

Maestría en
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Trabajo de Investigación Previo a la Obtención del Título de Magíster en
Gestión de Talento Humano

AUTORES:

Victoria Elizabeth Cañas Mancheno

Marco Antonio Cárdenas Andrade

Erika Lisveth Erazo Arias

Camila Abigail Figueroa Tubon

Fabián David Iñiguez Salas

Director:

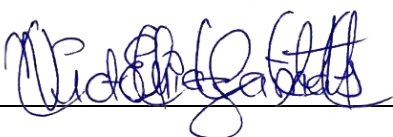
Ph. D. Elena Fernández

Tema:

Diseño de un plan de capacitación en el liderazgo para contribuir a la reducción de la rotación en el área operativa de Meramexair S.A., ubicado en el Aeropuerto Mariscal Sucre.

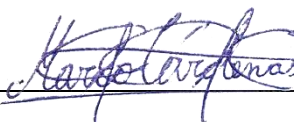
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, **Victoria Elizabeth Cañas Mancheno, Marco Antonio Cárdenas Andrade, Erika Lisveth Erazo Arias, Camila Abigail Figueroa Tubon, Fabián David Iñiguez Salas,** declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.



Firma del graduando

Victoria Elizabeth Cañas Mancheno



Firma del graduando

Marco Antonio Cárdenas Andrade



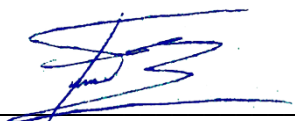
Firma del graduando

Erika Lisveth Erazo Arias



Firma del graduando

Camila Abigail Figueroa Tubon



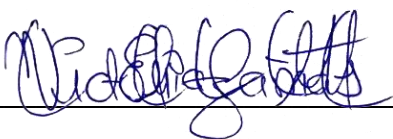
Firma del graduando

Fabián David Iñiguez Salas

AUTORIZACIÓN DE DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

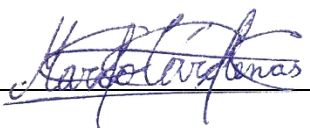
Nosotros, **Victoria Elizabeth Cañas Mancheno, Marco Antonio Cárdenas Andrade, Erika Lisveth Erazo Arias, Camila Abigail Figueroa Tubon, Fabián David Iñiguez Salas** en calidad de autores del trabajo de investigación titulado *Diseño de un plan de capacitación en el liderazgo para contribuir a la reducción de la rotación en el área operativa de Meramexair en el Aeropuerto Mariscal Sucre.*

Quito, 5 de julio de 2026



Firma del graduando

Victoria Elizabeth Cañas Mancheno



Firma del graduando

Marco Antonio Cárdenas Andrade



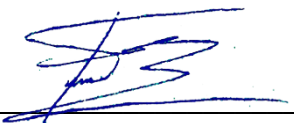
Firma del graduando

Erika Lisveth Erazo Arias



Firma del graduando

Camila Abigail Figueroa Tubon



Firma del graduando

Fabián David Iñiguez Salas

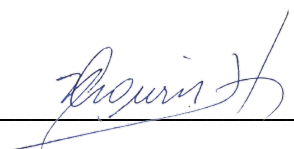
APROBACIÓN DE DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN DEL PROGRAMA

Nosotras, **Elena Fernández y Nathalie Chauvin**, declaramos que los graduandos: **Victoria Elizabeth Cañas Mancheno, Marco Antonio Cárdenas Andrade, Erika Lisveth Erazo Arias, Camila Abigail Figueroa Tubon, Fabián David Iñiguez Salas** son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Firmado por FERNANDEZ GASCUEÑA MARIA ELENA -
***1500** el día 01/10/2026 con un certificado
emitido por AC FNMT Usuarios

Ph. D. Elena Fernández

Directora Maestría en Gestión del
Talento Humano



MSc. Nathalie Chauvin

Coordinadora Maestría en Gestión del
Talento Humano

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA

Agradezco a Dios, porque gracias a Él todas las cosas son posibles y a Él le debo absolutamente todo lo que soy y lo que he logrado en la vida, gracias a Él quien ha multiplicado mis fuerzas y mi sabiduría en todo este proceso. A Él sea toda honra y gloria. Quiero agradecer a mi esposo, Jean Carlos Morales, por su amor y su apoyo incondicional en cada momento de este proceso, siendo mi balance y mi mayor motivación. Asimismo, agradezco a toda mi familia por estar ahí siempre, brindándome su respaldo constante y su compañía en este camino. Y no puedo dejar de agradecer a mis compañeros de grupo, con quienes hemos compartido horas juntos para conseguir este logro. Que Dios bendiga grandemente sus vidas.

