-Clar	S3-Pert	S3-Rel	S4-Clar	S4-Pert	S4-Rel
J1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
J2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
J3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4
J4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4
J5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4

*Nota.* Elaboración Propia con base a las calificaciones de la encuesta y Eberly College Of Science (2021)

- II. **Cálculo validez de contenido, Índice V de Aiken:** Se aplicó el índice V de Aiken para determinar la validez de cada ítem, considerando aceptables los valores iguales o superiores a 0.70. Se calculó V para cada combinación Sección × Criterio. A continuación, se presentan los valores de  $\Sigma(r - lo)$  y V, junto con la decisión según los umbrales definidos.

**Tabla 14.**

*Validación de instrumento entrevista semiestructurada*

Sección	Criterio	$\Sigma(r - lo)$	V de Aiken	Clasificación
1	Claridad	13	0.867	Válido ( $\geq 0.75$ )
1	Pertinencia	13	0.867	Válido ( $\geq 0.75$ )
1	Relevancia	15	1.0	Válido ( $\geq 0.75$ )

2	Claridad	13	0.867	Válido ( $\geq 0.75$ )
2	Pertinencia	12	0.8	Válido ( $\geq 0.75$ )
2	Relevancia	15	1.0	Válido ( $\geq 0.75$ )
3	Claridad	11	0.733	Requiere ajustes (0.60–0.75)
3	Pertinencia	13	0.867	Válido ( $\geq 0.75$ )
3	Relevancia	15	1.0	Válido ( $\geq 0.75$ )
4	Claridad	10	0.667	Requiere ajustes (0.60–0.75)
4	Pertinencia	13	0.867	Válido ( $\geq 0.75$ )
4	Relevancia	15	1.0	Válido ( $\geq 0.75$ )

*Nota.* Elaboración propia conforme a los criterios de calificación de la entrevista y aplicación de la fórmula Eberly College Of Science (2021)

**Tabla 15.**

*Resumen por criterio (promedio de V):*

Criterio	V promedio
Claridad	0.784
Pertinencia	0.85
Relevancia	1.0

Resumen por sección (promedio de V en los tres criterios):

SECCIÓN	V PROMEDIO
1	0.911
2	0.889
3	0.867
4	0.845

*Nota.* Elaboración Propia

Sustitución numérica (Sección 1 – Claridad):

Calificaciones = [4, 3, 4, 3, 4]  $\rightarrow \Sigma(r-lo) = 13$ ;  $V = \Sigma(r-lo) / [n \cdot (c-1)] = \Sigma(r-1) / [5 \cdot 3]$ .

III. **Concordancia - Coeficiente W de Kendall:** Adicionalmente, se utilizó el coeficiente de concordancia de Kendall (W) para verificar el grado de acuerdo entre los jueces. Para cada criterio, se convirtieron las calificaciones a rangos por juez y se calculó W considerando las 4 secciones como objetos de comparación. **La interpretación utilizada fue:**  $W < 0.30$ : acuerdo débil;  $0.30-0.49$ : moderado;  $\geq 0.50$ : fuerte.

**Tabla 16.**

*Coefficiencia W de Kendall*

Criterio	W de Kendall	Interpretación
Claridad	0.216	Débil (< 0.3)
Pertinencia	0.3	Moderado (< 0.3)
Relevancia	0.3	Moderado (< 0.3)

*Nota.* Elaboración propia con guía de fórmula

• **En promedio, la validez de contenido (V) fue:** Claridad=0.784, Pertinencia=0.85 y Relevancia=1.0. Las secciones con  $V \geq 0.75$  se consideran válidas; aquellas entre 0.60 y 0.75 requieren ajustes puntuales.

• **Acuerdo interjueces (W):** Claridad=0.3, Pertinencia=0.216, Relevancia=3. Valores  $\geq 0.50$  evidencian acuerdo fuerte; entre 0.30 y 0.49, acuerdo moderado.

• **Con base en estos resultados,** el instrumento es suficientemente sólido para su aplicación; se recomienda, no obstante, revisar la redacción de los ítems con  $V < 0.75$  en Claridad y/o Pertinencia y realizar una prueba piloto breve para corroborar comprensión y flujo.

Tras la aplicación de la validación por jueces expertos, se calcularon los índices de Aiken para cada ítem. Los valores obtenidos muestran que la mayoría de los ítems superan el umbral de 0.70, confirmando la pertinencia y relevancia de los enunciados. Asimismo, el coeficiente de Kendall evidenció un nivel de concordancia aceptable entre los evaluadores, lo que respalda la consistencia en la valoración.

El proceso de validación permitió verificar la validez de contenido de la entrevista semiestructurada, garantizando que los ítems incluidos sean claros, pertinentes y relevantes para los objetivos de la investigación. En consecuencia, el instrumento se considera adecuado para ser implementado en la fase de recolección de datos.

## **6. Diagnóstico Organizacional.**

El diagnóstico se estructura en cuatro fases secuenciales, cada una vinculada a un objetivo claramente definido y con nuestra metodología, de la siguiente forma: en la Fase 1 damos cumplimiento al objetivo específico 1 donde se desarrolla la revisión teórico-contextual que enmarca tendencias, enfoques y buenas prácticas recientes, con el fin de fundamentar el marco analítico del estudio y además se obtienen herramientas de análisis para el desarrollo del objetivo específico 2. En la fase 2 se abarca el objetivo específico 2, a través del análisis de documentos institucionales, la triangulación con percepciones de actores internos y el examen de los registros del área de talento humano, para identificar con precisión fortalezas y debilidades del sistema vigente. En la fase 3 se implementa el objetivo específico 3, se contrastan los hallazgos empíricos con la estrategia organizacional y se incorpora un análisis DOFA para captar oportunidades y amenazas del entorno que condicionan la capacidad de retención. Finalmente, la fase 4 se materializa nuestro objetivo general por tanto se formula el diseño del plan de retención, integrando acciones coherentes, factibles y orientadas a resultados, con responsables, plazos e indicadores, para corregir causas raíz, fortalecer la motivación y asegurar la alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

Este ejercicio de diagnóstico no solo se limita a describir la situación actual, sino que busca explicar, contrastar y proyectar alternativas de mejora que fortalezcan la cultura organizacional. Para ello, se adopta una perspectiva multidisciplinaria inspirada en el método de Charlie Munger (2023), que articula saberes diversos para generar soluciones sostenibles. Asimismo, se incorpora la lógica estratégica propuesta por Richard Rumelt (2022) (Kernel), donde el diagnóstico, incluido el análisis, se constituye como punto de partida para diseñar políticas rectoras y acciones coherentes que incidan en la realidad institucional. Finalmente, se asume la mirada de Tony Schwartz (2020), quien enfatiza la gestión de la energía física, emocional, mental y espiritual de los colaboradores como factor determinante del compromiso y

la productividad. De este modo, el diagnóstico organizacional, enriquecido con el DOFA interno, se convierte en una herramienta estratégica que permite proyectar un plan de retención del talento alineado a las necesidades y retos actuales de la empresa.

### 6.1. Revisión teórica y contextual

Análisis de referentes académicos y documentos institucionales alineado al Objetivo específico N°1.

#### Documentación del Sistema de Gestión.

En este primer acápite se analiza lo relacionado al Manual de caracterización de proceso ([MCD D16](#)), los formatos actuales para la Gestión del Talento Humano en la empresa ([Ver formatos](#)).

La **Tabla 11** contrasta, eje por eje, lo que el marco contextual exige para un plan moderno de retención (Munger–Rumelt–Schwartz y evidencia 2020–2025) con la documentación interna de ADLP (Manual de caracterización de procesos MCD D16 y formatos de GTH), para identificar brechas operativas y orientar recomendaciones accionables. En particular, se parte del apartado de “Documentación del Sistema de Gestión” que describe el alcance (MCD D16, formatos) y estructura la lectura comparada por columnas: Eje teórico, Situación actual, Brecha y Recomendaciones.

#### Tabla 17.

*Análisis Documental del Sistema de Gestión Interno de Agua de los Patios S.A. E.S.P.*

Marco contextual	Situación actual (Documentos internos)	Referencia teórica / Problema identificado	Recomendaciones
<b>Compensación y salario emocional</b>	Contratos estrictamente formales. - Ausencia de bonificaciones, reconocimiento, o	<b>Ref. Teórica:</b> la compensación total y el salario emocional (reconocimiento, flexibilidad, desarrollo) se asocian con mayor permanencia. (Francisca et al., 2023;	Diseñar catálogo de salario emocional (reconocimiento genuino, flexibilidad, mentoría) y mapas de ruta por áreas con incentivos conectados a

	beneficios emocionales.	Alcántara, 2022; Nolzco Labajos et al., 2020; SAP Concur, 2024)  <b>Problema identificado:</b> falta un modelo integral de recompensas ligado a metas y continuidad/calidad.	continuidad/calidad y roles críticos.
<b>Bienestar, cultura organizacional y clima laboral</b>	Comité de convivencia documentado, pero no se evidencian acciones o Cronograma de bienestar con datos de impacto real.	<b>Ref. Teórica:</b> bienestar integral, confianza, flexibilidad y seguridad psicológica reducen rotación; deben medirse. (Cañizares & Mazuera, 2023; Schwartz et al., 2020; Vorecol, 2024).  <b>Problema identificado:</b> bienestar asistencial y no medido; ausencia de línea base y de prácticas de flexibilidad.	Reformar el comité con funciones activas; plan anual con KPI (eNPS, confianza, ausentismo); implementando formas de comunicación interna que refuerce seguridad psicológica.
<b>Desarrollo profesional y planes de carrera</b>	Capacitación mencionada; perfiles definidos; base de datos con cargos. - No hay rutas de carrera ni seguimiento de desarrollo.	<b>Ref. Teórica:</b> la retención mejora cuando los planes de carrera integran desarrollo técnico/liderazgo, criterios transparentes y vínculo con satisfacción; ver al colaborador como socio estratégico (Rodríguez Mora, 2023; Rincón Gutiérrez, 2023).  <b>Problema identificado:</b> progreso neutro y desarrollo no vinculado a permanencia/propósito.	Crear rutas de carrera (técnica/gestión), criterios públicos de promoción, tableros de avance y mentoría; activar laboratorios de innovación/emprendimiento.
<b>Empoderamiento y gestión del talento</b>	Jerarquía rígida (responsables claros, pero sin delegación real). - Procesos administrativos controlan todo.	<b>Ref. Teórica:</b> el híbrido reduce 33% renuncias y el empoderamiento + integración social elevan compromiso y retención. (Bloom et al., 2024; Menezes et al., 2025; Devassia et al., 2025).  <b>Problema identificado:</b> falta autonomía por rol, voz segura y esquemas flexibles.	Implementar equipos autónomos, espacios colaborativos y dinámicas de integración con empoderamiento real.
<b>Tecnología, flexibilidad y nuevas tendencias</b>	Todo está en Word/Excel, fragmentado. - Sin integración	<b>Ref. Teórica:</b> tendencias de RR. HH. requieren digitalización, analítica	Diseñar un sistema digital integrado (gestión documental, tableros,

	digital, sin sistemas de gestión que armonice la información y su seguimiento.	y comunicación para adopción efectiva (Clavijo & Barboza, 2023). <b>Problema identificado:</b> baja madurez digital y desalineación problema–solución.	automatización) para mejorar agilidad y trazabilidad.
<b>Inteligencia Artificial aplicada a retención</b>	No hay uso de IA ni analítica predictiva.	<b>Ref. Teórica:</b> la IA permite predecir rotación, personalizar formación y exige gobernanza ética (Paigude et al., 2023; López Urbina, 2025; Fallucchi et al., 2020). <b>Problema identificado:</b> inexistencia de analítica predictiva y gobernanza.	Desplegar modelos explicables segmentación de riesgo de rotación y rutas formativas personalizadas.
<b>Teorías de motivación (ERG, Belbin, inteligencia emocional, TCIRT)</b>	Perfiles incluyen habilidades blandas, pero sin seguimiento ni desarrollo. - No hay monitoreo emocional o roles de equipo definidos.	<b>Ref. Teórica:</b> ERG (necesidades), Belbin (roles), Inteligencia Emocional e intervención temprana reducen desconexión y salida (Romero Sánchez, 2024; Miller, 2023; Sánchez, 2025; Harter, 2023). <b>Problema identificado:</b> teorías no operacionalizadas (medición, desarrollo, feedback, roles).	Medir y desarrollar competencias blandas (ERG), aplicar Belbin en equipos críticos, programa de IE para líderes/operativos, encuestas pulso y feedback continuo; aplicar principios TCIRT (anticipar–acompañar–cultivar).

*Nota.* Elaboración propia conforme al marco contextual y documentos internos ADLP.

La **Tabla 12** integra el análisis de la documentación de Gestión de Talento Humano (formatos, perfiles, procedimientos, manuales) con los referentes y antecedentes encontrados del marco conceptual. Para cada dimensión del talento humano, se contrasta lo observado en los documentos con el marco de acción planteado en el marco contextual que se alinea a los objetivos. El resultado es una lectura práctica de hallazgos identificados en la documentación de la gestión del talento humano de ADLP y recomendaciones orientadas a la continuidad y calidad del servicio.

**Tabla 18.**

*Análisis de la Documentación de Gestión de Talento Humano [\(ver documentos\)](#)*

<b>Dimensión del talento humano</b>	<b>Hallazgos análisis de documentación interna</b>	<b>Recomendación / Referencia teórica</b>
<b>Diagnóstico (Kernel)</b>	Documentos dispersos, redundantes, poco integrados.	Formular diagnóstico causal por eje y rol crítico y consolidar repositorio único; sin causa núcleo no hay foco ni coherencia estratégica (Rumelt, 2022).
<b>Diagnóstico de talento</b>	Se identifican habilidades, pero sin seguimiento ni cierre de brechas.	Instalar ciclo evaluación – brecha - plan por rol crítico y convertir datos en decisiones de staffing y desarrollo con propósito. (Rumelt, 2022; Munger, 2023).
<b>Objetivos claros</b>	Predominan formatos administrativos; no se conectan a resultados de RH/servicio.	Definir OKR de talento anclados a continuidad/calidad (rotación roles críticos, eNPS, PQRS, MTTR), dado el vínculo gestión–engagement–desempeño. (Gallup Workplace, 2024; Work Institute, 2025; Rumelt, 2022).
<b>Acciones coherentes</b>	Manuales/procedimientos fragmentados y desactualizados.	Priorizar un portafolio mínimo viable con RACI y KPI; acciones coherentes que cierren la brecha del diagnóstico. (Rumelt, 2022).
<b>Núcleo de la estrategia</b>	Sin principio rector que unifique visión – misión – valores – objetivos - talento–bienestar–desarrollo – proyección social.	Declarar política rectora y hoja de ruta 30–60–90/12 meses que conecte teoría y práctica (Rumelt, 2022).
<b>Continuidad y calidad del servicio</b>	No existe tablero usuarios – servicio – colaboradores.	Publicar tablero IC–MTTR–PQRS–engagement/rotación; continuidad es obligación legal y operativa, sostenida por buena gestión de personas. (C.Pol. 1991 arts. 365–366; Ley 142/1994; Chiavenato, 2020; Institute for Government, 2024).
<b>Compensación y salario emocional</b>	Contratos formales; sin reconocimiento/beneficios no monetarios.	Diseñar catálogo de salario emocional y mapas de ruta por área con incentivos ligados a continuidad/calidad; la compensación emocional se asocia fuertemente con permanencia. (Francisca et al., 2023; Alcántara, 2022; SAP Concur, 2024; Nolzco Labajos et al., 2020).
<b>Bienestar, cultura y clima</b>	Comité de convivencia sin cronograma/indicadores; sin línea base de confianza.	Plan anual con KPI (eNPS, índice de confianza, ausentismo), pulso mensual y pilotos de flex- turnos; el bienestar medido y la confianza reducen rotación y sostienen rendimiento. (Schwartz et al., 2020; Cañizares & Mazuera, 2023; Vorecol, 2024).
<b>Desarrollo profesional y planes de carrera</b>	Capacitación aislada; sin rutas ni criterios públicos de promoción.	Implementar rutas duales (técnica/gestión), mentoría, criterios públicos laboratorios de innovación/emprendimiento para alinear talento y propósito. (Rodríguez Mora, 2023; Rincón Gutiérrez, 2023; Munger, 2023).
<b>Empoderamiento e integración social</b>	Jerarquía rígida; baja delegación; flexibilidad limitada.	Definir autonomía por rol (matriz de decisiones), foros de voz segura y 1:1 con feedforward; la integración sostiene la retención.

		(Bloom et al., 2024; Menezes et al., 2025; Devassia et al., 2025).
<b>Tecnología y nuevas tendencias</b>	Gestión en Word/Excel; sin integración, trazabilidad ni dueño de datos.	Implementar sistema digital integrado + HR-Analytics; nombrar data owner; priorizar 2–3 casos de uso (panel de retención, malla formativa, auto-rostering) con narrativa de adopción. (Clavijo & Barboza, 2023; Mora Téllez, 2024; Munger, 2023).
<b>IA para retención</b>	No hay analítica predictiva ni gobernanza ética.	Desplegar modelos explicables de rotación, segmentación de riesgo y rutas formativas personalizadas; crear comité de IA ética y protocolos “just-in-time”. (Paigude et al., 2023; Fallucchi et al., 2020; López Urbina, 2025).
<b>ERG – Alderfer</b>	Sin segmentación por Existencia–Relación–Crecimiento ni beneficios diferenciados.	Levantar diagnóstico ERG trimestral y alinear beneficios por cohorte/rol (existencia: transporte/EPP; relación: flex-turnos/rituales; crecimiento: micro-credenciales/mentoría) (Romero Sánchez, 2024).
<b>Belbin – Roles de equipo</b>	No hay mapa de 9 roles ni uso en turnos o cross-training.	Aplicar Inventario Belbin en equipos críticos; staffing por complementariedad y cross-training dirigido para reducir retrabajo y conflicto (Miller, 2023).
<b>Inteligencia Emocional (IE)</b>	Sin programa IE ni evaluación 180°/360°; feedback esporádico.	Programa IE (5 competencias) con medición 180°/360° semestral e incorporación a criterios de promoción y liderazgo cotidiano (Sánchez, 2025).
<b>TCIRT – Conexión Integral</b>	Sin encuesta pulso ni protocolo de alerta temprana.	Pulso mensual (5 ítems) + umbral y protocolo 72h (1:1, apoyo, ajustes); anticipar–acompañar–cultivar para evitar la desconexión previa a la renuncia (Harter, 2023).

*Nota.* Elaboración propia conforme al marco contextual y documentos internos ADLP.

Se analizó el programa de bienestar laboral ([ver programa](#)), el cual se extiende a las familias y se encuentra alienado con el clima laboral:

**Tabla 19.**

*Análisis del Programa de Bienestar de Agua de Los Patios S.A. E.S.P.*

<b>Eje</b>	<b>Marco Contextual (tendencias y teorías)</b>	<b>Programa de Bienestar actual</b>	<b>Hallazgos del programa de bienestar</b>
<b>Compensación y Salario Emocional</b>	La literatura enfatiza el salario emocional: reconocimiento, flexibilidad, planes de ascenso, conciliación vida–trabajo (Francisca et al., 2023; Alcántara, 2022; SAP Concur, 2024).	Beneficios económicos (supermercado, convenios, caja solidaria), apoyo educativo, aportes voluntarios.	Hay esfuerzos de compensación económica y social, pero se carece de un sistema formal de reconocimiento y de planes de desarrollo individualizados.
<b>Bienestar, Cultura y Clima Organizacional</b>	El bienestar integral, la confianza, la flexibilidad y la seguridad	Actividades recreativas, integraciones	Existe alineación en valores y clima, pero predomina un enfoque

	psicológica incrementan la retención (Cañizares & Mazuera, 2023; Schwartz, 2020; Dang & Yen, 2025).	familiares, valores institucionales (honestidad, respeto, solidaridad).	recreativo y asistencialista. No se evidencia un sistema estructurado de salud mental, flexibilidad laboral ni seguridad psicológica.
<b>Desarrollo Profesional y Planes de Carrera</b>	Los planes de carrera integrales con formación técnica, liderazgo, innovación y mentoría aumentan la retención (Rodríguez Mora, 2023; Rincón, 2023).	Apoyo educativo y convenios con universidades, pero sin un plan de carrera formal ni programas de mentoría o innovación.	Se ofrece apoyo puntual, pero no existe una estrategia clara de desarrollo profesional alineada a objetivos organizacionales.
<b>Empoderamiento y Gestión de Talento</b>	El empoderamiento y la integración fortalecen compromiso y cohesión (Menezes et al., 2025; Devassia et al., 2025).	Trabajo en casa ocasional, aportes solidarios, participación en actividades.	Se brindan apoyos y beneficios, pero no se evidencian programas estructurados de empoderamiento, liderazgo participativo o integración profunda de equipos.
<b>Tecnología y Flexibilidad</b>	Las nuevas tendencias en gestión incluyen teletrabajo híbrido, gestión basada en datos, aprendizaje continuo (Clavijo & Barboza, 2023).	Trabajo en casa ocasional, convenios digitales limitados.	Se han dado pasos iniciales, pero no existe un sistema formal de flexibilidad ni un uso estratégico de tecnologías para gestionar talento.
<b>Inteligencia Artificial y Retención</b>	La IA predice rotación, personaliza formación y optimiza decisiones (Paigude, 2023; López Urbina, 2025).	No hay evidencia de implementación de IA o analítica avanzada en gestión humana.	Oportunidad estratégica: integrar IA para anticipar rotación y personalizar planes de formación.

*Nota.* Elaboración propia conforme al marco contextual y documentos internos ADLP.

De la información recopilada en las Tablas 11, 12 y 13 se evidencia que ADLP cuenta con documentación y comités internos de la gestión del talento, pero sin un sistema de medición que conecte el bienestar integral de los colaboradores, asimismo, faltan indicadores de medición KPI'S (rotación en roles críticos, NPS, confianza, PQRS, salario emocional formal, rutas de carrera visibles, autonomía, voz del colaborador y analítica/IA con gobernanza). En cuanto a los programas de bienestar no se cuenta con una ruta establecida que se alinee con las causas de rotación actuales de la organización.

De acuerdo con Rumelt (2022), no hay un diagnóstico concreto y de igual manera no se evidencia una directriz que conlleve a demostrar impacto positivo en la continuidad y calidad. Teniendo en cuenta los modelos mentales múltiples de Munger (2023), se evidencia parcialidad en los formatos, cursos y comités debido a que no se integra la relación costo-beneficio, en cuanto a la psicología no hay una relación entre el reconocimiento a los colaboradores y objetivos de la organización.

En consecuencia, se realiza el análisis del **informe de resultado de la anualidad del 2024** conforme a los aspectos del clima organizacional ([Ver informe](#))

**Tabla 20.**

*Análisis del informe de clima organizacional realizado ADLP 2024*

<b>Dimensión</b>	<b>Hallazgo clave del informe</b>	<b>Impacto en la retención</b>	<b>Problema identificado</b>
<b>Reconocimiento</b>	66% siente que recibe felicitaciones; 38% percibe que solo se habla de ellos cuando fallan.	El reconocimiento frecuente eleva engagement y retención; es parte del salario emocional y se asocia a productividad y calidad del servicio(Gallup Workplace, 2024; Francisca et al., 2023; SAP Concur, 2024; Chiavenato, 2020).	Reconocimiento inconsistente crea desconexión emocional y rotación prevenible si no se interviene con datos y responsabilidad gerencial (Work Institute, 2025; Schwartz et al., 2020).
<b>Liderazgo</b>	83% percepción positiva; 24% no siente interés genuino del jefe.	Liderazgo con escucha y reconocimiento sostiene compromiso, aprendizaje y memoria organizacional clave para continuidad (Chiavenato, 2020; Gallup Workplace, 2024).	Débil comunicación emocional que erosiona confianza y memoria institucional; baja moral sostiene ciclos de salida (Institute for Government, 2024; Work Institute, 2025).
<b>Satisfacción personal</b>	78% satisfecho; nivel más bajo vs. otras dimensiones.	Gestionar la energía emocional (seguridad psicológica, reconocimiento) eleva rendimiento sostenible y permanencia (Schwartz et al., 2020; Gallup Workplace, 2024).	Fatiga y disonancia valor-práctica incrementan intención de salida si no se actúa con acciones coherentes (Rumelt, 2022; Institute for Government, 2024).
<b>Familia – conciliación vida/trabajo</b>	76% clima favorable; 52% duda sobre facilidades para cuidados.	Políticas de flexibilidad/híbrido y apoyos al cuidado reducen renuncias sin	Falta de apoyos a cuidados que son riesgo de fuga especialmente en cargos operativos;

		afectar productividad/promoción; mejoran pertenencia (Bloom et al., 2024; Gallup Workplace, 2024).	causa prevenible si se gestiona (Work Institute, 2025).
<b>Valores organizacionales</b>	94% conoce y comparte valores institucionales.	Coherencia entre valores declarados y prácticas refuerza orgullo, pertenencia y retención; la cultura es activo estratégico (Chiavenato, 2020).	Incongruencias discurso y la práctica generan confusión en las acciones y activa la rotación, debilitando continuidad del servicio (Institute for Government, 2024).
<b>Innovación en bienestar</b>	Capacitación técnica alta; poca formación en habilidades blandas y gestión de la energía.	Modelos integrales que combinan técnica + habilidades humanas + liderazgo cercano sostienen retención. (Rincón Gutiérrez, 2023; Dang & Yen, 2025; Menezes et al., 2025).	Si el bienestar se limita a lo técnico, aumenta rotación por falta de desarrollo humano y empoderamiento (Menezes et al., 2025; Schwartz et al., 2020).

*Nota.* Elaboración propia conforme al marco contextual y documentos internos ADLP.

De acuerdo con Richard Rumelt (2022) “una mala estrategia” se caracteriza por centrarse en declaraciones generales, listas de deseos y ausencia de un enfoque claro sobre los problemas críticos. En este sentido, la documentación refleja desarticulación en el plan de bienestar, los objetivos de la organización y las estrategias utilizadas. Por consiguiente, se recomienda diseñar un plan de retención integral donde haya correlación entre las causas de la rotación y las estrategias de retención establecidas.

Por lo anterior, una buena estrategia se distingue por identificar un problema central, diagnosticarlo con claridad y formular políticas coherentes y acciones focalizadas. Teniendo en cuenta el análisis de la tabla 13, se identifica que el desafío estratégico de la empresa no está en aumentar el número de actividades recreativas o beneficios económicos, sino en alinear las existentes con las necesidades de los colaboradores, estableciendo:

- Procesos de acompañamiento psicosocial y emocional.
- Estrategias de innovación que fortalezcan el emprendimiento interno y el desarrollo de habilidades blandas.

- Una cultura del reconocimiento sistemático, que visibilice logros y fortalezca la satisfacción personal.

Por tanto, el camino hacia la retención del talento humano en la organización depende de pasar de una estrategia declarativa a una estrategia transformadora alineada con el análisis de la Tabla 12, donde los colaboradores no solo se sientan parte de la empresa, sino que encuentren en ella un espacio para crecer y proyectar su futuro profesional y personal.

## **7. Caracterización de la plantilla laboral escogida para la muestra**

Para el desarrollo del diagnóstico, se consideró fundamental la caracterización demográfica y laboral, teniendo en cuenta el informe suministrado donde constan de 135 colaboradores (129 contratación directa y 6 contrato aprendizaje), (Ver informe), dado que estas variables permiten identificar patrones de permanencia, rotación y motivación dentro de la organización. Se analizaron dimensiones como la antigüedad, el nivel salarial y la modalidad contractual, variables que influyen directamente en la percepción de estabilidad, las oportunidades de crecimiento y el compromiso organizacional.

Para el desarrollo del diagnóstico se tomó una muestra de 123 colaboradores, cobertura del 89,1% sobre la población total. La caracterización demográfica y laboral se construyó a partir de los archivos de plantilla, nómina y caracterización, aunque debe dejarse constancia de que estos repositorios están separados y no comparten una base única de datos, lo que hace más complejo el análisis comparado y favorece pequeñas inconsistencias de base entre tablas (por ejemplo, cambios de N por variable). Para evitar sesgos, el presente corte estandariza los porcentajes sobre N=123 y focaliza las variables con mayor poder explicativo de permanencia, rotación y motivación: antigüedad, nivel educativo y salarial, modalidad contractual, composición por edad, residencia, estado civil y cargas familiares.

En términos de composición, predomina la participación masculina (69% hombres y ≈31% mujeres). La residencia se concentra en el municipio de Los Patios (48%) y la ciudad de Cúcuta (46%), con muy baja dispersión territorial hacia Villa del Rosario y otros municipios; este patrón facilita la logística de turnos y el acceso al puesto de trabajo. La estratificación socioeconómica se ubica mayoritariamente en los estratos 1–2 (86%), con 14% en 3–4, lo que revela sensibilidad a variaciones de ingreso y mayor exposición a presiones financieras familiares, elemento que ayuda a explicar decisiones de permanencia frente a ofertas externas marginalmente superiores.

