



UNICIT
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
DE CIENCIA Y TECNOLOGIA

Línea de Investigación: Gestión Empresarial.

Propuesta de diseño de una metodología de Employee Experience y Liderazgo Ágil para fomentar la fidelización del talento humano, mitigando la rotación voluntaria en la empresa SEGAME durante el año 2026.

Monografía para optar al Título de: Licenciatura en Administración de Empresas.

Autor

Br. Henry Antonio Mejía González.

Tutora:

MSc. Heydi de los Ángeles Valle Ávalos.

Managua, Nicaragua

Julio del 2026

Acrónimos y Siglas.

BR: En el ámbito educativo, es la abreviatura de la persona que ha concluido sus estudios de bachillerato o posee el grado académico de bachiller.

Ex: Employee Experience - Experiencia del Empleado.

GT: Gestión Talento.

INATEC: Institución del Estado de Nicaragua encargada de dirigir y ejecutar las políticas de Educación Técnica y Formación Profesional.

KPI: Métrica cuantificable que evalúa el éxito y el progreso de una organización, proyecto o empleado hacia sus metas estratégicas.

MIDOT: Evaluación psicométrica y de integridad laboral diseñada para medir la honestidad, los valores y la tendencia a comportamientos contraproducentes de un candidato en el trabajo.

MSC: Máster en Ciencias.

ONBOARDING: Método estratégico mediante el cual las empresas integran y capacitan a nuevos empleados o enseñan a sus clientes a utilizar un producto o servicio.

PCA: Prueba psicométrica que identifica las competencias personales y sus características comportamentales en tres estadios: Autoimagen, Conducta bajo presión y Adaptación laboral.

SEGAME: Seguros América SA.

SIBOIF: Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras.

SLA: Contrato o acuerdo formal entre un proveedor de servicios y su cliente que define el nivel de servicio esperado, incluyendo métricas de calidad, tiempos de respuesta, disponibilidad y penalizaciones por incumplimiento.

Dedicatoria.

Este trabajo y toda mi Carrera Académica va dedicado a las dos mujeres más importantes en mi vida, las cuales hicieron todo lo posible y entregaron sus vidas para que yo lograra culminar mis estudios.

Por esas mujeres, las cuales tuvieron un sinfín de adversidades que fueron muy difíciles para ellas, pero jamás se dieron por vencidas o demostraron temor; y si lo tenían jamás me lo hicieron notar. Siempre me daban una gran sonrisa con la cual hacerme feliz. Esas mujeres que fueron fuertes y demostraron que, sin importar la situación, siempre salían adelante: solas, guerreras y enfocadas en una meta, lograr mi y su éxito.

Ellas, que sacrificaron sus vidas, sus metas y sus sueños con tal de poder hacer los míos realidad, todas las cosas que ellas algún día quisieron y no pudieron obtener con tal de hacerme salir adelante; darme los estudios que ellas no pudieron obtener con tal de que yo sí lograra la meta de ser Licenciado, el primero de la familia, el mayor sueño que ellas tuvieron. Es por eso que este trabajo va dedicado exclusivamente para ellas, porque al momento de llegar a sus vidas fui la mayor felicidad para ellas y sobre todo la prioridad, estoy a punto de hacerlas aún más, las personas más felices de este mundo, después de tantos sacrificios, todo esto va por ellas y todo lo que han luchado por mí.

Mamá, abuela: son las mejores que me pudieron haber tocado. Gracias a ustedes soy lo que soy hoy en día; ustedes me formaron, ustedes me criaron, ustedes me enseñaron lo que era no rendirme sin importar la situación, ustedes me enseñaron a seguir siempre adelante a pesar de estar en la oscuridad, porque en algún momento vería la luz. No me caben ni existen las palabras para expresar lo agradecido que estoy con ustedes; todo lo que he logrado es por ustedes y esta es mi pequeña gran manera de agradecerles. Las amo con todo mi corazón y yo jamás podré darles en esta vida todo lo que ustedes dieron por mí.

Resumen.

La presente investigación analizó la experiencia del empleado en el proceso de onboarding e inducción y su relación con la rotación voluntaria temprana en la Casa Matriz de la empresa SEGAME, Managua, durante el año 2026. La problemática identificada radicó en el choque de realidad que enfrenta el personal de nuevo ingreso debido a la falta de estandarización en la incorporación, brechas tecnológicas y estilos directivos tradicionales en las áreas operativas.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con alcance descriptivo-interpretativo. Como técnicas de recolección de información se aplicaron entrevistas semiestructuradas en profundidad a colaboradores clave y el registro sistemático de campo mediante la inserción del investigador bajo el rol de investigador-observador (pasante de Gestión del Talento).

Los principales hallazgos revelaron que la rotación prematura responde al desacople entre el proceso de inducción y la carga laboral real, agravado por la sobrecarga tecnológica en la plataforma regional CENTHRAL, tensiones logísticas en los traslados territoriales y la rigidez de las jefaturas usuarias. Como aporte transformador, se diseñó la propuesta metodológica EX-AGILE SEGAME, la cual articula los pilares de Employee Experience y Liderazgo Ágil a través de un plan de acompañamiento (30-60-90 días), la institucionalización del "Par Tutor" y la formación en competencias directivas empáticas para neutralizar la rotación temprana y fidelizar el talento humano.

Palabras clave: Employee Experience, Liderazgo Ágil, Onboarding, Rotación Temprana, Fidelización del Talento.

Abstract

This study analyzed the Employee Experience (EX) during the onboarding and induction process and its relationship with early voluntary turnover at the headquarters of SEGAME in Managua during the year 2026. The identified problem is rooted in the reality shock faced by newly hired personnel due to a lack of standardization during incorporation, digital technology gaps, and traditional management styles within operational areas.

The research was conducted using a qualitative approach with a descriptive-interpretative scope. Data collection techniques included semi-structured in-depth interviews with key employees, Employee Journey Mapping, and systematic field records gathered through the researcher's immersion as a participant-observer within the Talent Management department.

The main findings revealed that early turnover is driven by a misalignment between the induction process and the actual workload, aggravated by technological friction with the regional platform CENTHRAL, regional logistics stress for traveling staff, and rigid operational management. As a transformative contribution, the EX-AGILE SEGAME methodological proposal was designed. This framework articulates the pillars of Employee Experience and Agile Leadership through a structured onboarding plan (30-60-90 days), the institutionalization of a "Peer Tutor" mentorship program, and empathetic leadership training for managers to neutralize early turnover and foster sustainable talent retention.

Keywords: Employee Experience, Agile Leadership, Onboarding, Early Turnover, Talent Retention.

Índice

1. Introducción.....	1
2. Contextualización del problema.....	3
3. Planteamiento del Problema.....	5
3.1 Pregunta de Investigación.....	6
4. Justificación del estudio.....	7
4.1 Conveniencia.....	7
4.2 Relevancia Social.....	7
4.3 Implicaciones Prácticas.....	8
4.4 Justificación Metodológica.....	8
5. Objetivo General y Específicos.....	9
5.1 Objetivo General.....	9
5.2 Objetivos Específicos.....	9
6. Alcances y delimitaciones del estudio.....	10
6.1 Alcance.....	10
6.2 Limitaciones.....	10
7. Marco Teórico.....	11
7.1 Estado del Arte.....	11
7.2 Perspectiva Teórica.....	14
7.3 Marco Conceptual.....	17
8. Metodología de la Investigación.....	22
8.1 Enfoque de la investigación.....	22
8.2 Diseño de la investigación.....	22
8.3 Población y muestra.....	23
8.3.1 Universo Poblacional.....	23
8.3.2 Técnica de Muestreo.....	23
8.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	24
8.4.1 Entrevista semiestructurada.....	24
8.4.2 Guía de Observación.....	24
8.4.3 Validación y Confiabilidad.....	25
8.5 Procedimientos.....	26
8.6 Técnicas de análisis.....	27
8.7 Consideraciones Éticas.....	28
9. Resultados / Hallazgos.....	29
10. Discusión.....	60
11. Conclusiones.....	64
12. Recomendaciones.....	67
13. Referencias Bibliográficas.....	73
14. Anexos.....	76

1. Introducción.

La gestión del Talento Humano ha trascendido los modelos tradicionales de control para enfocarse en la creación de entornos de trabajo significativos. Las organizaciones modernas han evolucionado de forma sistemática, desplazando el enfoque exclusivo en el cliente externo para priorizar el bienestar y la experiencia de su capital humano. Esta transición responde a una realidad ineludible en el entorno corporativo global, la competitividad y sostenibilidad de una empresa ya no reside únicamente en sus activos financieros o tecnológicos, sino en la capacidad de atraer, desarrollar y fidelizar a colaboradores altamente calificados en un mercado laboral cada vez más exigente y volátil.

Conceptos como la Experiencia del Empleado (EX) y el Liderazgo Ágil se han consolidado como piezas fundamentales para la sostenibilidad institucional. El Employee Experience propone un diseño integral de la vida del trabajador dentro de la organización, asegurando que cada interacción sume valor a su percepción personal y profesional. Por su parte, el Liderazgo Ágil complementa esta visión al ofrecer una estructura de dirección flexible, fundamentada en los postulados de los enfoques transformacionales y adaptativos, capaz de gestionar la presión del entorno y las demandas operativas mediante la confianza, la comunicación constante y la seguridad psicológica.

No obstante, la implementación de estos constructos enfrenta desafíos particulares en el sector asegurador de Nicaragua, una industria caracterizada por una alta exigencia regulatoria y un dinamismo operativo intenso. En este escenario se posiciona SEGAME, una compañía líder respaldada por la solidez regional de Grupo Ficohsa y autorizada por la SIBOIF desde 1997. El dinamismo propio de la emisión de pólizas patrimoniales y personales, sumado al estrés derivado de la gestión de reclamos y auditorías institucionales, genera un entorno de alta presión que impacta directamente en el clima organizacional de su Casa Matriz en Managua.

Esta presión operativa se agudiza en el entorno de acogida de los ingresos recientes. Tras superar los filtros de la plataforma MIDOT, el personal se topa con un choque cultural debido a estilos de dirección tradicionales y reactivos en las jefaturas operativas, ambigüedad de rol y la ausencia de programas formativos de inducción (onboarding). Ante este panorama, la presente investigación se plantea como un proyecto factible que tiene por objeto formular una propuesta de diseño metodológico de Employee Experience y Liderazgo Ágil. Esta propuesta busca dotar al subdepartamento de Gestión de Talento de una estructura estratégica y de herramientas prácticas listas para intervenir, capacitar y sensibilizar a las jefaturas operativas, facilitando la fidelización y mitigando la rotación voluntaria durante el año 2026.

2. Contextualización del problema.

La estabilidad y el rendimiento del capital humano son activos críticos para la competitividad en el sector asegurador, un entorno caracterizado por regulaciones estrictas de la Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras (SIBOIF), auditorías corporativas constantes y una alta demanda de servicio al cliente. En este contexto, SEGAME, opera como una organización líder en el mercado de Nicaragua.

Dentro de este engranaje, el subdepartamento de Gestión de Talento (GT), en Casa Matriz, Managua, integrado por un equipo compacto de seis personas, enfrenta el desafío de garantizar el suministro oportuno de personal idóneo para todas las áreas operativas. Sin embargo, este flujo se ve afectado por fricciones metodológicas y culturales que impactan directamente en la fidelización del talento menor de 35 años.

La problemática inicial se manifiesta en una desconexión estratégica en los procesos de evaluación. El protocolo de contratación contempla el uso de la plataforma PCA para competencias y la plataforma MIDOT para integridad laboral, actuando esta última como un filtro estrictamente eliminatorio que descarta un alto porcentaje de postulantes y genera un fuerte desgaste en el equipo de reclutamiento.

Las percepciones recolectadas revelan que la institución invierte esfuerzos rigurosos en evaluar el perfil ético del candidato, pero no realiza una preparación equivalente en sus jefaturas operativas. Al ingresar a sus puestos, los colaboradores se topan con líderes que presentan brechas severas en competencias de dirección, quienes en ocasiones desconocen las capacidades reales de su propio equipo o ejercen un estilo de mando punitivo y reactivo ante los errores iniciales.

Aunque el subdepartamento de GT (Gestión Talento) ejecuta una inducción formal el primer día orientada a políticas, normas y organigramas, el quiebre crítico ocurre al insertar al colaborador en su puesto de trabajo real. Debido a la urgencia de adiestramiento técnico en el puesto queda a cargo de un compañero par.

Este tutor no es liberado de sus metas cuantitativas diarias. viéndose obligado a absorber la enseñanza desde cero de manera simultánea con su carga laboral habitual. Esta dinámica genera que el ingreso reciente se vea expuesto a un volumen masivo de información sin el debido acompañamiento pedagógico, detonando un fenómeno de saturación laboral y sobrecarga cognitiva que impulsa la rotación voluntaria temprana.

En el caso de los pasantes universitarios, el problema no radica en la deserción voluntaria inmediata, sino en las barreras de acceso del filtro MIDOT y en prácticas organizacionales previas. Históricamente, las áreas solicitaban la contratación formal y definitiva de sus pasantes de forma prematura ya sea al primer o segundo mes, interrumpiendo el periodo de aprendizaje protegido.

Ante este escenario, se hace evidente la necesidad de diseñar un marco de acción estructurado que mitigue estas inconsistencias operativas. Por lo tanto, esta investigación plantea la formulación de una propuesta metodológica que integre estrategias de Employee Experience y herramientas de Liderazgo Ágil, proporcionando a SEGAME una guía de intervención práctica para optimizar la fidelización del talento humano y reducir la rotación voluntaria.

3. Planteamiento del Problema.

La problemática central de esta investigación radica en la existencia de un quiebre estructural entre las exigencias operativas de SEGAME en su Casa Matriz en Managua y las condiciones del entorno de acogida diseñado para el personal de ingreso reciente y pasantes universitarios.

A pesar de que el subdepartamento de Gestión de Talento, ejecuta un protocolo inicial formal, los nuevos colaboradores son insertados abruptamente en flujos de trabajo de alta presión regulatoria bajo el mando de jefaturas operativas con estilos de dirección tradicionales, centralizados y de corte punitivo. Esta realidad, sumada a un adiestramiento técnico saturado y delegada en compañeros pares sobrecargados, destruye la seguridad psicológica del talento y detona altos índices de rotación voluntaria temprana.

De no intervenir estratégicamente en esta situación mediante un rediseño cultural, SEGAME enfrenta el riesgo inminente de un incremento sostenido en los costos hundidos por procesos repetitivos de reclutamiento y selección. Asimismo, la organización sufrirá afectaciones directas en el cálculo de planillas debido a reprocesos de liquidación ante los entes reguladores nicaragüenses, una fuga constante del conocimiento institucional y la consolidación de un clima organizacional basado en el agotamiento y el estrés operativo crónico.

Por lo tanto, se vuelve indispensable dotar al equipo de GT (Gestión Talento) de herramientas metodológicas concretas que les permitan capacitar y sensibilizar a las líneas de mando compañeras, transformando el liderazgo interno para salvaguardar la permanencia del capital humano.

3.1 Pregunta de Investigación

Con el propósito de alcanzar los objetivos planteados y delimitar el alcance del estudio cualitativo bajo los criterios metodológicos de Hernández Sampieri (2018), se formula la siguiente interrogante que guiará la recolección de los datos y el análisis de las categorías emergentes en la empresa SEGAME:

¿Qué características y lineamientos estratégicos debe contemplar una propuesta de diseño metodológico de Employee Experience y Liderazgo Ágil, a partir de las necesidades actuales de SEGAME, para fomentar la fidelización del talento humano y mitigar la rotación voluntaria durante el año 2026?

4. Justificación del estudio.

4.1 Conveniencia

El estudio posee una marcada conveniencia institucional. Tal como señala Chiavenato (2020), la gestión estratégica del talento debe evolucionar de un rol puramente operativo hacia un socio estratégico capaz de anticipar fricciones internas. En este sentido, la investigación es sumamente conveniente porque funciona como un puente que alinea las exigencias de la alta gerencia con las capacidades reales del subdepartamento de Gestión de Talento, permitiendo que un equipo compacto de seis personas optimice sus flujos sin desgastar el clima interno, sentando las bases operativas antes de cualquier esfuerzo de ejecución.