Victoria Elizabeth Cañas Mancheno

A Dios, por ser la brújula en mis horas de incertidumbre y el guía constante de un nuevo sendero que me ha permitido florecer y crecer. A mi padre, quien con su apoyo incondicional despejó mis pasos cuando el andar se tornaba difuso, dándome el impulso necesario para consolidar esta meta tan importante. A mi madre, cuyo cariño constante fue el soporte vital que me impulsó a seguir adelante y perseverar en cada etapa de este camino. A Jenni, mi pareja, el latido constante detrás de este logro. Gracias por ser mi refugio incondicional, mi mejor amiga y la melodía que me inspira a buscar la excelencia cada día. Caminar a tu lado convierte cualquier esfuerzo en alegría. A la memoria de Memi, mi fiel compañera, cuyo tierno recuerdo permanece intacto, dejando una huella que me impulsa a alcanzar mis metas. A mi hermano, que guardó una fe ciega e inquebrantable en mí cuando el camino se tornaba difuso. A todos aquellos que creyeron en mí y me acompañaron en cada paso de este andar, mi eterna gratitud.

Marco Antonio Cárdenas Andrade

Este trabajo es fruto del esfuerzo, motivación, resiliencia y la fe que me sostuvo en cada paso del camino. Con mucho amor y gratitud, el logro ofrezco a Dios y a la Virgen del Quinche, por escuchar mis oraciones y permitirme alcanzar una de las metas anheladas, a mis padres y hermanos por la paciencia y el apoyo incondicional durante todo este proceso. También se lo dedico a una persona muy especial que llegó a mi vida para enseñarme que, aun en medio de las adversidades, siempre existe motivos para agradecer, él ha sido mi acompañante en todo este trayecto y ha creído en mí incondicionalmente.

Erika Lisveth Erazo Arias

Dedico este trabajo a Dios, por ser mi guía y fortaleza a lo largo de cada etapa de mi vida y de mi formación académica, brindándome la sabiduría y el ánimo necesarios para continuar. A mi madre, por su amor incondicional y apoyo constante, siendo mi principal sostén emocional; a mi padre y a mi hermano, por su respaldo y acompañamiento a lo largo de este proceso. Finalmente, me lo dedico a mí misma, por la perseverancia y valentía de no rendirme incluso en los momentos de incertidumbre. Este logro es el reflejo de mi esfuerzo y determinación de seguir avanzando.

Camila Abigail Figueroa Tubon

Dedico este trabajo a la persona que no creía, a quien no tenía idea de cómo seguir adelante, a quien tampoco sabía que podría lograrlo y que es capaz de todo lo que se proponga, gracias por ser constante y no dar vuelta atrás

Semper fortis.

Agradezco a mis compañeros, por su perseverancia y paciencia en este año de aprendizaje, espero que toda su vida esté llena de éxitos y bondades. A la Universidad Internacional por

haberme dado esta oportunidad de crecimiento profesional y personal y, por último, agradezco a mis padres por inculcarme el deseo de crecer y superarme cada día para lograr mis sueños.

Dios es grande.

Fabián David Iñiguez Salas

RESUMEN

El presente proyecto tiene como propósito diseñar un plan de capacitación orientado al fortalecimiento de las competencias de liderazgo de los mandos medios operativos de Meramexair, con el fin de contribuir a la reducción de la rotación del personal en el área operativa del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre. El diagnóstico organizacional, sustentado en la encuesta de clima laboral 2025, entrevista semiestructurada, la observación directa y registros internos, evidenció que el 65 % de los colaboradores percibe deficiencias en el liderazgo ejercido por sus supervisores, situación asociada a una tasa anual de rotación del 31,8 %, factores que inciden en la estabilidad de la plantilla y en la continuidad de las operaciones.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque metodológico mixto, que permitió identificar las principales necesidades de capacitación y fundamentar el diseño de una propuesta estructurada en seis módulos formativos. El plan incorpora contenidos orientados al desarrollo del autoconocimiento del líder, la comunicación asertiva, la retroalimentación efectiva y la gestión de equipos mediante estrategias de coaching, complementados con un sistema de evaluación basado en indicadores de gestión del talento humano para medir su impacto. Como resultados esperados, se proyecta el fortalecimiento de las competencias de liderazgo de los mandos medios, una mejora en el clima laboral y una disminución progresiva de la rotación y el ausentismo, contribuyendo a una gestión más eficiente del talento humano.

Palabras Clave: Competencias; Liderazgo operativo; Rotación de personal; Plan de Capacitación.

ABSTRACT

The purpose of this project is to design a training plan oriented toward strengthening the leadership competencies of the operational middle management of Meramexair, in order to contribute to the reduction of staff turnover in the operational area of the Mariscal Sucre International Airport. The organizational diagnosis, supported by the 2025 work climate survey, semi-structured interview, and internal records, evidenced that 65% of the employees perceive deficiencies in the leadership exercised by their supervisors, a situation associated with an annual turnover rate of 31.8%, factors that affect workforce stability and the continuity of operations.

The research was developed under a mixed methodological approach, which allowed for the identification of the main training needs and substantiated the design of a proposal structured into six training modules. The plan incorporates content oriented toward the development of leader self-awareness, assertive communication, effective feedback, and team management through coaching strategies, complemented by an evaluation system based on human talent management indicators to measure its impact. As expected results, the strengthening of the leadership competencies of middle management, an improvement in the work climate, and a progressive decrease in turnover and absenteeism are projected, contributing to a more efficient management of human talent.