La estructura etaria muestra un núcleo adulto: el grupo de 30 a 40 años representa cerca de un 34% y el de 25 a 30 años un 25%; los menores de 25 años son alrededor del 9% y los mayores de 50 años un 13%. Este perfil, con menor relevo generacional, suele asociarse a inercia de prácticas y a mayor resistencia a cambios operativos, por lo que en el análisis de desempeño es esperable observar adopciones diferenciales por cohorte. En cuanto a la dinámica familiar, predominan trabajadores con 1–2 dependientes (45%) y 3–4 dependientes (40%), mientras que sólo un 12% no reporta personas a cargo; este rasgo demográfico eleva la centralidad de la estabilidad del ingreso y del balance vida–trabajo como condicionantes prácticos de la permanencia.

La antigüedad presenta ahora cuatro tramos definidos: menos de 1 año (25%), 1 a 5 años (28%), 5 a 10 años (19%) y más de 10 años (28%). Esta distribución dibuja una estructura bimodal, ingreso reciente versus trayectoria larga, que, observada junto con los datos de edad, sugiere tensiones culturales previsibles entre adopción y resistencia, así como necesidades distintas de acompañamiento y transferencia de conocimiento. En nivel educativo se confirma el peso del perfil técnico/tecnológico: bachillerato (32%) y tecnólogo (30%) concentran la base operativa, seguidos de técnico (12%) y profesional (20%); primaria (5%) y aprendices SENA

(1%) completan la distribución. Esta mezcla explica que la operación descansa en competencias técnicas y que la profesionalización se concentre en roles de apoyo y gestión.

En la modalidad contractual se observa un claro predominio del término fijo (más de nueve de cada diez contratos), con baja participación de indefinidos y contratos de aprendizaje. Desde una lectura documental, esta estructura contractual puede debilitar la percepción de estabilidad en cohortes jóvenes y con dependientes, y ayuda a entender por qué los movimientos voluntarios se concentran en perfiles con menor antigüedad. Al cruzar esta información con las asignaciones salariales, el sueldo básico promedio se estima en \$2.272.691 y el costo total promedio por persona en \$3.489.586, lo que implica una relación costo/sueldo cercano a 1,53 ( $\approx 53\%$  adicional por prestaciones y cargas). El rango es amplio: desde costos totales cercanos a \$1,3 millones en aprendices hasta cifras superiores a \$7,9 millones en posiciones de liderazgo.

La integración de estas capas permite una lectura más fina de cohortes de riesgo y cohortes de retención. En riesgo aparecen, por su combinación de rasgos, los trabajadores con antigüedad menor a cinco años, pertenecientes a estratos 1–2 y con 1–4 dependientes, vinculados mayoritariamente por contrato a término fijo; en el extremo opuesto, aportan contención las trayectorias mayores a 10 años, con redes locales de apoyo (residencia cercana) y formación técnica/tecnológica asentada. Finalmente, la falta de un repositorio único con identificadores consistentes dificulta el seguimiento longitudinal por persona/cohorte y explica, en parte, por qué ciertos patrones de rotación y desempeño no se aprecian de inmediato cuando se mira cada archivo de forma aislada.

**Tabla 21.**

*Caracterización de la muestra.*

<b>Caracterización de los colaboradores sexo</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
--	--------------	----------

<b>Número de colaboradores</b>		135	100%
<b>Mujeres</b>		43	32%
<b>Hombres</b>		92	22%
<b>Rango edad - sexo</b>			
<b>Edad 18-28</b>	mujeres	15	11%
	hombres	27	20%
<b>Edad 29-38</b>	mujeres	14	10%
	hombres	32	24%
<b>Edad 39-48</b>	mujeres	10	7%
	hombres	13	10%
<b>Edad 49-58</b>	mujeres	3	2%
	hombres	14	10%
<b>Más de 58</b>	mujeres	1	1%
	hombres	6	4%
<b>Nivel educación</b>			
<b>Primaria</b>		7	5%
<b>Bachiller</b>		43	32%
<b>Técnicos</b>		40	30%
<b>Tecnólogo</b>		16	12%
<b>Aprendiz Sena</b>		2	1%
<b>Profesional</b>		27	20%
<b>Municipio de Residencia</b>			
<b>Los Patios</b>		65	48%
<b>Cúcuta</b>		57	42%
<b>Villa Del Rosario</b>		10	7%
<b>Bochalema</b>		0	0%
<b>Durania</b>		1	1%
<b>Chinácota</b>		2	1%
<b>Antigüedad En La Organización</b>			
<b>Menos De 1 Año</b>		34	25%
<b>1 A 5 Años</b>		38	28%
<b>5 A 10 Años</b>		25	19%
<b>Más De 10 Años</b>		38	28%
<b>Tipos De Contrato</b>			
<b>Contrato Indefinido</b>		5	4%
<b>Contrato A Terminio Fijo</b>		124	92%
<b>Contrato De Aprendizaje</b>		6	4%

<b>ESCALA SALARIAL SMLV (el porcentaje se calcula salario básico x escala salarial)</b>			
15		1	1%
3,5		3	2%
2,8		4	3%
2,5		2	1%
1,6		10	7%
1,5		11	8%
1,4		9	7%
1,2		15	11%
1,05		74	55%
1		2	1%
0,75		4	3%

*Nota.* Elaboración propia conforme a documento interno de nómina ADLP.

Teniendo en cuenta **las asignaciones de los sueldos** ([ver informe](#)) y **los perfiles solicitados para los cargos** ([ver archivos](#)) se realiza el análisis descriptivo:

En este análisis descriptivo general sobre las asignaciones salariales de acuerdo con los cargos en la empresa ADLP, encontramos que el sueldo básico promedio en la organización es de \$2.272.691, mientras que el costo promedio por empleado asciende a \$3.489.586. Esto indica que existe una diferencia promedio de 52,8% adicional entre lo que se paga como sueldo y lo que realmente cuesta cada trabajador a la empresa (prestaciones, seguridad social, primas, cesantías, etc.), con una ratio costo/sueldo = 1,53.

El rango es amplio desde aprendices con un costo total cercano a \$1,3 millones, hasta líderes con costos que superan los \$7,9 millones. Conforme a la distribución del escalamiento por niveles salariales, se observa que los empleados de escala 1 (aprendices) tienen un costo promedio de \$1,56 millones, representando la base más baja; en escala 1,6 (profesionales e ingenieros auxiliares) el costo sube a \$3,6 millones, mostrando un salto importante respecto a las escalas básicas; en cuanto a los cargos directivos y estratégicos en escala 3,5 (líderes) alcanzan un costo promedio de \$7,82 millones.

Esto revela una pirámide salarial pronunciada, donde los niveles más altos concentran gran parte de la inversión en talentos.

Frente a esto, existen 5 cargos con mayor costo para la empresa

1. Líder R5 – \$7,98 millones
2. Líder R1 – \$7,66 millones
3. Jefe de Plantas R5 – \$6,53 millones
4. Jefe Jurídico/Coordinador SG R3 – \$5,59 millones
5. Contador R1 – \$5,51 millones

Para la comparación con exigencias de los perfiles se cruzan los datos con los perfiles y se tiene el siguiente análisis:

- Auxiliares y ayudantes requieren niveles de formación técnica o básica, su costo total es de \$2,3 a \$2,7 millones lo cual representa hasta el 60% del ingreso neto familiar promedio de estratos 1 y 2, lo que genera vulnerabilidad financiera, esto conforme a los hallazgos y estudio demográficos realizados en la presente investigación.
- Profesionales y abogados auxiliares muestran que, aunque el costo para la empresa es cercano a \$2,6 - \$3,5 millones, la exigencia académica (formación universitaria) implica que su remuneración neta puede percibirse como baja frente al esfuerzo y responsabilidades asignadas, por consiguiente, se recomienda valorar cual es el flujo de asistencia judicial que permita relajar una asignación mensual más sostenible.
- Cargos directivos y de liderazgo, concentran un diferencial salarial (costos entre \$5,5 y \$8 millones), reflejando que la organización destina parte de su inversión al nivel estratégico, pero aún con alta tasa de rotación, lo que pone en riesgo la sostenibilidad y sugiere diseñar estrategias de retención que conlleven al compromiso de este segmento.

Frente a este análisis, se recomienda invertir en programas de bienestar social dirigidos a establecer parámetros de optimización en la retención en cada nivel de cargo. Richard Branson (Virgin Group) sostiene que “si cuidas de tus empleados, ellos cuidarán de tu negocio”, reafirmando la visión de que lo invertido en bienestar retorna en un mayor valor agregado (Ibarra, 2020).

- **Análisis de documento de inducción y reinducción ([ver documento](#)).**

Con el insumo del manual de inducción y reinducción de ADLP y tomando como eje la lógica estratégica de Richard Rumelt (2022) “diagnóstico, políticas rectoras y acciones coherentes”, se realizó un análisis descriptivo enfocado en retención del talento humano, que articula los datos salariales, el contexto de rotación y los procesos de inducción, el cuál frente a los actuales planes de bienestar, refleja una desarticulación.

Desde la lógica estratégica de Richard Rumelt (2022), el primer paso (diagnóstico) permite identificar que esta situación no solo se deriva de condiciones salariales por debajo de los estándares de exigencia de ciertos cargos, sino también de brechas en los procesos de integración, motivación y fidelización de los colaboradores.

Los datos salariales muestran que, aunque existe un cumplimiento legal frente al Salario Mínimo Legal Vigente 2025 (\$1.423.500 + auxilio de transporte), los costos reales de los empleados son superiores debido a aportes prestacionales y de seguridad social, elevando el costo total hasta en un 50% por encima del devengado. Sin embargo, cuando se comparan las exigencias técnicas y de responsabilidad de perfiles como auditores, abogados junior o auxiliares de calidad, frente al nivel de remuneración, se observa un desbalance entre la complejidad de la función y el reconocimiento económico, lo cual se convierte en un factor de insatisfacción que impulsa la rotación.

A nivel sociodemográfico, la mayoría de los trabajadores se ubica en estratos 1 y 2 (86%), con responsabilidades familiares significativas (más del 85% tiene entre 1 y 4 personas

a cargo). Esto indica que el salario recibido se destina principalmente a cubrir necesidades básicas, limitando la capacidad de ahorro o inversión. En este escenario, la empresa se enfrenta al reto de que cualquier oferta externa con un incremento salarial marginal resulta atractiva para el colaborador.

El manual de inducción y reinducción (2020) constituye un esfuerzo institucional por fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso de los trabajadores. Sin embargo, se identifica que el proceso, aunque formalizado, se orienta más a la transmisión de información normativa y cultural que al desarrollo integral de la experiencia del colaborador. De acuerdo con Richard Rumelt (2022), este aspecto se conecta con las políticas rectoras, donde la gestión del talento no debe limitarse a cumplir requisitos legales, sino a implementar prácticas que refuercen el compromiso emocional y profesional.

Finalmente, en cuanto a las acciones coherentes, el análisis sugiere que la empresa debe avanzar hacia un modelo de compensación y fidelización más holístico. No se trata únicamente de aumentar los salarios, sino de integrar estrategias como:

- Educación financiera y programas de emprendimiento familiar, para ampliar las fuentes de ingreso y reducir la presión económica.
- Fortalecimiento del plan espejo de formación y desarrollo, permitiendo que los trabajadores visualicen trayectorias de crecimiento en la organización.
- Reconocimiento no monetario, mediante políticas de bienestar, flexibilidad y acompañamiento psicosocial que complementen la compensación económica.
- Inducción experiencial y reinducción transformadora, que vaya más allá de lo informativo, y que genere conexión emocional, identidad y visión compartida alineándose con el employer branding (Ahmed et al., 2022)
- **La evaluación de desempeño y análisis de competencia** ([ver formato](#))

El sistema de evaluación de desempeño, en su evolución desde 2013 hasta 2024, evidencia un fuerte énfasis en procedimientos administrativos (periodicidad, rangos de calificación, registros en SGDI y APP SISPRODA). Aunque esto genera orden y trazabilidad, se percibe un riesgo de burocratización que puede traducirse en antiproduktividad: exceso de tiempo invertido en el llenado de formatos y procesos, y poca energía dedicada a la retroalimentación significativa con el colaborador.

La escala de calificación (deficiente, regular, bueno, excelente) se convierte en un filtro para renovar o no contratos, lo que puede fomentar una cultura de temor al error en lugar de aprendizaje.

Desde la perspectiva de Rumelt (2022) revisión estratégica y mejora táctica, se observan avances:

Para el año 2023, al integrar el programa Compass y las estrategias de liderazgo, apunta a un enfoque más global y flexible. Por otra parte, para el 2024 la incorporación de la APP para evaluación (SISPRODA) es un paso hacia la transformación digital, mejorando eficiencia y eliminando dependencias de Excel y firmas manuales.

Se sugiere profundizar en indicadores cualitativos de desarrollo humano: resiliencia, bienestar emocional, propósito laboral. La evaluación sigue centrada en medir funciones y resultados tangibles, pero no captura el valor intangible que determina la retención del talento (motivación, alineación cultural, engagement).

Frente a este diagnóstico y el pilar Charlie Munger (2023) visión multifactorial y sesgos cognitivos, el análisis debe integrar múltiples modelos mentales:

- Psicológico: los trabajadores perciben la evaluación más como un examen sancionatorio que como un proceso de crecimiento, lo que genera sesgo de defensa y resistencia al cambio.

- Económico: la evaluación está asociada a renovación contractual, pero no se articula con un sistema claro de incentivos económicos ni de reconocimiento; esto limita el poder de retención frente al mercado laboral.
- Organizacional: se concentra el poder evaluativo en los líderes inmediatos, sin mecanismos de evaluación 360° que den mayor objetividad. Esto abre la puerta a sesgos personales, favoritismos o conflictos interpersonales.

La secuencia de cambios documentados en los periodos 2013 al 2024, muestra una transición desde un enfoque operativo y rígido hacia una visión más flexible y digitalizada. El avance más reciente (versión 5) introduce la digitalización de las evaluaciones, lo que representa un aspecto positivo.

- **Análisis del informe de rotación del personal para el año 2023** ([ver informe](#))

Durante el año 2023, la organización presentó una tasa de rotación anual del 25,36%, lo que equivale a que uno de cada cuatro empleados abandonó la empresa. En total, se registraron 29 egresos, de los cuales 20 correspondieron a renunciaciones voluntarias (69%), 7 a terminaciones de contrato laboral (24%), y el resto a casos puntuales como abandono de cargo (3%) y terminación por justa causa (3%). Este patrón evidencia que la mayoría de las salidas obedecen a decisiones voluntarias, lo que sugiere que la empresa no está expulsando talento, sino que son los colaboradores quienes deciden irse, por factores que no se encuentran medidos.

En paralelo, se registraron 35 ingresos a lo largo del año, lo que permitió mantener un balance neto positivo (+6), aunque en la práctica la rotación promedio se mantuvo estable (114 empleados). Esto refleja que la empresa no crece en número de colaboradores, sino que compensa constantemente las pérdidas para sostener su capacidad operativa. En cuanto a la estacionalidad, se evidenciaron picos de egresos en enero y agosto (5 salidas cada mes),

probablemente relacionados con ajustes personales al inicio de año y cierres contractuales o climáticos a mitad de año.

**Tabla 22.**

*Lectura de KPIS de la nómina 2023.*

<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
Personal presupuestado (promedio)	111
Personal existente (inicio / fin / promedio)	113 / 115 / 114,33
Ingresos (altas)	35
Egresos (bajas)	29
Crecimiento neto (dic-ene)	+2 ( $\approx +1,8\%$ )
Tasa de contratación	30,6% ( $=35/114,33$ )
Tasa de rotación anual	25,4% ( $=29/114,33$ )
Churn bruto (altas + bajas)	56,0%
Voluntarias / Involuntarias (excluye aprendices)	69% (20) / 31% (9)
Cumplimiento de presupuesto	+3,33 personas promedio por encima del presupuesto (10 de 12 meses por encima)

Nota. Elaboración propia conforme a la lectura de los documentos internos de ADLP.

Los datos sugieren que la rotación no es un fenómeno casual, sino estructural. En empresas de Acueducto y alcantarillado en Colombia se observan tasas efectivas por debajo del promedio nacional; por ejemplo, Aguas de Malambo (Grupo EPM, 2023) reportó 16 retiros con una planta de 82 trabajadores en 2023 (19,5 %), evidencia que niveles cercanos a 20–25 % afectan la continuidad y los costos del servicio. Una tasa del 25% es alta para el sector de servicios públicos, y esta cifra revela que la organización no está logrando fidelizar a su talento humano y que existe una brecha significativa en su propuesta de valor al trabajador para evitar las salidas.

Si 7 de cada 10 retiros son voluntarios por renunciaciones, es evidente que los empleados no encuentran en la empresa suficientes incentivos para permanecer. Esto puede relacionarse con factores como compensación no competitiva, ausencia de planes de carrera, deficiencias en el clima organizacional o poca articulación entre los programas y estrategias.

La curva de aprendizaje de un nuevo empleado oscila entre 3 y 6 meses, lo que significa que, si los reemplazos no permanecen en la organización, la empresa se encuentra en un “ciclo adaptación”, sin alcanzar su máximo potencial.

Al revisar los indicadores técnicos, se evidencia la tasa de rotación (25,36%), mientras que la tasa de retención (98,26%) mide el saldo neto de empleados, sin reflejar el flujo constante de ingresos y egresos. En la práctica, la empresa no retiene talento, sino que lo reemplaza de manera reactiva.

Otro hallazgo clave es la proporción de 1,2 ingresos por cada egreso, lo cual genera un gasto adicional en selección, inducción y capacitación. Este proceso implica costos ocultos de rotación que, de acuerdo con estudios de la SHRM Labs (2025), pueden oscilar entre el 50% y el 150% del salario anual por empleado reemplazado. Bajo este cálculo, la empresa estaría perdiendo al menos un cuarto de su masa salarial anual en costos indirectos asociados a la rotación.

Por lo anterior, el reto estratégico no debe enfocarse en mejorar los procesos de contratación, sino en construir una propuesta de valor integral y ecosistémica para el trabajador, que permita transformar los actuales indicadores de rotación en una ventaja competitiva basada en fidelización y desarrollo de talento.

- **Documento interno informe de gestión talento humano ([ver informe](#))**

Se analizaron los informes de gestión del año 2024, la estrategia de proyecto y el estado de resultados integral, con el fin de identificar las brechas estructurales entre las políticas implementadas y los resultados obtenidos en términos de permanencia del personal. Este ejercicio analítico permitirá evidenciar los costos ocultos y el impacto cultural de la rotación frente a las estrategias planteadas, sentando las bases para proponer lineamientos estratégicos que fortalezcan la fidelización del talento en un sector de

servicios públicos donde la sostenibilidad depende directamente de la cohesión, experiencia y compromiso de los equipos de trabajo.

**La Hoja1** – Informe de Gestión refleja la existencia de procedimientos estandarizados y control documental en la administración del talento humano. Sin embargo, este marco formal no se traduce en efectividad, pues los indicadores de rotación (25,36% en 2023) muestran una brecha entre el diseño de los procesos y su impacto real en la fidelización. Existe un énfasis administrativo, pero con poca evidencia de análisis causal de las salidas voluntarias.

**En la hoja TC** – Estrategia de Proyecto, se programa una ejecución en 12 meses y un marco estratégico de gestión. No obstante, al contrastar con los egresos y las renunciaciones voluntarias, se observa que la planeación es reactiva más que preventiva. La estrategia documentada no logra atacar los factores clave de insatisfacción (planes de carrera, clima organizacional, liderazgo inspirador), limitando su capacidad para generar una propuesta de valor sólida que retenga al personal.

**En cuanto al ET** – Estado de Resultados Integral del informe estratégico vemos que, si bien las cifras contables reflejan estabilidad financiera, el costo oculto de la rotación, estimado entre el 50% y 150% del salario anual por reemplazo, sugiere que la organización sacrifica parte de su rentabilidad en gastos recurrentes de selección, inducción, y capacitación, impidiendo alcanzar la curva de productividad plena de los equipos, aunque existe “estabilidad” en términos de reemplazo del personal, alineado con el concepto de González Verjel et al. (2023), en el cual establece que se necesitan 6 meses para que un nuevo empleado logre productividad; 18 meses para que se integre a la cultura de la empresa; y hasta 24 meses para conocer a fondo la estrategia y la actividad de la organización, no se está logrando un retorno sostenible de la inversión en capital humano.

En conjunto, el documento evidencia una empresa que posee mecanismos formales que presentan oportunidades de mejora con un déficit en la retención del talento. Mientras el control administrativo y financiero es pertinente, la fidelización del personal es débil, lo que genera un desequilibrio entre sostenibilidad económica y sostenibilidad humana.

Partiendo desde la perspectiva de Charlie Munger (2023) en su método multidisciplinar para resolver problemas, el caso demuestra que no basta con aplicar una sola perspectiva de gestión. La empresa requiere un enfoque multidisciplinar que combine economía (costo de la rotación), psicología y prácticas de bienestar (motivación y clima), sociología (cultura organizacional) y estrategia (alineación a objetivos). Tal como plantea Munger, la clave es articular distintos, modelos mentales, para atacar la raíz del problema de retención.

Seguidamente, Schwartz et al. (2020) en su teoría de la antiproduktividad y gestión de la energía, permite que se analice la rotación recurrente como un reflejo de una empresa que gestiona procedimientos, pero no la energía de sus empleados. La falta de balance entre lo físico, mental, emocional y espiritual influye en el compromiso laboral, que conlleva a la renuncia voluntaria. Incorporar programas de bienestar integral permitiría transformar la productividad reactiva en una productividad sostenible.

La integración de estos tres marcos permite concluir que ADLP necesita transitar de una gestión documental y financiera hacia una estrategia integral de retención basada en el entendimiento multidisciplinar de las causas de la rotación, la gestión de la energía de sus colaboradores y la definición de políticas rectoras claras que transformen la cultura organizacional en un activo competitivo.

## **6.2. Fase 2. Medición de la percepción actual de los colaboradores**

En esta fase de medición, se da respuesta al objetivo N° 2, donde se evalúa la percepción de los colaboradores respecto a las políticas vigentes de gestión del talento humano en la empresa, a partir de una aproximación rigurosa que combina técnicas cuantitativas y cualitativas. Para ello, se aplicaron instrumentos estructurados que permiten capturar tanto la experiencia directa de los trabajadores como la visión estratégica de líderes y coordinadores.

En primer lugar, se aplicó un cuestionario con 36 ítems (preguntas) de escala tipo Likert, integrando la Escala de Satisfacción Laboral y la Escala de Compromiso Organizacional, adaptadas al contexto institucional. Los ítems se organizaron en dimensiones estratégicas: (i) compensación y beneficios; (ii) supervisión y liderazgo; (iii) cultura, clima y bienestar organizacional; y (iv) motivación y desarrollo profesional. Esta agrupación permitió que los resultados no solo se analicen ítem por ítem, sino que se traduzcan en indicadores compuestos que ofrecen una visión integral de los factores críticos de retención del talento.

La escala utilizada se estructuró en cuatro niveles: totalmente satisfecho (4), de acuerdo (3), indiferente (2) y totalmente en desacuerdo (1) (Tabla 17). Así, con un total de 123 encuestados, cada ítem puede presentar una puntuación mínima de 123 y máxima de 492 (Tabla 18). Estos rangos permiten estandarizar los resultados y compararlos entre dimensiones.

Complementariamente, se realizaron entrevistas semiestructuradas con líderes y jefes de área, orientadas a recopilar las percepciones sobre los factores que más influyen en la retención del talento humano. Las fuentes, cuantitativa y cualitativa, asegura un diagnóstico robusto, que articula la percepción subjetiva de los colaboradores con la interpretación estratégica de la dirección.

En suma, el propósito de este análisis es transformar las respuestas en un insumo clave para la fase siguiente de la investigación, en la que se identificarán brechas y oportunidades de mejora que sirvan de base para diseñar el plan de retención del talento humano en ADLP.

- **Escala de Satisfacción laboral** ([ver cuestionario aplicado](#))

Se tomo una muestra de 123 encuestados y 36 ítems, donde los niveles y puntaje se encuentran determinados de acuerdo con el grado y nivel de satisfacción:

**Tabla 23.**

*Niveles de Satisfacción cuestionario*

GRADO	NIVEL
Totalmente satisfecho	4
De acuerdo	3
Indiferente	2
Totalmente en desacuerdo	1

*Nota.* Elaboración propia para el procesamiento de datos.

**Tabla 24.**

*Rango de la puntuación por ítem*

Rango de la Escala por ítem	
Número de encuestados	123
Mínimo posible por ítem	123
Máximo posible por ítem	492

*Nota.* Elaboración propia para el procesamiento de datos.

Con relación a la medición de la percepción y nivel de satisfacción laboral de los colaboradores mediante la escala tipo Likert aplicada, es importante precisar la lógica de los puntajes obtenidos. Cada ítem fue respondido por 123 participantes, quienes asignaron valores entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 4 (totalmente satisfecho).

De este modo, y en la medición del nivel de satisfacción el rango posible de puntaje por ítem oscila entre un mínimo de 123 (si todos los encuestados eligen la opción más baja) y un máximo de 492 (si todos eligen la opción más alta). El análisis se realiza por ítem, sumando los valores obtenidos y posteriormente calculando el promedio por número de encuestados, lo que permite ubicar cada resultado dentro de la escala de 1 a 4. Este procedimiento otorga una referencia clara para interpretar el nivel de satisfacción:

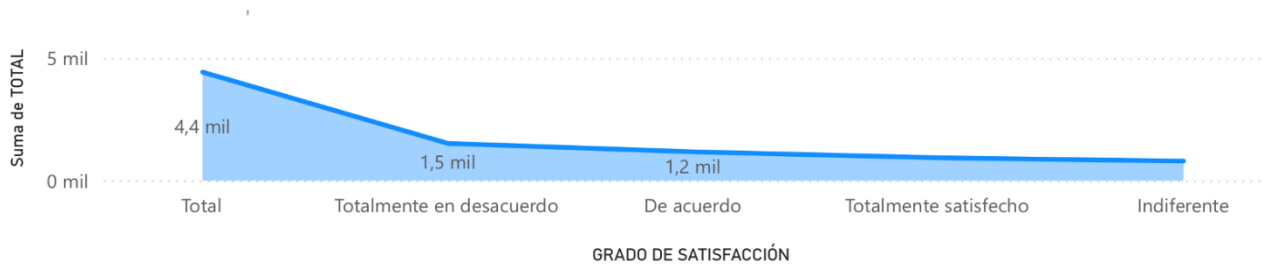
- Valores cercanos a 1–2 reflejan insatisfacción.
- Valores alrededor de 2–3 expresan neutralidad o indiferencia.
- Promedios entre 3–4 indican satisfacción alta.

Esta lógica es fundamental, pues permite comparar los ítems de forma objetiva, identificar patrones en la percepción de los trabajadores y agruparlos en dimensiones estratégicas (compensación, clima laboral, liderazgo, desarrollo profesional, entre otros), ofreciendo así una visión integral de las áreas críticas y de las fortalezas que inciden en la retención del talento humano.

Frente al análisis general de la percepción de los colaboradores, se consideró necesario realizar una clasificación de los ítems que permita un tratamiento objetivo y riguroso de los datos, los cuales se representan en las grafica 1 y grafica 2.

### **Grafica 1.**

Percepción general de satisfacción procesamiento de datos ([ver procesamiento escala Likert](#))

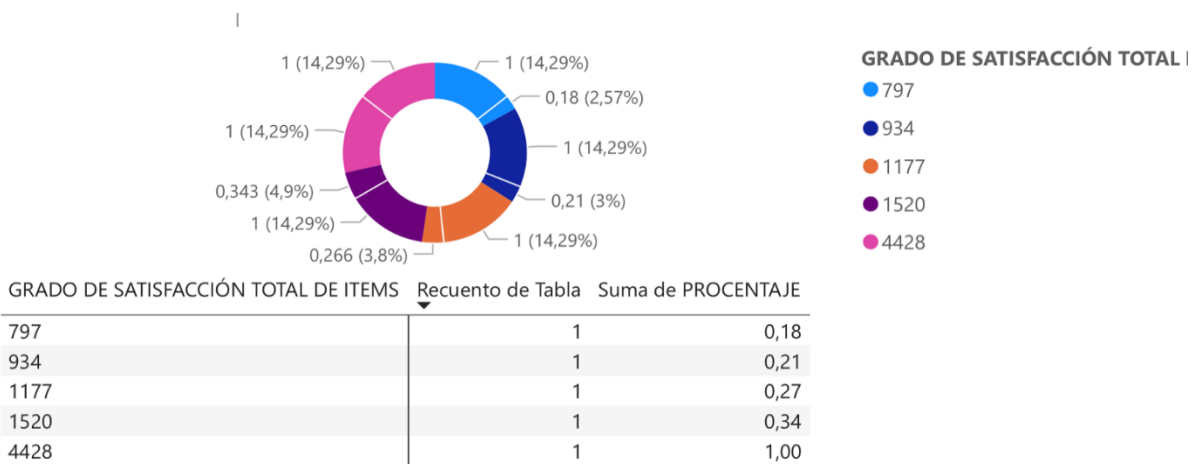


GRADO DE SATISFACCIÓN	Suma de TOTAL
Total	4428
Totalmente en desacuerdo	1520
De acuerdo	1177
Totalmente satisfecho	934
Indiferente	797

*Nota.* Elaboración propia para el procesamiento de datos con power BI AI.