4.2 Relevancia Social

En el ámbito humano y social, el impacto más significativo de este estudio reside en la mejora directa de la calidad de vida laboral de los colaboradores en la capital. Al rediseñar teóricamente la experiencia del empleado, se busca transformar un entorno técnico de alta presión en un espacio seguro que promueva la seguridad psicológica, la confianza y el crecimiento continuo.

De acuerdo con el Manifiesto de la Agile Alliance (2001), valorar a los individuos y sus interacciones sobre los procesos rígidos es la clave para la adaptabilidad en entornos de alta tensión. La humanización del proceso plasmada en este diseño no solo beneficia potencialmente a la empresa en términos de productividad, sino que dignifica el trabajo del ingreso reciente y del pasante universitario en sus etapas críticas de adaptación, promoviendo un clima organizacional saludable en la ciudad de Managua.

4.3 Implicaciones Prácticas

Desde una perspectiva práctica, la propuesta ofrece una solución estructurada y tangible ante los problemas detectados en la Casa Matriz de SEGAME. Al delinear estrategias de Liderazgo Ágil, la organización contará con una hoja de ruta clara para gestionar la alta presión de las auditorías y normativas estrictas de forma más eficiente. Asimismo, el documento provee un soporte metodológico para viabilizar la política de control de los tres meses mínimos de pasantía impuesta por la Gerencia de GT (Gestión Talento).

Esta optimización proyectada del entorno de acogida permitirá mitigar el impacto restrictivo que la plataforma MIDOT ejerce sobre el embudo de selección frente a competencias idóneas, aliviando de forma directa la sobrecarga del analista de Nómina por reprocesos de liquidación y reduciendo significativamente, a mediano plazo, los costos operativos asociados a la alta rotación voluntaria temprana cuando la propuesta sea puesta en marcha.

4.4 Justificación Metodológica

La investigación posee una valiosa utilidad metodológica. Siguiendo los criterios de Hernández Sampieri y Mendoza (2018), el estudio propone un modelo de diagnóstico y diseño cualitativo que resulta ideal para explorar fenómenos profundos y captar el significado de las experiencias humanas desde la perspectiva de sus propios actores. El uso y estructuración de herramientas específicas de escucha activa, entrevistas enfocadas y análisis de percepciones permiten extraer datos ricos que las estadísticas frías de rotación no muestran. Esto genera una matriz de seguimiento cualitativo que el departamento de GT (Gestión Talento) podrá estandarizar a futuro para evaluar científicamente el desempeño de sus líderes una vez que decida implementar la metodología.

5. Objetivo General y Específicos.

5.1 Objetivo General.

Diseñar una propuesta metodológica de fidelización del talento humano, fundamentada en el Employee Experience y el Liderazgo Ágil, para mitigar la rotación voluntaria temprana de los ingresos recientes en la empresa SEGAME durante el año 2026.

5.2 Objetivos Específicos.

1. Diagnosticar los factores críticos de fricción en los procesos de inducción e incorporación operativa que percibe el subdepartamento de Gestión de Talento y el personal de ingreso reciente en la Casa Matriz de SEGAME.
2. Caracterizar las brechas existentes entre las expectativas del talento de ingreso reciente y los estilos de dirección tradicionales ejercidos por las jefaturas operativas de la empresa.
3. Formular los lineamientos estratégicos, herramientas de Liderazgo Ágil y componentes de Employee Experience que darán forma a la propuesta metodológica de fidelización orientada a neutralizar la rotación voluntaria temprana en SEGAME.

6. Alcances y delimitaciones del estudio.

6.1 Alcance

La presente investigación tiene un alcance de carácter descriptivo-propositivo y transversal, enfocado en el diseño estratégico de una solución para SEGAME. Específicamente, el estudio abarca los siguientes aspectos.

Se centra exclusivamente en el diseño de una propuesta metodológica de fidelización del talento humano que integra las variables de Employee Experience (EX) y de Liderazgo Ágil, fundamentado en los enfoques transformacionales y adaptativos. Se circunscribe de forma única a las oficinas de la Casa Matriz de la empresa SEGAME, ubicada en la ciudad de Managua, Nicaragua, recopilando y analizando las percepciones y datos operativos correspondientes al ciclo anual de 2026. El estudio se enfoca en el subdepartamento de Gestión de Talento (GT) de la Casa Matriz, integrado por un equipo compacto de seis personas. El análisis se nutre de las percepciones de este equipo sobre los procesos de acogida (onboarding), adaptación y permanencia de los colaboradores de reciente ingreso y los pasantes universitarios.

6.2 Limitaciones

Por su naturaleza de proyecto factible, el estudio se limita a la formulación y estructuración teórica-práctica de la propuesta. Por lo tanto, no contempla la ejecución física, la implementación material en los puestos de trabajo, ni la medición de impactos financieros o estadísticos a largo plazo dentro de SEGAME. Quedan fuera del análisis las dinámicas operativas y el personal asignado a cualquier sucursal departamental, agencias externas o puntos de atención en el resto del país. De igual forma, se excluye de forma directa a colaboradores o jefaturas de otras áreas de la empresa como informantes primarios. No se abordarán teorías tradicionales de administración de personal de corte punitivo, ni se profundizará en la configuración técnica, algorítmica o psicométrica de la plataforma externa MIDOT. El uso de dicha plataforma se analizará únicamente de forma cualitativa como un factor que incide en la experiencia del candidato durante su ingreso.

7. Marco Teórico.

7.1 Estado del Arte

Antecedentes Nacionales.

Caballero Espinoza et al. (2020). En su investigación titulada "Incidencia de la Rotación del Personal en el Balance General y estado de Resultado en Tienda Central Durante el primer Semestre del año 2019", registrada bajo el código eprint/13365 en el Repositorio Institucional de la UNAN-Managua, los investigadores analizaron el impacto financiero directo que provocan los procesos de salida e inducción de nuevos colaboradores. El estudio concluyó que la rotación frecuente de personal genera costos ocultos significativos que alteran las cuentas de gastos operativos y reducen el margen de utilidad neta en los estados financieros de la empresa. Este antecedente aporta a la presente investigación sobre SEGAME una perspectiva cuantitativa y económica local, evidenciando que la inestabilidad del talento humano no solo afecta la operatividad, sino que se traduce en un perjuicio financiero medible y perjudicial para la rentabilidad organizacional.

Manzanarez Bonilla et al., (2019). En su investigación de tipo documental titulada "Desarrollo del capital humano como factor clave en la productividad de las organizaciones", registrada bajo el código eprint/12146 en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNAN-Managua, las autoras evalúan cómo las deficiencias en el entorno interno y la insatisfacción laboral afectan la estabilidad del personal. Los hallazgos presentados en este estudio demuestran cómo las empresas nicaragüenses enfrentan severos desafíos para retener el talento y evitar la fuga de capital intelectual debido a la rotación provocada por la falta de oportunidades internas. Su relevancia para el caso SEGAME radica en que demuestra que el reemplazo constante de trabajadores resulta sumamente costoso, interrumpe el clima laboral y afecta directamente el cumplimiento de las metas generales de la organización.

Macías, Reyes y Molina (2021), en su investigación titulada “Liderazgo y su impacto en el logro de las metas organizacionales” archivada bajo el código eprint/14626 en el repositorio de la UNAN-Managua, se plantearon como objetivo analizar de qué manera los estilos de liderazgo inciden en el cumplimiento de los objetivos dentro de las organizaciones. Metodológicamente, el estudio se rigió bajo un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y no experimental, utilizando la revisión documental y bibliográfica como técnica principal para el análisis de las variables de estudio. Como resultado principal, se determinó que los líderes que centralizan la autoridad y dictan métodos de trabajo de forma unilateral generan ambientes sumamente rígidos entre dirigentes y subordinados. El estudio concluyó que este exceso de rigidez y la falta de comunicación rompen la satisfacción de los trabajadores, repercutiendo negativamente en la retención del personal; esto demuestra que un liderazgo adaptativo es un factor determinante para alcanzar eficientemente las metas estratégicas, lo cual aporta a la presente investigación una base teórica para comprender el impacto del comportamiento directivo en la estabilidad laboral.

Antecedentes Internacionales.

Gamarra Ruiz y Vasquez Toro (2024). En su tesis titulada "Clima organizacional y rotación de personal en los colaboradores de una avícola Trujillo, 2023", presentada en la Universidad César Vallejo, Perú, para optar al título profesional de Licenciados en Administración, los autores analizaron de manera cuantitativa la relación existente entre el entorno de trabajo y la deserción laboral. La investigación concluyó que las deficiencias en las relaciones interpersonales, la falta de claridad en las tareas operativas y la ausencia de un liderazgo de apoyo influyen de manera directa y significativa en el incremento de la rotación de personal. Este estudio aporta a la presente investigación sobre SEGAME la evidencia empírica internacional de que el desgaste en el clima interno actúa como el principal detonante para que el capital humano decida desvincularse tempranamente de las organizaciones, subrayando la urgencia de diseñar entornos de trabajo más saludables y estructurados para asegurar la retención del talento.

Pedraza Melo (2020). En su artículo de investigación titulado "El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas", publicado en la revista científica Innovar de la Universidad Nacional de Colombia, la autora analizó mediante un diseño cuantitativo, empírico y causal cómo la percepción del entorno de trabajo influye en la satisfacción intrínseca y extrínseca del personal. La investigación concluyó que factores como las relaciones interpersonales, las políticas de compensación y el apoyo de los supervisores configuran de manera diferenciada la estabilidad de la fuerza laboral según el tipo de organización. Este estudio aporta a la presente tesis sobre SEGAME bases conceptuales y empíricas sólidas que validan científicamente la estrecha relación entre el diseño del clima diario y los niveles de satisfacción del capital humano, demostrando que la intervención en el liderazgo es prioritaria para mitigar la insatisfacción y la consecuente deserción de los colaboradores.

Mercado Maldonado y Martínez de la Cerda (2020). En su investigación titulada "Estilos de liderazgo y su impacto en el clima organizacional", publicada como capítulo de libro científico por la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México, las autoras analizaron mediante un enfoque cuantitativo y correlacional cómo las conductas de supervisión de los directivos influyen en la percepción del entorno laboral. El estudio concluyó que los estilos de liderazgo orientados al apoyo mutuo y la comunicación abierta como el transformacional impactan de manera altamente positiva en dimensiones clave del clima, tales como la cooperación, las relaciones interpersonales y el sentido de identidad de los colaboradores. Este trabajo aporta a la presente investigación sobre SEGAME la base empírica de que el comportamiento y estilo del líder es el principal modelador del ambiente interno, demostrando que para mitigar tensiones organizacionales es indispensable capacitar a los mandos medios en liderazgos que fomenten la confianza y el respaldo social.

7.2 Perspectiva Teórica.

La presente perspectiva teórica articula los enfoques conceptuales y disciplinares que sustentan la investigación sobre la experiencia del empleado (Employee Experience) y el liderazgo en la Casa Matriz de SEGAME. El marco se compone de tres ejes analíticos fundamentales: el modelo de Employee Experience y sus momentos de la verdad, la gestión estratégica del proceso de Onboarding e inducción por competencias, y la transición desde estilos directivos tradicionales hacia el Liderazgo Ágil como factor de fidelización del talento humano.

El concepto de Employee Experience (EX) o Experiencia del Empleado representa una evolución paradigmática respecto a la gestión tradicional de los recursos humanos. De acuerdo con la literatura sobre gestión de personas Chiavenato, (2020), la experiencia del colaborador abarca la suma de todas las percepciones, interacciones y vivencias que un individuo experimenta a lo largo de su ciclo de vida dentro de una organización, desde el primer contacto en el proceso de reclutamiento hasta su desvinculación.

En el contexto de la fidelización del talento, el enfoque EX sostiene que el compromiso organizacional no se logra mediante incentivos aislados, sino a través del diseño intencional de tres entornos clave.

1. **El Entorno Cultural:** La calidad de las relaciones interpersonales, el clima de trabajo y los estilos de liderazgo ejercidos por las jefaturas.
2. **El Entorno Físico y Logístico:** Las condiciones materiales y la flexibilidad logística en la jornada laboral, aspecto crítico para el personal que se traslada desde distintas zonas geográficas.
3. **El Entorno Digital:** La disponibilidad y fluidez de las herramientas tecnológicas como el sistema regional CENTRAL, donde las fallas o vacíos de capacitación actúan como vectores primarios de frustración y fricción operativa.

La fase de incorporación o Onboarding constituye la etapa más crítica en la experiencia del nuevo colaborador. Según Alles (2017), la inducción no debe limitarse a un trámite administrativo o documental de firma de contratos, sino que debe concebirse como un proceso integral de socialización organizacional por competencias.

La Socialización Organizacional y el Choque de Realidad

El proceso de socialización abarca la transmisión de la cultura, los valores y las dinámicas reales de trabajo. Chiavenato (2019) advierte que cuando existe una brecha entre las expectativas generadas durante la selección y la realidad operativa cotidiana, se produce un "choque de realidad" que incrementa drásticamente la ansiedad de rol y la probabilidad de rotación voluntaria temprana durante los primeros 90 días.

El Valor del "Par Tutor" (Mentoría Informal)

La teoría de la socialización destaca la figura del tutor o compañero acompañante como un catalizador del aprendizaje operativo. La presencia de un par experimentado reduce la curva de aprendizaje, facilita la integración al microclima laboral y amortigua el impacto emocional del ingreso, transformando la incertidumbre inicial en autoeficacia y seguridad.

Controles de Selección e Integridad (Prueba MIDOT)

Como señalan Alles (2017) y Chiavenato (2020), los procesos de selección modernos enfrentan una tensión constante entre la velocidad de respuesta requerida por las áreas operativas y la validez de los filtros de integridad. La aplicación de pruebas como MIDOT y la observancia de períodos de prueba o maduración como la regla de los 3 meses de pasantía actúan como barreras de protección institucional que garantizan la idoneidad y el acople cultural antes de formalizar la contratación.

De la Dirección Tradicional al Liderazgo Ágil

El comportamiento organizacional evidencia que la causa principal de renuncia en las empresas no suele ser la institución en sí, sino la relación con la jefatura inmediata.

Brechas de Liderazgo en las Jefaturas Operativas

Robbins y Judge (2009) explican que en las organizaciones es frecuente el fenómeno de promocionar a profesionales con excelente desempeño técnico a cargos de jefatura sin antes desarrollar en ellos competencias de gestión humana. Este estilo directivo tradicional, enfocado exclusivamente en la meta cuantitativa y en el control rígido, suele derivar en la inequidad en la distribución de cargas de trabajo, falta de empatía y climas de alta tensión que desencadenan el desgaste emocional y la dimisión del personal de nuevo ingreso.

Fundamentos del Liderazgo Ágil

Frente a la rigidez tradicional, el Liderazgo Ágil se posiciona como un modelo de facilitación donde el líder abandona el rol de supervisor punitivo para convertirse en un articulador del equipo Ulrich, (2019). El Liderazgo Ágil se sostiene en tres pilares operativos.

- **Comunicación Abierta y Frecuente:** Implementación de reuniones cortas de alineación para identificar bloqueos de forma temprana.
- **Gestión Visual del Trabajo:** Uso de herramientas de organización visual para garantizar una distribución equitativa y transparente de las tareas.
- **Acompañamiento y Retroalimentación Continua:** Conversaciones periódicas enfocadas en el desarrollo futuro, la escucha activa y el reconocimiento, fortaleciendo el sentido de pertenencia y neutralizando la intención de renuncia.

La Rotación Voluntaria Temprana y la Fidelización del Talento

La rotación voluntaria temprana definida como la dimisión del colaborador en los primeros 3 a 6 meses de servicio representa un elevado costo operativo, financiero y emocional para las organizaciones Alles, (2017). No solo implica la pérdida de la inversión realizada en reclutamiento y capacitación, sino que sobrecarga a los equipos permanentes y genera un desgaste severo en el personal de Gestión del Talento.

La fidelización del talento humano, por tanto, no se logra de forma reactiva cuando el empleado presenta su renuncia, sino de manera proactiva mediante el diseño de una metodología que articule la humanización de la experiencia de ingreso con jefaturas capacitadas en el acompañamiento empático y flexible. Esta convergencia teórica constituye la base para la transformación organizacional propuesta para la empresa SEGAME.