Keywords: Competencies; Operational leadership; Staff turnover; Training plan.

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA	2
AUTORIZACIÓN DE DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL	3
APROBACIÓN DE DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN DEL PROGRAMA.....	4
AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA	5
RESUMEN.....	8
ABSTRACT	9
ÍNDICE DE TABLAS.....	13
ÍNDICE DE FIGURAS.....	14
ÍNDICE DE ANEXOS	15
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	16
1.1. PRESENTACIÓN Y PERFIL DE LOS DATOS DE LA EMPRESA.....	16
1.1.1. <i>Antecedentes y Datos Representativos de la Empresa</i>	16
1.1.2. <i>Análisis del Entorno General y Específico</i>	17
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.2.1. <i>Definición del Problema.....</i>	20
1.2.2. <i>Pregunta de Investigación.....</i>	22
1.2.3. <i>Objetivo General</i>	22
1.2.4. <i>Objetivos Específicos (Enfoque por Etapas del Proyecto)</i>	22
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	23
CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL.....	25
2.1. ROTACIÓN Y SU IMPACTO EN LAS ORGANIZACIONES	25

2.2.	LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	26
2.2.1.	<i>Liderazgo Operativo y su Enfoque en el Liderazgo Transaccional</i>	27
2.3.	GESTIÓN DE EQUIPOS EN ENTORNOS OPERATIVOS	28
2.4.	COMUNICACIÓN ASERTIVA EN EL LIDERAZGO	30
2.5.	RETROALIMENTACIÓN EFECTIVA.....	31
2.6.	LIDERAZGO Y ROTACIÓN DE PERSONAL	33
2.7.	ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO PARA LA REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN.....	34
2.8.	MODELO CONCEPTUAL DE INTERVENCIÓN	36
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.....		39
3.1.	DISEÑO METODOLÓGICO	39
3.1.1.	<i>Sistematización del Análisis e Instrumentos Complementarios</i>	41
3.2.	FUENTES DE INFORMACIÓN E INSTRUMENTOS	45
3.3.	RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO	51
3.4.	DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	54
3.4.1.	<i>Módulos Formativos y Estrategias a Implementar</i>	58
3.5.	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	73
3.6.	SISTEMA DE EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS ESPERADOS	79
3.6.1.	<i>Instrumentos de Evaluación</i>	83
3.6.2.	<i>Análisis de Resultados Esperados</i>	84
CAPÍTULO 4: IMPACTO FINANCIERO		86
4.1.	PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE CAPACITACIÓN	86
4.2.	RETORNO DE LA INVERSIÓN (ROI).....	89
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		93

5.1.	CONCLUSIONES GENERALES	93
5.1.1.	<i>Conclusiones Específicas</i>	94
5.1.2.	<i>Análisis del Cumplimiento de los Objetivos de Investigación</i>	94
5.2	CONTRIBUCIONES	96
5.2.1	<i>Contribución a Nivel Personal</i>	96
5.2.2.	<i>Contribución a Nivel Académico</i>	96
5.2.3.	<i>Contribución a la Gestión Empresarial</i>	97
5.2.4.	<i>Limitaciones de la Investigación</i>	98
5.3.	RECOMENDACIONES	99
REFERENCIAS		101
ANEXOS		106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de Trazabilidad del Diseño Metodológico	41
Tabla 2 Reactivos Encuesta Clima Laboral 2025	47
Tabla 3 Matriz de Triangulación de la Información Previa al Diseño del Plan	53
Tabla 4 Ficha de la Población – Objetivo	55
Tabla 5 Resumen del Diseño del Plan de Capacitación	57
Tabla 6 Matriz de Trazabilidad	70
Tabla 7 Cronograma	75
Tabla 8 Sistema de Evaluación del Plan de Capacitación Basado en el Modelo de Kirkpatrick	81
Tabla 9 Presupuesto del Plan de Capacitación	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 PESTEL Meramexair	18
Figura 2 FODA Meramexair.....	19
Figura 3 Cadena de Impacto	38
Figura 4 Árbol de Problemas	44

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A - Encuesta de Clima Laboral.....	106
Anexo B - Guía de Observación.....	115
Anexo C - Guion Temático de Entrevista Semiestructurada.....	117
Anexo D – Test de Conocimiento.....	119
Anexo E - Lista de Observación	123
Anexo F - Hoja de Retroalimentación.....	124
Anexo G - Acta de Reunión.....	125
Anexo H – Cuestionario de Competencias.....	126

Capítulo 1: Introducción

1.1. Presentación y Perfil de los Datos de la Empresa

1.1.1. *Antecedentes y Datos Representativos de la Empresa*

Meramexair S.A. es una empresa privada de carácter internacional, constituida bajo la figura jurídica de Sociedad Anónima. Inició sus operaciones en 1991 en México y, desde entonces, ha mantenido un proceso de crecimiento que le ha permitido expandir sus actividades a distintos aeropuertos y puertos de cruceros en Latinoamérica, mediante la operación de centros de consumo propios y franquicias de alimentos y bebidas.