**Grafica 2.**

*Porcentajes del grado total de satisfacción en relación con los ítems*



*Nota.* Elaboración propia para el procesamiento de datos con power BI AI.

Para ambas gráficas se tomó como base la tabla de frecuencias por grado de respuesta e ítem adjunta en el documento de procesamiento de datos. En ella, cada columna "ÍTEM" contiene el conteo de respuestas en las cuatro categorías de la escala Likert (1=Totalmente en

desacuerdo, 2=Indiferente, 3=De acuerdo, 4=Totalmente satisfecho). Esos conteos se suman horizontalmente para obtener el Grado de satisfacción total de ítems (1–4) y luego se normalizan a porcentaje en la columna “SUMA DE PORCENTAJE”. De esta forma, el conjunto de ítems considerados produce una distribución global de respuestas de 22% “Totalmente satisfecho”, 22,32% “De acuerdo”, 19% “Indiferente” y 36,32% “Totalmente en desacuerdo”, sobre un total de 4428 registros (suma de frecuencias). Esta distribución alimenta directamente la Gráfica 1 (percepción global), mientras que los conteos por ítem, una vez estandarizados, se ingresan a la Gráfica 2 que representa porcentajes por ítem para comparar patrones entre temas.

Sin embargo, se sugiere realizar la inversión semántica aplicada a los ítems redactados en sentido negativo: en esos casos, una respuesta “Totalmente en desacuerdo (1)” implica resultado favorable(positivo) y “Totalmente satisfecho (4)” implica resultado desfavorable (negativo). La inversión unifica la dirección de lectura (“más alto = mejor”) antes de graficar, evitando sesgos de interpretación entre ítems con redacción distinta. Con ello, la visualización refleja de manera fiel y técnicamente consistente lo que reporta la tabla fuente.

**Tabla 25.**

*Ítems con niveles (4-1) (no requieren inversión)*

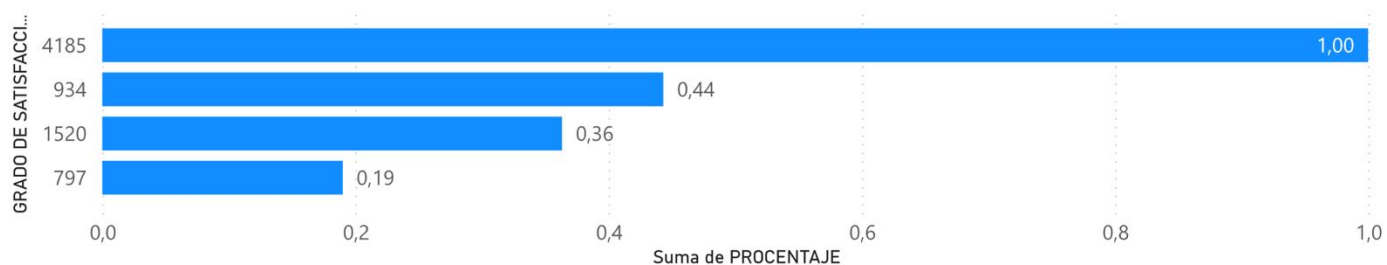
Ítem	Redacción
1	Siento que me pagan una suma justa para el trabajo que hago.
3	Mi supervisor es bastante competente en la ejecución de su trabajo.
5	Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir.
7	Me gustan las personas con las cuales trabajo.
9	La comunicación aparenta ser buena en esta compañía.
11	Los que hacen bien su trabajo tienen una buena oportunidad de ser promovidos.

13	Los beneficios que recibimos son tan buenos como los que ofrecen la mayoría de las otras empresas.
15	Mis esfuerzos para hacer un buen trabajo raramente son bloqueados por la burocracia.
17	Me gusta hacer las cosas que hago en mi trabajo.
20	Las personas adelantan aquí tan rápidamente como en otras empresas.
22	El conjunto de beneficios que tenemos es equitativo.
25	Disfruto de mis compañeros de trabajo.
27	Siento orgullo en hacer mi trabajo.
28	Me siento satisfecho(a) con mis oportunidades de aumentos de sueldo.
30	Me agrada mi supervisor.
33	Mi trabajo es agradable.
36	Estoy satisfecho con mis oportunidades de promoción.

*Nota.* Elaboración propia. Esta tabla guarda relación con los niveles de satisfacción del cuestionario de la tabla 17.

**Grafica 3.**

*Resultados de grados por ítems escala (4-1)*



GRADO DE SATISFACCIÓN TOTAL DE ÍTEMES	Suma de PROCENTAJE
797	0,19
934	0,44
1520	0,36
4185	1,00

*Nota.* Elaboración propia para el procesamiento de datos con power BI AI.

De acuerdo con los resultados se presenta el siguiente análisis descriptivo:

- **Alta satisfacción acumulada (60,3%).** La mayoría de los colaboradores se muestra satisfecho o muy satisfecho con los aspectos positivos evaluados como son; reconocimiento, relación con compañeros y orgullo por su trabajo. Esto constituye una fortaleza clave para la empresa, porque aquí se concentran los “embajadores culturales” que pueden sostener la identidad organizacional.
- **Zona de indiferencia (20,9%).** Aproximadamente uno de cada cinco colaboradores manifestó indiferencia frente a los ítems evaluados, lo cual refleja una desconexión emocional con la organización. Este grupo constituye un segmento crítico, ya que su desvinculación emocional los hace altamente vulnerables a la rotación frente a ofertas externas. Desde una perspectiva multidisciplinaria, este hallazgo revela la necesidad de integrar estrategias que reconozcan y potencien los dones, talentos y habilidades de los trabajadores, transformando esa indiferencia en un mayor sentido de propósito. En este marco, resulta estratégico vincular beneficios que fortalezcan la empleabilidad y la competitividad, tales como el acceso a formación en competencias diferenciadoras.
- **Insatisfacción explícita (18,7%).** Aunque la proporción de “Totalmente en desacuerdo” no es mayoritaria, sigue siendo crítica: afecta principalmente ítems como “me pagan una suma justa”, “oportunidades de promoción” y “beneficios equitativos”. Esto conecta con la rotación detectada en los análisis anteriores.
- **Equilibrio positivo–negativo.** Al sumar satisfechos (60,3%) e insatisfechos/indiferentes (39,6%), vemos que, aunque las percepciones favorables predominan, 4 de cada 10 colaboradores no están convencidos del valor de permanecer en la organización.
- **Análisis Integrado de Resultados – Ítems Positivos de Satisfacción Laboral**

### Reconocimiento y compensación.

En cuanto a reconocimiento y compensación, se evidencia que Ítems 1, 5, 28, 35 y 36 apuntan a percepciones de justicia salarial, aumentos, promoción y reconocimiento. Además, muestran que un número significativo de colaboradores se declara indiferente o en desacuerdo en estos ítems. Esto revela que los sistemas de compensación y reconocimiento no están siendo percibidos como suficientes ni motivadores.

La encuesta de satisfacción laboral refleja un 34,3% de insatisfacción, siendo esta la categoría más representativa entre los colaboradores. A su vez, un 18% mostró indiferencia, lo que implica que más de la mitad de la fuerza laboral (52,3%) se encuentra en una zona de riesgo emocional y de rotación. En contraste, solo el 21,1% se declaró totalmente satisfecho. Este desbalance es crítico, ya que la compensación no es percibida como justa (ítem 1) y los aumentos salariales (ítem 28) fueron valorados negativamente por la mayoría.

#### Tabla 26.

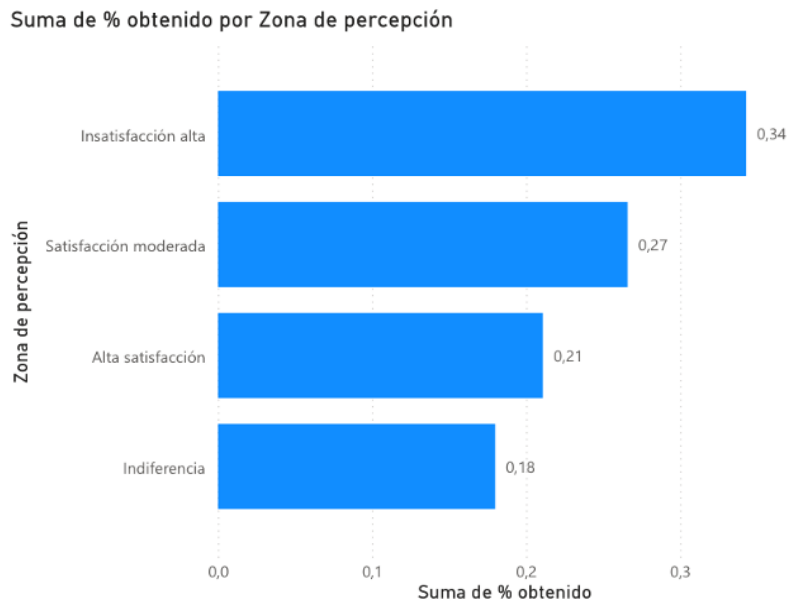
*Cálculos de zonas de satisfacción*

Zona de percepción	% obtenido	Nº de personas (aprox.)	Interpretación
<b>Alta satisfacción</b>	21,10%	26 colaboradores	Núcleo sólido y comprometido; potenciales embajadores culturales.
<b>Satisfacción moderada</b>	26,60%	33 colaboradores	Segmento estable, pero sensible a mejoras o deterioros en incentivos.
<b>Indiferencia</b>	18,00%	22 colaboradores	Grupo desconectado emocionalmente; altamente vulnerable a rotación si reciben propuestas externas mínimas.
<b>Insatisfacción alta</b>	34,30%	42 colaboradores	Zona roja: representan el mayor riesgo de rotación voluntaria, bajo compromiso y productividad reducida.

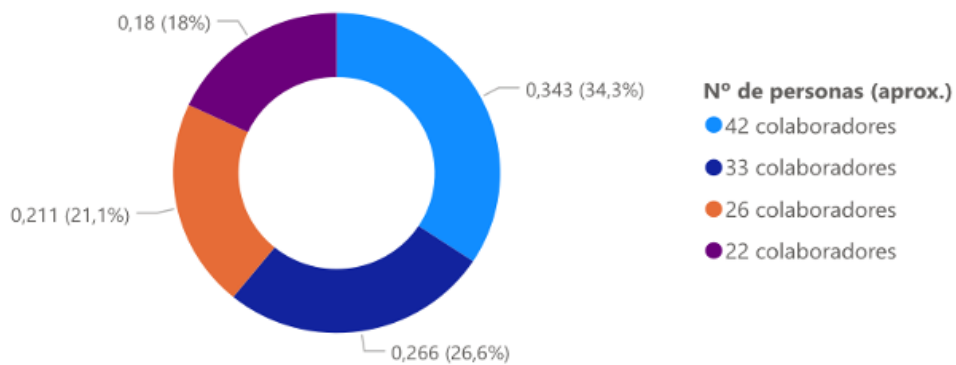
*Nota.* Elaboración propia para el procesamiento de datos.

#### Grafica 4.

*Cantidades y porcentajes por grados*



Suma de % obtenido por N° de personas (aprox.)



*Nota.* Elaboración propia para el procesamiento de datos con power BI AI

**Implicación estratégica:** La compensación debe complementarse hacia un modelo de salario integral (económico + emocional) que reduzca la brecha de inequidad y mejore la percepción de justicia salarial.

Desde la teoría de Francisca et al. (2023) sobre compensación emocional, este hallazgo confirma la brecha entre lo económico y lo simbólico: no basta pagar, es necesario reconocer, acompañar y proyectar crecimiento.

**Hallazgo clave:** el salario y las promociones se perciben como insuficientes; aquí radica uno de los principales riesgos de rotación voluntaria. Por tanto, es un pilar para fortalecer con acciones concretas e inmediatas.

Los Ítems 3, 12 y 30 reflejan percepciones sobre competencia, justicia e interés del supervisor. Aunque algunos puntajes son favorables, hay una proporción considerativa en desacuerdo/indiferente que indica que la relación líder-colaborador no genera suficiente confianza ni motivación.

El informe de clima laboral 2024 evidenció que un 24% de los trabajadores no percibe interés genuino de sus jefes. Esta cifra, cruzada con el cuestionario de satisfacción, confirma que la relación con los supervisores (ítems 3, 12, 21 y 30) es un factor de insatisfacción recurrente. Aunque un 68% valora la competencia técnica de sus supervisores (ítem 3), la percepción sobre el interés humano es mucho más débil.

El ítem 30 (Me agrada mi supervisor) mostró un 20% de indiferencia y 15% de desacuerdo, reflejando que casi 1 de cada 3 trabajadores tiene reservas frente a su jefe inmediato.

En este acápite, se recomienda que los jefes, directores y líderes asuman un rol más estratégico y consciente en la gestión organizacional. No se trata únicamente de dirigir procesos, sino de innovar en la forma en que se relacionan con sus equipos, integrando prácticas de coaching, retroalimentación constructiva y comunicación abierta. El liderazgo debe convertirse en un espacio de acompañamiento donde los líderes se pregunten permanentemente: ¿qué debo mejorar?, ¿cómo puedo innovar?, ¿qué debo integrar en mis prácticas cotidianas para generar confianza y motivación?

Adicional, bajo el marco de Richard Rumelt (2022), esta recomendación se traduce en una política rectora de liderazgo holístico, donde cada jefe no es solo un supervisor de tareas,

sino un gestor de energía emocional y cultural. La acción coherente se refleja en implementar programas de formación en liderazgo consciente, evaluaciones 360° que integren percepciones del equipo, y prácticas que reconozcan que cada interacción, verbal o no verbal, tiene un impacto directo en la percepción de justicia, confianza y pertenencia de los colaboradores.

Por otra parte, los ítems 7 (me gustan las personas con las cuales trabajo), 25 (disfruto de mis compañeros de trabajo), 27 (siento orgullo en hacer mi trabajo) y 33 (mi trabajo es agradable) son los que alcanzaron los porcentajes más altos de satisfacción dentro de la encuesta. Esto indica que el compañerismo, la cohesión social y la percepción positiva del trabajo realizado constituyen fortalezas claras en la organización. En la perspectiva de Schwartz (2020), este hallazgo se traduce en energía emocional positiva: los colaboradores disfrutaban del “hacer” y de sus pares, lo que constituye un motor para la motivación y el compromiso.

Más del 70% de los colaboradores respondió positivamente en estos ítems, confirmando que el compañerismo y el orgullo por el trabajo son pilares de la fidelización, pero el contraste con el 34,3% de insatisfacción general en otros aspectos revela que estas fortalezas no están siendo capitalizadas estratégicamente.

En consecuencia, se recomienda que la caracterización del personal no se limite a variables sociodemográficas, sino que también incluya aspectos familiares y sociales, para identificar dinámicas que puedan estar afectando el bienestar y la permanencia de los colaboradores. Con esta mirada, el plan de retención trasciende el salario económico para convertirse en una propuesta de valor integral, que conjugue liderazgo consciente, reconocimiento justo y acompañamiento emocional, fortaleciendo así la fidelización del talento humano y consolidando una cultura organizacional más sostenible.

### **Oportunidades y Desarrollo.**

Ítems 11, 20 y 36 analizan la percepción de promoción y crecimiento dentro de la organización. a mayoría de los colaboradores no identifica oportunidades claras ni rápidas de promoción dentro de la organización. Desde la perspectiva de Richard Rumelt (2022) y su modelo Kernel, se trata de una debilidad estratégica: la ausencia de una política rectora de desarrollo profesional, que convierte a la empresa en un “lugar de paso” en lugar de un proyecto de vida laboral.

Para una buena estrategia, se recomienda redefinir los planes de carrera bajo un enfoque de cercanía y humanidad, orientado a indagar y potenciar las habilidades, dones y talentos de los colaboradores.

Estos planes pueden incluir:

- Formación accesible y flexible a través de plataformas digitales, microcursos y certificaciones cortas que fomenten la innovación y la actualización constante.
- Programas internos de emprendimiento e innovación, donde los colaboradores desarrollen proyectos propios que a la vez fortalezcan la empresa.
- Educación financiera y desarrollo de competencias transversales, para que los trabajadores gestionen mejor sus recursos, reduzcan la presión económica y vinculen su permanencia en la organización con estabilidad personal.
- Coaching y mentoría interna, en la que los líderes acompañen procesos de crecimiento profesional y humano, fortaleciendo el vínculo empresa–colaborador.

De esta forma, los planes de carrera dejan de ser percibidos como un privilegio limitado a unos pocos o como un camino lejano, para convertirse en un método de innovación continua, que transforma la vida del trabajador y, como consecuencia, innova dentro de la empresa.

## Comunicación y Procesos.

En los ítems 9 y 15 muestran una percepción fragmentada: la comunicación es vista como “aparentemente buena”, pero la burocracia sigue bloqueando esfuerzos.

La empresa comunica, pero tiene oportunidades de mejora para una conexión integral con sus colaboradores, esto también implica revisar los aspectos de comunicación externos, puesto a que influye en percepciones de burocracia como obstáculo en lugar de apoyo.

El análisis de los ítems positivos refleja un patrón claro:

1. Lo que funciona: el orgullo por el trabajo y el compañerismo.
2. Lo que no funciona: salarios, promociones y reconocimiento.
3. Patrón repetitivo: existe energía emocional positiva en las relaciones interpersonales, pero se erosiona por la ausencia de políticas rectoras en compensación y desarrollo.
4. Qué mejorar: planes de carrera, liderazgo cercano, salario emocional.
5. Cómo integrarlo: con políticas estratégicas que conviertan estas percepciones, cultura organizacional, sistemas interconectados convertidos en acciones coherentes y articuladas.
6. Cómo innovar: introduciendo IA para anticipar riesgos de rotación, programas de mentoría virtuales, info - productos con áreas de interés académico de los colaboradores y emprendimiento.

### Tabla 27.

Datos con niveles inversos (1-4) requieren inversión de escala.

Ítem	Redacción
2	Realmente hay muy poca oportunidad de promoción en mi trabajo.

4	No estoy satisfecho(a) con los beneficios que recibo.
6	Muchas de nuestras reglas y procedimientos dificultan el hacer un buen trabajo.
8	A veces siento que mi trabajo no tiene sentido.
10	Los aumentos son demasiado pocos y muy distanciados entre sí.
12	Mi supervisor no es justo conmigo.
14	No siento que el trabajo que hago es apreciado.
16	Encuentro que tengo que trabajar más duro debido a la incompetencia de las personas con quien trabajo.
18	Las metas de esta empresa no me son claras.
19	Me siento despreciado por la empresa cuando pienso en lo que me pagan.
21	Mi supervisor muestra muy poco interés en los sentimientos de sus subordinados.
23	Hay pocas recompensas para los que trabajan aquí.
24	Tengo demasiado que hacer en el trabajo.
26	A menudo siento que no sé lo que está pasando con la compañía.
29	Hay beneficios que no tenemos, que deberíamos tener.
31	Tengo demasiado papeleo.
32	Hay demasiadas discusiones y peleas en el trabajo.
34	Las tareas asignadas no siempre son totalmente explicadas.
35	No siento que mis esfuerzos son remunerados como deberían ser.

*Nota.* Elaboración propia para el procesamiento de datos.

Para garantizar una interpretación consistente de la satisfacción, los ítems redactados en sentido negativo (Tabla 22) fueron sometidos a inversión de escala antes del análisis. En términos operativos, las respuestas 1–4 se transformaron en 4–1 respectivamente, de modo que todos los reactivos compartieran la misma dirección semántica: valores más altos reflejan mejores resultados (mayor satisfacción/menor riesgo) y valores bajos indican mayor insatisfacción o presencia de riesgo. Esta normalización es necesaria porque, sin invertir los ítems negativos, una misma respuesta (p. ej., “totalmente en desacuerdo”) tendría significados opuestos según la redacción del reactivo, afectando la comparabilidad entre ítems y la validez de los agregados. Con la inversión, se evita ese sesgo y se habilita el uso coherente de promedios, porcentajes y clasificadores por niveles de satisfacción, manteniendo la trazabilidad entre dato crudo y dato transformado.

**Tabla 28.**

Total de satisfacción por ítem.

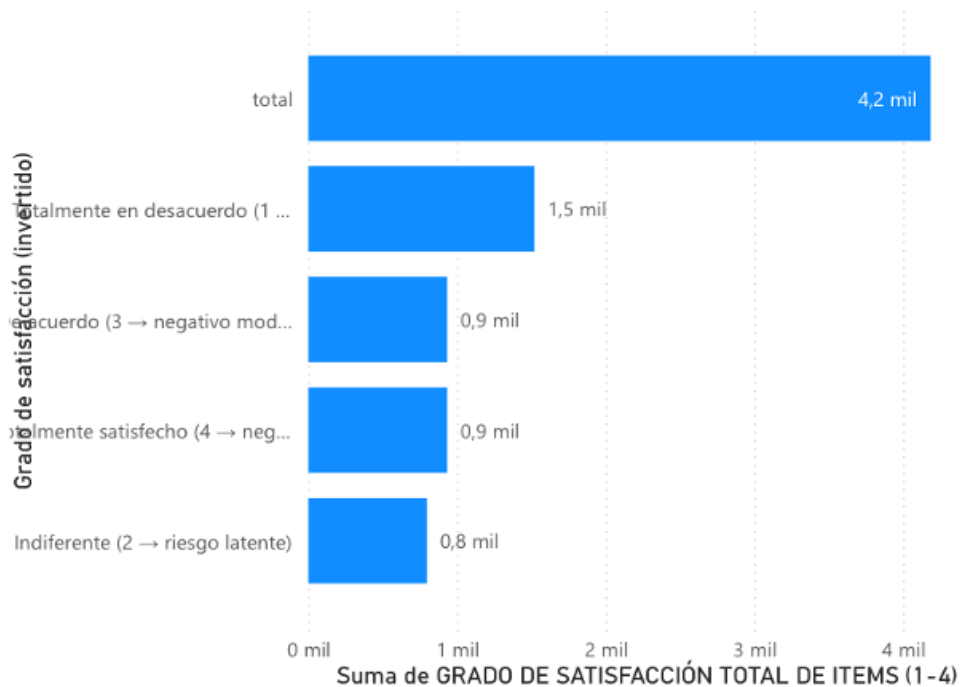
<b>Grado de satisfacción total de ítems (1-4)</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Grado de satisfacción (invertido)</b>
934	22%	Totalmente satisfecho (4 → negativo)
934	22,32%	De acuerdo (3 → negativo moderado)
797	19%	Indiferente (2 → riesgo latente)
1520	36,32%	Totalmente en desacuerdo (1 → positivo)
4185	100%	total

*Nota.* Elaboración propia para el procesamiento de datos.

**Grafica 5.**

*Resultados grados - niveles por ítems invertidos.*

Suma de GRADO DE SATISFACCION TOTAL DE ITEMS (1-4) por Grado de satisfacción (invertido)



Nota. propia para el

procesamiento de datos con Power BI IA.

Aplicada la inversión, se procedió a segmentar y agregar las frecuencias por grado de respuesta para construir el perfil global de satisfacción (Tabla 23). El procesamiento arroja que:

- El 36,32% de las respuestas quedó en “Totalmente en desacuerdo (1 positivo)”, lo cual tras la inversión, corresponde a evidencia favorable.
- El 22,32% se ubicó en “De acuerdo (3 negativo moderado)”.
- El 19% en “Indiferente (2 riesgo latente)”, segmentos que señalan zonas de atención.
- El 22% se concentró en “Totalmente satisfecho (4 negativo)” en la escala original, categoría que antes de invertir representaba el extremo desfavorable.

Esta lectura, basada en la escala ya homogenizada, permite construir indicadores comparables por ítem y por dimensión, priorizar focos de mejora y fundamentar decisiones de intervención con coherencia métrica entre lo que se pregunta, cómo se procesa y lo que finalmente se reporta.

### **Análisis de Resultados – Ítems con Percepción Inversa**

A partir de las 4.185 respuestas tabuladas, se obtuvo las siguientes zonas de percepción:

- **Zona morada (totalmente de acuerdo):** con aspectos que no son favorables: 22% (934). Indican colaboradores que validan las condiciones desfavorables como normales, un grupo de alto riesgo para la retención.

- **Zona naranja (de acuerdo):** 22,3% (934). Expresan aceptación parcial de situaciones negativas; es un riesgo moderado que podría intensificarse si no se actúa.

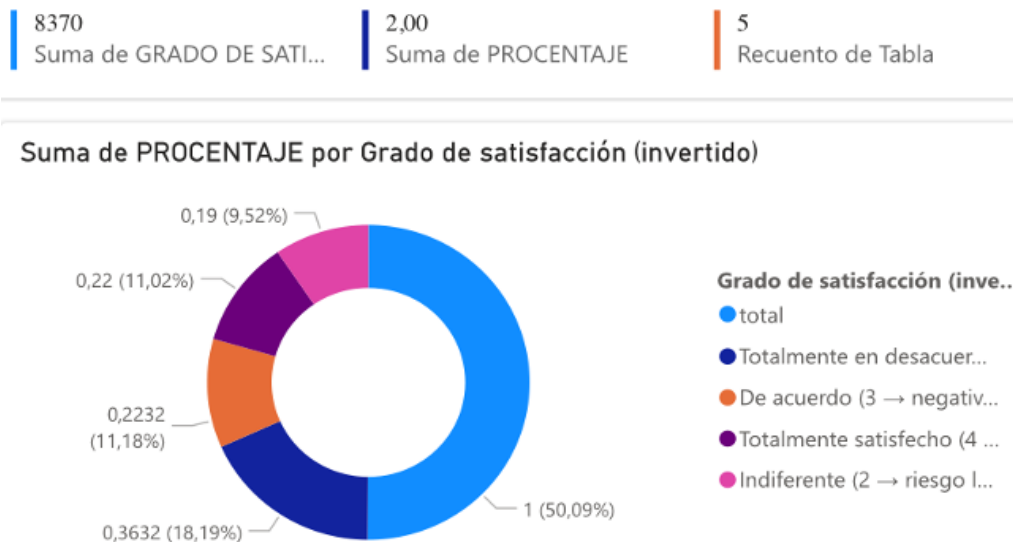
- **Zona fucsia (indiferente):** 19% (797). Son colaboradores desconectados emocionalmente. Su “apatía” constituye un riesgo latente, ya que podrían abandonar la empresa con ofertas mínimamente superiores.

- **Zona Azul (totalmente en desacuerdo los aspectos):** 36,3% (1.520)  
Este grupo rechaza las condiciones adversas y conserva expectativas positivas.  
Representa la fortaleza interna sobre la cual la empresa puede construir.

Entonces se observa que, 63,7% de la organización está en riesgo (zona roja + naranja + gris), frente a un 36,3% que representa el núcleo de resiliencia cultural.

### **Figura 6**

*Grado de satisfacción.*



*Nota.* Elaboración propia para el procesamiento de datos con Power BI IA.

### Interpretación estratégica de los resultados:

Con Richard Rumelt (Kernel): El diagnóstico revela una debilidad que se refleja en que no existe una política rectora articulada que transforme las percepciones negativas en aprendizajes organizacionales. La estrategia actual se queda en procesos administrativos y no conecta con el bienestar ni el desarrollo humano.

Con Charlie Munger (modelos mentales): El hecho de que 44% acepte lo negativo refleja sesgos de resignación y expectativas bajas. Para romper este patrón, se requiere un rediseño de incentivos, desarrollo de habilidades blandas e innovación cultural.

Con Schwartz (antiproduktividad): zona de percepción morada y naranja evidencian desgaste de energía emocional y mental. La empresa gestiona procedimientos, pero no la energía física, mental y emocional de los colaboradores, lo que deriva en desmotivación y renunciaciones voluntarias.

Frente a la observación de lo que funciona y lo que no, tenemos que el 36,3% de colaboradores aún mantiene confianza en que las cosas pueden mejorar. Este grupo es clave como embajadores internos de cultura y motor para cambios futuros.

Lo que no está funcionando en la empresa es que se ha normalizado percepciones negativas (falta de promoción, ausencia de reconocimiento) sin generar respuestas estratégicas.

La proporción de indiferencia y aceptación pasiva (41,3%) indica que los colaboradores no ven caminos de desarrollo ni reconocimiento dentro de la organización.