7.3 Marco Conceptual

Gestión del Talento.

La Gestión del Talento Humano se define como el conjunto de políticas, prácticas y decisiones estratégicas que las organizaciones implementan para la atracción, desarrollo, motivación y retención de las personas que integran su estructura laboral. De acuerdo con Chiavenato (2020), este concepto ha evolucionado para dejar de ver a los trabajadores como simples recursos u objetos pasivos de la administración, pasándose a considerar como los socios más valiosos y los dinamizadores inteligentes de la empresa. El enfoque moderno dicta que una correcta gestión no se limita al control administrativo de horarios o planillas, sino a coordinar los esfuerzos de las personas para alcanzar tanto los objetivos de la institución como las metas individuales de los colaboradores.

Procesos Clave de la Gestión del Talento.

Dentro de la Gestión del Talento Humano existen diversos subprocesos o etapas esenciales que marcan todo el camino de un trabajador dentro de una empresa. Entre los procesos más críticos e indispensables se encuentran la Admisión de personas, la cual incluye el reclutamiento y la selección a través de perfiles y pruebas específicas, la Aplicación de personas al diseño de puestos e inducción al cargo, la Compensación como lo son salarios y beneficios y la Retención del talento que abarca el cuidado del clima organizacional y las relaciones internas. Mondy (2010) señala que todos estos procesos funcionan como un sistema interconectado, por lo tanto, si uno de los eslabones falla, todo el sistema de la empresa se desestabiliza, afectando la permanencia del personal.

Rotación de Personal.

La rotación de personal, conocida en la literatura administrativa como turnover, se refiere al volumen o flujo de empleados que ingresan y salen de una organización en un periodo de tiempo determinado, habitualmente medido de forma anual o semestral. Según Mondy & Mondy, (2010), este fenómeno representa el índice de movilidad de la fuerza laboral y refleja la capacidad de la empresa para mantener la estabilidad en sus puestos de trabajo. Una tasa de rotación equilibrada es normal en cualquier negocio, sin embargo, cuando el indicador se eleva de manera inusual, se convierte en una señal de alerta que impacta negativamente los costos operativos, la productividad de los equipos y la continuidad de los procesos internos.

Tipos de Rotación de Personal.

Rotación de Personal Involuntario.

La rotación de personal involuntaria se presenta cuando la separación o ruptura de la relación laboral ocurre por una decisión unilateral y exclusiva de la organización, independientemente de los deseos del colaborador. De acuerdo con Mondy, (2010), este tipo de movimiento de personal suele ejecutarse bajo la figura de terminaciones de contrato debido a bajo rendimiento, faltas disciplinarias a las políticas internas, reestructuraciones operativas o recortes presupuestarios necesarios para la estabilidad del negocio. Aunque estas acciones permiten a las empresas sustituir de forma legítima a elementos que no se alinean con sus objetivos, conllevan gastos inmediatos en indemnizaciones y liquidaciones legales, además de generar una atmósfera temporal de incertidumbre entre los colaboradores que permanecen en la oficina.

Rotación de Personal Voluntaria.

La rotación de personal voluntaria ocurre cuando es el propio empleado quien, actuando con total autonomía, toma la iniciativa de presentar su renuncia formal y desvincularse de la organización. Robbins y Judge, (2009) señalan que este fenómeno representa una pérdida no planificada de capital humano y suele estar fuertemente condicionado por factores de insatisfacción laboral dentro del entorno de trabajo, tales como una comunicación deficiente,

la falta de apoyo en las tareas diarias o el desgaste por sobrecarga de responsabilidades. Para los departamentos de Recursos Humanos, este tipo de rotación es el más crítico, ya que interrumpe los flujos de trabajo cotidianos y obliga a activar procesos de reclutamiento de emergencia que saturan la capacidad operativa de los analistas de selección.

Rotación Voluntaria Temprana o Prematura.

La rotación voluntaria temprana es una variante específica del flujo laboral que se produce de manera prematura durante las primeras semanas o meses de contratación, coincidiendo habitualmente con los periodos de prueba legales de la empresa. De acuerdo con Mondy (2010), este tipo de abandono acelerado es el indicador más evidente de un fallo severo en los procesos de inducción y acoplamiento inicial, manifestando que el nuevo ingreso experimentó un choque negativo entre sus expectativas y la realidad de sus funciones. El impacto económico y operativo de esta deserción es sumamente alto para la organización, debido a que el trabajador se marcha antes de alcanzar su curva óptima de productividad, provocando que todo el tiempo y los recursos invertidos en su reclutamiento y selección se pierdan por completo.

Clima Organizacional.

El clima organizacional se define como el conjunto de percepciones, opiniones y actitudes compartidas que los miembros de una empresa desarrollan con respecto a las características de su entorno laboral cotidiano. De acuerdo con Robbins y Judge (2009), esta variable constituye una manifestación directa de la cultura y el sistema de valores de la institución, influyendo de manera significativa en las conductas individuales, los niveles de motivación y el grado de satisfacción de los trabajadores. Un entorno que es percibido colectivamente de forma positiva actúa como un motor que impulsa la productividad; por el contrario, un ambiente que se experimenta como restrictivo o adverso deteriora el compromiso y debilita el bienestar del personal.

Factores que determinan el Clima Organizacional.

El clima dentro de un centro de trabajo no surge de forma espontánea, sino que es el resultado directo de la interacción de múltiples variables internas que impactan en el día a día de los colaboradores. Al respecto, Robbins y Judge (2009) y Mondy (2010) coinciden en que entre los determinantes más críticos se encuentran el estilo de liderazgo o supervisión, la claridad en los flujos de comunicación, la estructura y demandas del puesto, el reconocimiento al desempeño y el nivel de apoyo y orientación que reciben las personas para ejecutar sus tareas. Si la organización descuida estos factores, la percepción del entorno se tornará tensa, empujando a los trabajadores hacia la insatisfacción y el abandono de la empresa.

Liderazgo.

El liderazgo se define esencialmente como la capacidad de influir en un grupo con el objetivo de encauzarlo hacia el logro de una visión o el cumplimiento de un conjunto de metas establecidas. De acuerdo con Robbins y Judge (2009), esta aptitud no depende únicamente de la autoridad formal que otorga una estructura jerárquica, sino de la forma en que el líder se comunica, genera confianza y motiva a sus colaboradores en el día a día. En el entorno de la gestión del talento, un liderazgo efectivo actúa como un soporte crítico que facilita la adaptación del personal; por el contrario, la ausencia de una guía clara por parte de quienes supervisan las tareas puede distorsionar las funciones del puesto y generar un ambiente de incertidumbre para el trabajador.

Estilos de Liderazgo y su Impacto en la Retención.

Liderazgo orientado a la tarea.

Este estilo se enfoca de manera estricta en la organización del trabajo, el establecimiento de plazos rígidos, la asignación de funciones específicas y el cumplimiento de metas numéricas. Si bien este enfoque es necesario para mantener el control operativo y la productividad, Robbins y Judge (2009) advierten que una aplicación excesiva o inflexible, desprovista de apoyo emocional, eleva los niveles de estrés, daña el clima laboral y se traduce en tasas más altas de rotación voluntaria.

Liderazgo orientado a los empleados.

Este enfoque se caracteriza por la búsqueda de relaciones de trabajo basadas en la confianza mutua, el respeto por las ideas de los colaboradores y el interés genuino por su bienestar personal y desarrollo profesional. Robbins y Judge, (2009) señalan que los líderes con una alta orientación hacia la consideración logran que sus equipos experimenten una mayor satisfacción laboral, se sientan respaldados ante la sobrecarga de tareas y desarrollen un sentido de pertenencia que reduce drásticamente los abandonos tempranos.

Tecnoestrés.

Estado psicológico negativo derivado de la falta de adaptación ante las nuevas tecnologías de la información, el cual genera ansiedad, bloqueos cognitivos y frustración física ante sistemas poco amigables Salanova, (2021). Esto permite comprender que las crisis emocionales y bloqueos del personal de reclutamiento durante la migración al sistema regional CENTRAL no se debieron a una falta de capacidad técnica, sino a un fenómeno documentado de ansiedad digital provocado por la ausencia de un acompañamiento humano e institucional en el despliegue de la plataforma.

8. Metodología de la Investigación.

8.1 Enfoque de la investigación.

La presente investigación se rige bajo el enfoque cualitativo. De acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza (2018), el enfoque cualitativo se guía por áreas o temas significativos de investigación; sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis.

Este enfoque es el idóneo para el estudio en SEGAME, ya que no se pretende medir numéricamente variables ni realizar análisis estadísticos, sino comprender e interpretar la realidad vivida por el personal del subdepartamento de Gestión de Talento durante el año 2026. Permite profundizar en los significados, percepciones y experiencias humanas individuales ante fenómenos críticos como la presión operativa, la rigidez en los procesos de inducción y la exigencia de las jefaturas usuarias, aspectos que por su naturaleza subjetiva no se pueden capturar a través de un cuestionario cerrado o un análisis cuantitativo.

8.2 Diseño de la investigación.

Esta investigación adopta un diseño cualitativo fenomenológico. De acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza (2018), este diseño tiene como propósito explorar, describir y comprender las experiencias, percepciones y significados compartidos por las personas respecto a un fenómeno concreto. Asimismo, se asume el postulado de Rodríguez Gómez et al. (1996), donde describir e interpretar constituyen un proceso unificado para comprender las rutinas, las situaciones problemáticas y las vivencias de los sujetos en su contexto natural. Este abordaje es el idóneo para comprender de forma directa y holística las dinámicas de adaptación, el entorno laboral y los estilos de dirección desde la perspectiva del equipo del subdepartamento de Gestión de Talento de SEGAME.

8.3 Población y muestra.

8.3.1 Universo Poblacional

En la investigación cualitativa, la muestra no busca la representatividad estadística, sino la profundidad y riqueza de la información Hernández Sampieri y Mendoza, (2018). Para este estudio, el universo operativo y la muestra coinciden al abarcar la totalidad de los miembros del subdepartamento de Gestión de Talento de la empresa SEGAME en Managua, conformado por seis participantes.

Para precisar el perfil de los participantes, cumplir con los criterios de inclusión y estructurar la información según la jerarquía interna del departamento, se delimita el siguiente gráfico jerárquico.



8.3.2 Técnica de Muestreo

Se aplicó un muestreo no probabilístico de carácter intencional y por conveniencia. La conveniencia se justifica por el acceso directo y natural del investigador al escenario laboral debido a su permanencia operativa en la organización. El criterio intencional obedeció a la necesidad de incluir la totalidad de los puestos diferenciados del área para examinar de forma holística las dinámicas de presión operativa, los flujos de inducción y los estilos de dirección.

8.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.

8.4.1 Entrevista semiestructurada.

Para la obtención de información primaria y profundizar en la subjetividad de los participantes, se emplea la técnica de la entrevista semiestructurada. Al respecto, Hernández Sampieri y Mendoza (2018) señalan que las entrevistas cualitativas son flexibles y abiertas, permitiendo introducir interrogantes adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información. Esta técnica es la idónea para el estudio en SEGAME, ya que permite ahondar de forma flexible en las vivencias de los colaboradores respecto al liderazgo de sus superiores y su experiencia laboral diaria.

Como instrumento operativo, se diseñó una Guía de Entrevista Semiestructurada. Este instrumento está compuesto por preguntas abiertas organizadas bajo tres ejes temáticos esenciales: Liderazgo Ágil, Employee Experience y factores de presión operativa.

8.4.2 Guía de Observación

Como segunda técnica se emplea la observación no participante, cuyo instrumento operativo es la Guía de Observación de Campo. De acuerdo con Marín Bardales et al. (2023), esta herramienta permite recoger información sobre el fenómeno en su ambiente natural sin intervenir en los procesos. Su aplicación en SEGAME permite registrar las interacciones y el clima organizacional bajo condiciones reales de presión operativa a través de dos dimensiones.

- **Liderazgo y Presión Operativa:** Registra el comportamiento de las jefaturas de las áreas usuarias al interactuar con Gestión de Talento, observando indicadores como la flexibilidad ante imprevistos, la centralización de decisiones y la apertura al diálogo.
- **Clima Laboral y Manifestaciones de Estrés:** Enfoca las reacciones del equipo operativo ante hitos de alta demanda, asentando conductas asociadas al tecnoestrés frente al sistema regional CENTHRAL, como lo son la frustración, bloqueos operativos o crisis emocionales.

La recolección de esta información se ejecuta en bloques horarios específicos durante la jornada laboral, priorizando momentos de alta fricción como los cierres de mes y solicitudes urgentes de vacantes.

8.4.3 Validación y Confiabilidad

En el enfoque cualitativo, la validez y la confiabilidad se traducen en criterios de rigor metodológico enfocados en la credibilidad y la consistencia de los hallazgos Hernández Sampieri y Mendoza, (2018). Para asegurar estos criterios sin alterar la naturaleza naturalista del estudio, se implementan las siguientes estrategias:

- **Triangulación de Métodos:** Se contrastan de forma constante los discursos obtenidos a través de la Guía de Entrevista Semiestructurada con los registros de comportamiento recopilados mediante la Guía de Observación de Campo. Esto permite verificar si las percepciones individuales coinciden con las dinámicas laborales cotidianas.
- **Chequeo con los Participantes:** Una vez procesada la información, se realiza una sesión de retroalimentación con los colaboradores del área para constatar que las transcripciones, categorías e interpretaciones representan fielmente sus vivencias sobre el clima laboral y el liderazgo.
- **Estancia Prolongada en el Campo:** La permanencia del investigador durante las jornadas laborales día a día en la organización reduce el efecto de reactividad y asegura un entendimiento profundo del contexto real de SEGAME.

Finalmente, el rigor ético se garantiza mediante un Consentimiento Informado firmado por cada participante, el cual asegura la confidencialidad, el anonimato y el uso estrictamente académico de la información proporcionada.

8.5 Procedimientos.

1. Solicitud de autorización institucional para el desarrollo del estudio dentro de SEGAME.
2. Socialización de los objetivos de la investigación.
3. Lectura y aprobación del consentimiento informado para asegurar el anonimato y la confidencialidad.
4. Diseño y revisión de la guía de entrevista semiestructurada y guía de observación.
5. Ejecución de las entrevistas individuales y presenciales a los colaboradores seleccionados.
6. Grabación en audio de cada sesión.
7. Transcripción literal de los audios y registros discursivos obtenidos de los participantes.
8. Levantamiento de registros conductuales de forma no participante en la oficina.
9. Análisis interpretativo de los discursos.
10. Redacción de conclusiones fundamentadas en las narrativas de los informantes.
11. Cierre oficial del trabajo de campo y archivo protegido de la información bajo estricto anonimato.

8.6 Técnicas de análisis

Para procesar y dar sentido a la información recolectada en el trabajo de campo, se prescinde del uso de softwares informáticos de codificación automatizada como Atlas.ti o NVivo y se opta por un procedimiento de análisis artesanal y sistemático detallado a continuación.

Los datos provenientes de las transcripciones de las entrevistas y los apuntes de las guías de observación se someten a un Análisis Temático. Este proceso se realiza de manera inductiva mediante los siguientes pasos.

1. **Lectura comprensiva:** Se leen repetidamente los textos de las transcripciones para familiarizarse por completo con los discursos de los colaboradores.
2. **Detección de recurrencias:** Se identifican y agrupan aquellas respuestas, opiniones o experiencias de los seis participantes que se repiten o coinciden de forma constante al responder las preguntas.
3. **Construcción de ideas unificadas:** Esos puntos similares se unifican bajo una misma idea central, permitiendo sintetizar el volumen de texto.
4. **Selección de testimonios destacados:** Se extraen de manera literal las frases más significativas y potentes expresadas por los informantes para ilustrar y respaldar cada idea unificada en el reporte de resultados.

Para ordenar este análisis sin alterar la esencia de los discursos, se utilizan Matrices Analíticas de Doble Entrada diseñadas en un procesador de textos de uso común como Word. Esta herramienta permite colocar en las filas las preguntas clave del estudio y en las columnas las respuestas literales de cada uno de los seis colaboradores. De este modo, el investigador puede visualizar en una sola pantalla las convergencias de todo el grupo, facilitando el cruce de información con los registros de observación de campo.