En Ecuador, la empresa inició operaciones en 2013 en el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito, donde desarrolla actividades relacionadas con la comercialización de alimentos, bebidas y servicios de atención al cliente. Su operación se enfoca en atender a los pasajeros que transitan por la terminal aérea, ofreciendo productos y servicios adaptados a las particularidades del entorno aeroportuario.

La organización fundamenta su gestión en principios relacionados con la calidad del servicio, la innovación y el crecimiento sostenible. De igual manera, orienta sus actividades hacia la generación de experiencias satisfactorias para los usuarios, apoyándose en el trabajo coordinado de sus diferentes áreas operativas y administrativas.

Asimismo, la organización orienta su gestión a partir de valores como la pasión, la integridad, la excelencia, la confianza y el respeto, los cuales sirven como referencia para la toma de decisiones y el desarrollo de las relaciones laborales dentro de la empresa.

Actualmente cuenta con aproximadamente 200 colaboradores, distribuidos en dos áreas: el área operativa, encargada de la atención al cliente y la relacionada con la administración. La plantilla está conformada por un promedio de 125 mujeres y 75 hombres, cuyas edades oscilan entre los 19 y 50 años.

La mayor parte del personal desempeña funciones operativas bajo esquemas de trabajo rotativos, condición propia de las actividades que se desarrollan dentro del entorno aeroportuario. Por su parte, el personal administrativo cumple principalmente jornadas diurnas orientadas a las actividades de planificación, coordinación y gestión interna.

1.1.2. Análisis del Entorno General y Específico

Con el propósito de comprender los factores internos y externos relacionados con la rotación del personal operativo, se emplearon las herramientas PESTEL y DAFO como parte del diagnóstico organizacional. Su aplicación permitió identificar elementos del entorno y de la propia organización que guardan relación con la estabilidad de la plantilla y la gestión del talento humano.

Considerando las características del sector aeroportuario en el que opera Meramexair, el análisis PESTEL facilitó la evaluación de variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas y legales que influyen en el desarrollo de sus actividades. Los principales resultados obtenidos se presentan en la Figura 1.