### Tabla 29

*KPI Estratégicos – Ítems con Percepción.*

Zona de percepción	Respuestas	% sobre total	Riesgo estratégico
Totalmente de acuerdo con aspectos desfavorables	934	22%	Riesgo crítico: colaboradores alineados con condiciones desfavorables, alta probabilidad de fuga.
De acuerdo – parcialidad	934	22,3%	Riesgo moderado: grupo que oscila entre permanecer o salir según incentivos externos.
Indiferente	797	19%	Riesgo latente: colaboradores desconectados emocionalmente, vulnerables a ofertas externas mínimas.
Totalmente en desacuerdo (rechazo a lo negativo)	1.520	36,3%	Fortaleza: núcleo positivo con expectativas de cambio; base para la fidelización y el liderazgo cultural.
Total	4.185	100%	---

*Nota.* Elaboración propia conforme a los resultados obtenidos.

#### **La propuesta estratégica sugiere incluir los siguientes aspectos:**

1. Mejorar lo que ya existe (bienestar, evaluaciones, compensación).
2. Integrar sistemas y metodologías (Kaizen, ISO 31000, cultura organizacional).
3. Innovar en valor agregado humano (IA, programas simbólicos, contención emocional).

Solo así la rotación dejará de ser un “ciclo de adaptación” y se convertirá en un motor de aprendizaje organizacional y ventaja competitiva.

De tal manera, en consonancia con los planteamientos del análisis de los ítems de la tabla 19, preguntas estratégicas integradas a los ítems:

¿Qué mejoro? Las formas de equilibrar el salario emocional y económico y reconocimiento: Ítems 1, 5, 14, 19, 23, 28, 35; líderes con interés genuino Ítems 12, 21.

¿Cómo integro? Kaizen alineada con la implementación del SG con ISO 9001 - ISO 31000 pero aplicados al liderazgo y cultura con relación a los Ítems 3, 30, 7, 25, 27, 33.

¿Cómo innovo? Se debe implementar IA para anticipar renunciaciones y mantener los datos de rotación; Programas de bienestar familiar y psicológico sistémico relacionado con Ítems 18, 26.

- En esta misma línea se realiza la escala de referencia por encuestado.
- Cada colaborador responde 36 ítems.
- Puntaje mínimo posible: 36 (si marcara “1 – totalmente en desacuerdo” en todos los ítems).
- Puntaje máximo posible: 144 (si marcara “4 – totalmente satisfecho” en todos los ítems).

Esto significa que cada colaborador tendrá un puntaje entre 36 y 144.

### **Definición de zonas de riesgo (clasificación)**

Para darle rigurosidad metodológica, se dividen los puntajes en cuartiles, lo cual permite identificar grupos de riesgo con base en la distribución real de los datos en la tabla 24:

**Tabla 30.**

*Clasificación de riesgo teniendo en cuenta los resultados por encuestado.*

<b>Rango de puntaje (36–144)</b>	<b>Clasificación de riesgo</b>	<b>Interpretación</b>
36 – 72	Riesgo alto	Colaboradores con fuerte insatisfacción; probabilidad elevada de rotación voluntaria.

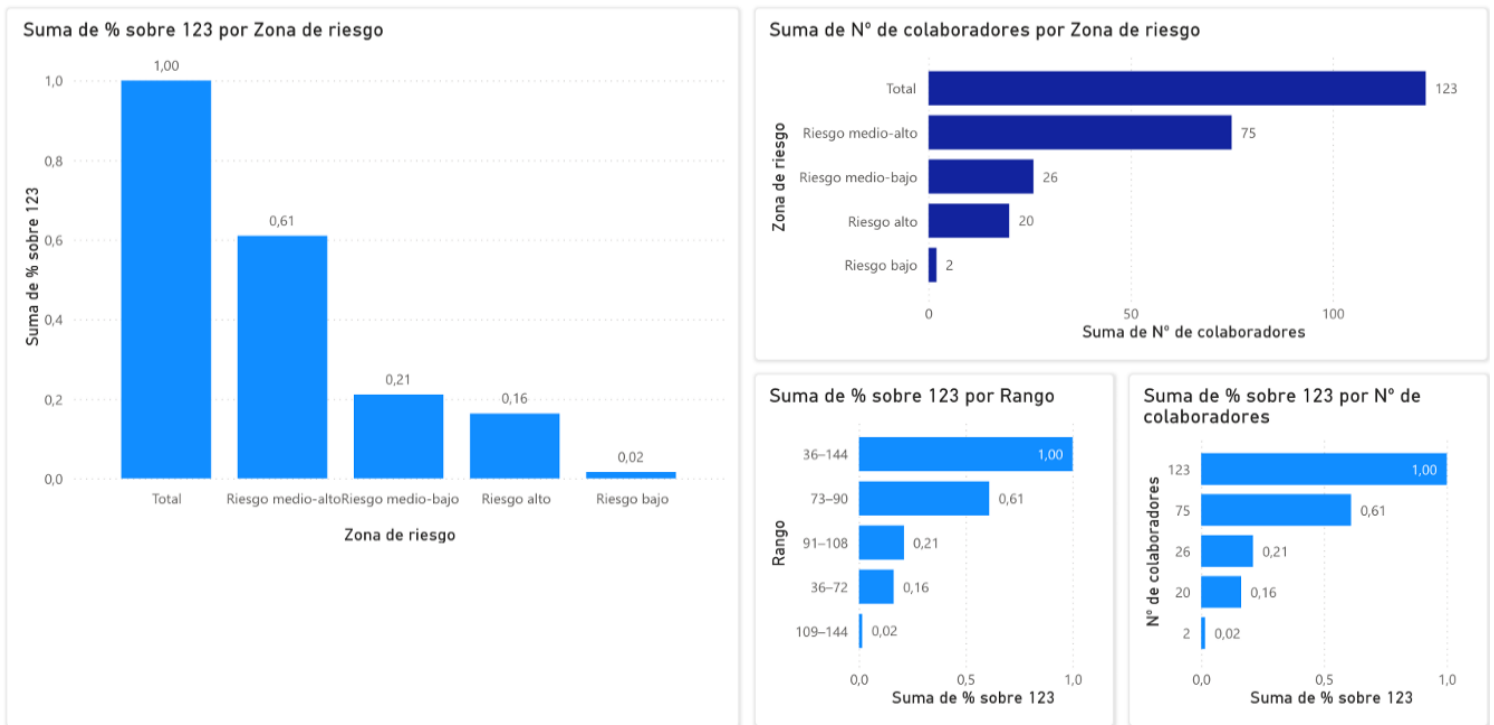
73 – 90	Riesgo medio-alto	Insatisfacción moderada; sensibles a ofertas externas mínimamente mejores.
91 – 108	Riesgo medio-bajo	Nivel aceptable de satisfacción, pero aún con brechas.
109 – 144	Riesgo bajo	Alta satisfacción; mayor compromiso y fidelización.

*Nota.* Elaboración propia para el procesamiento de datos.

Para clasificar los resultados se procesaron los siguientes puntajes:

**Grafica 6.**

*Zona de Riesgo identificada.*



*Nota.* Elaboración propia procesamiento de datos Power BI IA.

Frente a los hallazgos obtenidos y a las estrategias que hasta ahora ha implementado la organización, se evidencia la necesidad de diseñar un plan de retención del talento que no se limite a lineamientos generales, sino que responda de manera focalizada al nivel de riesgo identificado en los distintos grupos de colaboradores con los siguientes resultados:

- El primer grupo corresponde a los colaboradores en riesgo alto de rotación (16,3%; 20 personas). En ellos se observa una insatisfacción sistemática vinculada a la falta de reconocimiento, ausencia de planes de carrera y malestar con el clima laboral. Este segmento requiere acciones inmediatas y personalizadas: entrevistas individuales, planes de reconocimiento a corto plazo y acompañamiento emocional constante. La implementación del plan debe ser progresiva, cercana y medible, de modo que se pueda verificar la efectividad de cada intervención.
- En el segundo grupo, el riesgo medio-alto (61%; 75 personas), se concentra la mayoría de la fuerza laboral. Son colaboradores que podrían migrar fácilmente a otra empresa ante ofertas mínimamente superiores en salario o beneficios.
- El tercer grupo, en riesgo medio-bajo (21,1%; 26 personas), percibe un balance aceptable, aunque con áreas de mejora. Este segmento tiene el potencial de convertirse en embajadores internos de la cultura organizacional, siempre que se fortalezcan las dinámicas de reconocimiento simbólico y se visibilicen trayectorias de crecimiento profesional.
- Por otra parte, el riesgo bajo (1,6%; apenas 2 personas) evidencia que la organización cuenta con un núcleo muy reducido de colaboradores plenamente fidelizados. Este porcentaje es insuficiente para generar un “efecto contagio positivo” dentro de la cultura empresarial, lo cual confirma que la empresa debe replantear con urgencia su estrategia de retención.

**Tabla 31.**

*Procesamiento de puntajes grafica 7.*

Zona de riesgo	Rango	Nº de colaboradores	% sobre 123
Riesgo alto	36–72	20	16,3%

Riesgo medio-alto	73–90	75	61,0%
Riesgo medio-bajo	91–108	26	21,1%
Riesgo bajo	109–144	2	1,6%
Total	36–144	123	100%

*Nota.* Elaboración propia para el procesamiento de datos.

En síntesis, el análisis refleja que sumando el porcentaje de riesgo medio – alto y el riesgo alto, daría un total de: 77,3% de los trabajadores se encuentra en una situación de vulnerabilidad de rotación, lo que convierte a la retención del talento en un desafío de toma de acciones alineadas a los resultados.

Por ello se realiza el cálculo del KPI de riesgo de rotación el cual se realiza con base a los datos de la tabla 26:

- Índice global de riesgo de rotación = número de colaboradores en (Riesgo alto + medio-alto) / Total x 100

$$= (20+75) / 123 \times 100 = 95/123 \times 100 = 77,3\%$$

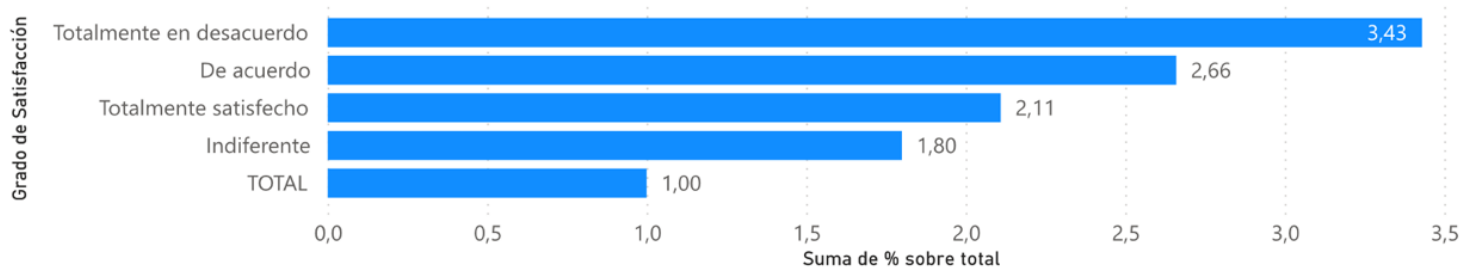
Este KPI, de manera inductiva, indica que 3 de cada 4 trabajadores son vulnerables a rotar porque 75% es equivalente a 3/4, por consiguiente, el hallazgo pone de presente que la retención del talento humano requiere prioridad estratégica bajo esquema de segmentos medibles para obtener resultados progresivos teniendo en cuenta las áreas de riesgo.

- **Cuestionario Escala compromiso Organizacional ([ver cuestionario](#))**

Como nivel y grado, se toma de referencia la tabla 7, con las dinámicas aplicadas en el cuestionario anterior, por lo que en primera medida se realiza el análisis general de los datos del cuestionario.

**Tabla 32.**

*Grado de satisfacción del compromiso organizacional general.*



Grado de Satisfacción	Suma de % sobre total
Totalmente en desacuerdo	3,43
De acuerdo	2,66
Totalmente satisfecho	2,11
Indiferente	1,80
TOTAL	1,00

*Nota.* Elaboración propia para el procesamiento de datos con power BI AI.

### **Análisis General de la Encuesta de Satisfacción – Enfoque en Compromiso**

Organizacional. Se obtiene un total de 4.428 respuestas, lo que nos da la siguiente distribución general:

- Totalmente en desacuerdo: 34.3 %
- De acuerdo: 26.6 %
- Totalmente satisfecho: 21.1 %
- Indiferente: 18 %

Esto refleja que más de la mitad (52.3 %) de los trabajadores no expresa un nivel alto de satisfacción ni compromiso, lo cual sitúa a la empresa en una zona de vulnerabilidad respecto a la permanencia del talento.

Ahora bien, la clasificación de los Ítems según el riesgo, teniendo como base en los promedios por ítem y la clasificación (Riesgo Alto, Medio-Alto, Medio-Bajo, Bajo), se obtuvo:

Ítems con fortalezas (Riesgo Bajo – 7 ítems, 38.9 %)

- Orgullo por pertenecer a la empresa.

- Gusto por el trabajo y compañerismo (ítems sobre relaciones interpersonales).
- Expectativas de permanencia (“me agradaría trabajar mucho más tiempo en la empresa”).

Estos ítems expresan energía emocional positiva: son el núcleo del compromiso organizacional.

#### **Ítems en Zona de Mejora (Riesgo Medio-Bajo – 6 ítems, 33.3 %)**

- Percepción aceptable, pero con brechas en liderazgo, comunicación y claridad de metas.
- Estos ítems reflejan un compromiso condicional: si no se refuerzan, pueden deslizarse hacia insatisfacción.

#### **Ítems Críticos (Riesgo Alto – 4 ítems, 22.2 %)**

- Reconocimiento y compensación (justicia salarial, aumentos, promociones).
- Supervisión percibida como poco justa o distante.

Estos factores son desencadenantes directos de rotación voluntaria.

#### **Zona de Alerta (Riesgo Medio-Alto – 1 ítem, 5.6 %)**

- Ítems relacionados con procesos burocráticos y percepción de beneficios.
- Aunque no críticos, son focos de antiproduktividad que desgastan el compromiso emocional y mental.

#### **Hallazgos Clave en este análisis general:**

Compensación y reconocimiento. El 34,3 % de insatisfacción refleja un desbalance esfuerzo–retribución.

Riesgo estratégico. Los colaboradores no perciben justicia ni valoración en sus aportes.

Supervisión y liderazgo. Hay una alta proporción de respuestas en desacuerdo/indiferentes en ítems sobre justicia, interés y acompañamiento del supervisor. Esto evidencia un liderazgo débil en conexión emocional, limitando el compromiso.

La cultura organizacional y compañerismo, hay fortalezas en relaciones interpersonales: más del 70 % valora positivamente a sus compañeros y siente orgullo por su trabajo.

Este es el capital cultural más fuerte de la empresa: un núcleo de compromiso positivo que debe potenciarse.

### **Conexión con el Compromiso Organizacional**

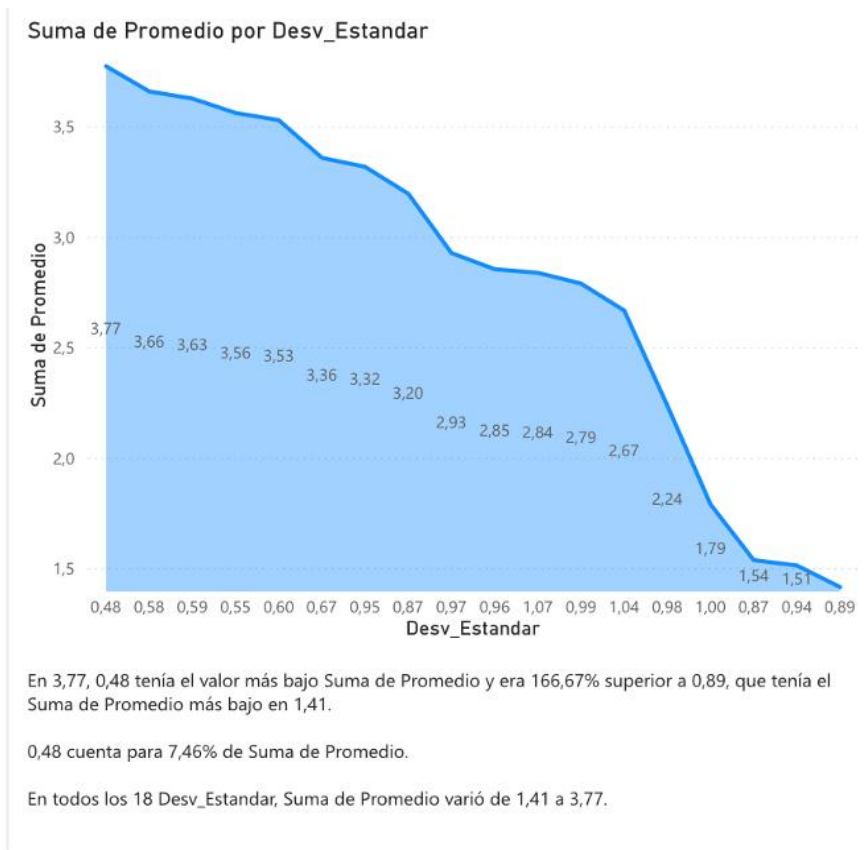
El análisis revela que el compromiso no está distribuido de manera homogénea.

- Existe un núcleo positivo (36–38 % de los ítems en riesgo bajo) que sostiene la cultura organizacional.
- Sin embargo, el 52% restante refleja brechas críticas en reconocimiento, liderazgo y desarrollo profesional, que ponen en riesgo la permanencia.

Esto confirma que el compromiso organizacional es un determinante directo de la retención, y que los factores de mayor peso (reconocimiento, liderazgo y desarrollo) deben ser tratados como prioridad estratégica en el plan de retención.

### **Grafica 7.**

*Desviación estándar y promedio.*



Nota. Elaboración propia procesamiento de datos Power BI IA.

**Análisis Integral de los 18 Ítems:** Teniendo en cuenta el promedio, desviación y relevancia. El análisis de los ítems refleja una radiografía compleja pero acelerada del compromiso organizacional en ADLP. La media promedio de cada respuesta nos habla de la dirección general de la percepción; mientras que la desviación estándar revela si esa percepción es compartida de forma homogénea o, por el contrario, si está polarizada entre grupos de trabajadores. Ambos indicadores permiten descifrar dónde la organización goza de consensos sólidos, dónde existen brechas críticas y en qué puntos hay divisiones que ponen en riesgo la cohesión.

Se sugiere alinear las fortalezas con consenso (Promedios altos + baja desviación, los Ítems con promedios superiores a 3.5 y desviaciones por debajo de 0.60, como “Estoy

orgulloso de pertenecer a esta empresa” (3.77; 0.47), “Me gusta trabajar con mis compañeros” (3.65; 0.58) o “Siento satisfacción con mi trabajo” (3.62; 0.59), muestran que los colaboradores se sienten identificados con la empresa y valoran el ambiente humano. La baja dispersión en las respuestas señala que estos consensos son mayoritarios y estables. Estos elementos son pilares del compromiso, porque permiten que, aun cuando existan falencias en otros ámbitos, el sentido de pertenencia y la cohesión social sostengan la fidelidad de los equipos.

La satisfacción aceptable con riesgo latente (Promedios entre 3.2 y 3.5; dispersión moderada), estos ítems como “Me agradaría permanecer más tiempo en la empresa” (3.53; 0.60) o “Mi supervisor es competente en lo técnico” (3.35; 0.66), reflejan percepciones favorables, pero no lo suficientemente sólidas. La desviación moderada indica que existe un grupo de colaboradores que sí está conforme y otro que manifiesta dudas o indiferencia. Estos ítems representan una zona de mejora continua, pues, aunque hoy se sostienen como aceptables, si no se fortalecen, pueden deslizarse hacia la insatisfacción. La polarización en temas de justicia, claridad y reconocimiento (Promedios entre 2.6 y 3.0; desviación alta >0.9)

Los ítems como “Siento que los procesos no siempre están bien explicados” (2.83; 1.07) o “Percibo comunicación fragmentada” (2.66; 1.03). Estos datos revelan tensión organizacional: un grupo significativo percibe claridad y orden, mientras otro siente confusión y burocracia. La desviación alta sugiere que no todos experimentan la organización de la misma forma: unos tienen experiencias positivas, mientras otros se sienten marginados o mal informados. Esta polarización es peligrosa porque erosiona la confianza y puede fracturar la cultura interna. En términos de compromiso, la división genera un “doble discurso cultural” que afecta la cohesión.

Debilidades críticas en reconocimiento y sentido de integración (Promedios entre 1.4 y 2.3; desviación elevada). Ítems como “No me siento plenamente integrado a la organización”

(1.51; 0.94), “No siento que mi trabajo sea apreciado” (1.41; 0.88) y “Los beneficios recibidos no son suficientes” (1.78; 1.00) revelan un estado de insatisfacción profunda y generalizada. Los promedios tan bajos confirman que la mayoría siente que su esfuerzo no se corresponde con el reconocimiento recibido. La desviación, aunque elevada, no oculta que la tendencia central es negativa. Esto constituye un hallazgo clave: el salario emocional, el reconocimiento simbólico y los planes de integración son deficitarios.

Ítems de compromiso emocional vulnerable (Promedios entre 2.2 y 2.8; dispersión alta). Ejemplos como “A veces pienso que mi trabajo carece de sentido” (2.23; 0.97) o “Siento que no recibo información suficiente de la compañía” (2.85; 0.96) reflejan la existencia de una zona gris. Son colaboradores que no están abiertamente insatisfechos, pero que tampoco sienten un vínculo emocional sólido. Aquí la desviación indica que la mitad de la población está desconectada emocionalmente.

El ítem 13: Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora representa un punto clave en este estudio, pues al observar la distribución de respuestas, se encuentra que:

Una mayoría significativa se ubica entre “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” (alrededor del 70 %), pero un 16% manifiesta indiferencia, mientras que cerca del 14 % está en desacuerdo total. El promedio del ítem se aproxima a 2.9 – 3.0, lo que ubica este resultado en una franja medio-baja de satisfacción.

La desviación estándar cercana a 0.9 sugiere que las percepciones no son homogéneas: mientras algunos colaboradores expresan compromiso moral, otros no experimentan culpa ni resistencia emocional a la idea de dejar la empresa.

Este ítem se observa un compromiso normativo: la permanencia en la organización por un sentido de obligación moral, lealtad o reciprocidad. La mayoría que responde afirmativamente demuestra que existe un vínculo de lealtad y responsabilidad ética hacia la empresa. Esto puede estar anclado en la cultura de pertenencia, en lazos interpersonales sólidos y en el reconocimiento del valor de la organización como comunidad.

Sin embargo, el grupo que se muestra indiferente o en desacuerdo evidencia una brecha de intervención, puesto que, para ellos, la relación con la empresa es instrumental, sin un vínculo emocional profundo. Su permanencia depende más de factores externos (salario, condiciones de mercado) que de convicciones internas.

Desde la inducción, estos datos nos llevan a deducir que el compromiso organizacional no se distribuye de manera uniforme; coexisten lealtades sólidas con vacíos de identificación que pueden afectar la retención.

La presencia de indiferencia es especialmente relevante: son colaboradores que no se reconocen ni en el deber moral de quedarse ni en la satisfacción plena de estar. Permanecen físicamente en la organización, pero psicológicamente se encuentran en una “zona gris” de compromiso pasivo. En la práctica, esto significa que son altamente vulnerables a abandonar la empresa frente a cualquier oferta externa, incluso si no representa una mejora sustancial.

Narrativamente, este ítem nos habla de una empresa que ha construido un núcleo de lealtad simbólica, pero que no ha logrado expandirlo a la totalidad de sus colaboradores. Existen fragmentos de la cultura organizacional que apelan al orgullo, pero todavía no se convierten en un vínculo colectivo y transversal.

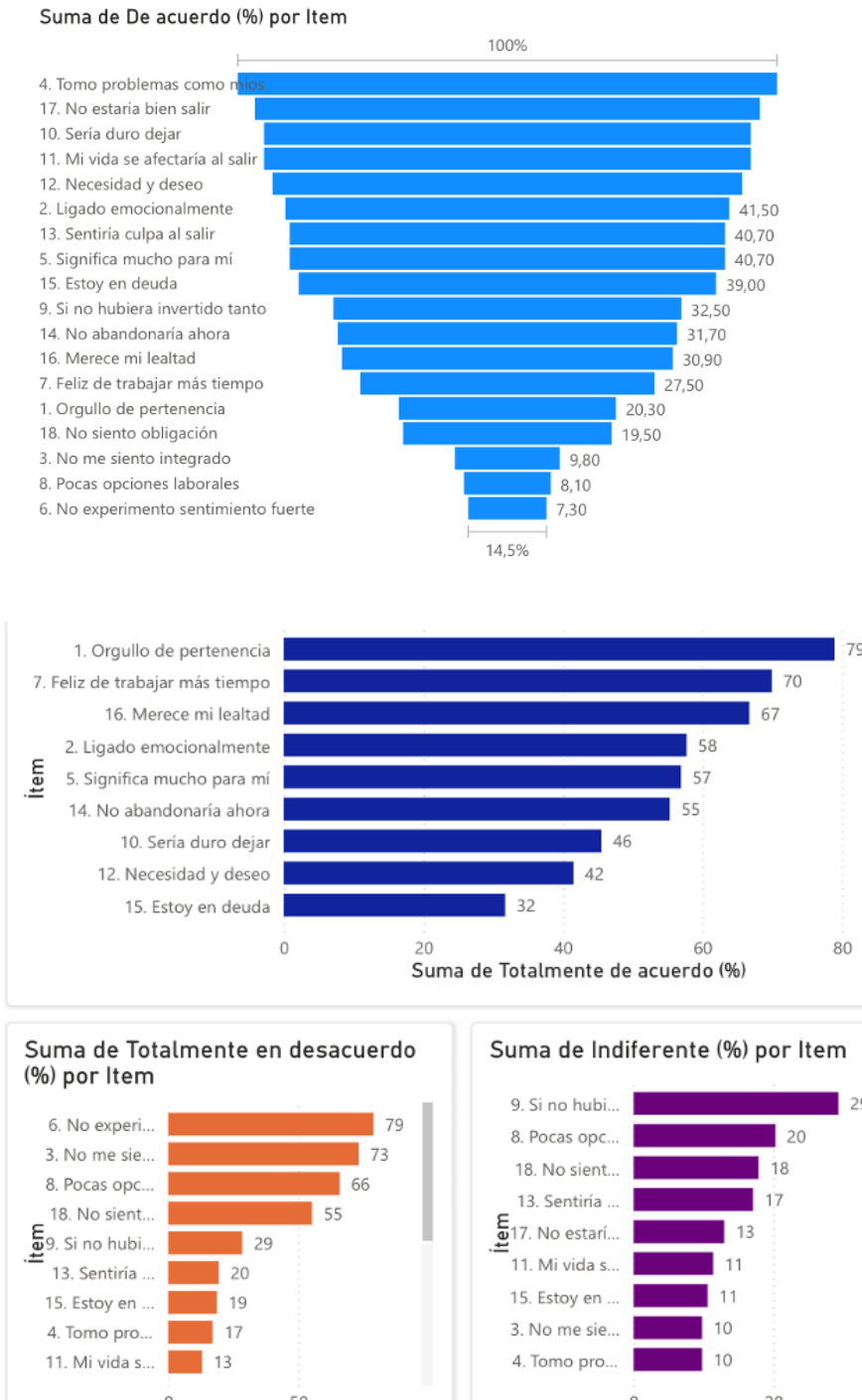
De este análisis se extrae que los **promedios altos y baja desviación** = fortalezas culturales: orgullo, compañerismo, disfrute del trabajo.

**Los promedios medios y desviación moderada/alta** = polarización: comunicación, claridad de procesos, liderazgo técnico.

Y los promedios bajos y desviación alta = debilidades críticas: reconocimiento, integración, justicia salarial.

**Grafica 8.**

*Porcentajes por ítems.*



*Nota.* Elaboración propia Procesamiento de datos Power BI IA.

Los ítems 1, 2, 5 y 7 alcanzan más del 65 % en la categoría “Totalmente de acuerdo”, mostrando que los colaboradores se identifican y valoran su pertenencia a la empresa.

**Compromiso normativo (culpa, deuda, obligación moral):**

Ítems 13, 15, 17 muestran respuestas distribuidas, con promedios intermedios. Existe un grupo que se siente moralmente vinculado a la organización, pero otro que no muestra interés para abandonar su vínculo laboral con la organización.

Compromiso de continuidad (costos de salir, falta de opciones externas). Ítems 8, 9, 11 evidencian percepciones divididas: algunos creen que salir les afectaría, pero muchos consideran que tienen alternativas externas.

Ítems inversos (3, 6, 18). La mayoría responde “en desacuerdo”, lo cual es positivo porque rechazan afirmaciones de desconexión o falta de obligación.

En suma, el análisis confirma que el compromiso organizacional no es uniforme: conviven un núcleo fuerte de pertenencia con una franja amplia de indiferencia y una base crítica de insatisfacción. La relevancia para el Plan de Retención: el promedio permite priorizar acciones: fortalezas a conservar, debilidades a intervenir.