8.7 Consideraciones Éticas

Dado que la presente investigación involucra la participación directa de colaboradores del subdepartamento de Gestión de Talento de SEGAME para indagar en sus vivencias laborales, el estudio se rige bajo estrictos principios éticos que garantizan la protección de la integridad de los sujetos y la transparencia de los datos.

- **Principio de Autonomía y Consentimiento Informado:** Ningún colaborador fue obligado a participar. Previo a la aplicación de la Guía de Entrevista, se les explicó detalladamente el propósito académico de la investigación y aceptaron de manera voluntaria, por lo cual estaban en su derecho a retirarse de la entrevista en cualquier momento sin ninguna repercusión.
- **Principio de Confidencialidad y anonimato:** Para resguardar la estabilidad laboral de los participantes y fomentar la honestidad en sus discursos sobre las jefaturas, se eliminó cualquier dato que pudiera identificarlos individualmente. En las matrices de vaciado y en el reporte de resultados, los nombres reales se sustituyeron por códigos alfanuméricos (p. ej., Encuestado 1, Encuestado 2).
- **Principio de No Maleficencia:** El diseño de las preguntas y las observaciones se planificó para no generar situaciones de confrontación, estrés adicional o vulnerabilidad para el personal. El investigador mantuvo una postura de respeto absoluto hacia los límites de la privacidad de los informantes.
- **Principio de Fidelidad y Honestidad Científica:** El investigador se compromete a no alterar, manipular o sesgar las declaraciones de los informantes en beneficio de hipótesis preestablecidas. Los discursos textuales citados en el análisis corresponden de forma exacta y literal a las grabaciones de audio obtenidas.

9. Resultados / Hallazgos.

En correspondencia con la ruta cualitativa y el diseño fenomenológico adoptado, la presentación de los hallazgos de esta investigación se aparta del reporte estadístico tradicional. En su lugar, de acuerdo con los postulados del análisis cualitativo contextualizado, se construye una descripción densa y profunda de los significados y patrones emergentes a partir de las vivencias reales compartidas por el personal de la Casa Matriz de SEGAME, Managua.

Para operativizar este análisis y garantizar la rigurosidad científica mediante la triangulación de fuentes y técnicas, la recolección de datos se estructuró a través de dos mecanismos complementarios.

1. **Entrevistas semiestructuradas en Profundidad:** Aplicadas a cuatro informantes del área de Gestión del Talento, seleccionados por su representatividad, diversidad de antigüedad y roles dentro de la cadena de valor del talento humano.
2. **Guías de Observación No Participante y Registro de Campo:** Desarrolladas mediante la inserción directa del investigador en el rol de pasante del área. Este instrumento permitió registrar de manera directa y sistemática las dinámicas operativas de la Gerencia de Gestión del Talento, los cuellos de botella en la recepción de nuevos ingresos procedentes de los departamentos del país, el clima emocional en períodos de auditoría y la interacción cotidiana con las jefaturas operativas.

Con el fin de cumplir estrictamente con los principios éticos de confidencialidad y resguardar la identidad de los participantes, las evidencias discursivas se presentan bajo códigos de anonimato numéricos (Encuestado 1 al Encuestado 4), preservando únicamente la información referente a su antigüedad en la organización.

Encuestado #1

11 años de antigüedad en la empresa.

1. ¿Cómo describiría la comunicación con su jefe inmediato durante los períodos de auditoría?

La comunicación es bastante abierta para resolver cualquier tipo de problema. En caso de que surja alguna dificultad relacionada con el sistema de auditoría, mi jefa es flexible y accesible. Se enfoca en encontrar soluciones y permite hacer preguntas sobre cómo resolver las situaciones, en lugar de centrarse únicamente en los problemas o en buscar culpables.

2. ¿Siente que su líder le brinda autonomía para resolver problemas o existe una supervisión excesiva?

No existe una supervisión excesiva. En mi caso, mi jefa me brinda prácticamente total libertad para gestionar mis responsabilidades. Ella considera que nosotros somos los responsables directos de nuestros procesos, por lo que interviene únicamente cuando surge una situación que está fuera de nuestras posibilidades de resolución. En general, cuento con plena autonomía para desarrollar mi trabajo y gestionar mis funciones dentro de la compañía.

3. ¿Qué elementos de su vida laboral diaria le generan mayor satisfacción y cuáles le generan más estrés?

Lo que me genera mayor satisfacción es cumplir los objetivos y metas que se me asignan, especialmente en temas relacionados con licencias y otros procesos bajo mi responsabilidad.

Lo que más me genera estrés son algunas reuniones que considero innecesarias y que, en ocasiones, representan una pérdida de tiempo, ya que no aportan valor o información relevante para el trabajo.

4. ¿Cómo calificaría el equilibrio entre su vida personal y las exigencias de la empresa?

Lo considero excelente. No tengo problemas para equilibrar mis asuntos personales con mis responsabilidades laborales. Además, cuento con flexibilidad para solicitar permisos cuando surge alguna necesidad personal, como atender a mi hija cuando está enferma, asistir a actividades escolares o resolver situaciones familiares. Mi gerente siempre muestra apertura y facilita mi participación en este tipo de actividades.

5. ¿Qué aspectos de la cultura organizacional lo motivan a permanecer en la empresa a largo plazo?

Considero que en mi área se valoran los logros individuales y las competencias que cada persona demuestra en el desempeño de sus funciones. También destaco la buena comunicación y la retroalimentación constante, aspectos que me generan satisfacción y motivación para continuar en la organización.

6. Si tuviera la oportunidad de cambiar algo en la gestión de liderazgo, ¿qué sería?

Son pocas las ocasiones en las que he sentido inconformidad. Sin embargo, en algunos casos podría mejorar la forma en que se gestionan ciertos problemas, evitando enfocarse inicialmente en la búsqueda de responsables. Aun así, mi líder nunca me ha dejado solo ante una situación difícil; siempre me ha acompañado y me ha impulsado a asumir la responsabilidad de mis acciones, brindándome apoyo durante el proceso.

7. ¿Algún colaborador lo apoyó durante sus inicios en la empresa?

Sí. Cuando ingresé a la compañía recibí un acompañamiento muy importante por parte del coordinador de Servicios Generales. Se involucró activamente en mis tareas, nunca me dejó solo y siempre estuvo dispuesto a orientarme, resolver dudas y facilitar mi proceso de adaptación.

8. ¿Qué tan grande fue la diferencia entre la inducción inicial y la realidad del trabajo diario?

La transición fue positiva. En ese momento los procesos se realizaban de manera bastante manual, pero siempre conté con el apoyo de la persona encargada de mi capacitación. Nunca me sentí desorientado y siempre encontré disposición para resolver cualquier duda que surgiera.

9. ¿En algún momento sintió que la carga de trabajo o la velocidad del sistema superaban su capacidad de respuesta?

Sí. Inicialmente experimenté dificultades porque pasé de trabajar con procesos manuales a utilizar un sistema automatizado. La adaptación al entorno digital representó un desafío, pero conté con apoyo y asesoramiento constante, lo que facilitó el proceso de aprendizaje.

10. ¿Cómo percibe el estrés de sus compañeros durante las auditorías y cómo responde su jefe ante esas situaciones?

Considero que las auditorías generan cierto nivel de estrés en todos los colaboradores, ya que existe presión por entregar información en los plazos establecidos y garantizar que los procesos se desarrollen correctamente.

Mi jefe procura transmitir tranquilidad y confianza durante estos períodos. Nos anima a confiar en nuestro trabajo y en la forma en que gestionamos nuestros procesos. Al mismo tiempo, mantiene el nivel de exigencia necesario para cumplir con los objetivos.

Su enfoque principal es buscar soluciones antes que culpables. Cuando surge un problema, promueve la colaboración de todo el equipo para resolverlo de manera eficiente, involucrando no solo a la persona responsable del proceso, sino también a cualquier compañero que pueda aportar ideas o apoyo para alcanzar una solución efectiva.

Análisis Interpretativo del Liderazgo

Los hallazgos en este colaborador revelan la presencia de rasgos orientados al Liderazgo Ágil, caracterizados por la delegación, la autonomía operativa y un enfoque centrado en la resolución colaborativa de problemas más que en el control punitivo. La antigüedad del colaborador (11 años) favorece una relación de alta confianza con la jefatura, actuando como un factor protector frente al estrés generado por los períodos de alta exigencia y auditorías.

Análisis Interpretativo de la Experiencia Laboral

En la vivencia del colaborador se identifica una percepción muy positiva de Employee Experience, sustentada en la flexibilidad laboral para atender responsabilidades personales y el reconocimiento del desempeño. No obstante, emerge un factor de fricción operativo relevante: la presencia de "reuniones innecesarias", un elemento crítico de sobrecarga que interrumpe la fluidez del trabajo diario.

Análisis Interpretativo de la inducción

La curva de adaptación del informante evidencia que el factor humano como el acompañamiento cercano y la mentoría fue determinante para amortiguar el impacto del cambio tecnológico de procesos manuales a digitales. La presencia de un mentor asignado neutralizó la brecha entre la teoría de la inducción y la exigencia operativa real.

Encuestado #2

2.5 años de antigüedad en la empresa.

1. ¿Cómo describiría la comunicación con su jefe inmediato durante los períodos de auditoría?

Considero que la comunicación es buena. Mi jefa nos brinda bastante libertad e independencia para gestionar nuestros procesos. Durante las auditorías se enfoca en revisar los resultados obtenidos y en analizar las oportunidades de mejora derivadas de los hallazgos, más que en supervisar constantemente cada actividad.

2. ¿Siente que su líder le brinda autonomía para resolver problemas o existe una supervisión excesiva?

Existe autonomía. Solamente interviene cuando surge algún problema que no puedo resolver por mi cuenta. En términos generales, tengo libertad para gestionar mis responsabilidades.

3. ¿Qué elementos de su día a día le generan mayor satisfacción y cuáles mayor estrés?

Los mayores factores de estrés son los tiempos de entrega, especialmente cuando existen fechas límite relacionadas con pagos y cumplimiento de métricas.

Mi mayor satisfacción proviene de cumplir con mis responsabilidades y alcanzar los resultados esperados. También me genera satisfacción contribuir al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

4. ¿Cómo calificaría el equilibrio entre su vida personal y las exigencias del trabajo?

Considero que existe un buen equilibrio. Soy consciente de que hay períodos más demandantes, especialmente durante fechas de pago, pero en general puedo mantener un balance adecuado entre mi vida personal y laboral.

5. ¿Qué aspecto de la cultura organizacional lo motiva a permanecer en la empresa a largo plazo?

Más que la cultura organizacional en sí, considero que las personas con las que trabajo son un factor importante. El ambiente dentro de mi área me hace pensar que podría permanecer en la empresa durante mucho tiempo.

6. ¿Percibe que existe un mal ambiente laboral en alguna otra área?

Sí, considero que en algunos casos puede deberse a líderes que no conocen adecuadamente los procesos que desarrolla su equipo. Una cosa es delegar responsabilidades y otra es desconocer completamente las funciones de cada colaborador, lo que puede generar dificultades durante reuniones o procesos de trabajo.

7. Si pudiera cambiar algo en la gestión de liderazgo, ¿qué sería?

Mejoraría algunos aspectos relacionados con la comunicación y la reciprocidad entre las exigencias realizadas al equipo y el apoyo brindado por los líderes.

8. ¿Cómo fueron sus inicios en la empresa?

Al principio me sentía un poco fuera de lugar porque venía de una empresa más grande, con procesos más estructurados y definidos. El cambio fue significativo y durante las primeras semanas me sentí algo abrumado. Sin embargo, con el paso del tiempo logré adaptarme.

9. ¿Cómo describe el proceso de inducción y el apoyo recibido?

Considero que la inducción fue buena y recibí el apoyo necesario durante el proceso de adaptación.

10. ¿En algún momento sintió que la carga de trabajo o el sistema superaban su capacidad de respuesta?

No me sentí saturado, pero sí confundido. Principalmente porque el sistema utilizado en ese momento no era muy amigable y requería un período de adaptación.

11. ¿Cómo afecta la rotación temprana de personal a la empresa?

La rotación genera costos asociados al proceso de reposición de vacantes, reclutamiento y capacitación de nuevos colaboradores. Aunque en términos administrativos algunos procesos son relativamente rápidos, sigue representando una inversión de tiempo y recursos para distintas áreas de la organización.

12. ¿Considera que la rotación voluntaria temprana afecta el crecimiento y la calidad del departamento?

Sí, considero que puede afectar el crecimiento, ya que la salida de colaboradores interrumpe procesos de desarrollo y obliga a reiniciar etapas de aprendizaje y adaptación.

13. ¿Cómo percibe el estrés durante las auditorías y cómo responde la jefatura?

Las auditorías siempre generan cierto nivel de preocupación porque existe la posibilidad de que se detecten observaciones o incumplimientos. Sin embargo, la jefatura se mantiene involucrada durante todo el proceso, brinda acompañamiento y apoyo técnico, y procura que el equipo cuente con la información necesaria para responder adecuadamente a los requerimientos de los auditores.

Análisis Interpretativo del Liderazgo

El Colaborador reafirma la presencia de un esquema de autonomía y confianza dentro de su área inmediata. No obstante, introduce una brecha crítica en la cultura organizacional general: la existencia de liderazgos tradicionales en otras áreas que "desconocen los procesos de sus dirigidos". Esto evidencia la necesidad planteada en la tesis de transitar hacia un Liderazgo Ágil, donde el líder no solo exige resultados, sino que comprende la operatividad técnica y ejerce reciprocidad y apoyo constante hacia su equipo.

Análisis Interpretativo de la Experiencia Laboral

Se destaca que el principal ancla de fidelización y retención para este colaborador no reside en las políticas formales de la empresa, sino en el microclima laboral y las relaciones interpersonales sanas con sus compañeros de área. El estrés se concentra principalmente en los cuellos de botella temporales como lo son las fechas de pago y cierres.

Análisis Interpretativo de la Inducción y Rotación

La narrativa del informante valida la hipótesis central de la investigación: la fricción inicial no proviene únicamente de la carga de trabajo, sino de la "confusión" por herramientas o sistemas informáticos no amigables y la brecha de estructuración del onboarding. Asimismo, el colaborador señala con claridad el costo operativo de la rotación temprana: el retrabajo y la constante reinversión del ciclo de aprendizaje en el área.

Encuestado #3

1.5 años de antigüedad en la empresa

1. **¿Cómo describiría la comunicación con su jefe inmediato durante los periodos de auditoría o temporadas más tensas para el departamento?**

La comunicación con mi jefe inmediato es buena ya que la jefa nos informa con anticipación ya que por ejemplo el equipo de auditoría envía correo o hace reuniones para ver qué punto van a tratar como andaban, en el caso de ahorita la jefa lo hizo en cuanto auditoría le informó, Entonces ya ella nos avisó con anticipación y así nosotros ya nos estamos preparando para ese período.

2. **¿Sientes que su líder le brinda autonomía para resolver problemas o hay una supervisión excesiva o constante?**

Si nos deja a nosotros hacer nuestro trabajo, siempre nos dice que confiemos en o sea en nuestro proceso porque de una forma de que ella nos ha dicho en que todo eso que él mejor para hacer el trabajo de cada uno somos nosotros.

3. **¿Qué elementos de tu día a día en la empresa le generan mayor satisfacción y cuáles mayores estrés? También se puede mencionar por temporadas.**

Bueno más que todo como satisfacción en esa es de cumplir con tu objetivo que tenes día a día, por ejemplo si alguien te pide por ejemplo en mi caso si me piden realizar algún plan de capacitación yo tengo que gestionar todo eso por ejemplo lo que son fondos aprobados por INATEC, yo tengo que gestionar esos fondos y ya cuando los aprueba INATEC, me da satisfacción porque sí se va a cumplir ese objetivo.

4. **¿Cómo calificaría el equilibrio entre su vida personal y las exigencias de SEGAME?**

Pues en el área 50/50 no como que salgamos tan tarde o algo así.