Figura 1

PESTEL Meramexair

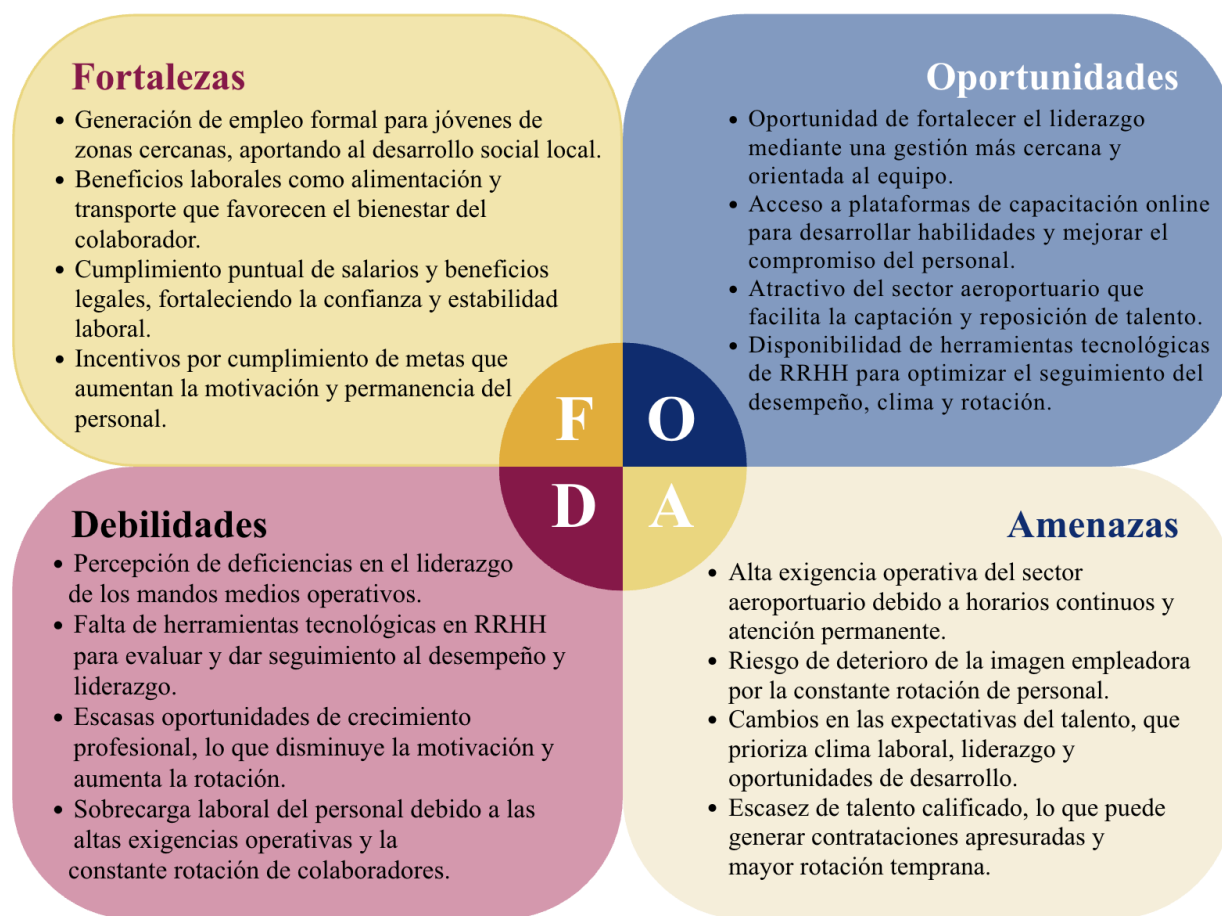


Nota. La figura expone los resultados del análisis PESTEL realizado con el propósito de examinar las condiciones del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal de Meramexair.

Por otro lado, la Figura 2 presenta el análisis FODA, en el que se aprecian las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en torno a la gestión del talento humano.

Figura 2

FODA Meramexair



Nota. La matriz FODA es de elaboración propia y fue desarrollada a partir de la investigación para analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Meramexair.

Los resultados obtenidos permitieron identificar diversos factores relacionados con la rotación de personal dentro de la organización, tanto desde el entorno en el que opera la empresa como desde su gestión interna. Esta información aportó elementos relevantes para comprender el contexto en el que se desarrolla la problemática analizada y para sustentar la propuesta planteada en el presente trabajo. De igual forma, permitió reconocer aspectos que podrían ser considerados en futuras acciones relacionadas con la gestión del talento humano.

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Definición del Problema

Durante el año 2025, Meramexair aplicó una encuesta de clima laboral al personal del área operativa con el propósito de conocer su percepción sobre distintos aspectos del entorno de trabajo. Como resultado, se identificó que el 65% de los colaboradores considera que el liderazgo operativo presenta deficiencias, especialmente en aspectos relacionados con la comunicación, el acompañamiento al personal, la gestión de equipos y la percepción de favoritismos.

A partir de estos resultados y del análisis realizado por el área de Talento Humano, la organización identificó al liderazgo como uno de los factores asociados a la alta rotación de personal, la cual alcanzó una tasa anual del 31,8% durante 2025, equivalente a un promedio mensual del 2,65% indicadores que serán analizados con mayor detalle en el desarrollo del presente trabajo.

Este resultado permitió identificar que, aunque existen factores laborales y organizacionales que inciden en la rotación, el liderazgo operativo constituye un ámbito de intervención prioritario y viable para la organización, especialmente por su relación con la comunicación, el acompañamiento, la retroalimentación y la gestión de equipos. De forma complementaria, se registró una tasa de ausentismo anual del 9%, equivalente a un promedio

mensual del 0,75%, indicador que resulta relevante para analizar la estabilidad y el nivel de compromiso del personal.

La rotación de personal genera efectos relevantes en la operación diaria de la organización, debido a la necesidad constante de cubrir vacantes e incorporar nuevos colaboradores a los equipos de trabajo. Esta situación dificulta la consolidación de grupos estables y puede afectar la continuidad de las actividades operativas. Asimismo, el ingreso frecuente de nuevo personal implica procesos recurrentes de adaptación y aprendizaje, lo que repercute en la eficiencia de las operaciones y en el cumplimiento de los objetivos del área. En consecuencia, la organización enfrenta desafíos relacionados con la estabilidad de la plantilla y la calidad del servicio brindado a los usuarios.

Asimismo, esta problemática genera un impacto económico para la organización, debido a los costos asociados a los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal que ingresa para cubrir las vacantes generadas por la rotación. De igual forma, la incorporación continua de nuevos colaboradores implica períodos de adaptación y aprendizaje que pueden afectar temporalmente los niveles de productividad. A ello se suma la dificultad de encontrar personal con experiencia en el sector aeroportuario y de atención al cliente, situación que puede prolongar los tiempos de cobertura de las vacantes y generar mayores desafíos para la gestión del talento humano.

De mantenerse esta problemática, la organización podría enfrentar mayores dificultades para retener a su personal y consolidar equipos de trabajo estables, lo que tendría repercusiones en el clima laboral y en el desarrollo de las operaciones. Además, la continuidad de los niveles actuales de rotación y ausentismo podría generar nuevos desafíos para la atracción y permanencia del talento, afectando la estabilidad de los equipos y la continuidad de los procesos

operativos, por lo que resulta necesario implementar estrategias orientadas al fortalecimiento del liderazgo y a la retención del personal, con el propósito de contribuir a una mayor estabilidad organizacional.

1.2.2. Pregunta de Investigación

¿Qué brechas de liderazgo se identifican en el área operativa de la empresa Meramexair y qué plan de capacitación puede diseñarse, a partir de dichas brechas, para contribuir a la mejora de la gestión de equipos y a la disminución de los factores asociados a la rotación del personal?