La desviación estándar muestra dónde la empresa debe gestionar percepciones divergentes para unificar cultura y reducir polarización. Ambos indicadores, juntos, constituyen el insumo más valioso para que el plan de retención no sea genérico, sino estratégicamente focalizado.

**Resultados de entrevistas:** El primer paso consistió en reunir las 7 entrevistas semiestructuradas realizadas a líderes, jefes, coordinadores y responsables de áreas estratégicas de la organización. Cada entrevista estaba organizada en torno al Kernel de Rumelt (2022) (diagnóstico, política guía y acciones coherentes), más una sección adicional sobre gestión de energía y bienestar integral en el liderazgo.

Para garantizar la comparabilidad, se diseñó un formato único en Excel en el que:

- Cada entrevistado ocupa una fila completa.
- Cada pregunta se convierte en una columna agrupada por secciones (Diagnóstico, Política, Acciones, Energía y Bienestar).
- Se añadieron campos transversales como: Nombre, Cargo, Obstáculo principal, Patrones de salida, Cultura organizacional, Liderazgo, Acciones inmediatas y Estrategias de energía.

De este modo, toda la información quedó normalizada en un mismo esquema, evitando repeticiones y asegurando coherencia en la lectura y análisis.

En la categorización temática una vez consolidada la información, se aplicó un proceso de categorización cualitativa. Este proceso consistió en identificar patrones y núcleos de sentido en las respuestas, que luego se agruparon en categorías analíticas:

- Reconocimiento y compensación con relación a las menciones a estímulos económicos, bonificaciones, ascensos y salario emocional.
- Cultura organizacional y clima laboral, teniendo en cuenta la confianza, comunicación abierta, trabajo en equipo, solidaridad.
- Liderazgo, aspectos cercanía, empatía, retroalimentación constructiva, modelo a seguir.
- Desarrollo y crecimiento profesional, conforme a los planes de carrera, programas de capacitación, oportunidades de ascenso.
- Bienestar y gestión de energía, la información sobre pausas activas, balance vida-trabajo, estrategias para evitar desgaste.

- Factores de rotación, identificar mejores ofertas externas, falta de claridad, desbalance de cargas, migración por condiciones económicas o geográficas.

Cada respuesta fue revisada y asignada a la categoría correspondiente, permitiendo pasar de la narrativa individual a un mapa estructurado de factores críticos y favorables para la retención.

Una vez consolidadas las categorías, se contabilizó la frecuencia absoluta: es decir, cuántas veces cada categoría fue mencionada por los entrevistados.

Cuando trabajamos con entrevistas cualitativas, las respuestas abiertas deben convertirse en datos analizables. Para eso usamos códigos temáticos, que son números que representan categorías comunes.

**Tabla 33.**

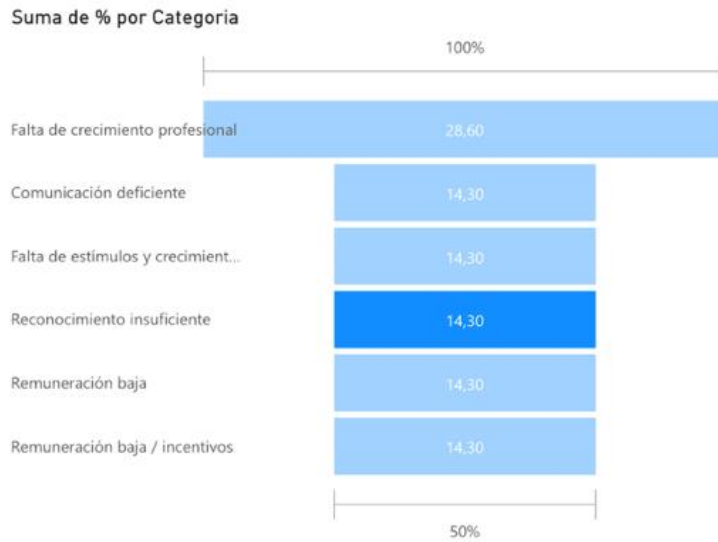
**Categorización de resultados de entrevistas**

<b>Entrevistado</b>	<b>Obstáculo</b>	<b>Patrón</b>	<b>Condiciones</b>	<b>Prácticas</b>	<b>Cultura</b>	<b>Liderazgo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Energía</b>
<b>Comunicador Social</b>	Falta de crecimiento profesional	Juventud / nuevas experiencias	Ambiente colaborativo	Compañerismo y trabajo en equipo	Confianza y colaboración	Cercano y empático	Espacios de escucha activa	Pausas activas y organización del trabajo
<b>Área Talento</b>	Falta de estímulos y crecimiento profesional	Traslado a otras ciudades	Estabilidad laboral e incentivos	Programas de bienestar y flexibilidad	Confianza y comunicación abierta	Empático y coherente	Programa de desarrollo profesional	Pausas activas, breaks sociales
<b>Coordinadora SG</b>	Remuneración baja / incentivos	Mejores ofertas externas	Reconocimiento y oportunidades	Actividades de bienestar	Reconocimiento y colaboración	Retroalimentación constante	Fortalecer reconocimiento	Sobrecarga laboral y estrés
<b>Gestor Compras</b>	Reconocimiento o insuficiente	Mejores ofertas externas	Claridad en procesos	Buen clima laboral	Colaboración	Modelo y ejemplo	Mejorar comunicación interna	Pausas y balance vida-trabajo
<b>Jefe Plantas</b>	Remuneración baja	Mejores ofertas externas	Estabilidad laboral	Charlas motivacionales	Confianza	Flexible y cercano	Programa de integración	Agotamiento en alta presión

*Nota.* Elaboración propia para el análisis de datos.

**Grafica 9.**

Frecuencia de obstáculo. Categoría 1 de análisis.



Reconocimiento insuficiente tuvo 14,30 Suma de %.



*Nota.* Elaboración propia con Power BI IA.

Del análisis de frecuencias obtenidas en las entrevistas se identificaron cinco categorías centrales que reflejan los principales obstáculos para la retención del talento humano. En primer lugar, la categoría “falta de crecimiento profesional” (28,6%) se ubica como la de mayor peso relativo. Este hallazgo sugiere que la principal causa de riesgo de fuga está asociada a la ausencia de rutas claras de ascenso y desarrollo dentro de la organización, lo que limita la proyección de los colaboradores y debilita su compromiso a largo plazo.

De manera complementaria, la categoría “falta de estímulos y crecimiento profesional” (14,3%) refuerza esta misma problemática. No se trata únicamente de la posibilidad de ascender jerárquicamente, sino también de contar con estímulos de formación y desarrollo que fortalezcan las competencias individuales y mantengan motivados a los trabajadores. En conjunto, estas dos categorías evidencian que el crecimiento limitado constituye un factor crítico para la permanencia.

Por otro lado, la “remuneración baja / incentivos” (14,3%) y la “remuneración baja” (14,3%) conforman un bloque de respuestas que, sumadas, alcanzan también el 28,6%. Esto permite concluir que el aspecto económico continúa siendo un obstáculo relevante. Más allá de las condiciones salariales básicas, lo que emerge es una percepción de inequidad o insuficiencia en los incentivos, lo cual impacta en la satisfacción y en la motivación de los empleados.

A este panorama se suma la categoría de “reconocimiento insuficiente” (14,3%), que refleja la carencia de mecanismos formales o simbólicos para valorar los aportes individuales y colectivos. La ausencia de reconocimiento debilita la percepción de justicia organizacional, genera frustración y disminuye el sentido de pertenencia.

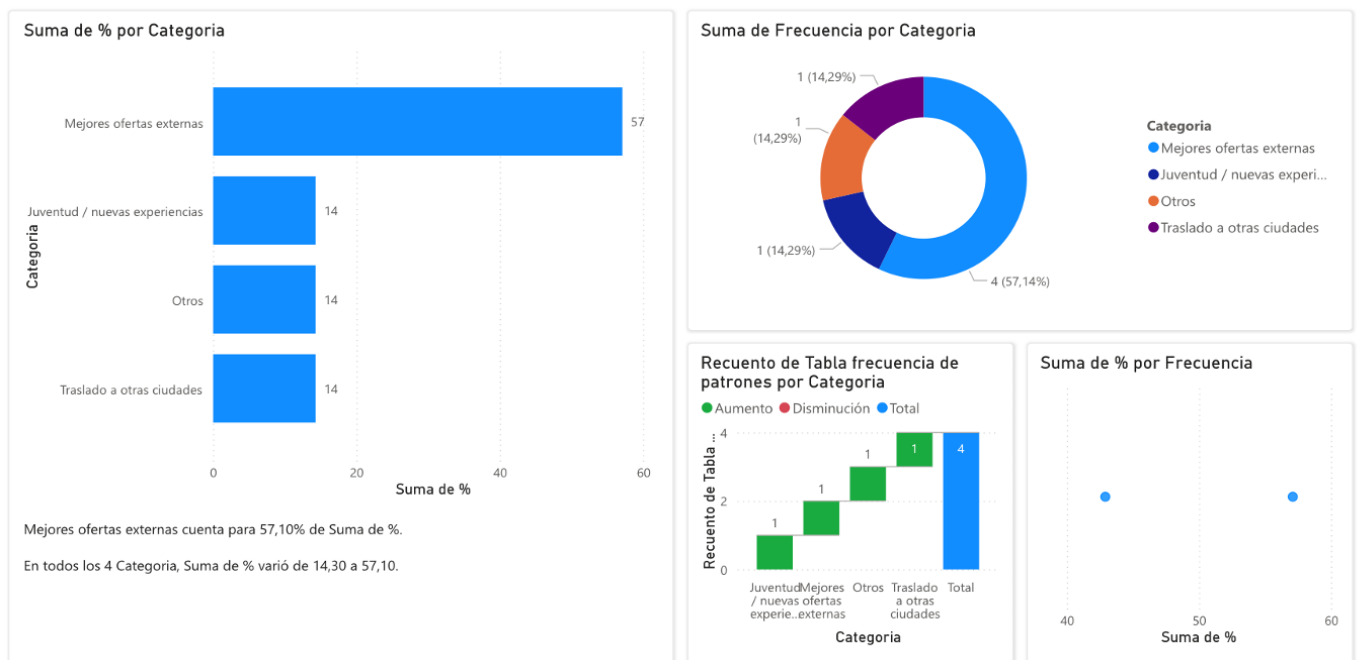
Finalmente, la categoría “comunicación deficiente” (14,3%) señala que los problemas en los canales internos de información y la falta de claridad en los procesos también constituyen un obstáculo para la retención. La deficiencia en la comunicación no

solo dificulta la eficiencia operativa, sino que deteriora la confianza y la cohesión de los equipos de trabajo.

En síntesis, el análisis de estas frecuencias revela que los factores más determinantes para la permanencia están vinculados al crecimiento profesional, la compensación económica, el reconocimiento y la comunicación interna. La coincidencia de estos hallazgos con teorías contemporáneas de gestión del talento confirma que la retención no depende de un único aspecto, sino de la articulación equilibrada entre desarrollo, incentivos, valoración y procesos organizacionales claros.

**Grafica 10.**

*Frecuencia de patrones. Categoría 2 de análisis*



*Nota.* Elaboración propia con Power BI IA.

El análisis estadístico de los patrones de salida refleja que el motivo más recurrente corresponde a la categoría “mejores ofertas externas”, con una frecuencia del 57,1%. Esto significa que más de la mitad de los líderes entrevistados perciben que la rotación se produce principalmente porque los colaboradores encuentran en el mercado

condiciones más atractivas en términos de salario, beneficios o proyección profesional. Este resultado guarda relación directa con lo observado en las encuestas, donde la remuneración baja y la falta de crecimiento aparecieron como causas críticas de insatisfacción.

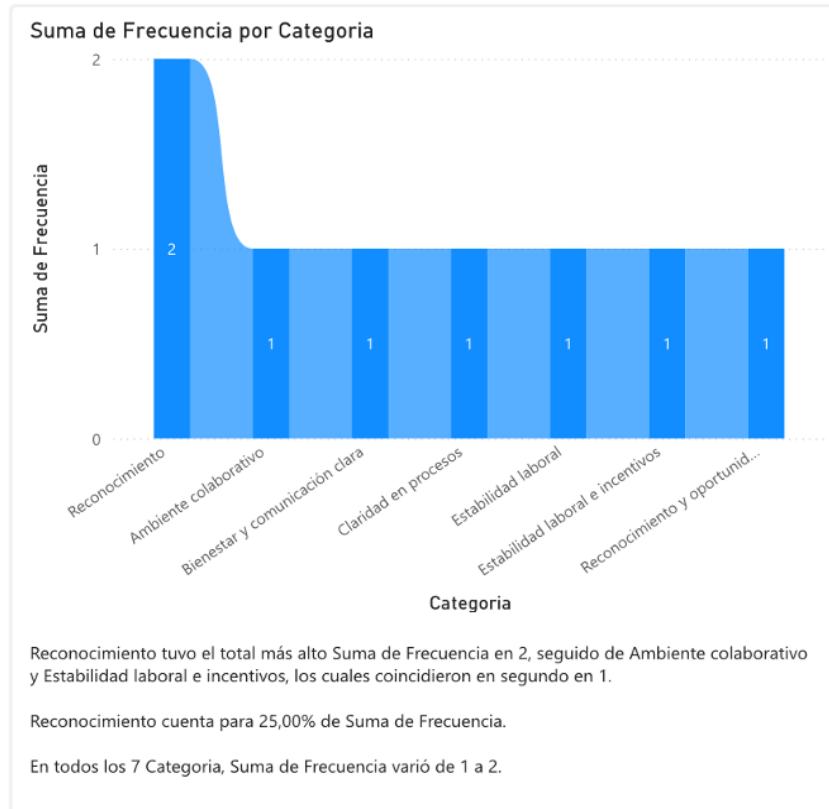
En segundo lugar, con un 14,3%, se encuentra el patrón “juventud / nuevas experiencias”. Aquí se identifica que, más allá de factores salariales, influyen motivaciones personales asociadas a la edad y al deseo de explorar distintas oportunidades. Este hallazgo también dialoga con las encuestas, en las que un grupo de colaboradores expresó indiferencia o desconexión, lo que puede asociarse a la falta de consolidación de un compromiso organizacional estable.

El “traslado a otras ciudades”, igualmente con 14,3%, muestra que las decisiones de movilidad no siempre obedecen a causas internas de la empresa, sino a factores externos como proyectos personales o condiciones geográficas más convenientes. Esta categoría, aunque minoritaria, señala la importancia de considerar el contexto social y familiar en las estrategias de retención.

Por otro lado, la categoría “otros” con el mismo porcentaje, refleja situaciones menos recurrentes pero que deben ser atendidas, pues pueden convertirse en riesgos latentes. En conjunto, estos patrones confirman que la permanencia en la organización depende tanto de las condiciones internas, remuneración, crecimiento, reconocimiento, como de variables externas y personales que también deben ser contempladas en el diseño del plan de retención.

### **Grafica 11.**

*Frecuencia de condiciones. Categoría 3 de análisis.*



*Nota.* Elaboración propia con Power BI IA.

Las demás categorías y frecuencias: prácticas, cultura, liderazgo, acciones y energía, se encuentra en el mismo marco de la gráfica 12, de tal manera, se puede hacer el análisis integral de las entrevistas a líderes y jefes, en paralelo con las encuestas aplicadas a los colaboradores, permite identificar coincidencias y divergencias que aportan a un diagnóstico más profundo sobre la retención de talento. En relación con las prácticas actuales de retención, los entrevistados señalaron que las actividades de reconocimiento, la flexibilización de horarios y algunos programas de bienestar han tenido efectos positivos, pero estos esfuerzos se diluyen en la ausencia de seguimiento y continuidad.

La cultura organizacional aparece como una de las fortalezas más destacadas en ambos instrumentos. Los líderes coinciden en describir un ambiente basado en la confianza, la solidaridad y la colaboración, mientras que en las encuestas más del 70%

de los trabajadores manifestaron satisfacción con el compañerismo y el orgullo por las labores que desempeñan.

En cuanto al liderazgo, se observan brechas importantes. Los entrevistados expresaron que un líder debe ser empático, cercano, coherente y ejemplar, pero también reconocieron que en la práctica muchos estilos de liderazgo están centrados en lo técnico y en el control de los procesos. Esta percepción coincide con lo encontrado en las encuestas, donde casi una cuarta parte de los trabajadores afirmó no percibir interés genuino por parte de sus supervisores. El análisis cruzado permite concluir que existe una distancia significativa entre el modelo de liderazgo ideal y el liderazgo cotidiano, lo que genera insatisfacción y limita el compromiso organizacional.

Las acciones inmediatas propuestas por los líderes apuntan a medidas de alto impacto simbólico como reforzar la comunicación interna, instaurar programas de mentoría, ampliar la flexibilidad laboral y fortalecer el reconocimiento. Al comparar estas propuestas con los resultados de las encuestas, se observa un punto de encuentro claro, ya que los trabajadores señalan como urgencias la compensación justa y la posibilidad de planes de carrera. Este cruce de información revela que la empresa requiere avanzar simultáneamente en acciones rápidas, visibles y cercanas, junto con transformaciones más estructurales relacionadas con la equidad salarial y el desarrollo profesional.

De este análisis comparativo emergen varias variables comunes. La falta de crecimiento profesional y estímulos aparece de manera reiterada tanto en entrevistas como en encuestas, evidenciando que los trabajadores perciben un techo bajo de desarrollo dentro de la organización. La compensación económica y emocional también ocupa un lugar central, pues los líderes mencionan la falta de incentivos atractivos y los trabajadores expresan la percepción de inequidad salarial. El reconocimiento y la valoración simbólica, aunque presentes de manera parcial, se muestran insuficientes y

carecen de sistematicidad. La cultura y las relaciones interpersonales constituyen la mayor fortaleza, pero se encuentran en riesgo de debilitarse si no se refuerzan con políticas estratégicas. El liderazgo empático se proyecta como un ideal compartido, aunque todavía distante de la práctica cotidiana, mientras que la comunicación deficiente se convierte en un punto crítico que afecta la confianza y genera frustración. Finalmente, la energía y el bienestar integral, que en teoría deberían sostener la motivación y el compromiso, son áreas aún poco exploradas que requieren ser incorporadas al plan estratégico.

En conjunto, las entrevistas y encuestas permiten un diagnóstico integral que muestra que la retención de talento en la empresa depende de articular de manera coherente varios ejes. El crecimiento profesional, la compensación justa, el liderazgo humano y la comunicación clara se configuran como los factores más urgentes de intervención. Estos aspectos deben complementarse con una gestión estratégica del bienestar y la energía, de modo que la cultura positiva y el compañerismo no se conviertan en un recurso aislado, sino en un pilar sólido de sostenibilidad organizacional. El análisis confirma que la permanencia de los trabajadores está condicionada tanto por factores internos como externos, pero que la empresa tiene la capacidad de transformar su propuesta de valor interna para fidelizar y consolidar su talento humano.

En el análisis comparativo entre entrevistados, y con la matriz estructurada y categorizada, fue posible realizar un análisis comparativo que arrojó los siguientes hallazgos:

- Obstáculos principales: Coinciden en la falta de oportunidades de crecimiento y el reconocimiento insuficiente como causas centrales de la rotación.

- Patrones de salida: Los entrevistados mencionan de forma recurrente la migración hacia mejores oportunidades externas (económicas o profesionales), y en algunos casos la búsqueda de mejor balance vida–trabajo.
- Prácticas de retención actuales: Se destacan positivamente el compañerismo, los programas de bienestar y la flexibilidad laboral; sin embargo, existe consenso en que son acciones aisladas que pierden fuerza por falta de seguimiento.
- Cultura y liderazgo: Todos los entrevistados valoran un liderazgo empático y cercano, con capacidad de escucha activa y retroalimentación. La cultura deseada es de confianza, reconocimiento y comunicación clara.
- Acciones inmediatas sugeridas: Se repiten propuestas de mejorar comunicación interna, fortalecer programas de reconocimiento, ampliar la flexibilidad laboral y crear planes de carrera accesibles.
- Gestión de energía y bienestar: Los entrevistados coinciden en que las pausas activas, la socialización y el reconocimiento son clave para mantener la motivación. También advierten que el agotamiento por cargas excesivas y la falta de claridad en instrucciones han provocado fugas de talento.

### **6.3. Fase 3: Identificación de brechas e integración de resultados**

Esta fase integra cuatro capas de análisis empresarial alineado a los objetivos específicos 1,2 y 3 desarrolladas en el trabajo: i) el análisis externo del sector de servicios públicos domiciliarios de agua y saneamiento, con su marco normativo, presiones competitivas de mercado laboral y tendencias tecnológicas: ii) el análisis institucional de la misión, visión, objeto social ampliado y portafolio de negocios (operación/expansión, venta de agua y medidores, acometidas, interventorías y diseños);

iii) la revisión documental interna 2023–2024; manuales, caracterizaciones de plantilla, nómina, reportes de rotación/ausentismo, programas de bienestar y procedimientos; y iv) la evidencia recolectada a través de los instrumentos aplicados en 2025 por medio de entrevistas semiestructuradas y encuestas aplicadas a una muestra válida de 123 colaboradores (89,1% de cobertura).

Con el fin de asegurar rigurosidad académica, la información se sometió a triangulación metodológica y de fuentes: se normalizaron repositorios fragmentados (plantilla, nómina y caracterización), se empleó estadística descriptiva comparada para series transversales (distribuciones por edad, antigüedad, contrato, educación y cargas familiares) y analítica de correspondencias para relacionar perfiles con patrones de permanencia y rotación; en lo cualitativo, se aplicó codificación abierta - axial–selectiva (1990) , como los pasos para interconectar la teoría y el desarrollo de forma coherente, alineada a las entrevistas hasta alcanzar la temática, y percepción mediante consistencia interna y contrastes con los indicadores.

El resultado es un DOFA integral, con lectura interna y externa, que trasciende la mera enumeración de factores y articula evidencias para mostrar, por un lado, cómo las fortalezas (conocimiento técnico, cohesión, propósito comunitario y misión empresarial) apalancan oportunidades; y, por otro, cómo las debilidades detectadas en la documentación (fragmentación de datos, reconocimiento y rutas de carrera insuficientes, predominio de contratos a término fijo) se manifiestan en los instrumentos aplicados en 2025. Con base en esa trazabilidad, el análisis traduce las amenazas del contexto en respuestas organizacionales verificables, con metas y métricas que permiten seguir su impacto real.

Este encuadre coloca al plan de diseño de retención del talento en integración de sus 3 objetivos específicos para dar paso al objetivo general y construir un mecanismo

que buscar articular sistemas y cumplir la misión de calidad, continuidad del servicio y productividad organizacional, equilibrando los compromisos contractuales y legales de la empresa con una proyección social donde comunidad, directivos, colaboradores, proveedores y entidades públicas participan en un sistema integrado de gestión del talento, capaz de convertir debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades con evidencia trazable y mejora continua.

**Tabla 34**

*Análisis DOFA*

<b>Factor</b>	<b>Contenido para ADLP (síntesis rigurosa y accionable)</b>
<b>Fortalezas (F)</b>	Propósito público y licencia social consolidados; trayectoria (2006–2025) y orgullo por el servicio; liderazgo técnico con reconocimiento operativo; portafolio diversificado (operación/expansión, medidores, diseños, interventorías) que distribuye riesgos; proximidad geográfica del personal que favorece cobertura; manuales y protocolos que brindan base de estandarización; claridad de perfiles en varias áreas y programas de bienestar incipientes; tasa de permanencia relativamente alta en colectivos clave. Cómo capitalizarlas: priorizar recursos en roles/activos críticos, enlazar personas al servicio con metas de continuidad/calidad, convertir protocolos en estándares medibles y visibilizar logros para reforzar identidad y pertenencia.
<b>Debilidades (D)</b>	Fragmentación documental y de datos (sin repositorio único ni identificadores consistentes); ausencia de políticas claras y desarticulación del organigrama con la realidad operativa (p. ej., incongruencia entre comunicaciones y sistema de gestión); sobrecarga operacional por amplitud de portafolio; reconocimiento desigual, desconexión emocional y poca innovación; presión financiera y cargas familiares en buena parte de la plantilla; evaluación percibida como punitiva, sin rutas de carrera/mentorías; baja adopción tecnológica (Excel y Word básico); sin área formal de Bienestar/TH (no se evidencia psicólogo en nómina); programas sin medición y análisis que no conectan con rotación real; energía organizacional no gestionada; señales de indiferencia institucional y estancamiento en liderazgo/cultura. Lectura integradora: falta un modelo de

	<p>congruencia (Nadler–Tushman) y una EVP visible; el sistema de gestión carece de ciclo, KPI y narrativa externa coherente.</p>
<p><b>Oportunidades (O)</b></p>	<p>Presentar el organigrama como un mapa de ruta para las inducciones y crear consciencia empresarial basada en la conexión colectiva. Digitalización (HR-Analytics/IA explicable), micro-credenciales y convenios educativos; flex-guardias/rediseño de turnos; bienestar integral y seguridad psicológica; integración comunidad–empresa para reforzar pertenencia; apalancamiento regulatorio para alinear continuidad/calidad con reputación; visibilidad de trayectorias de crecimiento y evaluación 360° como herramienta de desarrollo (feedback continuo con soporte APP y contacto humano); núcleo positivo de orgullo/compañerismo que puede convertirse en fidelización; hallazgos de clima (p. ej., riesgo medio-alto e indiferencia 61,1%) como palanca para sensibilizar, activar liderazgo cercano y cerrar brechas de reconocimiento/comunicación.</p>
<p><b>Amenazas (A)</b></p>	<p>Riesgo sectorial alto (exigencia regulatoria y escrutinio ciudadano); competencia por perfiles técnicos/profesionales; erosión de conocimiento por reemplazos/jubilación; burocratización/antiproduktividad; presiones económicas y climáticas sobre la operación; brecha entre liderazgo ideal y cotidiano que erosiona confianza; mejores incentivos externos que elevan probabilidad de fuga; parte de la permanencia puede estar anclada al temor o la culpa (no a una EVP atractiva), lo que desgasta y anticipa rotación voluntaria cuando aparecen alternativas. Riesgo adicional: respuestas socialmente prudentes en encuestas que enmascaran problemas de fondo y dificultan la priorización.</p>

*Nota.* Elaboración propia a partir de la aplicación de los instrumentos.

### **Matriz de Brechas**

El análisis comparativo de la situación actual de ADLP frente a sus estrategias implementadas en 2023 y 2024, alineado a los resultados de las encuestas aplicadas en 2025, permite visualizar el grado de eficacia entre la gestión del talento humano y los principios institucionales y legales que orientan el trabajo en Colombia especialmente la

dignidad humana, la igualdad de oportunidades, la estabilidad laboral y la participación efectiva en la toma de decisiones. Si bien la empresa demuestra una estructura administrativa sólida y estabilidad financiera, el diagnóstico evidencia un desequilibrio entre sostenibilidad económica y sostenibilidad humana, expresado en una rotación del 25,36% y un 69% de salidas voluntarias. Estas cifras revelan brechas estructurales en reconocimiento, desarrollo profesional y comunicación, que reflejan una desconexión progresiva entre las expectativas de los colaboradores y las respuestas institucionales.

La matriz de brechas o radar estratégico se construye, por tanto, como una herramienta de planificación y toma de decisiones que permite comparar la realidad actual con la visión proyectada de la empresa, identificando los vacíos que deben cerrarse para consolidar un modelo de gestión del talento basado en la equidad, el bienestar integral y la productividad sostenible. Este ejercicio integra los hallazgos empíricos del diagnóstico, las políticas aplicadas entre 2023 y 2024 y las metas estratégicas del plan de retención, con el propósito de fortalecer las áreas críticas, optimizar procesos, desarrollar habilidades y equilibrar el ecosistema empresarial, asegurando coherencia entre los objetivos institucionales y los valores constitucionales que rigen la función pública y empresarial.

**Tabla 35.**

*Matriz de brechas*

<b>Dimensión / Eje</b>	<b>Situación Actual</b>	<b>Estrategias 2024 – 2023 Implementadas</b>	<b>Resultados 2025 / Evidencia de Impacto</b>	<b>Brecha identificada</b>	<b>Oportunidad de mejora / Línea de acción</b>
<b>Gestión del Talento y Cultura Organizacional</b>	Clima percibido como positivo (83% liderazgo, 94% pertenencia), pero con comunicación fragmentada y baja retroalimentación.	Fortalecimiento de canales internos, reuniones de equipo y charlas de liderazgo.	Persisten señales de desgaste emocional y sensación de desconexión.	Comunicación bidireccional limitada y falta de coherencia entre discurso y práctica.	Implementar modelo de comunicación empática y liderazgo consciente; KPI: satisfacción con liderazgo +20%.