5. ¿Qué aspecto de la cultura organizacional lo motivan a permanecer en la empresa a largo plazo?

Más que todo las oportunidades que se brindan por ejemplo cuando hay nueva vacantes en diferentes áreas que están que a vos te interesan, vos podés aplicar entonces más que todo es la oportunidad para vos de crecer profesionalmente.

6. Si tuviera la oportunidad de cambiar algo en la gestión de liderazgo o alguna situación en la que siente incómodo o inconforme, ¿Qué sería?

De cambiar, realmente ahorita nada sólo más que todo por TI los problemas de las computadora que mucha dilatan, se te pegan en un momento que tal vez esté realizando un trabajo que querían sacarlo, que sí se te pega ciertamente, sería como mejora en la tecnología.

7. ¿Cómo fue su primer mes en la empresa?

Fue un poco de estrés porque o sea yo vengo un área súper diferente, mi área era contabilidad, Entonces el área de Recursos Humanos es sumamente diferente y más que todo es el primer si me estresé porque eran cosas nuevas, nuevos temas o sea todo todo era diferente.

8. ¿Cómo describirías el proceso de inducción y el apoyo de su líder cuando ingresó a la compañía?

Realmente fue muy bueno este en ese período porque primeramente me enseñaron cómo eran un proceso más que todo un buen plan de inducción.

- 9. ¿Algún colaborador del área lo acogió en sus inicios haciendo de este algo más fácil y satisfactorio?**

Sí, él estaba antes en mi puesto y él fue el que me enseñó todo el proceso.

- 10. Durante tus primeros días ¿Cómo calificarías el volumen de información recibido Sentiste que fue un proceso humano y acogedor o puramente administrativo**

Humano y acogedor.

- 11. Al sentarte estos puestos reales trabajos y empezar a ver los sistemas internos ¿Qué tan grandes fue la diferencia entre lo que te explicaron en la inducción inicial y la realidad del día a día en el puesto?**

Bueno más que todo lo que me explicaron en inducción fue realmente lo que sí esperé a la hora de estar en mi trabajo día a día.

- 12. En algún momento de tus primeras semanas sentiste que la carga de trabajo o la velocidad del sistema superaban tu capacidad de respuesta actual si sentiste saturación o topado ¿A qué crees que se debió principalmente?**

Pues no me sentí como así como topado, solamente estaba entendiendo cómo eran los procesos que se daban.

13. Cuando una plaza pasa mucho tiempo vacante debido a los filtros estrictos de selección como la prueba MIDOT ¿Cómo afecta esto a la productividad de su área y de qué manera maneja esa presión con el resto de su equipo?

Bueno mas que todo sí afecta realmente por lo que son objetivos colectivos o sea son objetivos del área, en dar respuesta a la vacante, las plazas que solicitan al diferente área entonces sí afecta de manera negativa al área de Recursos humanos.

14. Con respecto a la nueva política de gestión de talento que exige un mínimo de 3 meses de pasantías antes de una contratación formal, ¿Qué ventaja o dificultades encuentra usted en su área para respetar este tiempo de maduración del estudiante?.

Una de las ventajas es asegurar la estadía más que todo del pasante a colaborador porque en esos 3 meses vos te das cuenta de que si su rendimiento es óptimo, si su actitud es o no es correcta, y también ayuda a más a ver la capacidad del pasante a ser contratado.

15. Cuando un candidato aplica a una plaza compleja, aprueba la plataforma PCA de competencias y demuestra un perfil técnico idóneo, pero es descartado por un resultado restrictivo a la prueba MIDOT ¿Cómo afecta esto a la carga de trabajo y el clima emocional dentro del equipo de gestión talento?

Más que todo sí afecta, debido a la pérdida de tiempo que te das con ese colaborador, tal vez pasó los primeros filtro y el filtro que lo descartó, o sea es pérdida de tiempo para el área, te llena más de carga y afecta de manera emocional afecta.

- 16. ¿Cómo describiría la presión o los reclamos que reciben por parte de los jefes de las distintas áreas cuando la vacante se prolonga debido al rigor de los filtros de integridad? Sienten que en las áreas usuarias comprenden el valor de la seguridad institucional o priorizan únicamente la prisa operativa?**

Más que todo sí, Según los resultado cuando algún colaborador de que algún jefe lo quería para al ver los resultado de la prueba ahí entienden ya que todo por lo que se siguen las políticas de control interno no se pueden pasar por alto las políticas de auditoría, por ejemplo si no sale recomendado este no se contrata entonces más que todo vemos una comprensión del jefe de que solicites también.

- 17. Antes de que la gerencia estableciera la política de control de los 3 meses mínimo ¿Cómo afectaba al Departamento de GT, tanto las métricas de rotación como en la carga administrativa La práctica que los jefes de contratar formalmente los pasantes a los 1 o dos meses para verlos renunciar un poco después a sentirse topados?**

Bueno, afectaba de manera negativa ya que al contratar a un pasante con menos de 3 meses, la rotación era mayor, porque tal vez por actitud de que no se veía en dos meses y pues ya estar en tiempo más con una carga un pasante a pasar a un colaborador se le llena más de carga, más de carga laboral, más de carga de trabajo entonces tal vez eso hacía que lo pasantes tuvieran una nueva actitud hacia ellos y más que todo afectaba negativamente sobre rotación, a buscar nuevo personal, más que todo pérdida de de tiempo en buscar otro colaborador.

18. Con la nueva política de los 3 meses implementada, ¿Qué cambio ha percibido en el comportamiento de la Jefatura operativa?

Con el cambio, en comprensión porque antes los contrataban meses antes y así ya mostraban nuevas actitudes Entonces, más que todo un cambio positivo por lo que al estar los 3 meses o más de pasante y hubiera en verdad un nueva personalidad por así decirlo de cada pasante entonces eso permite tener como mayor equilibrio en las contrataciones.

19. Logísticamente ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que enfrentas al coordinar en un solo día llenado de expedientes?

La firma de contratos y la emisión de carnet especialmente cuando coinciden ingreso de diferentes sucursales del país es un poco estresante más que todo cuando son de sucursal por qué tal vez no te fijas en su momento, no se revisa bien y el pasarlo por ejemplo los seguros colectivo de vida o los seguros hospitalario al pasarlos al área de suscripción y tal vez firman de forma diferente Entonces más que todo en eso te afecta por lo por lo que tenés que mandar de nuevo la información hasta la sucursal y esperar la respuesta de los colaboradores.

20. ¿Cuántos días promedios se retrasa la cobertura de una plaza difícil cuando un candidato idóneo según la prueba PCA es bloqueado automáticamente por no por salir no apto o requiere aclaración en la plataforma?

Depende de las plazas y por ejemplo depende de la sucursal porque Managua no hay problema, es como en una semana más o menos substituir esa plaza tal vez el colaborador estaba apto y este sale negativo en la prueba lo puedes reemplazar la semana pero cuando son de sucursal es más difícil debido a los perfiles y los requisitos de la plaza.

21. Antes que la gerencia impusiera la regla de los 3 meses ¿Qué tan frecuentes eran los reclamos o presiones de los jefes de área para contratar prematuramente a los pasantes y cómo argumentan ellos la necesidad de saltarse en proceso normal de maduración?

Al momento de contratarlo para ellos la justificación que ellos ponían para contratarlos antes de los 3 meses eran por la carga operativa por dar respuesta por ejemplo el área de cobranza de mayor rotación la justificación que ponían era que necesitaban cobrar a los clientes entonces más que todo por carga operativa.

22. En términos de flujo de procesos ¿Cuánto tiempo adicional ya sea semanas le toma a su departamento reiniciar el proceso?

Aproximadamente una semana.

23. Pensando en la regla de los 3 meses ¿Cómo ha impactado esta medida en los tiempos de cobertura de vacantes definitivas? ¿Consideras que ayuda a que el proceso de selección sea más predecible o genera cuello de botella con la Jefatura que exigen personal inmediato?

Realmente mejora resultados por lo que con la política se están reclutando pasantes que tengan más de 3 meses 6 meses, 9 meses y son contratados, Entonces más que todo eso genera mayor estabilidad de colaboradores.

24. A criterio personal. ¿Cómo ve usted el ambiente laboral dentro de la empresa fuera de su área considera que hay un gran estrés para cumplir las metas de cada área específica? O se respira un buen ambiente y cómo los jefes responden a tratar de disminuir en caso de que sea un estrés.

Bueno mas que todo respecto a fuera del área se perciben demasiado no sé diferente, formas de verlo, los que son de suscripción siempre están estresados, del área de contabilidad igual por los cierres, todos las áreas tienen estrés en los cierres, de las mejores que se dan son las capacitaciones, que algún jefe solicite una capacitación, ya sea para mejoras en las labores, de atención al cliente en caso de el personal a cara del público.

Análisis Interpretativo del Liderazgo y Clima.

La percepción sobre la jefatura inmediata en el área de Gestión Talento ratifica el patrón: liderazgo sustentado en la confianza, la anticipación preventiva ante auditorías y la autonomía técnica. No obstante, emergen dos factores críticos de insatisfacción: por un lado, las deficiencias de infraestructura tecnológica como lo son los equipos de computación lentos que generan cuellos de botella y por otro lado, el reconocimiento de un clima de elevado estrés en áreas operativas como Suscripción y Contabilidad debido a los cierres financieros.

Análisis Interpretativo del Onboarding

A diferencia de experiencias en otras áreas, el ingreso en el área de Gestión Talento de SEGAME mostró un alto alineamiento entre la teoría de la inducción y la práctica diaria. El factor determinante que neutralizó el estrés del cambio de área funcional de Contabilidad a Gestión Humana fue la presencia de un "par tutor" que es el antecesor en el puesto que facilitó una transferencia de conocimiento fluida y cercana.

Análisis Interpretativo de los filtros de Selección y Rotación

Los discursos aportan evidencias sustanciales para el diagnóstico de la rotación temprana y la carga laboral.

1. **Maduración del Talento vs. Rotación:** La antigua práctica de la jefatura de apresurar la contratación de pasantes antes de los 3 meses provocaba un choque de carga laboral que derivaba en renunciadas tempranas. La implementación de la regla de los 3 meses estandarizó el periodo de prueba y estabilizó la retención.
2. **Carga Emocional y Operativa por Filtros de Integridad:** El descarte de candidatos idóneos técnicamente por reprobar la prueba MIDOT genera un retroceso de una semana, produciendo desgaste emocional y sobrecarga en Reclutamiento.
3. **Fricción Logística Territorial:** Se detecta una falta de digitalización en el trámite de contratación con sucursales fuera de Managua, dependiendo de envíos físicos que retrasan la incorporación operativa.

Encuestado #4

5.4 años de antigüedad en la empresa.

1. ¿Cómo describiría la comunicación con su jefe inmediato durante los periodos de auditoría o temporadas más tensas para el departamento?

Muy buena, muy buena, porque realmente me da como analista, la oportunidad de emitir mi opinión y tener el alcance de mis conocimientos, porque vamos a decirlo así, yo estoy en el campo de juego, ella me está viendo desde las graderías. Entonces, en ese sentido, para la auditoría casi siempre soy yo la que estoy adelante. si hay algo que defender, ella defiende o argumenta.

2. ¿Siente que su líder le brinda autonomía para resolver problemas o hay una supervisión excesiva o constante?

No, totalmente. tengo liderazgo propio y voz propia por mi tema. Me gusta escalar con ella cuando ya se que podría tener una consecuencia mala, porque ella es de traerme soluciones, no problemas. entonces creo que el equipo, si hablamos del equipo, se ha ajustado bien a lo que ella nos deja correr. entonces si, si lo tengo el apoyo de ella, mis decisiones.

3. ¿Qué elementos de tu día a día en la empresa le generan mayor satisfacción y cuáles mayores estrés? También se puede mencionar por temporadas

Bueno, por temporada es cuando tengo un candidato que está adecuado. pienso que las cosas fluyen cuando reúnen todos los requisitos y el candidato es el adecuado. En otro sentido, en la empresa me gusta y me siento bien cuando mi jefe me dice eso lo logramos, ya sea porque yo proporcione el candidato de la base de datos o porque haya sido un candidato suministrado por el jefe, pero que cumple con todos los requisitos. en ese sentido me siento satisfecha. De mayor estes es cuando tengo que contratar bajo presión. hay áreas que son muy demandantes y entonces quieren todo para ayer y yo no puedo dar abasto. muchas veces buscar en la base de datos. estar

trabajando en el sistema y poder dar una respuesta a correo, estar entrevistando. tendría que ser yo como seis veces. seis clones para poder dar respuesta en el menor tiempo posible. pero realmente esa parte de trabajar bajo presión no me gusta. no puedo, siento que me bloqueo, me duele el estomago, me causa enfermedades.

4. ¿Cómo calificaría el equilibrio entre su vida personal y las exigencias de SEGAME?

Desde aquí estoy viendo la mochila de problemas que me está haciendo venir aquí, me vas a agarrar nuevamente, pero realmente este es el lugar para divertirme, lo veo mi trabajo como un hobby, como un lugar de diversión y si, creo que si lo he podido equilibrar.

5. ¿Qué aspecto de la cultura organizacional lo motivan a permanecer en la empresa a largo plazo?

Bueno el ambiente de familia que hay, realmente hay buenas amistades, hay una cultura de cambio en la parte tecnológica que FICOHSA ha venido aumentando, vamos a decirlo así. Me gusta el tema de las capacitaciones, he sido muy autodidacta siempre y ahorita pues es como que tenes en bandeja las cosas que tenes, entonces esa es una de las cosas que me gusta.

6. Si tuviera la oportunidad de cambiar algo en la gestión de liderazgo o alguna situación en la que se sienta incómodo o inconforme, ¿qué sería?

A veces es como muy hermética con planes de la compañía, planes de trabajo que no nos corresponden a nosotros 100%, pero que si nos llegan a trastocar porque no comparten las cosas que se están haciendo, entonces nos llaman y nos dicen ¿saben a qué hora es la reunión en tal hotel? y no sabemos, o ¿saben cual va a ser el temario para la otra sesión que va a haber de gerentes? y no sabemos y muchas veces hemos

dicho no sè, entonces en ese sentido son cosas que ella organiza y si, eso me gustaría que ella lo cambiara, que nos comunicara un poquito más.

7. ¿Cómo fue su primer mes en la empresa?

Muy bueno, tenía otro jefe, en cinco años he tenido cuatro jefes, pero fue muy bueno, de mucho aprendizaje, de mucho toma este paquete, dale. ya existían políticas de gestión de talento, el procedimiento se ponía en práctica, pero todo era bien manual, bien arcaico, vamos a decirlo así, y si, si me gustò, me gusto que desde que vine porque hice con varias personas. Al principio de todo trabajo es difícil pero yo no lo sentí difícil tal vez porque ya tenía experiencia donde venía y yo dije aquí voy, aquí me quedo y he cumplido con la palabra.

8. ¿Cómo describirías el proceso de inducción y el apoyo de su líder cuando ingresó a la compañía?

Como te dije, yo he tenido cuatro jefes, no era mi jefa inmediata en ese entonces, no fue un buen proceso de inducción, solo me dijeron aquí está este documento, leelo despues, vos andas adecuando las cosas para que hagas la inducción de todos los trabajadores. si me acompañò, pero éramos cuatro en el área nada más y era menos la rotación, era menos la demanda de plazas y realmente yo en si hubo una inducción en el puesto, yo no la tuve, me fui adaptando solamente.

9. ¿Algún colaborador del área lo acogió en sus inicios haciendo de este algo más fácil y satisfactorio?

No, ninguno, ninguno.

10. Durante tus primeros días ¿Cómo calificarías el volumen de información recibido Sentiste que fue un proceso humano y acogedor o puramente administrativo

Administrativo.

11. Al sentarte estos puestos reales trabajos y empezar a ver los sistemas internos que tan grande fue la diferencia entre lo que te explicaron en la inducción inicial y la realidad del día a día en el puesto?

Muy diferente porque como te digo, yo no tuve inducción.

12. En algún momento de tus primeras semanas sentiste que la carga de trabajo o la velocidad del sistema superaban tu capacidad de respuesta actual si sentiste saturación o topado a qué crees que se debió principalmente?