1.2.3. Objetivo General

Contribuir a la reducción de la rotación del personal a través del diseño de un plan de capacitación enfocado en el fortalecimiento de competencias de liderazgo en el área operativa de Meramexair, incorporando indicadores de evaluación que permitan medir su impacto durante el periodo 2026–2027.

1.2.4. Objetivos Específicos (Enfoque por Etapas del Proyecto)

- Analizar las brechas en las competencias de liderazgo de los mandos medios del área operativa de Meramexair, mediante la aplicación de entrevistas, observación directa y el análisis de indicadores organizacionales (rotación de personal, ausentismo y clima laboral), generando un diagnóstico estructurado de la situación actual, en un plazo de un mes correspondiente a la fase diagnóstica del proyecto.
- Estructurar los componentes del plan de capacitación en liderazgo, mediante la definición de contenidos, metodologías, recursos y estrategias formativas alineadas a las brechas identificadas, materializado en un documento formal del plan de capacitación, en un plazo de dos meses como parte de la fase de diseño del proyecto.

- Definir el sistema de implementación y evaluación del plan de capacitación, mediante el establecimiento de un cronograma, responsables y mecanismos de seguimiento, plasmado en una matriz de evaluación de resultados, que permita valorar su efectividad en la gestión de equipos y su relación con la rotación del personal, considerando su aplicación durante el periodo 2026–2027.

1.3. Justificación e Importancia del Estudio

La presente investigación surge a partir de la necesidad de analizar los niveles de rotación del personal en el área operativa de la empresa Meramexair, los cuales han sido asociados a deficiencias en el liderazgo operativo de los mandos medios. La rotación de personal constituye un indicador clave en la gestión del talento humano, debido a su impacto en la estabilidad de los equipos de trabajo, la continuidad operativa y los costos organizacionales relacionados con los procesos de reclutamiento, selección y capacitación.

En contextos operativos como el aeroportuario, donde se requiere precisión, coordinación y calidad constante en la atención al cliente, la permanencia del personal adquiere una importancia significativa, ya que la alta rotación puede afectar la eficiencia del servicio y la experiencia del usuario. Por ello, resulta pertinente analizar los factores internos que influyen en la permanencia de los colaboradores, siendo el liderazgo uno de los aspectos que guarda relación con la estabilidad de los equipos de trabajo y con la dinámica organizacional.

En este sentido, Ultreras-Rodríguez (2023) señala que el liderazgo influye directamente en la rotación del personal, en la medida en que los líderes son responsables de generar entornos de trabajo organizados, claros y orientados al desarrollo de los colaboradores. Desde esta perspectiva, el fortalecimiento de competencias específicas como la comunicación asertiva, la

gestión de equipos y la retroalimentación resultan fundamentales para mejorar la claridad en las funciones, la coordinación del trabajo y el acompañamiento al desempeño.

La comunicación asertiva facilita la transmisión clara y respetuosa de instrucciones, reduciendo posibles confusiones dentro del entorno operativo, mientras que la gestión de equipos contribuye a una mejor organización del trabajo y al cumplimiento de los objetivos establecidos. De igual manera, la retroalimentación favorece el desarrollo de los colaboradores al proporcionar orientación sobre su desempeño y oportunidades de mejora, aspectos que influyen en la percepción del entorno laboral y pueden relacionarse con la permanencia del personal dentro de la organización.

Es por esto que la investigación surge de la necesidad de fortalecer las competencias de liderazgo de los mandos medios como una alternativa para contribuir a la reducción de la rotación y favorecer una mayor estabilidad del talento humano dentro de la organización. Además, el estudio proporciona información que puede servir de apoyo para la toma de decisiones relacionadas con la gestión del personal, aportando elementos de análisis sobre una problemática que incide en el funcionamiento operativo y en la continuidad del servicio.

Capítulo 2: Marco Conceptual

2.1. Rotación y su Impacto en las Organizaciones

La rotación de personal constituye uno de los principales desafíos para la gestión del talento humano debido a las implicaciones que genera sobre la continuidad operativa y la estabilidad de los equipos de trabajo. En este contexto, Han (2022) define la rotación voluntaria como el acto consciente mediante el cual un colaborador decide finalizar su relación laboral, aun cuando tiene la posibilidad de permanecer en la organización, destacando que esta salida responde a la voluntad del trabajador y no a una desvinculación promovida por la empresa.

La decisión de abandonar una organización rara vez responde a un único motivo, ya que la rotación es el resultado de la interacción de diversos factores personales y organizacionales. En este sentido, se sostiene que este fenómeno debe analizarse considerando tanto los factores que lo originan como las consecuencias que genera. Los autores señalan que el proceso de rotación es una secuencia compleja donde los colaboradores evalúan continuamente su permanencia basados en la dinámica de las relaciones y las condiciones experimentadas en el entorno laboral, factores que en conjunto determinan su decisión final de salida (Han, 2022).