<b>Desarrollo Profesional y Formación</b>	Capacitaciones generales no vinculadas a desempeño; sin planes de carrera estructurados.	Programas de educación continua con universidades locales, herramientas digitales para el emprendimiento.	Se percibe avance, pero sin rutas de crecimiento individualizadas.	Falta de correlación entre aprendizaje, promoción y desempeño.	Diseñar mapa de desarrollo por roles y mentorías internas; KPI: % colaboradores con plan de carrera activo.
<b>Reconocimiento y Compensación</b>	Predomina el enfoque contractual; no existe política de salario emocional.	Implementación de incentivos económicos puntuales.	Persisten percepciones de inequidad y falta de reconocimiento simbólico.	Desalineación entre esfuerzo percibido y recompensa recibida.	Crear sistema integral de reconocimiento emocional y meritocrático; KPI: índice de satisfacción salarial +25%.
<b>Bienestar Integral y Salud Ocupacional</b>	Programas de bienestar formales, pero centrados en la dimensión física.	Actividades de bienestar y pausas activas periódicas.	Colaboradores valoran el esfuerzo, pero demandan bienestar emocional y psicosocial.	Falta de enfoque integral (físico, mental, emocional y espiritual).	Desarrollar modelo de bienestar integral 4D; KPI: índice de bienestar global >80%.
<b>Atracción y Selección (Marca Empleadora)</b>	Procesos cumplidos normativamente, pero sin diferenciación de propuesta de valor.	Revisión de perfiles y fortalecimiento de marca institucional.	Mejora en atracción técnica, pero baja retención temprana.	EVP institucional no comunica propósito ni beneficios emocionales.	Rediseñar EVP basada en sostenibilidad y orgullo local; KPI: rotación <12% en 2 años. Hacer un diagrama de ciclo de vida del empleado basado en la realidad actual y escalamiento.
<b>Retención y Desvinculación (Ciclo del Empleado)</b>	Alta rotación (25,36%), 69% de salidas voluntarias, sin análisis de causas raíz.	Ajustes en inducción y contratos; entrevistas de salida no sistemáticas.	Desvinculaciones siguen sin seguimiento ni trazabilidad.	Ausencia de analítica de personas y gestión preventiva.	Implementar estudios por áreas y tablero de control ELC y analítica predictiva; KPI: reducción de rotación 10 puntos porcentuales.

*Nota.* Elaboración propia a partir de resultados.

La lectura del radar estratégico evidencia que las brechas más críticas se concentran en los niveles intermedios del ciclo de vida del empleado teniendo en cuenta los factores del desarrollo, reconocimiento y liderazgo, donde se produce el mayor riesgo de desconexión emocional y pérdida de compromiso. Este hallazgo valida la necesidad

de transitar hacia una gestión más humana, preventiva y basada en la experiencia del colaborador, coherente con los postulados del marco institucional y legal.

Asimismo, la comparación entre las estrategias aplicadas en 2023 - 2024 y los resultados de 2025 demuestra que, aunque la empresa ha avanzado en institucionalizar su cultura y fortalecer la comunicación, aún requiere estandarizar los procesos de evaluación y segmentar sus acciones por rol y etapa del ciclo laboral. Este proceso de segmentación permitirá traducir la política de talento en una práctica medible, eficiente y sostenible, alineada con el equilibrio entre sostenibilidad económica y sostenibilidad humana que define el propósito organizacional de ADLP.

#### **6.4. Fase 4: Diseño de un Plan de Retención de Talento para Agua de los Patios S.A. E.S.P.**

En esta fase, se dará cumplimiento al objetivo general, partiendo del compendio en el análisis de información, donde se hace el tránsito entre el diagnóstico integral y la construcción de un plan de acción estructurado. El propósito central es integrar los hallazgos obtenidos en encuestas, entrevistas, análisis documental y DOFA para desarrollar un modelo coherente y sostenible de retención de talento humano. El plan propuesto constara de un objetivo general y seis objetivos específicos que se enfoca en el aumento del porcentaje de rotación de ADLP.

Este plan se diseña sobre tres pilares teóricos y prácticos: el enfoque multidisciplinar de Charlie Munger (2023), que orienta la integración de múltiples modelos mentales para abordar la complejidad de la gestión humana; el modelo de buena estrategia de Richard Rumelt (2022), que permite definir un diagnóstico claro, una política guía y acciones coherentes; y la visión de Schwartz et al. (2020), que resalta la importancia de la gestión de la energía física, emocional, mental y espiritual como base de la productividad sostenible. A partir de aspectos cruciales hallados en el marco, se

estructura un plan que combina innovación, vocación de servicio, procesos de aprendizaje y comunicación visionaria, con énfasis en el desarrollo profesional, comunicación interna y motivación de los colaboradores, todo ello alineado al marco institucional de ADLP.

### **Plan De Retención Para Agua De Los Patios S.A. E.S.P.**

- **Objetivo General del plan de retención:** Reducir la rotación voluntaria del 16,67% a  $\leq 11,7\%$  a diciembre de 2026, fortaleciendo los resultados 4C del Modelo de Harvard (Compromiso, Competencia, Congruencia y Costo-efectividad) mediante un sistema integrado de políticas, desarrollo y carrera, reconocimiento, bienestar/energía, comunicación y analítica, operado bajo PDCA, KAIZEN e ISO 30414C.
- **Objetivo específico del plan de retención:**
  - No. 1. auditoría Integral.** Realizar auditoria documental y sistema de procesos de todas las áreas de la empresa para alinear los intereses de las partes, identificar brechas, realizar mejoras y priorizar planes de acción.
  - No. 2 arquitectura de políticas orientadas en la propuesta de valor para el empleado.** Diseñar las políticas de Talento Humano de ADLP que permita articular los desafíos con las acciones coherentes y los resultados.
  - No. 3 reconocimiento y motivación.** Incrementar en 30% la percepción de reconocimiento y motivación del personal en los próximos 24 meses mediante un sistema formal de reconocimiento y motivación,

**No. 4 comunicación y proyección social.** Implementar el sistema integrado de comunicación interna y externa, basado en una Propuesta de Valor al Empleado (PVE/EVP) y en el Modelo de Congruencia de Nadler–Tushman (trabajo–personas–estructura–cultura), que alinee mensajes, canales y acciones de comunicación con el marco institucional, corrija la desarticulación actual, fortalezca la proyección social y posicione a la identidad de ADLP en 12 meses.

**No. 5. Carrera, mentoría y salario emocional (≥70%).** Implementar planes de carrera, mentoría y salario emocional que alcancen al menos al 70% de los colaboradores a 2026, impulsando la promoción interna, habilidades personales y el desarrollo de competencias para el crecimiento personal y organizacional.

**No. 6. Analítica avanzada y gestión por datos.** Implementar analítica avanzada y sistemas de gestión modernos para decisiones basadas en evidencia: tablero 4C, indicadores de rotación con alertas de riesgo, integrados al ciclo PDCA.

**Presupuesto inicial:** \$29.800.000

A continuación, se desarrollarán los objetivos específicos del plan de retención teniendo en cuenta que se sugiere que la implementación se realice de manera gradual y atendiendo a los resultados y mejoras que se deben implementar a nivel general de cultura y estructura empresarial:

**FASE I. PASO 1. Modelo y ciclo de gestión integral sugerida para el plan de retención de talento para adlp.** Este plan inicia socializando el Modelo Integrado de Gestión del Talento para ADLP (adaptación Harvard) como el “sistema operativo” que

articulará personas, procesos y tecnología. El primer movimiento es alinear los intereses de todas las partes involucradas; empleados, usuarios/clientes, directivos, entes de control, comunidad y proveedores con la misión y visión de Agua de los Patios S.A. E.S.P. La empresa presta un servicio esencial como lo es el suministro del agua, lo cual genera un impacto en la salud pública, el ambiente y la confianza ciudadana; por ello, cada colaborador debe comprender cómo funciona la organización, quién decide y quién ejecuta en cada proceso, y cómo su trabajo impacta al usuario. Esta introducción, que se incluirá en las inducciones y en el manual del plan, prepara el terreno para los objetivos siguientes: define el ciclo de procesos (vacantes - onboarding 30-60-90 - turnos - formación/certificación - desempeño - reconocimiento -PQR/comunidad), fija estándares de datos (EmpleadoID, CargoID, CentroCostoID, CertificaciónID) y determina responsables de cada sistema, asegurando interconexión, trazabilidad y cultura de servicio orientada a los Resultados 4C(Compromiso, Competencia, Costo-efectividad, Congruencia).

**Figura 7.**

Ciclo/modelo de Gestión Talento Humano Sugerido ([ver documento](#)).

### CICLO/MODELO AGUA DE LOS PATIOS S.A. E.S.P. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Basado en Harvard model HRM

Nota. Elaboración propia con la guía del modelo harvad (Harvard Business Impact, 2023)

#### FASE I. PASO II. Introducción a la nueva distribución e interconexión.

Este documento constituye el primer acercamiento con todos los colaboradores para explicar cómo funciona la organización y por qué las responsabilidades son de alto nivel, el impacto directo en la comunidad, la salud pública y el cumplimiento regulatorio. A nivel estratégico, se propone cambios en la distribución e integración de funciones que deben reflejarse en el organigrama (ver ilustración adjunta), esto para dar proyección y claridad a quienes conforman el capital humano de Agua de Los Patios S.A. E.S.P.

La propuesta ordena la estructura en siete direcciones con responsabilidades y enlaces definidos: Administrativa y Financiera; Personas, Cultura y Comunidad (Talento humano + Bienestar + Trabajo Social); Jurídica y Servicio al Cliente; Operaciones (con cuatro jefaturas: Operación Comercial; Redes y Mantenimiento; Plantas: Bocatoma–Planta de tratamiento de agua potable–Planta de tratamiento de aguas residuales; Transporte & Flota); Gestión Integral (Calidad, Ambiental, SST, Riesgos, Laboratorio); Tecnologías de la Información (TI); y Planeación y Proyectos (PMO).

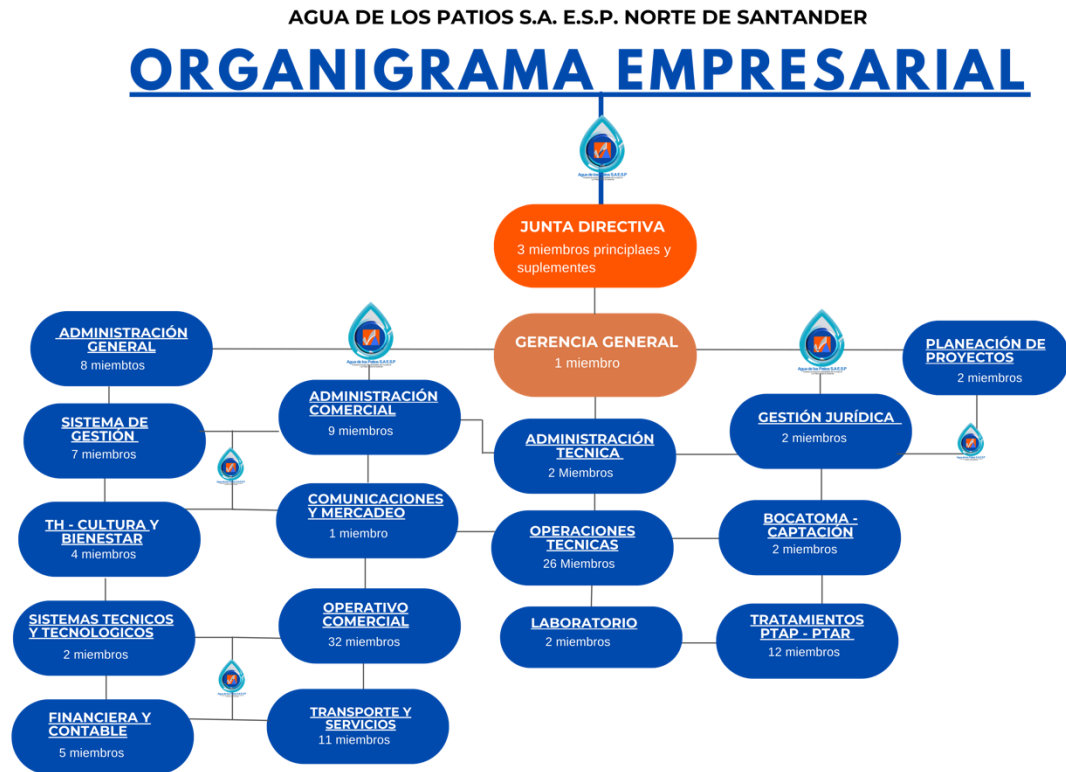
Se establecen líneas de coordinación no jerárquicas para asegurar fluidez y control:

- Gestión Integral ↔ Administración comercial; comunicaciones; administración técnica, operaciones, entre otros.
- Talento Humano, Cultura y Bienestar ↔ Operación Comercial (metas de pérdidas y NPS).
- Comunicaciones Internas ↔ Personas (cultura y seguridad).

Esta reorganización mínima, sin “romper” la operación, busca reducir falta de claridad en los procesos y unir en el plan la mejora de otras áreas que hacen parte indisoluble de la buena gestión del talento humano para ADLP para conectar personas–operación–comunidad en un solo sistema.

**Figura 8**

Propuesta de redistribución de organigrama vinculado a la nómina y a las áreas de operación de ADLP.



Nota. Elaboración propia teniendo en cuenta la distribución por cargos y áreas de ADLP.

En este cambio propuesto ([ver documento](#)), el organigrama se convierte en un mapa operativo conectado con la distribución real del personal por áreas. Esto permite:

**1. Visibilidad y trazabilidad del trabajo.** Cada colaborador queda anclado a su área, rol y responsable directo (jefe/encargado), lo que clarifica “quién hace qué”, “a quién reporto” y “quién decide”.

**2. Ruta clara de atención y escalamiento.** Las personas saben a quién dirigirse para pedir guía, información o radicar quejas/alertas, reduciendo tiempos de respuesta. Los flujos de escalamiento quedan explícitos.

**3. Mejor control gerencial y equilibrio de responsabilidades.** La conexión organigrama–plantilla permite identificar vacíos o duplicidades de funciones y reasignar tareas con criterio.

**4. Base lista para digitalizar (software).** La estructura queda **normalizada** para su posterior integración a un sistema de integración de recursos humanos (HRIS), planificación de recursos empresariales (ERP) y negocios inteligentes (BI) donde se indique: EmpleadoID, CargoID, ÁreaID, JefaturaID, CentroCostoID, Ubicación/TurnoID, CertificaciónID.

**5. Procesos:** vacantes - onboarding 90d - turnos - formación/certificación – beneficios – programa emprendimiento cada gota cuenta - desempeño/OKR - reconocimiento - PQR/comunidad. Con lo anterior se habilitan automatizaciones (aprobaciones, asignación de cursos, alertas y tableros.

**6. Gobernanza y cumplimiento.** El diseño separa funciones de control (Gestión Integral y Laboratorio) de operación (Plantas/Redes), fortaleciendo la independencia técnica y la trazabilidad para auditorías.

**7. Mejor experiencia del colaborador.** Al tener roles y responsables claros, el onboarding es más rápido, las expectativas son explícitas y la comunicación interna mejora (menos ambigüedad, más confianza).

#### **8. Impacto directo en los Resultados 4C**

- **Compromiso:** claridad de jefe y ruta de apoyo.
- **Competencia:** formación y certificaciones alineadas al rol real.
- **Costo-efectividad:** menos reprocesos por canales definidos.
- **Congruencia:** políticas y OKR aplicados de forma homogénea.

El impacto directo de esta redistribución es también la creación de una sub-área en la administración donde se integren tres (3) nuevos cargos enfocados en talento humano y se integre con el trabajo social y bienestar, de manera que el reporte y ciclo funciones desde el líder de talento humano a la administración y luego a Gerencia.

Para ejecutar el modelo y asegurar la disciplina de implementación, se propone crear dos cargos en el área Talento, Cultura y Bienestar (DPCC): Gestor(a) General de Talento Humano y Gestor(a) de Desarrollo, Cultura y Analítica. Estos no hacen parte del presupuesto del proyecto; su asignación mensual y creación de plaza deben ser aprobadas por la Junta Directiva y el área de Presupuesto. En consecuencia, se propone reunir a la junta directiva para decidir la aprobación y el marco salarial correspondiente, y de este modo activar el plan de provisión de cargos.

**Tabla 36.**

Creación de área de Talento Humano, Cultura y Bienestar

<b>TALENTO HUMANO, CULTURA Y BIENESTAR</b>	<b>ÁREA ENCARGADA: ADMINISTRACIÓN</b>	<b>RESPONSABILIDADES EN FASE I - II</b>	<b>REPORTE A GERENCIA</b>
<b>CARGO</b>	<b>NIVEL</b>		<b>REPORTE</b>
<b>Gestor general de Talento Humano</b>	Jefatura / líder del sistema	Auditoría integral implementar PDCA y KAIZE EN doc+func+inducciones; estandarización de procesos; gobierno de datos; definir dueños de sistema; Definir políticas de talento humano con gerencia, administración y sistema de gestión; aprobar planes y realizar reconocimientos. Dirección del ciclo de personas; desempeño/OKR; carrera	<b>Reportes y coordinación con administración y gerencia- Nuevo cargo en la empresa</b>

		y formación; reconocimiento; comunicación interna; analítica 4C y revisión mensual; cumplimiento normativo.	
<b>Líder de Talento, Cultura y Bienestar</b>	Profesional / tecnólogo	Mapeo AS-IS / TO-BE - Plazos para solicitar los Inventario documentales de todos los sistemas de la empresa (políticas, procedimientos, instructivos, formatos, perfiles, protocolos, planes, indicadores), para evaluar y establecer plan de integración y mejora, determinar qué existe, qué está desactualizado y qué falta. Entrega: una matriz de inventario (vigente/obsoleto/ausente) por área. Ejecutar y controlar cada mejora con fecha, costo y responsable. Proponer embajadores; implementar la cultura de reconocimiento; soporte a campañas comunitarias con Comercial/ATU.	<b>Reportes y coordinación con Gestor general - Nuevo cargo en la empresa</b>
<b>Gestor en Cultura</b>	Profesional / tecnólogo	Planificar y gestionar programas sociales y culturales; Levantamiento de prácticas culturales; diseño de kit de inducción; mapa de stakeholders; implementar y crear el branding para empleados y comunidad; gestionar el plan de campañas internas/externas. Gestionar eventos para los reconocimientos.	<b>Reportes y coordinación con Gestor general – líder – cargo existente (trabajo social – bienestar)</b>

<b>Gestor de bienestar</b>	Profesional / tecnólogo en psicología organizacional	Realiza entrevista psicológica en la inducción, identifica habilidades y talentos en trabajadores; Define plan anual de bienestar; coordina jornadas; alianzas; beneficios; protocolos de apoyo psicosocial. inventario de programas; análisis de absentismo; quick wins por turno; coordinación con SST; plan piloto con Plantas/Redes. Bienestar físico, mental, emocional y espiritual; programas por turno; micropausas; voluntariado; calendario de salud; seguimiento a casos críticos (con SST).	<b>Reportes y coordinación con Gestor general – Sistema de Gestión SST- líder – cargo existente (trabajo social – bienestar.</b>
----------------------------	--	---	--

*Nota.* Elaboración propia con base a los hallazgos y requerimientos de ADPL.

**FASE I. PASO 3 Y 4.**

**Tabla 37.**

*Desarrollo de pasos de la primera fase del objetivo 1.*

<b>PASO 3 — CIERRE (creación de cargos y decisión presupuestal)</b>	
Cargos nuevos	1) Gestor General de Talento Humano. 2) Líder de TH, cultura y bienestar Ambos para operar el modelo
Presupuesto	Estos dos cargos NO hacen parte del presupuesto del proyecto. Su asignación mensual y creación de plaza deben ser aprobadas por Junta Directiva y Presupuesto.
Acción inmediata	Convocar a junta directiva para decidir aprobación y marco salarial. La oficina de planeación de proyectos (PMO) prepara y Gerencia sustenta.
Entregables	Acta de Junta con decisión; acta presupuestal; actualización de planta/organigrama; fechas de provisión.
<b>PASO 4 — JUNTA DE APROBACIÓN DE LOS 2 CARGOS (fuera del presupuesto del proyecto)</b>	
Fecha/hora	Semana 1, duración hora y treinta minutos Reserva alternativa: Semana 2, duración hora y treinta minutos 8:00–9:30 a. m.
Convoca	Junta directiva y gerencia.
Asistentes	Gerencia, Junta Directiva, Presupuesto/Finanzas, Jurídica, (si aplica) GGTH encargado, TI invitado.

Pre-lectura	<p>1) Nota técnica de creación de cargos (propósito, funciones, meta ≤11,7% 2026).</p> <p>2) Impacto presupuestal (fuera del proyecto): rango salarial y cargas.</p> <p>3) Cronograma de provisión (publicación - entrevistas - terna - acta).</p> <p>4) Riesgos y plan B.</p>
Agenda (90 min)	<p>1) Contexto (10'): objetivo 2026 y Fase 1–2.</p> <p>2) Cargos y justificación (25').</p> <p>3) Presupuesto y marco salarial (20').</p> <p>4) Deliberación y decisión (25').</p> <p>5) Acuerdos y acta (10').</p>
Entregables	Acta de Junta (decisión), acta presupuestal, actualización de planta/organigrama, fechas de provisión.
Plan B (si no aprueba)	Encargos por 90 días: Líder TCB como GGTH encargado; apoyo con Gestor(a) de Cultura y Gestor(a) de Bienestar. Presentar en noviembre.
<b>PASO 5— EVENTO DE SOCIALIZACIÓN (toda la empresa)</b>	
Objetivo	Poner en contexto a todos los colaboradores sobre qué se cambia, por qué y cómo; reforzar responsabilidades de alto nivel (servicio público, salud, ambiente) y cultura organizacional.
Formato	Asamblea general + sesiones espejo por turnos (para cuadrillas/plantas).
Fecha(s) sugeridas	<p>Semana 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesión A (oficinas): duración tres horas, modalidad (presencial y/o virtual).</li> <li>• Sesión B (operaciones): duración una hora y treinta minutos (resumen operativo).</li> </ul>
Responsables	<p>Conducción: Gerencia + (si procede) GGTH/encargado.</p> <p>Curaduría de contenidos: DPCC (Líder TCB) + PMO.</p> <p>Logística/virtual/material: Comunicaciones + TI.</p>
Guion	<p>1) Comunicar: misión/visión, servicio público, riesgo/impacto.</p> <p>2) Qué cambia (15'): explicación del organigrama - nueva distribución, líneas de coordinación, dueños de proceso.</p> <p>3) Cómo nos afecta (15'): expectativas por rol/área; ruta de escalamiento.</p> <p>4) Plan Fase 1–2 (15'): auditoría, estandarización, integraciones, KPIs 4C.</p> <p>5) Cultura &amp; seguridad (10'): realizar reconocimientos para reforzar liderazgo y demostrar el compromiso.</p>
Materiales	Infografía del modelo; organigrama propuesto; un video que refuerce los valores y el compromiso de ADLP
Medición inmediata	Definir fechas con Gerencia.
<b>Costo estimado del evento (dentro de Gestión del cambio &amp; comunicaciones internas del proyecto)</b>	
Rubros	<p>Logística/sonido/señalización: \$2,0 MM</p> <p>Video/soporte TI: \$0,8 MM</p> <p>Materiales impresos: \$0,7 MM</p> <p>Facilitación/producción (diseño/video): \$1,0 MM</p> <p>Refrigerios/turnos: \$0,8 MM</p> <p>Contingencia: \$0,5 MM</p>
<b>Total estimado FASE I</b>	<b>\$5,8 MM COP (ajustable con cotizaciones)</b>
<b>Salidas mínimas, riesgos y check de éxito</b>	
Salidas mínimas	Acta de Junta (decisión y presupuesto); acta del evento (asistencia, preguntas, compromisos).

Riesgos y mitigación	rumor/ansiedad (Q&A anónimo + FAQ en 48 h); decisión pendiente (activar Plan B de encargos); sobrecarga de líderes (bloqueo semanal de agenda).
Check de éxito	Junta realizada y acta emitida; ≥80% asistentes o visualizaciones; ≥85% entiende a quién acudir; NPS del evento ≥ +30; FAQ publicado ≤48 h.

*Nota.* Elaboración propia con base a los hallazgos y requerimientos de ADPL.

Con la Fase I se alinea el modelo, la estructura y los responsables; el objetivo es alcanzar la auditoría documental y general para el cierre de año. Con los dos cargos nuevos y aprobados o con Plan B de encargos, y la empresa socializada, se pasa a la fase II:

### **FASE II - Encargados por área y contenidos del reporte implementando**

#### **Kaizen.**

En la Fase II activamos la mejora continua (KAIZEN) con un encargado por área: cada responsable entregará diagnóstico con KPIs base, brechas y plan 5W2H, priorizará quick wins y reportará avances verificables al Gestor General de Talento Humano y Gerencia. El objetivo es convertir la auditoría de la Fase I en cambios medibles, alimentar el tablero 4C y preparar las integraciones y estandarizaciones que sostendrán la meta de rotación ≤ 11,7%.

Para esta fase, a cargo del Gestor General de Talento Humano diseñará una estrategia de reconocimiento que ponga en marcha el objetivo No. 3.

#### **Tabla 30.**

##### *Distribución de premiación y reconocimientos*

<b>Rubro</b>	<b>Incentivo</b>	<b>Cantidad de incentivos</b>	<b>Valor unitario (COP)</b>	<b>Subtotal (COP)</b>
<b>Premio Oro</b>	Cumplimiento sobresaliente en plazos, calidad y KPI	6	600.000	3.600.000
<b>Premio Plata</b>	Cumplimiento alto con mejoras implementadas	8	400.000	3.200.000

<b>Premio Bronce</b>	Cumplimiento adecuado y evidencias completas	6	250.000	1.500.000
<b>Ceremonia y materiales</b>	Acto interno de reconocimiento (placas/diplomas, sala, apoyo logístico)	—	—	500.000
<b>Subtotal</b>				<b>8.800.000</b>
<b>Total Fase II</b>				<b>9.000.000</b>

*Nota.* Elaboración propia con base a los hallazgos y requerimientos de ADPL.

Notas operativas:

- Los premios se otorgan como beneficio no salarial (según política interna y concepto de Jurídica).
- Criterios: plazo (30%), calidad del reporte AS-IS/TO-BE + 5W2H (25%), impacto en KPI del frente (30%), KAIZEN implementado (15%).
- Comité de adjudicación: GGTH (preside), PMO, Gestión Integral y Finanzas/Presupuesto.

**FASE III.** Con la información de cada área (Fase II), Talento Humano consolida hallazgos, define estándares y dueños del dato, diseña el Plan de Mejora e Integración y el blueprint de sistemas para encaminar el Objetivo 5: organizar el ecosistema empresarial en un software (HRIS/ERP/CRM-PQR/LIMS/WFM/BI), bajo PDCA/KAIZEN.

#### **Alcance resumido**

- Revisión y síntesis de diagnósticos (brechas, KPIs, quick wins).
- Modelo de datos maestros (EmpleadoID, CargoID, CentroCostoID, CertificaciónID, ÁreaID, TurnoID) y gobierno del dato.
- Arquitectura objetivo de procesos y sistemas (qué hace cada plataforma; dónde nace el dato).

- Plan de acción 90/180 días y RFP/brief para selección de software - Backlog de automatizaciones y plan de cambio/capacitación.

**Tabla 38.**

*Última fase del objetivo 1.*

Hito/Actividad	Dueño	Entradas (Fase II)	Salida/Entregable	Fecha
<b>Consolidación de hallazgos y KPIs base</b>	GGTH + Líder TCB	Reportes por área, brechas, 5W2H	Informe síntesis y mapa de riesgos	<b>03-feb-2026</b>
<b>Taller de procesos &amp; datos (AS-IS-TO-BE)</b>	GGTH + TI	Mapas AS-IS/TO-BE	<b>Modelo de datos maestros +</b> reglas de procesos.	<b>07-feb-2026</b>
<b>Blueprint de sistemas e integraciones</b>	TI + GGTH	Inventario de sistemas; necesidades	<b>Arquitectura objetivo</b> (HRIS/ERP/CRM/LIMS/WFM/BI)	<b>10-feb-2026</b>
<b>Backlog de mejoras y plan 90/180 días</b>	GGTH + PMO	Brechas priorizadas	<b>Plan de acción</b> (quick wins + proyectos)	<b>17-feb-2026</b>
<b>Requisitos y criterios para software (RFP/brief)</b>	TI + GGTH + PMO	procesos	<b>RFP/brief</b> (funcional/técnico/seguridad/sopORTE)	<b>21-feb-2026</b>
<b>Comité de priorización</b>	Gerencia	Plan + RFP + presupuesto referencial	<b>Preselección 2–3 soluciones /</b> decisión de piloto	<b>24-feb-2026</b>
<b>Entrega final Fase III</b>	GGTH	Todo lo anterior	<b>Plan de Mejora e Integración +</b> cronograma trimestral + presupuesto referencial + matriz de riesgos	<b>28-feb-2026</b>

*Nota.* Elaboración propia con base a los hallazgos y requerimientos de ADPL.