Vamos a hablar del nuevo sistema. En enero de este 2026 adquirimos el sistema de CENTHRAL, que es una plataforma de FICOHSA. vino una capacitación desde mayo del año pasado en cuanto a plataformas de reclutamiento y el mismo sistema había que hacer pruebas de reclutamiento, de módulo de reclutamiento como de onboarding. me senti estresada, lloré muchas noches, venía en la mañana muy estresada y yo sentia que tenia que ver con una situación personal, pero también tenía que ver con mis capacidades, me sentía de repente no puedo y lo mismo me bloquee en algún momento, pero son miedos que se superan y hoy en día pues ya manejo todo muy bien, ya los miedos se fueron y cuando tengo algún tipo de situación con el sistema, si tengo la facilidad de que yo llamo a mi jefe inmediato regional y me brinda un acompañamiento, tal vez no inmediato, pero si durante las próximas tres horas y se resuelve, siento que a pesar de que mi jefe inmediato no está aquí de FICOHSA, mi jefe regional si me da respuesta, sí siento que no estoy sola.

13. Cuando una plaza pasa mucho tiempo vacante debido a los filtros estrictos de selección como la prueba MIDOT cómo afecta esto a la productividad de su área y de qué manera maneja esa presión con el resto de su equipo?

Si genera una presión y es una presión tanto de mi jefa de área, como del jefe que demanda la plaza, entonces lo que trato de hacer es de pedir ayuda y pedir ayuda me refiero a que le digo al equipo incluso por favor compartan la vacante, entonces yo cuando digo, y yo no sé si ellos lo han sabido todavía identificar, cuando yo digo muchachos ayudenme, publiquen, es cuando yo ya no doy mas, entonces no soy una persona que en lo personal está acostumbrada a pedir ayuda, no soy así ya desde el punto de vista personal, pero en el trabajo he aprendido a hacerlo, en mi casa no le pido ayuda a nadie, solo ya cuando ya no puedo estoy enferma, operada, en cama, pero aquí sí he aprendido en ese sentido y si me reflejo en estrés, se me quita el hambre, no puedo seguir, porque quiero dar una respuesta ya y no es algo que está dentro de mis manos.

14. Con respecto a la nueva política de gestión de talento que exige un mínimo de 3 meses de pasantías antes de una contratación formal, ¿Qué ventaja o dificultades encuentra usted en su área para respetar este tiempo de maduración del estudiante?

En mi área ninguna, porque. Si bien es cierto tenemos el filtro de una prueba de integridad, la integridad no lo es todo, es también aquellas habilidades y competencias necesarias para una plaza, desde el saber manejar una computadora puede venir y causar algún problema para un jefe. yo estoy de acuerdo de que sean tres meses, si estoy de acuerdo y yo de hecho siempre lo había respetado para poder tener a un pasante sometido a concurso.

15. Cuando un candidato aplica a una plaza compleja, aprueba la plataforma PCA de competencias y demuestra un perfil técnico idóneo, pero es descartado por un resultado restrictivo a la prueba MIDOT ¿Cómo afecta esto a la carga de trabajo y el clima emocional dentro del equipo de gestión talento?

No, no mucho realmente. todos ellos lo ven como que es mi problema, no es un trabajo de equipo tenes que que volver a buscar y yo misma me lo digo doña maría josé, en ese sentido, pues me deja sola, no es alguien que me está pisando los talones. aquí yo creo que cada quien tiene bastante carga de trabajo y si se descarta, pero no tengo apoyo de nadie más.

16. Logísticamente ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que enfrentas al coordinar en un solo día llenado de expedientes? La firma de contratos y la emisión de carnet Especialmente cuando coinciden ingreso de diferentes sucursales del país

Logísticamente, el transporte, la sala, si va a estar disponible o no la sala de capacitación. la limitación del tiempo, eso para mi esta bien porque hay que planificarse ok, de 8 a 12 nada más. pero a veces hay candidatos que son muy pasivos y vienen muy lento llenando los documentos y con miedo, entonces en ese sentido retrasa todo y hay que esperarlos porque no podemos ir uno por un lado y otro por otro, no es lo ideal, lo ideal es que todos vayan coordinados.

17. Tomando en cuenta que algunos nuevos ingresos vienen de los departamentos obligatoriamente a casa matriz para el papeleo, ¿Qué desafíos logísticos y de tiempo representa para usted concentrar todas estas firmas e inducciones en un solo día?

Bastante, bastante, porque realmente siento que necesito más tiempo para una inducción. esto yo lo hacia antes sola, todo lo que vos has visto yo he tenido hasta 25 personas en una sola sesión hasta 22 y antes eran de 18 a 22 personas que ingresaban al mes. y yo misma me he demostrado que si puedo, ahora es como un descanso para mi el poder tenerte conmigo y estés ayudando a evitar manchones, llenado de espacios en documentos, porque hasta eso, ese pequeño detalle para mi es un estres, porque después devuelven los formatos si no van bien completos y eso qué significa? un reproceso y no estoy para gastar tiempo en un reproceso, aqui las cosas son rápidas logísticamente.

18. Durante el tour físico por las instalaciones para presentar a un nuevo colaborador ¿ha notado tensión o indisposición de algunos jefes de área debido a que están saturados con el trabajo diario o bajo periodos de auditoría?

De hecho con los jefes no los presento, yo solamente hago el tour físico por la compañía, por que? por lo mismo, porque estamos ocupados y si hay algún gerente o jefe de área que yo me encuentre en el recorrido, yo si los presento y todo es que ellos tengan apertura, o los jefes o los gerentes, porque a veces he tenido jefes que pasan y ni siquiera nos voltean a ver, pero hay otros que sí, ah hola, ellos son nuevos y hasta ellos mismos se presentan y no hace que los presenten, que ellos mismos se presenten los nuevos colaboradores, realmente es un recorrido físico por las instalaciones.

19. ¿Cuántos días promedios se retrasa la cobertura de una plaza difícil cuando un candidato idóneo según la prueba PCA es bloqueado automáticamente por no salir no apto o requiere aclaración en la plataforma?

Hasta 15 días como máximo, casi siempre tengo una terna, es lo ideal tener una terna, entonces nos vamos por la opción B, pero realmente es en dependencia del puesto.

20. Antes que la gerencia impusiera la regla de los 3 meses qué tan frecuentes eran los reclamos o presiones de los jefes de área para contratar prematuramente a los pasantes y cómo argumentan ellos la necesidad de saltarse en proceso normal de maduración.

Consideraban que por tener un mes en el área ya conocían suficiente, entonces lo que les importaba es resolver la parte operativa, esta es la base cliente me va a ordenar esta parte y ya. Pero no se ponían a ver la parte de la personalidad, de actitudes, actitudes de jefe, Ubicar realmente al colaborador dentro del equipo de trabajo. Yo trato de hacer mucho énfasis en los jefes y decirles después de la entrevista que tuviste, ¿Lo miras dentro del equipo? ¿Realmente miras a esa persona dentro de tu equipo? ¿No crees que va a haber algún problema con otra área? Entonces después de hacer yo esa pregunta, si, algunas se han declinado, han declinado candidato en cuanto pasan.

21. Pensando en la regla de los 3 meses ¿Cómo ha impactado esta medida en los tiempos de cobertura de vacantes definitivas? ¿Consideras que ayuda a que el proceso de selección sea más predecible o genera cuello de botella con la Jefatura que exigen personal inmediato?

No, no es relevante, No es relevante porque no en todas las áreas es que hay pasantes, entonces mi primera opción no es un pasante solamente externo.

22. A criterio personal cómo ve usted el ambiente laboral dentro de la empresa fuera de su área considera que hay un gran estrés para cumplir las metas de cada área específica O se respira un buen ambiente y cómo los jefes responden a tratar de disminuir en caso de que sea un estrés?

El clima laboral es muy bueno, yo trato cada quien realmente se tiene que hacer su idea a lo ideal que uno requiere, que uno desea para cada plaza, para cada área. Si hay mucha presión de trabajo, considero que sobre todo para las fechas de cierre hay mucha presión de trabajo. Tengo compañeras que se han puesto a llorar por la presión que tienen, porque hay mucha carga y podría decir que hay una mala distribución de las cargas en cuanto a suscripción en póliza. Hay días de tristeza, pero también hay días de alegría cuando se les paga el salario tres días antes de la fecha de pago, por ejemplo. Yo andaba triste, sí, pero ya ahorita ya voy a resolver mi problema en la casa no tenía, por ejemplo, me dicen no tenía para el tanque de gas y ahorita ya voy a lograr comprarlo, ahorita apenas llegue. Entonces si hay mucha tensión y yo trato, trato y procuro darle esa empujadita o ese golpe en el brazo a los que puedo, pues con las personas que hablo para que le echemos adelante, porque aquí realmente ponerse la camisa es de todo.

23. Lo que pasa respecto a esta problemática, ¿Cómo vería usted o qué propondría para que esta carga sea menor o sea más llevadera dentro de estas áreas?

Lo que pasa es que hay jefes que no pueden ser líderes, no sé si has escuchado eso, entonces realmente en ellos recaen las decisiones que toman y son malas decisiones porque no podés poner a un payaso de oficio a hacer pizzas porque no las va a hacer, es a un cocinero nada más, es a un cocinero.

Análisis Interpretativo del Liderazgo

El cuarto encuestado evidencia un modelo de liderazgo dentro de su unidad fundamentado en la autonomía operativa, la confianza empírica y el respaldo ante instancias superiores. Sin embargo, se señalan dos importantes brechas de gestión: un hermetismo de comunicación ascendente que genera desconexión respecto a planes corporativos de mayor escala, y una crítica contundente a la falta de competencias directivas en jefaturas de otras áreas, donde la asignación de roles sin la idoneidad técnica o de liderazgo adecuada desencadena decisiones ineficientes que sobrecargan a los equipos.

Análisis Interpretativo de la Experiencia del Empleado

Respecto a la experiencia laboral se revela una dualidad compleja: mientras que los vínculos de fraternidad organizacional y el gusto intrínseco por la tarea actúan como potentes anclas de fidelización y refugio personal, la presión por contrataciones inmediatas desencadena somatizaciones físicas graves como bloqueos y malestar gastrointestinal. Asimismo, la narrativa confirma un problema sistémico de Employee Experience en áreas como Suscripción, donde la sobrecarga estacional y la inequidad en la distribución de trabajo generan episodios de llanto y colapso emocional en el personal.

Análisis Interpretativo de la Inducción y Logística

Las respuestas reflejan tres momentos clave de la dinámica de incorporación en SEGAME:

1. **Curva de Adaptación Digital CENTRAL 2026:** La transición tecnológica hacia la plataforma regional representó un hito de alto desgaste emocional y bloqueo inicial, superado paulatinamente gracias al soporte del liderazgo regional y la autoeficacia de la colaboradora.
2. **Desafío de Concentración Logística en Casa Matriz:** La exigencia de recibir y procesar en un solo día a grupos masivos de hasta 25 personas procedentes de los departamentos del país genera cuellos de botella por limitaciones de espacio físico, temor de los ingresantes al llenar la documentación y riesgo de reprocesos por formatos incompletos.
3. **Inducción Social y Acogida Organizacional:** El recorrido por las instalaciones revela una desconexión en la acogida por parte de ciertas jefaturas operativas, cuya saturación de trabajo les impide brindar un saludo inicial a los nuevos colaboradores, debilitando la experiencia de bienvenida en su primer día.

Análisis Interpretativo de la Selección y Retención

Se confirma que la prueba de integridad MIDOT, aunque indispensable para la seguridad institucional, representa un factor de retraso de hasta 15 días y de sobrecarga en Reclutamiento. Por su parte, el encuestado valida ampliamente la regla de los 3 meses de pasantía como una barrera efectiva contra la rotación temprana, al frenar la tendencia de las jefaturas operativas de apresurar contrataciones impulsadas únicamente por la urgencia del trabajo diario sin medir la idoneidad conductual del candidato.

Guía de observación

Criterio / Categoría	Indicadores Observados	Registro de Evidencias de Campo (Físico / conductual)	Análisis Interpretativo cualitativo
1. Dinámica de la Gerencia de GT	Liderazgo, Autonomía y resolución de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Presencia de la Gerente centrada en su oficina con alta densidad de reuniones diarias. ❖ Abordaje pausado y sereno ante situaciones críticas o conflictos imprevistos. ❖ Respuesta inmediata ante reclamos presenciales de otras jefaturas. ❖ Canales de comunicación cerrados en ciertos temas estratégicos. 	La Gerencia ejerce un liderazgo de estilo sereno y resolutivo que transmite tranquilidad y otorga amplia autonomía operativa a sus analistas. Sin embargo, la saturación de reuniones ejecutivas y la reserva en ciertos planes organizacionales generan brechas de comunicación ascendente percibidas como hermetismo por el equipo.
2. Logística y Onboarding de Nuevos Ingresos	Comportamiento, Ritmo de Trabajo y Logística Regional	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Clima receptivo en la sala de capacitación en Casa Matriz. ❖ Variabilidad en los grupos: unos completan formatos con fluidez; otros incurrir en errores, borrones o lectura exhaustiva. ❖ Inquietud conductual o incertidumbre hacia el final de la jornada por la logística del transporte de retorno a los departamentos. 	La concentración de firmas e inducciones en un solo día para el personal que viaja desde los departamentos no genera tensiones relacionales, pero sí cuellos de botella por la heterogeneidad de competencias en los ingresantes. La incertidumbre sobre el retorno territorial ejerce una presión de tiempo que acelera o estresa el cierre del trámite.
3. Acogida e Inducción Social en Instalaciones	Clima Interpersonal y Apertura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Omitir la presentación formal en oficinas para evitar interrupciones en la jornada. ❖ Conductas dispares en pasillos: jefaturas que se acercan e interactúan espontáneamente frente a líderes que transitan con indiferencia. 	La inducción social en el espacio físico no está estandarizada en la cultura organizacional. La apertura hacia los nuevos colaboradores depende de la disposición individual de cada líder, viéndose condicionada por la sobrecarga de trabajo y la tensión operativa de las áreas.

4. Infraestructura y Clima Emocional Interno	Adaptación Tecnológica, Estrés y Soportes	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Aumento del silencio y concentración individual en temporadas de cierre. ❖ Consultas recurrentes de colaboradores por vacíos en el manejo básico de herramientas digitales. ❖ Quejas por fallas de conexión a internet o congelamiento de equipos de cómputo. 	El clima interno en GT responde a una autorregulación profesional donde el estrés se expresa en distanciamiento y silencio focalizado. Persisten brechas de alfabetización digital en herramientas de gestión, agravadas por fallas en la infraestructura informática que entorpecen la fluidez de los procesos.
5. Fricción Interdepartamental por Normativa	Gestión de Excepciones y Presión Operativa	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Solicitudes, llamadas y consultas presenciales constantes de áreas usuarias. ❖ Exigencias de contratación inmediata sobre pasantes o candidatos no aptos en prueba MIDOT. ❖ Resistencia a comprender las políticas formales de control interno. 	Se evidencia un choque de prioridades entre las áreas usuarias que priorizan la prisa operativa y el cobro/atención y el departamento de GT que resguarda el control interno. Las jefaturas intentan forzar excepciones normativas, convirtiendo la oficina de GT en un punto focal de presión y negociación cotidiana.

El registro de campo confirma que el área de Gestión del Talento de SEGAME opera como un "filtro de contención" dentro de la empresa. Mientras que la Gerencia mantiene un enfoque resolutivo que blinda operativamente al equipo, la unidad enfrenta una constante fricción externa provocada por la urgencia de las jefaturas usuarias de saltarse los periodos de maduración de 3 meses de pasantía y los filtros de integridad (MIDOT). Esta dinámica, sumada a las limitaciones logísticas del personal proveniente de los departamentos del país y a las brechas tecnológicas en los equipos de cómputo, convierte la experiencia diaria del empleado de GT en un ejercicio de alta resistencia adaptativa y negociación permanente.