Al respecto, Dess y Shaw (2001) señalan que las desvinculaciones frecuentes interrumpen directamente la continuidad de los procesos rutinarios, ocasionan la pérdida de la experiencia práctica acumulada en el puesto y disminuyen la eficiencia del equipo de trabajo. De igual manera, Llanos y Castillo (2022) indican que este fenómeno incrementa los costos inmediatos derivados del reclutamiento, la selección, la capacitación de inducción y el tiempo de adaptación del nuevo personal, además de afectar el clima laboral, sobrecargar el desempeño de los equipos remanentes y desgastar la relación entre empleado y empleador.

Debido a que la rotación responde a múltiples factores, resulta necesario identificar aquellos sobre los cuales las organizaciones pueden intervenir mediante acciones de gestión directa. Entre ellos, el liderazgo operativo adquiere una relevancia crítica, ya que actúa como el factor interno con mayor capacidad para contener la deserción y mitigar los costos operativos previamente analizados. Por esta razón, el presente estudio centra su atención en el liderazgo de los mandos medios como un elemento organizacional susceptible de fortalecimiento mediante un plan de capacitación, con el propósito de contribuir a la reducción de los factores críticos asociados a la rotación del personal.

2.2. Liderazgo Organizacional

El liderazgo organizacional consiste en la capacidad de influir y orientar a las personas para alcanzar objetivos comunes dentro de la organización. Como explican Gómez y Macías (2022) este proceso implica guiar a los equipos de trabajo, fortalecer el compromiso de los colaboradores y promover la colaboración entre sus integrantes, favoreciendo un desempeño que contribuya al cumplimiento de las metas institucionales.

Desde una perspectiva más amplia, Díaz y Silva (2023) señalan que el liderazgo organizacional comprende un conjunto de competencias que permite a los líderes gestionar equipos, adaptarse a entornos cambiantes y responder a nuevos desafíos. Siendo así, que los autores destacan la importancia de desarrollar habilidades para gestionar la diversidad y generar condiciones que favorezcan el crecimiento y la mejora continua dentro de las organizaciones.

La forma en que se ejerce el liderazgo influye directamente en el clima organizacional, por lo que se recomienda un modelo de gestión que equilibre la estructura de trabajo con el desarrollo del equipo. Al respecto, Villacrés y López (2018) advierten que un liderazgo enfocado

únicamente en el control rígido genera tensión y limita la iniciativa del personal. Por ello, Geraldo Campos et al. (2020) menciona que, resulta indispensable estructurar una dirección que garantice claridad en las tareas, vinculando de manera directa el cumplimiento de los objetivos con el reconocimiento oportuno y la retroalimentación constructiva.

Bajo esta perspectiva, el liderazgo operativo adquiere una relevancia estratégica, ya que la interacción cotidiana entre los supervisores y sus equipos es el factor dinámico que define la motivación, el compromiso y el clima laboral. Para mitigar la rotación en entornos de alta presión, esta gestión diaria debe enfocarse en la coordinación de resultados a través de la incorporación de competencias de acompañamiento y flexibilidad que consoliden entornos seguros, fortalezcan la cohesión del equipo y favorezcan la permanencia del personal en la organización.

2.2.1. Liderazgo Operativo y su Enfoque en el Liderazgo Transaccional

En entornos operativos complejos como el aeroportuario, la presión constante por resultados, los turnos rotativos y la alta exigencia hacia el personal obligan a que la dinámica de trabajo se adapte de inmediato a las necesidades del entorno. Por ello, no basta con desarrollar únicamente el liderazgo operativo, sino que este debe complementarse de forma estratégica con el enfoque transaccional, ya que la estructura y claridad de este último sientan las bases técnicas indispensables para que la gestión operativa pueda resolver los imprevistos diarios con éxito.

El liderazgo transaccional establece la base estructural de esa gestión a través del intercambio mediante el cual el colaborador cumple con sus responsabilidades y el líder responde con reconocimiento o correcciones según corresponda. Judge y Piccolo (2004) señalan que este estilo de liderazgo se caracteriza por el establecimiento de expectativas claras, la

supervisión del desempeño y el uso de recompensas contingentes y acciones correctivas para alcanzar los objetivos organizacionales. Cabal Muñoz et al. (2025) agregan que la claridad en las funciones reduce la incertidumbre y facilita el desempeño del equipo. En la práctica, Mendoza Solís y García Alcaraz (2023) afirman que este enfoque exige priorizar una gestión activa que corrija desviaciones de manera preventiva, ya que cuando el supervisor interviene únicamente después de que los problemas ocurren, el seguimiento se debilita y el control pierde efectividad.

Para que el desarrollo de lo antes expuesto se refleje de mejor manera, es necesario implementar el coaching enfocado en el desarrollo y acompañamiento continuo de las personas, construyendo relaciones de confianza que van más allá de la implementación de tareas. Romão et al. (2022) incluso enfatiza en que estas habilidades de acompañamiento generan una menor intención de rotación al generar bienestar y una experiencia laboral positiva, lo cual ayuda directamente a mejorar en mitigación de la rotación.