Con la Fase III concluimos el Objetivo 1 transformando los insumos de cada área en un Plan de Mejora e Integración listo para ejecutar. En esta fase no se toman recursos. El equipo de Talento Humano deberá consolidar los hallazgos y KPIs, definir datos maestros y gobierno del dato, trazar la arquitectura objetivo (qué hace cada sistema y dónde nace el dato), priorizar un plan 90/180 días y dejar el RFP/brief para seleccionar (o pilotear) la solución que organizará el ecosistema empresarial. A 28-feb-2026 quedan cerrados: síntesis de brechas, RACI digital, backlog de automatizaciones y cronograma con responsables y presupuesto referencial. Con cimientos técnicos y de

gestión claros, y la cultura movilizada por el programa de reconocimiento, damos por cerrado el Objetivo 1 y abrimos paso al Objetivo 2: Arquitectura de políticas orientadas en la propuesta de valor para el empleado. Diseñar las políticas de Talento Humano de ADLP que permita articular los desafíos con las acciones coherentes y los resultados.

**Tabla 39.**

*Presupuesto Objetivo 1 – Rubros Fase I y Fase II y Remanente*

<b>Rubro</b>	<b>Monto (COP)</b>	<b>Observaciones</b>
<b>FASE I – Evento de socialización</b>	\$5.800.000	Estimado ajustable con cotizaciones (sonido, streaming, materiales, logística)
<b>FASE II – Programa de reconocimiento a encargados</b>	\$9.000.000	Premios Oro/Plata/Bronce + ceremonia (enero 2026)
<b>TOTAL OBJETIVO 1</b>	\$14.800.000 COP	

*Nota.* Elaboración propia con base al presupuesto.

**Objetivo específico No. 2 Arquitectura de políticas orientadas en la propuesta de valor para el empleado.** Diseñar las políticas de Talento Humano de ADLP que permita articular los desafíos con las acciones coherentes y los resultados.

Este objetivo se fundamenta en la planeación estratégica de la fuerza laboral y en un modelo operativo de RR. HH. que exige partir de un inventario por áreas para alinear capacidades con estrategia y diseñar intervenciones de retención segmentadas. Además, se acoge a los estándares de capital humano (ISO 30414) que piden transparencia y métricas internas/externas sobre el personal; esto implica que la distribución realizada es de gran valor para el desarrollo de la empresa y para gestionar sostenibilidad y retención.

La política de retención se distribuye en: (i) la retención del talento en escenarios de crisis; (ii) la protección del capital emocional y motivacional del trabajador, y (iii) el uso

de las contingencias como espacios de aprendizaje organizacional. Por lo tanto, se sugiere realizar políticas que incluya un diagnóstico claro de causas de renuncia, identificación de intereses de los colaboradores, si poseen emprendimientos y, políticas que deben regir para fidelizar al capital humano a través de las acciones coherentes con el ecosistema empresarial.

Bajo el Modelo Harvard–4C, las políticas se estructuran en cuatro dominios:

- ✓ Flujos de RR. HH. (reclutamiento/selección; desarrollo/capacitación; promoción/salida).
  - ✓ Sistemas de recompensa (compensación y beneficios, justos y competitivos).
  - ✓ Influencia del empleado (participación y comunicación bidireccional).
  - ✓ Sistemas de trabajo (diseño de puestos y gestión del desempeño).
- Los resultados buscados son las 4C: Compromiso, Competencia, Congruencia y Costo-efectividad.
- ✓ Convenios formativos focalizados (presenciales/virtuales)

tras encuestas y mapeo de brechas; medición de aprovechamiento y retorno.

- ✓ Fondo Emprender interno (intraemprendimiento y proyectos de mejora).
- ✓ Educación financiera (hábitos, deuda, ahorro, metas).
- ✓ Bienestar psicosocial enfocado en la gestión de la energía física, emocional, espiritual y mental.
- ✓ Apoyo psicosocial, pausas activas.

Gobernanza y despliegue. Las políticas se diseñan y operan desde Talento Humano (DPCC), en armonía con Administración, Gerencia y Junta Directiva;

se socializan a toda la empresa como en el Objetivo 1 (asamblea + sesiones por turnos), con registro de lectura/aceptación en DMS/HRIS y tablero 4C para seguimiento.

Métricas e ISO 30414. Reportes periódicos de: rotación voluntaria, causas de renuncia, horas de formación útiles, cobertura de certificaciones, participación en iniciativas, NPS/clima, ausentismo/accidentalidad (con Gestión Integral), tiempos de cobertura de vacantes y coste por contratación; además, mapas de distribución por área/turno/rol para asegurar trazabilidad.

## **FASE I. PASOS A DESARROLLAR**

En esta fase del Objetivo 2 convertimos la arquitectura de políticas en práctica en aproximadamente 4 meses: donde el área de Talento, en apoyo con Administración, Gerencia y Junta, redacta–valida–aprueba las políticas PVE y las ancla a los ejes (continuidad y calidad; salario emocional y recompensa; desarrollo personal y profesional; bienestar, cultura y clima; empoderamiento y gestión del talento; tecnología/IA; flexibilidad y nuevas tendencias), integrando los marcos ERG (Alderfer), roles de equipo (Belbin), Inteligencia Emocional y TCIRT. Todo queda operando en DMS/HRIS (lectura/aceptación y micro-learning), con dato único y seguimiento 4C (Compromiso, Competencia, Congruencia y Costo-efectividad). El resultado: políticas claras, adoptadas y medibles que alinean a directivos, colaboradores, entidades y comunidad con la misión de ADLP.

### **FASE II. PASOS. Propuesta de socialización y compromiso**

**Nombre de la difusión:** “El agua nos conecta: Políticas que nos fortalecen”

Socializar las nuevas políticas PVE, reafirmar el compromiso con los colaboradores.

#### **Tabla 40.**

*Roles de la socialización de políticas*

<b>Rol</b>	<b>Responsable</b>
Encargado principal	Gestor(a) General de TH (DPCC)
Producción/Comunicación	Comunicaciones internas (coordina con Comercial si es público)
Jurídica	Permisos y actos administrativos
Área de Gestión de Talento Humano	Agenda, pre-lecturas, minutas y KPIs

*Nota.* Elaboración propia a partir de documentos internos de ADLP.

Para el desarrollo de los objetivos 3, 4, 5 y 6 del plan de diseño, se deben conectar el Objetivo 1 (auditoría integral, modelo de datos y procesos) y el Objetivo 2 (arquitectura de políticas PVE), los Objetivos 3, 4, 5 y 6 son la puesta en marcha de lo hallado y acordado: el Reconocimiento y motivación (Obj.3) se activa solo cuando existen reglas y evidencias en HRIS; la Comunicación y proyección social (Obj.4) depende del manual de canales, narrativa y gobernanza ya definidos; Carrera, mentoría y salario emocional (Obj.5) depende del diseño de puestos, desempeño y convenios; y la Analítica avanzada (Obj.6) requiere el dato único y el tablero 4C listos.

**Objetivo específico No. 3 Reconocimiento y motivación.** Incrementar en 30% la percepción de reconocimiento y motivación del personal en los próximos 24 meses mediante un sistema formal de reconocimiento y motivación,

**Tabla 41.**

*Ruta de desarrollo de objetivo No. 3.*

<b>Campo</b>	<b>Detalle</b>
<b>Objetivo</b>	Objetivo específico N.º 3 — Reconocimiento y motivación (+30% en 24 meses)
<b>Propósito</b>	Elevar en 30% la percepción de reconocimiento y motivación en 24 meses mediante un sistema formal,

	emocional, simbólico y de impacto social integrado a “Cada Gota Cuenta”.
<b>Alcance</b>	- Catálogo de reconocimientos (Oro/Plata/Bronce), historias de orgullo, mural digital. - “Cada Gota Cuenta”: reglas, puntos, canjes y tableros vinculados con metas 4C/OKR. - Reconocimientos inter-áreas (operación - soporte), vincular a SST y comunidad. - Nominación 360° y comité mensual.
<b>Entregables claves</b>	Política y reglamento; tablero de puntos; kit de comunicación; calendario anual de hitos; informe bimestral 4C.
<b>RACI</b>	A: Gerencia   R: GGTH   C: Líder TCB, Comunicaciones, Finanzas, Gestión Integral   I: directores / Cultura
<b>Cronograma</b>	Q3 2026: piloto + tablero en HRIS/DMS. Q4 2026: despliegue global + primer corte de percepción. 2027 (bimestral): ciclos de reconocimiento + historias públicas.
<b>KPIs</b>	+30% percepción reconocimiento (24 meses). ≥85% líderes ejecutan reconocimiento mensual. Rotación voluntaria disminuye (asociada a uso). Nominaciones y casos/mes por cada 100 colaboradores.
<b>Presupuesto referencial</b>	<b>\$6.000.000</b> (base) — financiable con remanente. Nota: si baja el remanente, priorizar catálogo + tableros; premios económicos u otros aspectos que se identifiquen como necesarios para los ganadores desde Presupuesto de Gestión.

*Nota.* Elaboración propia a partir del desarrollo de los objetivos propuestos.

**Objetivo específico No. 4 Comunicación y proyección social.** Implementar el sistema integrado de comunicación interna y externa, basado en una Propuesta de Valor al Empleado (PVE/EVP) y en el Modelo de Congruencia de Nadler–Tushman (trabajo–personas–estructura–cultura), que alinee mensajes, canales y acciones de comunicación con el marco institucional, corrija la desarticulación actual, fortalezca la proyección social y posicione a la identidad de ADLP en 12 meses.

**Tabla 42.**

*Ruta de desarrollo objetivo No. 4.*

<b>Campo</b>	<b>Detalle</b>
<b>Objetivo</b>	Objetivo específico N.º 4 — Comunicación y proyección social (12 meses)
<b>Propósito</b>	Implementar un sistema integrado de comunicación interna y externa (EVP/PVE + Nadler–Tushman) para

	alinear mensajes, canales y acciones, fortalecer la proyección social y posicionar la identidad ADLP.
<b>Alcance</b>	- Mapa de canales (boletín, app/tablero digital, WhatsApp corporativo, correo institucional, rutas de comunicación claras; Manuales: tono/narrativa de propósito; crisis/recuperación de servicio; Q&A regulatorio. - Embajadores de marca; campañas “Yo Soy AguaPatios”; días del agua/sostenibilidad. - Voz comunitaria: foros con usuarios, reportes de impacto, voluntariado.
<b>Entregables claves</b>	Plan maestro (interno/externo); parrilla trimestral; manual de crisis; micrositio PVE.
<b>RACI</b>	A: Gerencia   R: Comunicaciones   C: GGTH, Comercial/ATU, Jurídica, TI   I: directores
<b>Cronograma</b>	0–90 días: mapa de canales + manuales + parrilla. 3–6 meses: app/tablero + embajadores + newsroom. 6–12 meses: medición, ajustes e integración con comunidad.
<b>KPIs</b>	≥80% satisfacción con comunicación interna (6 meses). NPS evento ≥ +30; alcance de campañas; tiempos de respuesta PQR. Menciones positivas/reseñas ↑; uso de canales por turno.
<b>Presupuesto referencial</b>	<b>\$4.000.000</b> (base). Eventos masivos y conferencistas: fuera de base o con sponsors/alianzas.

*Nota.* Elaboración propia a partir del desarrollo de los objetivos propuestos.

**Objetivo específico No. 5. Carrera, mentoría y salario emocional (≥70%).**

Implementar planes de carrera, mentoría y salario emocional que alcancen al menos al 70% de los colaboradores a 2026, impulsando la promoción interna, habilidades personales y el desarrollo de competencias para el crecimiento personal y organizacional.

**Tabla 43.**

*Ruta de desarrollo objetivo No.5*

<b>Campo</b>	<b>Detalle</b>
<b>Objetivo</b>	Objetivo específico N.º 5 — Carrera, mentoría y salario emocional (≥70% a 2026)
<b>Propósito</b>	Implementar planes de carrera, mentoría y salario emocional con cobertura ≥70% del personal a diciembre de 2026, impulsando movilidad interna,

	habilidades y desarrollo humano; gestión de la energía desde los 4 ejes.
<b>Alcance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rutas de carrera por familia de rol (PTAP, PTAR, Redes, Comercial, Admin, TI, Laboratorio).</li> <li>- Mentoría (pareo por Belbin/experiencia/turno) y onboarding 30–60–90 ampliado.</li> <li>- Salario emocional: flex de turnos (cuando aplique), formación focalizada, programas familiares y educación financiera, voluntariado y bienestar psicosocial (IE, “niño interior”).</li> <li>- Convenios rediseñados (universidades, cajas, ONG del agua, finanzas).</li> </ul>
<b>Entregables</b>	Matriz de rutas y requisitos; banco de mentores; calendario de formaciones; portafolio de salario emocional; MOUs de alianzas.
<b>RACI</b>	A: Gerencia   R: GGTH   C: Directores, Gestión Integral, Comunicaciones, Aliados   I: Junta
<b>Cronograma</b>	<p>Q3 2026: diseño de 3 rutas priorizadas + 200 pares de mentoría.</p> <p>Q4 2026: cobertura <math>\geq 70\%</math> (planes activos y/o beneficios asignados).</p> <p>2027: consolidación y certificaciones avanzadas.</p>
<b>KPIs</b>	Cobertura $\geq 70\%$ ; movilidad interna $\uparrow$ ; % certificaciones vigentes $\uparrow$ ; absentismo $\downarrow$ ; satisfacción financiera y bienestar $\uparrow$ .
<b>Presupuesto referencial</b>	<b>\$3.000.000</b> (habilitadores: contenidos, mentoría, convenios). Maximizar alianzas para reducir costo.

*Nota.* Elaboración propia a partir del desarrollo de los objetivos propuestos.

**Objetivo específico No. 6. Analítica avanzada y gestión por datos.**

Implementar analítica avanzada y sistemas de gestión modernos para decisiones basadas en evidencia: tablero 4C, indicadores de rotación con alertas de riesgo, integrados al ciclo PDCA.

**Tabla 44.**

*Ruta del objetivo No. 6*

<b>Campo</b>	<b>Detalle</b>
<b>Objetivo</b>	Objetivo específico N.º 6 — Analítica avanzada y gestión por datos (PDCA + 4C)
<b>Propósito</b>	Implementar analítica avanzada y sistemas de gestión modernos para decisiones basadas en evidencia: Tablero 4C, indicadores de rotación con alertas de riesgo e integración al ciclo PDCA.
<b>Alcance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo de datos maestros (EmpleadoID, CargoID, Área/TurnoID, CertificaciónID) y gobierno del dato.</li> <li>- Integración HRIS/DMS/ERP (ETL) y calidad de datos (completitud, consistencia, actualidad).</li> <li>- Tablero 4C con drill-down por área/turno; métricas de rotación, absentismo, desempeño y certificaciones.</li> <li>- PoC de IA para riesgo de salida (features: antigüedad, absentismo, certificaciones, turnos, desempeño) con pruebas de sesgo/fairness.</li> <li>- Playbooks TCIRT: rutas de intervención por nivel de riesgo (uno a uno, mentoría, ajustes de rol, reconocimiento, bienestar).</li> <li>- Alertas automáticas (correo/app) con umbrales y tickets de seguimiento.</li> <li>- Automatización PDCA: bitácora de acciones, responsables y fechas compromiso.</li> <li>- Seguridad/privacidad y cumplimiento normativo en el tratamiento de datos.</li> </ul>
<b>Entregables clave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diccionario de datos y Data Governance Charter.</li> <li>- Tablero 4C v1 en producción y manual de usuario.</li> <li>- Reporte mensual de salud de datos (Data Quality) y adopción.</li> <li>- Informe PoC IA (métricas técnicas y fairness) y piloto en 2 áreas.</li> <li>- Playbooks de intervención por riesgo y calendario PDCA.</li> <li>- Capacitación a líderes y kit de comunicación de indicadores.</li> </ul>
<b>RACI</b>	A: Gerencia   R: TI   C: GGTH, PMO, Gestión Integral, Directores, Jurídica (privacidad)   I: Junta
<b>Cronograma</b>	<p>0–30 días: diccionario y acuerdos de integración.            31–90 días: Tablero 4C v1 + QA de datos + formación de usuarios.            91–120 días: PoC de riesgo (validación y fairness).            121–180 días: piloto de alertas + playbooks TCIRT; despliegue por etapas.            181–270 días: operación corporativa y automatización PDCA.</p>
<b>KPIs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cobertura de datos maestros: 100% de la plantilla.</li> <li>- Calidad de datos: faltantes &lt;1%; tiempos de actualización en SLA.</li> <li>- Adopción: ≥75% de líderes activos mensuales en el BI.</li> <li>- Tiempo de reporte &lt;5 min; tickets de alertas atendidos &lt;7 días.</li> <li>- IA: AUC ≥0,70; recalibración trimestral; fairness OK.</li> <li>- Rotación ↓ ≥10% en colectivos de alto riesgo (vs. línea base).</li> <li>- PDCA: ≥1 ciclo/mes/área; cierre de acciones ≥80%.</li> </ul>
<b>Presupuesto referencial</b>	<b>\$2.000.000</b> (parametrización BI/ETL/capacitación). Ajustable según alcance y licencias. Fuente: remanente + TI.
<b>Gates / Hitos de decisión</b>	1) Aprobación Data Governance Charter. 2) Go-Live Tablero 4C v1. 3) Go/No-Go PoC→Piloto. 4) Go/No-Go despliegue corporativo.

*Nota.* Elaboración propia a partir del desarrollo de los objetivos propuestos.

De esta manera, se concluye el plan de diseño propuesto para ADLP el cual se consolidó desde una esfera integral y pragmática, los hallazgos del contexto institucional en

una arquitectura operativa que avanza desde la Auditoría Integral y normalización de procesos y datos; procede con la definición de políticas PVE de acuerdo al modelo Harvard y escala hacia la activación de programas de Reconocimiento y motivación, comunicación y proyección social, carreras mentoría y salario emocional y culmina con la implementación de la analítica avanzada con PDCA y Tablero 4C. El diseño se ancla en gobierno del dato (HRIS/DMS), organigrama funcional por procesos y rutas claras de decisión, permitiendo medir compromiso, competencia, congruencia y costo-efectividad con cortes mensuales y trimestrales. ADLP, como empresa de servicio público, obtiene así un sistema vivo que conecta personas, procesos y tecnología para que la mejora interna se traduzca en confianza y servicio externo. No obstante, el plan reconoce la naturaleza dinámica de la operación: el equipo responsable podrá realizar ajustes cuando la evidencia lo requiera, incorporar brechas emergentes y priorizar acciones conforme evolucionen los riesgos y oportunidades; de este modo, la mejora continua no es un anexo, sino el mecanismo central del sistema. El alcance es transversal y global a toda la organización, direcciones, jefaturas y turnos, garantizando coherencia entre política y práctica, disciplina de ejecución y capacidad de aprendizaje, para sostener en el tiempo la retención de talento y la excelencia del servicio.

Finalmente, se incorpora un enfoque operativo reforzado que integra indicadores base y meta, mecanismos de validación empírica, herramientas anexas y una hoja de ruta escalonada que facilita la trazabilidad entre diagnóstico, acción y resultado. El rediseño del plan de retención del talento se estructura bajo un modelo multidisciplinar que considera el contexto cultural de la organización, comprende las brechas y fricciones identificadas, y articula diversos modelos, teorías y estrategias en torno a las fases críticas del recorrido laboral. Este enfoque aplica mecanismos de intervención concretos, con responsables definidos, periodicidad de seguimiento, indicadores verificables (KPIs) y metas proyectadas a 2026. Asimismo, se incluye la distribución presupuestal de \$93,5 millones, con una asignación estratégica orientada al impacto sostenible: 35% para desarrollo profesional, 25% para bienestar integral, 20% para

reconocimiento, 10% para analítica de personas y 10% para comunicación interna. Este diseño permite garantizar coherencia con los hallazgos del diagnóstico, especialmente en las brechas de desarrollo, reconocimiento y comunicación, al tiempo que proyecta un retorno de inversión (ROI) estimado del 18%, derivado de la reducción de la rotación del 25,36% (2023) al 12% (2026). La siguiente matriz sintetiza las acciones priorizadas, sus responsables institucionales, los indicadores de éxito y las fuentes de validación para el monitoreo continuo del impacto.

**Tabla 45.**

Plan Operativo para desarrollar en complementación

<b>ELC</b>	<b>Acción</b>	<b>Dueño</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>KPI</b>	<b>Meta 2026</b>	<b>Fuente</b>
<b>Onboarding</b>	Implementar ruta 30-60-90 con mentor y evaluación de integración	Talento Humano + áreas de interés	Mensual	% de onboarding completado / Tiempo a productividad	90%	LMS / TH
<b>Desarrollo y Formación</b>	Diseñar e implementar plan de carrera por roles	TH + Dirección	Semestral	% empleados con ruta de desarrollo activa	85%	Evaluaciones internas
<b>Reconocimiento</b>	Crear programa "Embajadores del Propósito" con incentivos simbólicos	Gerencia + TH	Trimestral	Índice de reconocimiento percibido	+30%	Encuesta Clima
<b>Bienestar Integral</b>	Programa "Energía Vital 4D": físico, mental, emocional y espiritual	TH + SST	Trimestral	Índice bienestar global	80%	Encuesta interna
<b>Retención y Cultura</b>	Implementar tablero de analítica de personas y modelo predictivo de rotación	TH + TI	Trimestral	Reducción rotación anual	-10 p.p.	Base Rotación

*Nota. Elaboración propia*

- **Plan de comunicaciones**

El plan de comunicaciones internas se reestructura para alinearse con las estratégicas del Plan de Retención del Talento Humano. La propuesta integra campañas narrativas y experienciales que vinculan la cultura organizacional con los procesos de desarrollo, reconocimiento y bienestar. Desde un enfoque, se plantea un sistema comunicacional bidireccional, sensible a la voz de los colaboradores y sustentado en indicadores verificables de engagement y permanencia. Este modelo permite que las comunicaciones no sean solo informativas, sino transformadoras, fortaleciendo el sentido de pertenencia y proyectando a ADLP. como una organización coherente, humana y sostenible.

**Tabla 46.**

*Plan de comunicaciones*

<b>Dimensión</b>	<b>Qué tengo</b>	<b>Qué mejoro</b>	<b>Qué innovo</b>
<b>1. Identidad y Cultura</b>	Campaña “Siembra de valores” y “Reconocimiento Express” fortalecen el orgullo corporativo y sentido de pertenencia.	Vincular los valores mensuales con historias reales de colaboradores (“Vive el valor”) para evidenciar coherencia cultural.	Crear una <i>serie audiovisual interna</i> “Guardianes del Agua” donde los valores se narren desde los procesos y testimonios de los trabajadores.
<b>2. Comunicación interna y clima laboral</b>	Programas como <i>Exprésate</i> y <i>Colabora Digital</i> incentivan la participación.	Reestructurar <i>Exprésate</i> como un instrumento de retroalimentación permanente, con cierre de ciclo de comunicación (“lo que dijiste / lo que hicimos”).	Crear un <i>Comité de Voceros Internos</i> que difunda mensajes clave del plan de retención y canalice sugerencias.
<b>3. Reconocimiento y bienestar</b>	Celebraciones de cumpleaños y reconocimiento mensual fortalecen la cercanía.	Integrar estas acciones a la palanca de “Salario emocional”, conectando reconocimiento con desempeño y aporte al propósito organizacional.	Lanzar el programa “ <i>Embajadores del Agua</i> ” que reconozca mensualmente a quienes promuevan innovación, cooperación o liderazgo humano.
<b>4. Desarrollo y aprendizaje</b>	Capacitaciones presenciales a líderes y operativos.	Ampliar la cobertura y frecuencia, vinculando las capacitaciones a rutas de carrera definidas.	Diseñar cápsulas digitales cortas (microlearning) alojadas en intranet o

			WhatsApp para reforzar cultura y seguridad.
<b>5. Onboarding y socialización</b>	“Conociendo nuestra empresa” es un espacio informativo.	Integrarlo al <i>kit de bienvenida</i> del nuevo colaborador, incluyendo recorrido digital, mensajes del gerente y mentoría 30–60–90.	Desarrollar un <i>podcast institucional</i> “Bienvenido al Agua” con testimonios reales sobre adaptación y cultura.
<b>6. Comunicación estratégica y analítica</b>	Seguimiento en redes internas y medios aliados.	Medir más allá de likes: establecer indicadores de <i>engagement interno</i> y <i>efectividad de mensaje</i> .	Incorporar analítica de sentimientos mediante encuestas digitales y panel de monitoreo de reputación interna.

- **Política Institucional de Retención del Talento Humano**

**Empresa:** Agua de Los Patios S.A. E.S.P.

**Fecha de emisión:** Noviembre 2025

**Versión:** 1.0

Responsable de elaboración: Área de Talento Humano

**Aprobación:** Gerencia General y Junta Directiva

### **Introducción**

En coherencia con los objetivos estratégicos de sostenibilidad organizacional y bienestar laboral, Agua de Los Patios S.A. E.S.P. adopta la presente Política de Retención del Talento Humano, con el propósito de fortalecer la permanencia, el compromiso y el desarrollo integral de sus colaboradores, reduciendo la rotación y consolidando una cultura de reconocimiento, aprendizaje y crecimiento compartido.

### **Objetivo General**

Establecer los lineamientos institucionales para la gestión, desarrollo y fidelización del talento humano, garantizando la continuidad operativa, el bienestar de los colaboradores y la sostenibilidad de los resultados empresariales.

### **Alcance**

Esta política aplica a todos los niveles de la organización, incluyendo personal operativo, técnico, administrativo y directivo, y orienta los procesos de selección, inducción, formación, evaluación y desarrollo.

### **Principios Rectores**

Equidad y reconocimiento: valorar el aporte individual y colectivo. Desarrollo continuo: promover la formación y movilidad interna. Bienestar y equilibrio vital: integrar salud física, emocional y social.

Transparencia y participación: garantizar comunicación bidireccional.

Sostenibilidad humana: armonizar resultados organizacionales con calidad de vida laboral.

### **Líneas Estratégicas de Acción**

- Onboarding estructurado: acompañamiento 30–60–90 días.
- Sistema integral de reconocimiento y salario emocional.
- Desarrollo de carrera y liderazgo consciente.
- Bienestar integral y seguridad psicológica.
- Analítica de personas y medición de KPIs de retención.

### **Responsables**

La Gerencia General garantizará la asignación presupuestal y la articulación estratégica. El Área de Talento Humano liderará la implementación, monitoreo y evaluación de los indicadores definidos. Las Jefaturas serán responsables del acompañamiento y ejecución de las acciones en sus equipos.

### **Indicadores y Evaluación**

La política se evaluará anualmente mediante indicadores de rotación voluntaria, satisfacción laboral, clima organizacional, desarrollo de carrera y ROI del plan de retención

## **Vigencia y Actualización**

La política entrará en vigor a partir de su aprobación por la Gerencia General y será revisada cada dos años o cuando existan cambios sustanciales en la estructura organizacional.

## **7. Conclusiones y Recomendaciones**

### **7.1. Conclusiones**

La retención del talento en ADLP es un factor estratégico clave: La rotación identificada representa un riesgo para la continuidad del servicio, la eficiencia operativa y el clima organizacional. Diseñar un plan de retención e implementarlo de forma estructurada, permite transformar esta debilidad en una oportunidad para fortalecer la competitividad y sostenibilidad de la empresa, por tanto se presentan las siguientes conclusiones:

**Conclusión 1:** el diagnóstico interno evidenció brechas críticas en varias etapas del ciclo de vida laboral: especialmente en los procesos de inducción, desempeño, desarrollo y bienestar. Estas etapas requieren intervenciones específicas para mejorar la experiencia del colaborador y consolidar el sentido de pertenencia.

**Conclusión 2:** El plan propuesto se sustenta en referentes académicos y buenas prácticas internacionales (2020–2025): modelos como el Kernel de Rumelt, el enfoque multidisciplinar de Munger y la gestión de la energía de Schwartz fueron útiles para diseñar acciones coherentes, transferibles y sostenibles que integran compensación, salario emocional, bienestar, desarrollo profesional, empoderamiento y tecnología.

**Conclusión 3:** La retención debe concebirse como inversión y no como gasto: fortalecer el bienestar integral, los planes de carrera y el reconocimiento impacta directamente en la reducción de costos por reemplazo, mejora la productividad, estabiliza el clima laboral y refuerza la memoria institucional, garantizando continuidad en la prestación de un servicio público esencial.

**Conclusión 4:** La incorporación de tecnología e inteligencia artificial es un diferencial clave: estas herramientas permiten anticipar riesgos de fuga, personalizar programas de formación y generar alertas tempranas, siempre que se apliquen con criterios éticos y de transparencia, fortaleciendo la toma de decisiones basadas en datos.