10. Discusión

La discusión de resultados constituye el espacio de convergencia analítica donde las evidencias empíricas recolectadas en la Casa Matriz de SEGAME se contrastan con el marco teórico de referencia y las investigaciones previas. A través de este ejercicio de triangulación, se interpreta el significado cualitativo de las vivencias del personal, se develan nuevas comprensiones sobre el fenómeno de la experiencia del empleado y la rotación temprana, y se realiza un ejercicio reflexivo sobre la praxis del investigador en el campo.

El análisis cruzado entre la evidencia discursiva de los colaboradores (E1 a E4), el registro de la observación de campo y la literatura especializada permite identificar convergencias significativas, así como matices propios del contexto organizacional estudiado.

Los hallazgos en SEGAME revelan un patrón dual en la percepción del liderazgo. Por un lado, dentro del área de Gestión del Talento (GT), los informantes (E1, E2, E3, E4) coinciden en que su jefatura inmediata ejerce un liderazgo basado en la autonomía, la confianza implícita y el acompañamiento en auditorías. Esto concuerda con las postulaciones de Robbins y Judge (2009) sobre los estilos de liderazgo y la motivación, donde la delegación y el soporte fortalecen la autoeficacia del colaborador.

Sin embargo, al evaluar las jefaturas de áreas usuarias (Cobranza, Suscripción, Contabilidad), emerge una crítica sistemática: la existencia de "líderes que desconocen los procesos de sus dirigidos" (E2) o "jefes que no pueden ser líderes" (E4). Este hallazgo valida lo planteado por Ulrich (2019) y Alles (2017) sobre la gestión por competencias, los cuales señalan que cuando las promociones a cargos directivos se fundamentan únicamente en el desempeño técnico individual y no en competencias de gestión humana, se generan brechas de liderazgo que desencadenan climas de alta tensión, inequidad en la distribución de cargas y presión desmedida hacia las áreas de soporte.

La literatura sobre gestión estratégica de personas Alles, (2017) y Chiavenato, (2020) sostiene que los primeros meses del colaborador determinan su curva de fidelización y que cualquier fricción en la socialización e inducción incrementa la probabilidad de rotación voluntaria temprana.

En SEGAME, la experiencia de ingreso mostró dos realidades contrastantes.

1. **El valor del Par Tutor (Mentoría informal):** La presencia de un compañero antecesor que acompaña la inducción (evidenciada por E3) neutraliza el estrés inicial por cambio de rol, validando la teoría de la socialización organizacional descrita por Chiavenato (2020).
2. **Choque de expectativas y carga logística:** Para los colaboradores provenientes de empresas más estructuradas (E2) o aquellos que enfrentaron un onboarding puramente documental (E4), el ingreso generó momentos de "confusión y agobio". Este hallazgo contrasta con modelos ideales de inducción por competencias Alles (2017), coincidiendo con diagnósticos que demuestran que la falta de una inducción integral y estructurada incrementa la ansiedad de rol y ralentiza la productividad.

Un aporte fundamental de la investigación es la dinámica en torno a la prueba MIDOT y la regla de los 3 meses de pasantía. Las investigaciones de Chiavenato (2020) sobre selección de personal advierten sobre la tensión entre la validez de los filtros de integridad y la velocidad de respuesta en el reclutamiento.

Los datos de SEGAME confirman que, mientras las áreas usuarias priorizan la prisa operativa "cobrar o atender clientes", Reclutamiento actúa como un filtro de contención que defiende los controles internos. La implementación de la regla de los 3 meses de maduración para pasantes demostró ser un mecanismo efectivo para reducir la rotación prematura provocada por el "choque de carga laboral", confirmando la hipótesis de que el tiempo de adaptación paulatina es un factor protector del talento.

El análisis cualitativo profundo permite trascender los datos descriptivos para comprender las dinámicas subyacentes en la Casa Matriz de SEGAME

Existe un fenómeno de "anclaje afectivo" en los colaboradores. Aunque el entorno general presenta factores de estrés severos (cierres financieros, fechas de pago, fallas tecnológicas), la permanencia a largo plazo no está motivada por las políticas corporativas formales, sino por el microclima laboral y la cohesión de equipo (E1, E2, E4). El grupo de trabajo actúa como un refugio emocional que amortigua el desgaste operativo.

Se identificó que la presión por cubrir vacantes inmediatas causa un impacto directo en la salud física y mental del personal de Reclutamiento (manifestado en bloqueos, insomnio, dolor de estómago y llanto en momentos de alta exigencia). Esto demuestra que el costo de la rotación temprana en las áreas operativas no es solo financiero con costos de reclutamiento y capacitación, sino que se traduce en sobrecarga emocional y desgaste para el equipo de Gestión del Talento.

La experiencia del empleado no solo se construye a través de interacciones humanas, sino del entorno digital de trabajo. Las fallas de conectividad, los equipos de cómputo lentos y la curva de adaptación al sistema regional CENTHRAL representan puntos de fricción constante. La tecnología, en lugar de ser un facilitador de la productividad, se convierte en un generador primario de frustración y pérdida de tiempo operativo.

- **El Rol de GT como "Filtro de Contención y Amortiguamiento":** Se comprende que el área de GT no solo ejecuta procesos administrativos, sino que opera como un escudo que absorbe las tensiones entre las exigencias de seguridad/auditoría institucional y las urgencias de las jefaturas operativas.
- **Logística de Concentración Territorial como Factor de Estrés Indirecto:** La práctica de concentrar en un solo día en Casa Matriz (Managua) la inducción, firma de contratos y carnetización del personal que viaja desde los departamentos del país introduce una variable de presión logística (horarios de transporte de retorno) que acelera el ritmo de la inducción y aumenta el riesgo de errores en la documentación.
- **Redefinición del Perfil de Líder requerido en SEGAME:** No basta con jefes con orientación a resultados; la organización requiere la estandarización de competencias de liderazgo empático y conocimiento del proceso operativo para evitar la inequidad en la carga de trabajo que detonaba renuncias en áreas como Suscripción.

El desarrollo de esta investigación cualitativa conllevó el desafío metodológico de asumir un doble rol: el de investigador académico y el de pasante/practicante inserto en el área de Gestión del Talento de la Casa Matriz de SEGAME. Este posicionamiento en el campo requiere un ejercicio de reflexividad crítica.

Ventajas de la Inserción en Campo (Rol de Pasante)

- **Acceso a la Realidad Sin Filtros:** La vivencia cotidiana permitió presenciar de primera mano las interacciones reales, las expresiones de tensión frente a las pantallas, el tono de las llamadas urgentes de otras jefaturas y las dinámicas durante las jornadas de inducción masiva.
- **Empatía y Rapport Profundo:** La condición de pasante facilitó un clima de confianza absoluta con los informantes (E1 a E4), permitiendo que las respuestas en las entrevistas fueran honestas, fluidas y desprovistas de deseabilidad social o temor a represalias institucionales.

Vigilancia Epistemológica y Manejo del Sesgo

- **Subjetividad Controlada:** Existió el riesgo inherente de que la cercanía afectiva con el equipo de GT inclinara la interpretación únicamente hacia la perspectiva de Reclutamiento. Para neutralizar este sesgo, se aplicó una estricta vigilancia epistemológica, respaldando cada afirmación con las evidencias discursivas textuales y utilizando la matriz de observación de campo para contrastar los discursos con los hechos observables.
- **Distanciamiento Crítico:** El investigador tuvo que realizar un esfuerzo consciente de "desnaturalizar" la rutina diaria es decir, cuestionar prácticas cotidianas que el personal ya veía como normales, como las fallas del sistema o las firmas aceleradas para analizarlas bajo el prisma teórico de la Employee Experience.

En suma, el rol de Investigador/Observador enriqueció sustancialmente la densidad cualitativa del estudio, transformando la vivencia práctica en un insumo científico de alto valor para la propuesta de transformación organizacional en SEGAME.

11. Conclusiones.

Las conclusiones de la presente investigación se fundamentan en la triangulación cualitativa entre los discursos de los colaboradores (E1 a E4), la matriz de observación de campo derivada del rol de investigador/observador y la literatura especializada en Employee Experience (EX), estilos de liderazgo y gestión por competencias. A continuación, se presentan las consideraciones finales respondiendo de manera directa y ordenada a cada uno de los Objetivos Específicos, para finalmente sintetizar la respuesta al Objetivo General de la investigación.

Conclusión Primera (en respuesta al objetivo específico 1): Diagnosticar los factores críticos de fricción en los procesos de inducción.

Estandarización Deficiente y Mentoría Informal: Se concluye que el proceso de inducción e incorporación operativa carece de una estandarización integral. La experiencia del personal de ingreso reciente está condicionada por la presencia o ausencia de un compañero tutor. La existencia de esta mentoría informal demostró ser un factor crítico que neutraliza la ansiedad de rol; por el contrario, la ausencia de un acompañamiento estructurado genera momentos de confusión, agobio y desorientación en los primeros días de trabajo.

Cuellos de Botella en la Logística Territorial: La práctica de concentrar en un solo día en la Casa Matriz (Managua) la firma de contratos, carnetización e inducción del personal proveniente de los departamentos del país constituye un factor primario de fricción. La presión por los horarios de transporte de retorno a sus zonas de origen acelera el cierre de las jornadas, incrementando la incertidumbre del nuevo ingreso y la probabilidad de errores documentales y reprocesos para el equipo de Gestión del Talento.

Fricción por Filtros de Integridad (MIDOT) y Brechas Tecnológicas: Aunque la prueba MIDOT es indispensable para la seguridad institucional, genera cuellos de botella de hasta 15 días en la cobertura de plazas, derivando en presiones constantes de las áreas operativas hacia Reclutamiento que provocan desgaste emocional en el equipo de GT. A esto se suma el entorno digital deficientemente optimizado con fallas de conectividad, lentitud en equipos y curva de adaptación al sistema regional CENTRAL, lo que incrementa la frustración y la sobrecarga en momentos de alta exigencia.

Conclusión Segunda (en respuesta al objetivo específico 2): Caracterizar las brechas existentes entre las expectativas del ingreso reciente y estilos de dirección por jefaturas.

Brecha entre Estilos Directivos Tradicionales y Expectativas del Talento: Existe una marcada discrepancia entre las expectativas del personal de nuevo ingreso que busca acompañamiento, retroalimentación constante y claridad en sus funciones y los estilos de dirección tradicionales de las jefaturas operativas (Cobranza, Suscripción, Operaciones). Estas jefaturas, promovidas históricamente por su desempeño técnico pero sin formación en gestión humana, ejercen un liderazgo rígido, orientado únicamente a la meta cuantitativa. Esto provoca inequidad en la distribución de cargas de trabajo y climas de alta tensión que detonan la rotación voluntaria temprana.

Autonomía en GT vs. Rigidez Operativa Externa: En contraste con las áreas usuarias, la Gerencia de Gestión del Talento ejerce un estilo de liderazgo basado en la autonomía, la confianza y el soporte sereno en momentos de auditoría. Sin embargo, este microclima favorable no logra neutralizar la presión externa de las jefaturas operativas, las cuales intentan constantemente forzar excepciones normativas como saltarse los filtros MIDOT o la regla de 3 meses de maduración para pasantes, convirtiendo a GT en un filtro de contención bajo permanente desgaste.

Conclusión Tercera (en respuesta al objetivo específico 3): Formular los lineamientos estratégicos y herramientas que darán forma a la propuesta metodológica.

Fundamentación de la Propuesta de Fidelización: Los hallazgos confirman la necesidad imperativa de diseñar una propuesta metodológica que integre herramientas de Liderazgo Ágil como marcos de retroalimentación continua, gestión visual de tareas, empatía directiva y componentes clave de Employee Experience como onboarding por etapas, programa de par tutor y optimización del entorno digital. Esta combinación se consolida como la vía estratégica para mitigar el "choque de realidad" en la incorporación operativa y transformar la cultura directiva tradicional de SEGAME.

Validación de Mecanismos de Contención: La regla de los 3 meses de pasantía previa a la contratación formal se valida como un componente estratégico indispensable para la propuesta, ya que garantiza un tiempo de adaptación paulatina que protege al nuevo talento frente a la sobrecarga laboral inmediata y disminuye la tasa de renuncia prematura.

Conclusión Cuarta (en respuesta al objetivo general): Diseñar una propuesta metodológica de fidelización del talento humano, fundamentada en el Employee Experience y el Liderazgo Ágil, para mitigar la rotación voluntaria temprana de los ingresos recientes en la empresa SEGAME durante el año 2026

Conclusión General: Se concluye que la rotación voluntaria temprana en la Casa Matriz de SEGAME durante el año 2026 no constituye un fenómeno aislado ni responde a una falta de compromiso inicial del personal, sino al desacople entre el proceso de inducción/incorporación operativa y la realidad laboral cotidiana, agudizado por estilos de dirección tradicionales e inflexibles en las áreas usuarias. La propuesta metodológica formulada en esta investigación ofrece la respuesta estratégica requerida por la empresa, al articular el Employee Experience para humanizar y estandarizar el viaje del colaborador desde su onboarding junto con el Liderazgo Ágil para capacitar a los jefes en gestión empática y flexible. La implementación de esta metodología permitirá a SEGAME neutralizar las fricciones operativas, proteger la salud emocional del subdepartamento de Gestión del Talento y lograr la fidelización sostenible del talento de nuevo ingreso.

12. Recomendaciones.

- **Estandarizar el Programa Institucional de "Par Tutor" (Mentoría de Ingreso):** Formalizar la figura del acompañante dentro de cada área para guiar al nuevo ingreso durante sus primeros 30 días, garantizando una transferencia de conocimiento cercana y reduciendo la curva de ansiedad inicial.
- **Reestructurar la Logística de Inducción Regional:** Desconcentrar o flexibilizar la jornada de firma de contratos para el personal procedente de los departamentos del país, dividiéndola en dos jornadas parciales o mediante esquemas híbridos, evitando la prisa logística por el transporte de retorno.
- **Optimización del Entorno Digital:** Coordinar con el área de Tecnología un plan prioritario de soporte y renovación de equipos de cómputo, así como talleres de refuerzo práctico en la plataforma CENTHRAL.
- **Implementar la Escuela de Liderazgo Ágil para Jefaturas:** Diseñar un programa de formación obligatorio en herramientas de Liderazgo Ágil (comunicación abierta, reuniones cortas de alineación, retroalimentación constructiva y distribución equitativa de tareas) dirigido a las jefaturas operativas de Cobranza, Suscripción y Operaciones.
- **Sensibilizar a las Áreas Usuarias sobre Controles Internos:** Realizar talleres con jefes de área sobre la importancia crítica de la prueba MIDOT y la regla de los 3 meses de pasantía, reduciendo las presiones informales hacia el equipo de Gestión del Talento.
- **Adopción e Implementación de la Propuesta Metodológica:** Se recomienda a la alta dirección de SEGAME adoptar e institucionalizar la propuesta metodológica de fidelización diseñada en esta tesis, asignando los recursos necesarios para su despliegue gradual durante el año 2026.
- **Programa de Cuidado Emocional para Gestión del Talento:** Establecer un protocolo de prevención del desgaste emocional y manejo del estrés para el analista de reclutamiento, asegurando su bienestar físico y mental frente a las exigencias del área.

Propuesta metodológica de fidelización del talento humano en SEGAME.

Nombre de la Propuesta: EX-AGILE SEGAME

Metodología de Fidelización del Talento Humano basada en Employee Experience y Liderazgo Ágil para la Mitigación de la Rotación Voluntaria Temprana.

Presentación e Introducción

La presente propuesta metodológica surge como una respuesta estratégica y estructurada a los hallazgos diagnosticados en la Casa Matriz de SEGAME, Managua. Durante el estudio se identificó que la rotación voluntaria temprana del personal de ingreso reciente no es un evento aislado, sino el resultado directo de una serie de puntos de fricción acumulados en la etapa de incorporación: una inducción apresurada y marcadamente administrativa, una brecha entre las expectativas del nuevo talento y los estilos directivos tradicionales de las jefaturas operativas, y una alta presión derivada de brechas tecnológicas e incertidumbre logística regional.

Para transformar esta realidad, la propuesta EX-AGILE SEGAME articula de manera sinérgica dos enfoques modernos de la gestión humana.

1. **Employee Experience (EX):** Diseña y optimiza de manera intencional cada interacción del colaborador a lo largo de su viaje en la empresa, garantizando una experiencia humanizada, fluida y coherente desde su primer contacto.
2. **Liderazgo Ágil:** Proporciona a las jefaturas operativas herramientas de gestión flexible, comunicación abierta, retroalimentación continua y empatía directiva, migrando de un esquema de supervisión rígido a un rol de facilitador e impulsador del talento.

El propósito central de esta metodología es construir un entorno de trabajo protector y motivador que reduzca la ansiedad inicial de rol, incremente el sentido de pertenencia y neutralice las causas raíz que detonan la renuncia prematura durante el año 2026.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

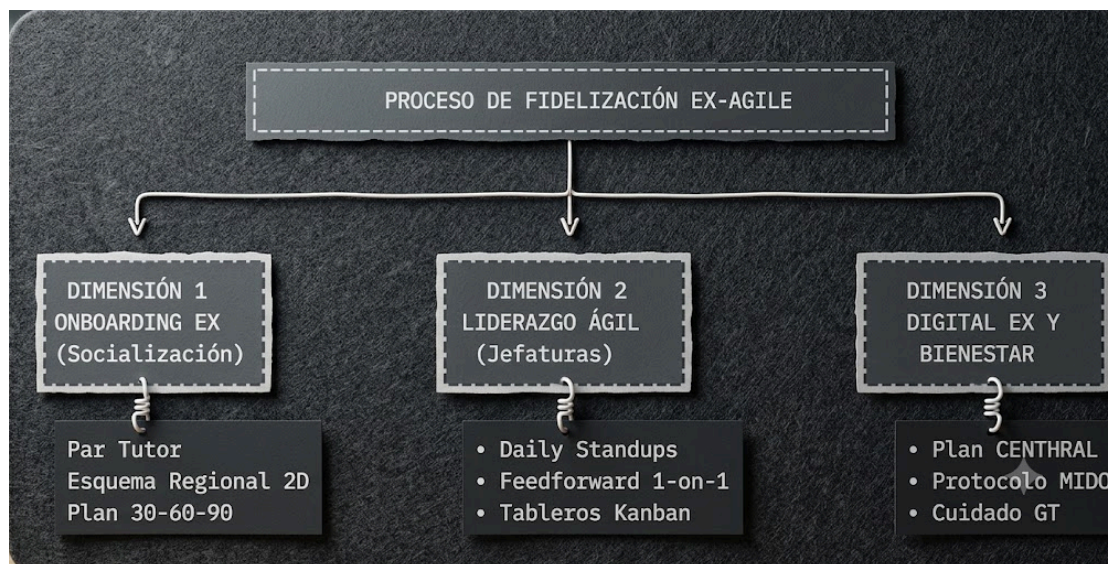
Estructurar e implementar una metodología de fidelización del talento humano, fundamentada en los pilares de Employee Experience y Liderazgo Ágil, para mitigar la rotación voluntaria temprana del personal de ingreso reciente en la Casa Matriz de SEGAME durante el año 2026.

Objetivos Específicos

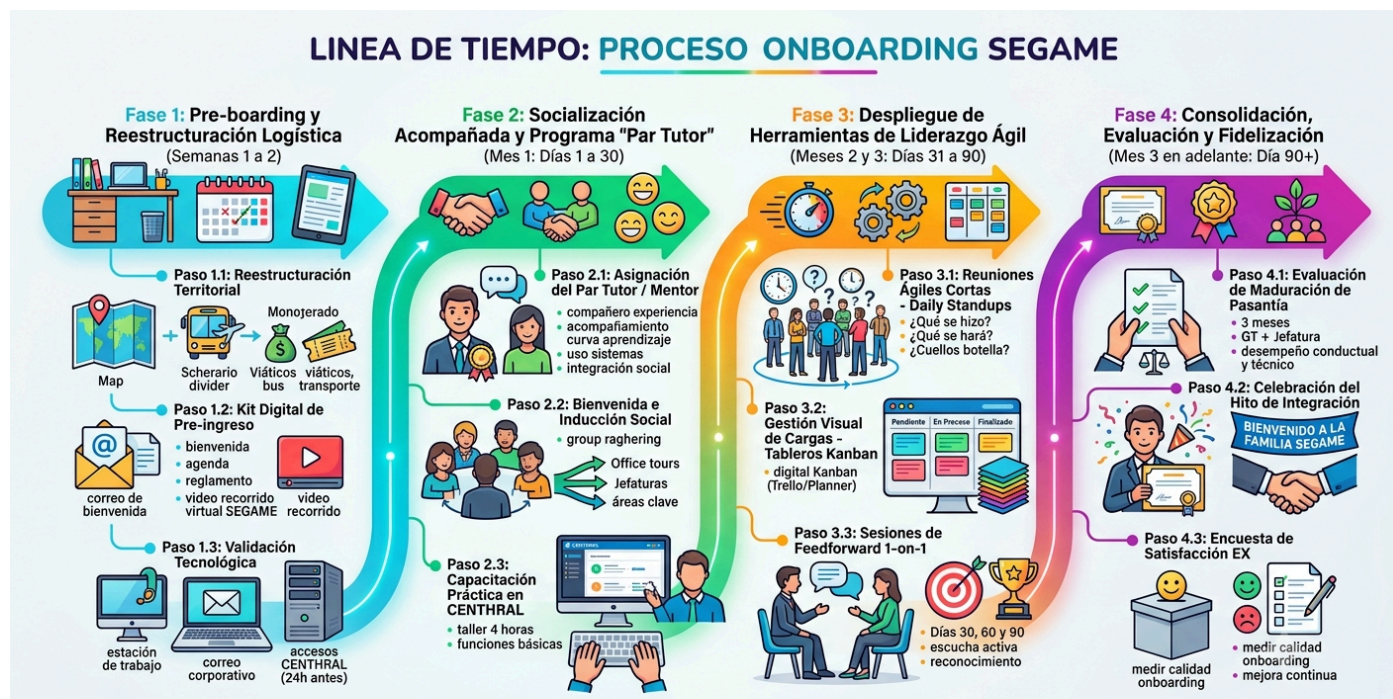
- **Rediseñar el viaje de incorporación:** Estandarizar un proceso de inducción por etapas (30-60-90 días) que elimine los cuellos de botella logísticos para el personal territorial y fortalezca la integración social a través de la mentoría.
- **Desarrollar competencias de Liderazgo Ágil en las jefaturas operativas:** Capacitar a los jefes de áreas usuarias (Suscripción, Cobranza, Operaciones) en herramientas de comunicación abierta, gestión visual de tareas y retroalimentación constructiva.
- **Optimizar el entorno digital e infraestructura de trabajo:** Establecer un protocolo de soporte prioritario para la plataforma CENTRAL y los equipos de cómputo, reduciendo la frustración tecnológica del personal de nuevo ingreso.
- **Proteger el bienestar emocional del equipo de Gestión del Talento:** Establecer mecanismos de alineación y contención que reduzcan la presión por contrataciones aceleradas y prevengan el desgaste en el área de Reclutamiento.

Marco de trabajo y componentes clave de la metodología.

La propuesta se sostiene sobre tres dimensiones fundamentales interconectadas que intervienen directamente en los momentos clave de la experiencia del empleado.



La implementación de la metodología EX-AGILE SEGAME se organiza en un procedimiento secuencial de cuatro fases operativas, asegurando que cada paso minimice los riesgos de falla identificados en la investigación.



Plan de capacitación en Liderazgo Ágil para jefaturas operativas

Dado que uno de los hallazgos más críticos del estudio fue la existencia de jefes promovidos por conocimientos técnicos pero sin herramientas de gestión humana, se estructuran los siguientes tres módulos obligatorios de formación.

Módulo	Denominación	Contenidos Clave	Duración / Formato
Módulo 1	Del Jefe Tradicional al Líder Ágil	<ul style="list-style-type: none"> • Principios de Liderazgo Ágil en entornos de presión. • Empatía directiva e inteligencia emocional. • Eliminación del micromanagement y fomento de la autonomía. 	8 horas (Taller Teórico Práctico)
Módulo 2	Gestión de Equipos y cargas de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de tableros Kanban para visibilizar tareas. • Facilitación de reuniones cortas eficientes (Daily Standups). • Asignación equitativa y balance de la carga operativa. 	6 horas (Simulación de casos)
Módulo 3	Comunicación, Conversaciones difíciles y feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica del Feedforward (orientación al futuro). • Manejo del estrés de equipos de cierres financieros. • Escucha activa y contención de la renuncia temprana. 	6 horas (Rol playing y práctica)

Protocolo de Alineación Institucional y Cuidado de GT

Para reducir la sobrecarga de trabajo y la tensión que sufre el equipo de Reclutamiento y Selección de Gestión del Talento, la propuesta incorpora dos mecanismos de contención.

1. **Sensibilización Normativa a Jefaturas Operativas:** Charlas trimestrales lideradas por la Gerencia de GT con los gerentes de área para reafirmar el valor estratégico de la prueba MIDOT y el cumplimiento estricto de la regla de los 3 meses de pasantía. Se presentarán datos de costo por rotación para demostrar que acelerar contrataciones omitiendo filtros incrementa las pérdidas económicas de la empresa.
2. **SLA (Service Level Agreement) de Cobertura de Vacantes:** Establecer un acuerdo de nivel de servicio que otorgue a GT un margen estandarizado de 15 a 21 días hábiles para procesos de selección con filtros de integridad, eliminando las exigencias de "contratación inmediata" que provocan somatización y estrés en el personal de Reclutamiento.

Conclusión de la propuesta.

La metodología EX-AGILE SEGAME representa una solución integral, factible y científicamente fundamentada que transforma la gestión del talento en la empresa. Al equilibrar el cuidado de la experiencia humana del colaborador con la modernización del liderazgo operativo, SEGAME no solo logrará mitigar de forma sostenible la rotación voluntaria temprana durante el año 2026, sino que consolidará una cultura organizacional basada en la empatía, la eficiencia y la fidelización del talento clave.

13. Referencias Bibliográficas

Agile Alliance. (2001). *Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software*
<https://agilemanifesto.org/iso/es/manifesto.html>

Alles, M. A. (2017). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Ediciones Granica.
<https://comunicacionrrhh.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/04/alles-direccion-estrategica-de-recursos-humanos.pdf>

Chiavenato, I (2020) *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (11. a ed.) McGraw Hill 978-1-4562-811494

Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009

Gamarra Ruiz, J. R., & Vasquez Toro, A. J. (2024). *Clima organizacional y rotación de personal en los colaboradores de una avícola Trujillo, 2023*.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/159902/Gamarra_RJR%20-%20Vasquez_TAS-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education. <https://surl.li/jüklsl>

Hurtado de Barrera, J. (2010). *Metodología de la investigación: Guía para la comprensión holística de la ciencia* (4ta ed.). Quirón Ediciones.
<https://dariososafoula.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/01/hurtado-de-barrera-metodologicc81a-de-la-investigaciocc81n-guiccc81a-para-la-comprensiocc81n-holicc81stica-de-la-ciencia.pdf>

Marín, N. H., Arriola, G. G., Sotomayor, G. S., & Correa, L. (2023). *Metodología de la investigación aplicada a la ingeniería civil*. Universidad Señor de Sipán S.A.C.

<https://facultad-educacion.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2025/04/LA-OBSERVACION-COMO-HABILIDAD-INVESTIGATIVA-2025-1.pdf>

Mercado Maldonado y Martínez de la Cerda (2020) - Universidad Michoacana, México.

<http://rges.umich.mx/ecbooks/13/13-05.pdf>

Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos* (11ª ed.). Pearson Educación.

<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25735w/Administracion%2520de%2520Recursos%2520Humanos%25201-comprimido.pdf>

Pedraza Melo (2020) - Universidad Nacional de Colombia, Revista Innovar.

<https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/85191/74435>

Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). Pearson Educación.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

repositorio unan managua 13365

<https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/13365/1/20024.pdf>

repositorio unan managua 12146

<https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/12146/1/21885.pdf>

repositorio unan managua 14626

<https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/14626/1/14626.pdf>

Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., y García Jiménez, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Ediciones Aljibe.

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós.

<https://pics.unison.mx/maestria/wp-content/uploads/2020/05/Introduccion-a-Los-Metodos-Cualitativos-de-Investigacion-Taylor-S-J-Bogdan-R.pdf>

Ulrich, D. (2019). Recursos Humanos a través de los resultados: Cómo conectar el talento con la estrategia empresarial y el valor del cliente. Mc Graw-Hill Education.

14. Anexos

Preguntas Generales al Dpto. de Gestión Talento

Preguntas enfocadas en el Liderazgo Ágil

- ¿Cómo describiría la comunicación con su jefe inmediato durante los periodos de auditoría o temporadas más tensas para el departamento?
- ¿Siente que su líder le brinda autonomía para resolver problemas o hay una supervisión excesiva/constante?

Preguntas enfocadas en Employee Experience

- ¿Qué elementos de su día a día en la empresa le generan mayor satisfacción y cuáles mayor estrés? (también puede mencionar por temporadas)
- ¿Cómo calificaría el equilibrio entre su vida personal y las exigencias de SEGAME?

Preguntas enfocadas en la Retención de Talento

- ¿Qué aspectos de la cultura organizacional lo motivan a permanecer en la empresa a largo plazo?
- Si tuviera la oportunidad de cambiar algo en la gestión de liderazgo (o alguna situación en la que se sienta incómodo/inconforme). ¿Qué sería?

Preguntas personales y generales

- ¿Cómo fueron sus inicios en la empresa?
- ¿Cómo describiría el proceso de inducción y el apoyo de su líder cuando ingresó a la compañía?
- ¿Algún colaborador del área lo acogió en sus inicios haciendo de este algo más fácil y satisfactorio?
- ¿Algún colaborador lo apoyó durante sus inicios en la empresa?

- ¿Qué tan grande fue la diferencia entre la inducción inicial y la realidad del trabajo diario?
- ¿En algún momento sintió que la carga de trabajo o la velocidad del sistema superaban su capacidad de respuesta?
- ¿Cómo percibe el estrés de sus compañeros durante las auditorías y cómo responde su jefa ante esas situaciones?
- ¿Percibe que existe un mal ambiente laboral en alguna otra área?
- Si pudiera cambiar algo en la gestión de liderazgo, ¿Qué sería?
- ¿Cómo describe el proceso de inducción y el apoyo recibido?
- ¿Cómo afecta la rotación temprana de personal a la empresa?
- ¿Considera que la rotación voluntaria temprana afecta el crecimiento y la calidad del departamento?
- Durante tus primeros días ¿Cómo calificarías el volumen de información recibido? ¿Sintió que fue un proceso humano y acogedor o puramente administrativo?
- Cuando una plaza pasa mucho tiempo vacante debido a los filtros estrictos de selección como la prueba MIDOT ¿Cómo afecta esto a la productividad de su área y de qué manera maneja esa presión con el resto de su equipo?
- Con respecto a la nueva política de gestión de talento que exige un mínimo de 3 meses de pasantías antes de una contratación formal, ¿Qué ventaja o dificultades encuentra usted en su área para respetar este tiempo de maduración del estudiante?

- Cuando un candidato aplica a una plaza compleja, aprueba la plataforma PCA de competencias y demuestra un perfil técnico idóneo, pero es descartado por un resultado restrictivo a la prueba MIDOT ¿Cómo afecta esto a la carga de trabajo y el clima emocional dentro del equipo de gestión talento?
- ¿Cómo describiría la presión o los reclamos que reciben por parte de los jefes de las distintas áreas cuando la vacante se prolonga debido al rigor de los filtros de integridad?
- Pensando en la regla de los 3 meses ¿Cómo ha impactado esta medida en los tiempos de cobertura de vacantes definitivas? ¿Consideras que ayuda a que el proceso de selección sea más predecible o genera cuello de botella con la Jefatura que exigen personal inmediato.
- A criterio personal ¿Cómo ve usted el ambiente laboral dentro de la empresa fuera de su área? considera que hay un gran estrés para cumplir las metas de cada área específica O se respira un buen ambiente y cómo los jefes responden a tratar de disminuir en caso de que sea un estrés.

Estructura de la Guía de Observación

Criterio / Categoría	Indicadores Observados	Registro de Evidencias de Campo (Físico / conductual)	Análisis Interpretativo cualitativo