**Conclusión 5:** El impacto trasciende lo organizacional y se proyecta al ámbito social: un equipo estable, motivado y comprometido asegura la calidad y continuidad del servicio de acueducto y alcantarillado, lo que repercute directamente en el bienestar de la comunidad de Los Patios y fortalece la legitimidad social de la empresa.

**Conclusión 6:** El plan es viable y aplicable con los recursos disponibles: la existencia de presupuesto destinado a bienestar (\$93.500.000), la participación del personal en encuestas y entrevistas y el alineamiento con los objetivos estratégicos garantizan condiciones favorables para su implementación y sostenibilidad en el tiempo.

**Conclusión 7:** La gestión del talento no responde a una fórmula única ni a un conjunto cerrado de procedimientos; su eficacia depende de la capacidad organizacional para adaptarse, aprender y evolucionar frente a los cambios del entorno. En este sentido, el presente plan trasciende su aplicación específica en ADLP y se consolida como un modelo transferible y sostenible, capaz de ser replicado en distintos contextos, áreas o sectores empresariales. Su fortaleza radica en los ejes que lo sustentan en la gestión estratégica del conocimiento, el liderazgo consciente, la cultura de bienestar y la analítica del talento, los cuales constituyen principios universales de gestión humana. Al integrar teoría y evidencia empírica con una visión sistémica, el plan no solo responde a las brechas diagnosticadas, trasciende a que se instalen capacidades organizacionales para el aprendizaje continuo, la innovación y la sostenibilidad humana. En consecuencia, su valor recae sobre las acciones que propone, pero también en su potencial para convertirse en una arquitectura viva de gestión del talento, adaptable a los desafíos futuros y alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los estándares contemporáneos de responsabilidad empresarial.

## **7.2. Recomendaciones**

En coherencia con el horizonte estratégico del plan de retención del talento humano, las recomendaciones se clasifican conforme a su temporalidad de implementación teniendo en cuenta el corto plazo de 0–6 meses, mediano 6–12 meses largo plazo 2–24 meses. Esta priorización busca garantizar una ejecución progresiva, viable y medible, donde cada acción contribuya al fortalecimiento sostenible de la cultura organizacional y al cumplimiento de las metas proyectadas al año 2026.

### **Recomendaciones a Corto Plazo (0–6 meses)**

Se asigna como responsable al Área de Talento Humano (TH), Jefaturas inmediatas y Comité de Bienestar, se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Fortalecer la interconexión entre áreas para el análisis de la información.
2. Fortalecer el proceso de inducción y socialización organizacional: Implementar un programa de *onboarding* estructurado con enfoque en cultura, valores y rutas de desarrollo.
3. Implementar un sistema integral de reconocimiento y salario emocional para iniciar con prácticas de reconocimiento mensual y beneficios diferenciales según tipo de cargo .
4. Promover una cultura organizacional basada en bienestar y confianza para activar espacios de diálogo y pausas activas para fomentar comunicación abierta y equilibrio vida–trabajo.
5. Establecer indicadores claros de seguimiento y evaluación: definir KPIs iniciales de rotación, satisfacción y *engagement*, incorporando revisión trimestral (Recomendación 7).

### **Recomendaciones a Mediano Plazo (6–12 meses)**

Se recomienda como responsables a Responsable de Talento Humano, Gerencia General, Área de SST y Coordinadores de Línea.

**6.** Desarrollar rutas de carrera y programas de formación continua: Diseñar e implementar planes de carrera y mentorías internas que fortalezcan la movilidad y el liderazgo.

**7.** Aprovechar herramientas tecnológicas y de analítica de datos: Implementar dashboards en tiempo real y sistemas de seguimiento predictivo de rotación.

**8.** Incorporar esquemas de empoderamiento y trabajo flexible: Aplicar pilotos de trabajo híbrido y delegación progresiva en roles críticos.

#### **Recomendaciones a Largo Plazo (12–24 meses)**

Se sugiere como responsables a: Gerencia General, Junta Directiva y Área de Planeación Estratégica.

**9.** Garantizar la sostenibilidad del plan mediante presupuesto y liderazgo para consolidar la inversión anual del plan (presupuesto de \$93,5 millones) y establecer mecanismos de continuidad institucional.

**10.** Reforzar alianzas con entidades educativas y comunitarias: Formalizar convenios con universidades y el SENA para atraer talento joven y fortalecer la marca empleadora regional

Estas sugerencias, optimizan la secuencia de implementación, teniendo en cuenta que responde al principio de evolución organizacional, la cual inicia con acciones de alto impacto y bajo costo, pero con un resultado a corto plazo, para posteriormente, evolucionar hacia el desarrollo estructural del talento en el mediano plazo y consolidar mecanismos de

sostenibilidad y expansión del conocimiento a largo plazo. Este enfoque permite alinear la ejecución táctica con la visión estratégica de la empresa, garantizando continuidad, pertinencia y retorno social y económico del plan de retención.

## Referencias

- Acosta U., B., & Venegas G., C. (2014). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de Investigación En Psicología*, 13(1), 163.  
<https://doi.org/10.15381/RINVP.V13I1.3744>
- Agua de los Patios, M. y V. (2025). *Agua de los Patios*. <http://190.85.106.230:81/prueba/mision-y-vision/>
- Agua de los Patios SA ESP. (2025). *Estados financieros y análisis del área contable*.
- Agua de los Patios S.A. E.S.P. (2025). *Manual de Calidad MCA-01-D-01 (Versión 17, 1 de abril)*.
- Ahmed, R. R., Azam, M., Qureshi, J. A., Hashem E, A. R., Parmar, V., & Md Salleh, N. Z. (2022). The Relationship Between Internal Employer Branding and Talent Retention: A Theoretical Investigation for the Development of a Conceptual Framework. *Frontiers in Psychology*, 13, 859614. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2022.859614/BIBTEX>
- Alcántara, A. W. (2022). Estrategia de retención del talento humano y la satisfacción laboral, área de despacho en una empresa avícola de Trujillo: 2020. *SCIÉNDING INGENIUM*, 18(2), 93–102. <https://doi.org/10.17268/rev.cyt.2022.02.08>
- ANDESCO. (2024). *Acueducto y Alcantarillado – Andesco*.  
[https://andesco.org.co/sectores/agua-y-aseo/acueducto-y-alcantarillado/?utm\\_source=chatgpt.com](https://andesco.org.co/sectores/agua-y-aseo/acueducto-y-alcantarillado/?utm_source=chatgpt.com)
- Bhalla, S., Bahar, N., & Kanapathy, K. (2023). Pre-testing Semi-structured Interview Questions Using Expert Review and Cognitive Interview Methods. *International Journal of Business and Management*, 7(5), 11–19. <https://doi.org/10.26666/RMP.IJBM.2023.5.2>
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630(8018), 920–925. <https://doi.org/10.1038/S41586-024-07500-2>
- Bravo, A. F. I., Sánchez, A. H., & Bedoya-Rodríguez, F. J. (2024). Seguridad y Salud en el Trabajo en el sector informal: revisión de literatura desde el contexto colombiano. *SIGNOS - Investigación En Sistemas de Gestión*, 16(1). <https://doi.org/10.15332/24631140.8725>
- Cañizares Arias, N., & Mazuera Mejía, M. (2023). *Relación entre el bienestar laboral y la retención del talento humano del nivel operativo de una empresa del sector privado de salud del Oriente Antioqueño*. Universidad EAFIT. <https://hdl.handle.net/10784/33517>
- Características de los prestadores de servicios públicos*. (2022).  
<https://www.superservicios.gov.co/sites/default/files/inline-files/Boletin-caracteristicas-de-prestadores-2022.pdf>
- Certificado de Existencia y Representación Legal, Pub. L. No. 900163757, 26 de julio de 2007 (2024).
- Charlie Munger. (2023). *Life, Lessons, and Worldly Wisdom*.  
[https://www.theinvestorspodcast.com/charlie-munger/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.theinvestorspodcast.com/charlie-munger/?utm_source=chatgpt.com)
- Chiavenato, Idalberto. (2020). Gestión del talento humano el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones / Idalberto Chiavenato ; traducción de Pilar Mascaró Sacristán. *Bogotá (Colombia)*, 520.  
<https://drive.google.com/file/d/0B08c1LEUictRa0gxZ0Vod0o5NGc/view?resourcekey=0-CobDxHopAVjsCy2GtPPrrQ>
- Clavijo Romero, M. P. (2024). *Tendencias en Gestión de Recursos Humanos en Empresas Colombianas, logros y retos desde la perspectiva de los Ejecutivos de Talento Humano*.  
<https://doi.org/10.60794/W0CA-2B39>
- Congreso de la República. (1991). *Constitución Política 1 de 1991 Asamblea Nacional Constituyente - Gestor Normativo - Función Pública*.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>

- Congreso de la República. (2019). *Decreto 957 de 2019 - Gestor Normativo - Función Pública*.  
[https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=94550&utm\\_source=chatgpt.com](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=94550&utm_source=chatgpt.com)
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3–21. <https://doi.org/10.1007/BF00988593>
- CRA 688. (2014). *Resolución 688 de 2014 Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico*.  
[https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=70966&utm\\_source=chatgpt.com](https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=70966&utm_source=chatgpt.com)
- Dang, N. T. T., & Yen, N. N. H. (2025). Factors influencing talent retention: A case study of techcombank in Vietnam. *Multidisciplinary Science Journal*, 7(12), 2025590–2025590.  
<https://doi.org/10.31893/MULTISCIENCE.2025590>
- Delegada Para Acueducto, S., & Aseo Edición, A. V. (2020). *Boletín de Decisiones*.
- Devassia, B. P., Janarthanam, S., & Muço, K. (2025). EMPLOYEE RETENTION ANALYSIS: WORK INTEGRATION STRATEGY IN BUSINESS MANAGEMENT INSTITUTIONS. *Corporate and Business Strategy Review*, 6(1), 112–118.  
<https://doi.org/10.22495/CBSRV6I1ART11>
- Durth, S., Gandhi, N., Komm, A., & Pollner, F. (2022). *HR's new operating model*.
- Eberly College Of Science. (2021). 6.3 - *Estimating a Proportion for a Small, Finite Population | STAT 415*. [https://online.stat.psu.edu/stat415/lesson/6/6.3?utm\\_source=chatgpt.com](https://online.stat.psu.edu/stat415/lesson/6/6.3?utm_source=chatgpt.com)
- Fallucchi, F., Coladangelo, M., Giuliano, R., & De Luca, E. W. (2020). Predicting Employee Attrition Using Machine Learning Techniques. *Computers 2020, Vol. 9, Page 86*, 9(4), 86.  
<https://doi.org/10.3390/COMPUTERS9040086>
- Francisca, E., Salazar, C., Grisel, A., Allcca, C., Yelitza, A., & Rodriguez, V. (2023). Compensación laboral y retención del talento humano en los colaboradores de la empresa Contratista Minera Explo Drilling Perú Colquijirca - 2022. *Universidad Continental*.  
<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/12919>
- Galanis, P., Moisoglou, I., Papatthanasiou, I. V., Malliarou, M., Katsiroumpa, A., Vraika, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., & Kaitelidou, D. (2024). Association between Organizational Support and Turnover Intention in Nurses: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Healthcare (Switzerland)*, 12(3), 291.  
<https://doi.org/10.3390/HEALTHCARE12030291/S1>
- Gallup Workplace. (2024, September 3). *World's Largest Ongoing Study of the Employee Experience*. [https://www.gallup.com/workplace/649487/world-largest-ongoing-study-employee-experience.aspx?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.gallup.com/workplace/649487/world-largest-ongoing-study-employee-experience.aspx?utm_source=chatgpt.com)
- Gamba, D., Yu, Y., Yuan, Y., Schoenebeck, G., & Romero, D. M. (2024). Exit Ripple Effects: Understanding the Disruption of Socialization Networks Following Employee Departures. *Proceedings of the ACM Web Conference 2024 (WWW '24), May 13–17, 2024, Singapore, Singapore*, 1. <https://doi.org/10.1145/3589334.3645634>
- Garcia, J. (2025). *En Colombia uno de cada cinco empleados renuncia al año, ¿qué pasa?*  
<https://www.elcolombiano.com/negocios/de-cuanto-es-la-rotacion-laboral-en-colombia-CL28895034>
- Garcia, P. L. (2016). *Validez del contenido usando la VV de Aiken con intervalos de confianza*. Facultad de Educación. Universidad de Murcia (España). Director Del Grupo de Investigación AFYDOS. [https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S0325-00752016000300035&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S0325-00752016000300035&script=sci_arttext)
- Garred Lewis. (2022). *Atraer y retener talento en "la gran brecha de talento."*  
<https://www.mercer.com/es-co/insights/talent-and-transformation/attracting-and-retaining-talent/>
- González-Verjel, M. S., Bohórquez-Chacón, L. F., & De Jesús Núñez-Rodríguez, J. (2023). Factores que inciden en la productividad y competitividad de la Facultad de Ciencias

- Económicas, Administrativas y Contables de la UDES Cúcuta en el marco de la Economía del Conocimiento. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 11(3), 11–22. <https://doi.org/10.15649/2346030X.3246>
- Grupo EPM. (2023). *Informe de Sostenibilidad*. <https://www.grupo-epm.com/content/dam/Grupo-Epm/aguas-de-malambo/nuestra-gestion/informes-de-sostenibilidad/informe-sostenibilidad-2023-adm.pdf>
- Gustavo Francisco Petro Urrego, Guillermo Alfonso Jaramillo Martínez, Jaime Hernán Urrego Rodríguez, Sandra Consuelo Manrique Mojica, Leydy Johana Morales Carvajal, Martha Milena Contreras Portilla, & Liliana Rojas Rodríguez. (2023). *Informe Nacional de Calidad del Agua para Consumo Humano INCA 2023*.
- Harvard Business. (2025). *The Power of Strategic Fit*. <https://hbr.org/2025/03/the-power-of-strategic-fit>
- Harvard Business Impact. (2023). *Empathetic Leadership: How to Go Beyond Lip Service - Harvard Business Impact*. [https://www.harvardbusiness.org/insight/empathetic-leadership-how-to-go-beyond-lip-service/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.harvardbusiness.org/insight/empathetic-leadership-how-to-go-beyond-lip-service/?utm_source=chatgpt.com)
- Informe Del Área de Talento Humano (2025).
- Institute for Government. (2024). *Whitehall Monitor 2024: Part 1* | <https://www.instituteforgovernment.org.uk/publication/whitehall-monitor-2024/part-1>
- ISO 31000. (2018). *NORMA INTERNACIONAL ISO 31000*.
- Ivonne Rodriguez. (2023). *Estrategias de retención de talento humano para incorporar en los planes de carrera*. [https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/5205/MBA\\_1026276097\\_2023\\_1?sequence=1](https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/5205/MBA_1026276097_2023_1?sequence=1)
- Jhon Loepky. (2024). *Descriptive Research in Psychology*. [https://www.verywellmind.com/descriptive-research-in-psychology-8551840?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.verywellmind.com/descriptive-research-in-psychology-8551840?utm_source=chatgpt.com)
- Jim Harter. (2023). *U.S. Employee Engagement Needs a Rebound in 2023*. Gallup. [https://www.gallup.com/workplace/468233/employee-engagement-needs-rebound-2023.aspx?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.gallup.com/workplace/468233/employee-engagement-needs-rebound-2023.aspx?utm_source=chatgpt.com)
- Johan Sebastian Mora Téllez. (2024). *Factores críticos de éxito en la implementación de estrategias sostenibles en empresas*. <https://bffrepositorio.unal.edu.co/server/api/core/bitstreams/5434720c-7c70-4330-8244-e4a9f06dc654/content>
- Khalid, K., & Boraji, A. J. (2024). *From high-performance work systems to retention: The engagement, proactivity, and pe*. 13, 318–330. <https://doi.org/10.34069/AI/2024.73.01.27>
- Leonardo, D., Forigua, C., Bibiana, F., Juan, R., Javier, G., & Rivera, G. (2024). *Propuesta de fortalecimiento de la cultura organizacional y retención del talento humano para j&d distribuciones*. <http://hdl.handle.net/10882/13702>
- Ley 142. (1994). *Régimen de los servicios públicos domiciliarios*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=2752>
- Li, Y., Chen, C., & Yuan, Y. (2025). Evolving the job demands-resources framework to JD-R 3.0: The impact of after-hours connectivity and organizational support on employee psychological distress. *Acta Psychologica*, 253, 104710. <https://doi.org/10.1016/J.ACTPSY.2025.104710>
- López Urbina, J. del C. (2025). Artificial intelligence in enhancing human talent and knowledge management in organizations: A systematic review in Scopus. *Revista Científica de Sistemas e Informática, ISSN-e 2709-992X, Vol. 5, No. 1, 2025 (Ejemplar Dedicado a: Revista Científica de Sistemas e Informática; E838)*, 5(1), 9. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10050868&info=resumen&idioma=SPA>
- Maldonado-Suárez, N., & Santoyo-Telles, F. (2024). Validez de contenido por juicio de expertos: Integración cuantitativa y cualitativa en la construcción de instrumentos de

- medición. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca En Educació*, 17(2).  
<https://doi.org/10.1344/REIRE.46238>
- Manual de Calidad , Pub. L. No. MCA-01-D-01 (2025).
- Manual de Calidad SGC (2025).
- Manual de Cultura Organizacional (2025).
- Márquez Aldana, Y., Alejandro Ossa Urrea Superintendente Delegado para Acueducto, D., Aseo Karen Bustos Pineda, A., & -Jorge Moisés Martelo Payares -María del Pilar Sánchez Buitrago -Willy Alberto Zambrano Chávez -Mónica Tatiana Gómez Vargas -Fernando Castañeda González -Diana Carolina Grajales Bustos -David Esteban Guerrero Vélez. (2023). *Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios Control de cambios al informe*.
- McAnally, K., & Hagger, M. S. (2024). Self-Determination Theory and Workplace Outcomes: A Conceptual Review and Future Research Directions. *Behavioral Sciences*, 14(6), 428.  
<https://doi.org/10.3390/BS14060428>
- McGraw, G., & Fox, R. (2025). *Closing the water Acces Gap in the United States*.  
[https://uswateralliance.org/wp-content/uploads/2023/09/Closing-the-Water-Access-Gap-in-the-United-States\\_DIGITAL.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://uswateralliance.org/wp-content/uploads/2023/09/Closing-the-Water-Access-Gap-in-the-United-States_DIGITAL.pdf?utm_source=chatgpt.com)
- Menezes, D. B. S., Gumashivili, M., & Kanokon, K. (2025). The Role of Talent Management in Enhancing Employee Retention: Mediating the Influence of Psychological Empowerment. *Sustainability (Switzerland)*, 17(7), 3277. <https://doi.org/10.3390/SU17073277/S1>
- Merino Soto, C. (2023). Coeficientes V de Aiken: diferencias en los juicios de validez de contenido. *MHSalud: Revista En Ciencias Del Movimiento Humano y Salud*, 20(1), 1–10.  
<https://doi.org/10.15359/MHS.20-1.3>
- Miller Steve. (2023). *Teoría de roles | EBSCO Research Starters*. [https://www-ebSCO-com.translate.google/research-starters/social-sciences-and-humanities/role-theory?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=es&\\_x\\_tr\\_hl=es&\\_x\\_tr\\_pto=tc](https://www-ebSCO-com.translate.google/research-starters/social-sciences-and-humanities/role-theory?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc)
- Monsalve Botero, A. F., & Aya Cabrera, M. (2025). Plan de intervención para optimizar la gestión del talento humano y reducir la rotación de personal en NEFIN S.A.S. *Biblioteca Digital Minerva*, 12(21), 134–161. <https://doi.org/10.53995/23463279.1647>
- Mortensen Mark, & Edmondson Amy C. (2023). Rethink Your Employee Value Proposition. *Harvard Business Review*, 8(SEP).  
<https://doi.org/10.3389/FPSYG.2017.01649/ABSTRACT>
- Nayak, S., & Budhwar, P. (2025). Diversity-related psychological contract breaches and turnover intention: a moderated-mediation model of diversity HR practices and engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 1–35. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2023-0692/1275528/DIVERSITY-RELATED-PSYCHOLOGICAL-CONTRACT-BREACHES>
- Nolazco Labajos, Fernando Alexis, Rodríguez Huancahuari, & Diego Anthony. (2020). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales. *INNOVA Research Journal, ISSN-e 2477-9024, Vol. 5, No. 1, 2020 (Ejemplar Dedicado a: (Enero - Abril, 2020)), Págs. 255-266, 5(1), 255–266*.  
<https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1240>
- OECD. (2025). *Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service*.  
<https://doi.org/10.1787/9789264267190-EN>
- O'Reilly, C. A. ., & Tushman, M. L. . (2021). *Lead and disrupt : how to solve the innovator's dilemma*.
- Organizational Structure: What it is, Types, and Benefits | Wellhub*. (2025).  
[https://wellhub.com/en-us/blog/organizational-development/organizational-structure-guide/?utm\\_source=chatgpt.com](https://wellhub.com/en-us/blog/organizational-development/organizational-structure-guide/?utm_source=chatgpt.com)
- Paigude, S., Pangarkar, S. C., Hundekari, S., Mali, M., Wanjale, K., & Dongre, Y. (2023). Potential of Artificial Intelligence in Boosting Employee Retention in the Human Resource

- Industry. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, 11, 1–10. <https://doi.org/10.17762/IJRITCC.V11I3S.6149>
- Paul, F. A., Banerjee, I., Ali, A., Dar, D. R., Bashir, A., & Saikia, P. (2024). Content Validity and Cognitive Interview Process of Semistructured Interview to Evaluate Psychosocial Factors Associated with Mental Health among Undergraduate University Students. *Indian Journal of Psychiatric Nursing*, 21(2), 128–136. [https://doi.org/10.4103/IOPN.IOPN\\_77\\_23](https://doi.org/10.4103/IOPN.IOPN_77_23)
- Petro Urrego, G., Márquez Aldana, Y., & Alejandro Ossa Urrea. (2023). *Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios*.
- Presbitero, A., Fujimoto, Y., & Lim, W. M. (2025). Employee engagement and retention in multicultural work groups: The interplay of employee and supervisory cultural intelligence. *Journal of Business Research*, 186, 115012. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2024.115012>
- QuotesX Business. (2025). *The Charlie Munger Playbook: Timeless Business Principles for a Modern World – QuotesX*. [https://quotesx.net/2025/02/the-charlie-munger-playbook-timeless-business-principles-for-a-modern-world/?utm\\_source=chatgpt.com](https://quotesx.net/2025/02/the-charlie-munger-playbook-timeless-business-principles-for-a-modern-world/?utm_source=chatgpt.com)
- Resolución 825 CRA. (2017). *Gestor Normativo de la CRA - Resolución 825 de 2017 CRA*. [https://normas.cra.gov.co/gestor/docs/resolucion\\_cra\\_0825\\_2017.htm](https://normas.cra.gov.co/gestor/docs/resolucion_cra_0825_2017.htm)
- Richard Rumelt. (2022). *Good Strategy Bad Strategy*. [https://evansamek.substack.com/p/good-strategy-bad-strategy-by-richard?utm\\_source=chatgpt.com](https://evansamek.substack.com/p/good-strategy-bad-strategy-by-richard?utm_source=chatgpt.com)
- Rincón, S. (2023). *Atracción y retención de talento humano con perfil tecnológico en empresas de tecnología en la ciudad de Medellín-Colombia*. Universidad EAFIT. <https://hdl.handle.net/10784/32235>
- Romero Sánchez Fidel. (2024). *Análisis de las teorías de la motivación, su relación en la gestión del talento humano y su incidencia en la productividad de las empresas*. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/63930>
- Salazar Gómez, D., Felipe, J., & Restrepo, C. (2024). *Cultura organizacional como estrategia para la fidelización y retención del talento*. Universidad EIA. <https://repository.eia.edu.co/handle/11190/6877>
- Sánchez, A. G. A. (2025). El impacto de la inteligencia emocional en la efectividad del liderazgo. Revisión. *Revista Boliviana de Educación*, 7(13), 36–52. <https://doi.org/10.61287/REBE.V7I13.1194>
- Sánchez-Guardiola Paredes, C., Aguaded Ramírez, E. M., & Rodríguez-Sabiote, C. (2021). Content Validation of a Semi-Structured Interview to Analyze the Management of Suffering. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(21), 11393. <https://doi.org/10.3390/IJERPH182111393>
- Sandoval-Hernández, A., & Rutkowski, D. J. (2025). Embracing complexity: abductive reasoning as a versatile tool for analyzing international large-scale assessments. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 37(2), 255–271. <https://doi.org/10.1007/S11092-024-09449-2/METRICS>
- SAP Concur Team. (2024). *Salario emocional como estrategia para la retención de talento | SAP Concur CO*. <https://www.concur.co/blog/article/salario-emocional-como-estrategia-para-la-retencion-de-talento>
- Schwartz, Gomes, & McCarthy. (2020). *Vista de Reseña sobre el libro “La anti-productividad. Así como estamos funcionando no está funcionando.”* <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/sahagun/article/view/5896/7864>
- SHRM Labs. (2025). *Por qué las empresas están haciendo de la capacitación laboral en VR/RA un elemento central de su estrategia para 2025*. [https://www-shrm-org.translate.goog/labs/resources/companies-making-vr-ar-job-training-central-to-strategy?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=es&\\_x\\_tr\\_hl=es&\\_x\\_tr\\_pto=tc](https://www-shrm-org.translate.goog/labs/resources/companies-making-vr-ar-job-training-central-to-strategy?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc)

- Soon, S. W., Bhardwaj, R., Qazi, S. Z., Senathirajah, A. R. B. S., Haque, R., & Krishnasamy, H. N. (2025). Factors Influencing Talent Retention in Malaysia's Semiconductor Industry. *Journal of Ecohumanism*, 4(3), 1–33. <https://doi.org/10.62754/JOE.V4I3.6191>
- Srinivas, V., Prasad, K. D. V., Rani, R., & Nisa, M. (2025). Effect of employer branding on employee performance: Mediating and moderating effects of brand perception and employer image. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 101560. <https://doi.org/10.1016/J.SSAHO.2025.101560>
- Stacciarini, J. M. R., Cook, C. L., Stacciarini, J. M. R., & Cook, C. L. (2015). La aplicación efectiva de la investigación usando métodos mixtos. *Enfermería Universitaria*, 12(3), 99–101. <https://doi.org/10.1016/J.REU.2015.04.005>
- Staff, N. (2024). *ISO 30414: Una Guía para Potenciar la Gestión de Recursos Humanos en Pymes | Naaloo*. <https://naaloo.com/iso-30414-una-guia-para-potenciar-la-gestion-de-recursos-humanos-en-pymes/>
- Superservicios. (2024). *Resultados Cálculo IUS 2024 Versión 1.0*.
- Us Water Alliance. (2024). *Toward a Strong and Equitable Water Workforce - US Water Alliance*. [https://uswateralliance.org/resources/toward-a-strong-and-equitable-water-workforce/?utm\\_source=chatgpt.com](https://uswateralliance.org/resources/toward-a-strong-and-equitable-water-workforce/?utm_source=chatgpt.com)
- Vorecol. (2024). *La relación entre la confianza organizacional y la retención del talento: ¿Cómo construir un entorno laboral que fomente la lealtad?* [https://blogs-es.vorecol.com/articulo-la-relacion-entre-la-confianza-organizacional-y-la-retencion-del-talento-como-construir-un-entorno-laboral-que-fomente-la-lealtad-206408?utm\\_source=chatgpt.com](https://blogs-es.vorecol.com/articulo-la-relacion-entre-la-confianza-organizacional-y-la-retencion-del-talento-como-construir-un-entorno-laboral-que-fomente-la-lealtad-206408?utm_source=chatgpt.com)
- William Adrián Ibarra. (2020). *La historia de Virgin y las claves del éxito de Richard Branson*. <https://marketinginsiderreview.com/historia-de-virgin/>
- Word Economic Forum. (2023). *Future of Jobs Report*. [www.weforum.org](http://www.weforum.org)
- Work Institute. (2025). *Employee Turnover Insights and Trends in 2024 Employee Retention Truths in Today's Workplace*.
- Zhu, L. L., Wang, H. J., Xu, Y. F., Ma, S. T., & Luo, Y. Y. (2023). The Effect of Work Engagement and Perceived Organizational Support on Turnover Intention among Nurses: A Meta-Analysis Based on the Price–Mueller Model. *Journal of Nursing Management*, 2023(1), 3356620. <https://doi.org/10.1155/2023/3356620>

### **Anexo**

*Tener en cuenta como anexo a la presente investigación los documentos adjuntos en los link – hipervínculos en el desarrollo de los capítulos de la investigación.*

**Para los anexos ingresar a: [Anexos investigación](#)**

Anexo 1. Documentos internos.

Anexo 2. Instrumentos de investigación: encuestas y cuestionarios.

Anexo 3. Tabulación Linkert

Anexo 4. Procesamiento de datos.

Anexo 5. Categorización de entrevistas.