En conclusión, los tres enfoques responden a dimensiones complementarias de la gestión operativa: el transaccional garantiza orden y claridad en las metas; el operativo aporta flexibilidad y autonomía ante los imprevistos diarios; y el coaching sostiene la permanencia del personal a través del desarrollo humano. Juntos, estos modelos de dirección configuran el perfil de liderazgo integral que el plan de capacitación busca desarrollar con éxito en los mandos medios operativos de la organización.

2.3. Gestión de Equipos en Entornos Operativos

La gestión de equipos en contextos operativos exige más que supervisión y control. Lacerenza et al. (2017) sostienen que la capacitación en liderazgo desarrolla las competencias necesarias para mejorar el desempeño de los líderes y de sus equipos, favoreciendo una

coordinación más efectiva y mejores resultados organizacionales. En este sentido, el fortalecimiento de las habilidades técnicas e interpersonales de los mandos medios contribuye a optimizar el desempeño del equipo y la calidad del servicio.

En la práctica, esta gestión requiere canales de comunicación abiertos entre líderes y colaboradores. Eva et al. (2019) señalan que un liderazgo efectivo se caracteriza por mantener una interacción cercana con los colaboradores, escuchar activamente sus necesidades y promover una comunicación permanente que facilite la identificación temprana de problemas y la toma de decisiones oportunas. Cuando esa comunicación es consistente, el equipo percibe que su líder conoce su trabajo y está disponible, lo que refuerza la confianza y reduce la incertidumbre.

Por su parte, Albrecht et al. (2015) sostienen que las organizaciones que consideran a sus colaboradores como un recurso estratégico y promueven prácticas de liderazgo orientadas a su desarrollo generan mayores niveles de compromiso y desempeño. Esta visión distingue a un líder que gestiona personas de uno que simplemente administra tareas, y es precisamente la que el plan de capacitación busca desarrollar en los mandos medios de la empresa, donde el diagnóstico evidenció que el escaso acompañamiento de los supervisores incide directamente en la deserción del personal.

Es por todo lo expuesto que la gestión de equipos en entornos operativos no puede limitarse solo al cumplimiento de tareas, sino que debe transformarse en un acompañamiento activo y empático. Cuando los mandos medios asumen este rol estratégico, la supervisión deja de ser un factor de presión para convertirse en un soporte continuo que estabiliza la operación. Por lo tanto, fortalecer este enfoque de liderazgo constituye la vía fundamental para mitigar la

rotación de los colaboradores, consolidando un entorno laboral donde se promueva la permanencia y el compromiso del personal.

2.4. Comunicación Asertiva en el Liderazgo

La comunicación asertiva constituye una competencia fundamental dentro del liderazgo, debido a que permite transmitir ideas, expectativas y retroalimentación de manera clara, respetuosa y efectiva. A través de este tipo de comunicación, los líderes favorecen la comprensión de los objetivos organizacionales, fortalecen las relaciones interpersonales y promueven un ambiente de confianza que facilita la participación de los colaboradores y la resolución constructiva de conflictos.

En la práctica, la comunicación asertiva se consolida como la competencia clave que viabiliza la interacción diaria, permitiendo al líder expresar expectativas con claridad, brindar orientación y resolver desacuerdos de manera constructiva. Al asegurar la transmisión clara de la información, la escucha activa y el intercambio de ideas entre supervisores y colaboradores, se reducen los malentendidos, mejora la resolución de conflictos y se favorece un ambiente de trabajo basado en el respeto y la cooperación.

Whetten y Cameron (2022) asocian este enfoque con la efectividad, al señalar que la comunicación es una de las habilidades directivas más importantes para el liderazgo, pues mejora la comprensión mutua, fortalece la coordinación y desarrolla relaciones basadas en la confianza. A su vez, Northouse (2022) sostiene que los líderes desarrollan estas competencias comunicativas precisamente para influir positivamente en sus equipos, fortalecer la participación y mejorar la interacción diaria entre sus integrantes y por último, Men et al. (2022) agregan que

una comunicación basada en la transparencia, la honestidad y el respeto contribuye al desarrollo de relaciones laborales más sólidas.

Es así que la inclusión de la comunicación asertiva como un aspecto clave en el desarrollo de la propuesta responde a la necesidad directa de fortalecer el liderazgo. En contextos de alta presión, la asertividad se convierte en el puente que permite a los mandos medios equilibrar la exigencia técnica con el respeto humano a la hora de brindar indicaciones o dar retroalimentación. Por este motivo, esta habilidad es indispensable para la transformación del líder.

2.5. Retroalimentación Efectiva

La retroalimentación constituye una herramienta fundamental dentro de la gestión del talento humano porque orienta las acciones de los colaboradores y viabiliza el desarrollo de sus competencias. Este proceso permite identificar oportunidades de mejora en el día a día, facilitando que el personal reconozca sus fortalezas y alinee su esfuerzo con las metas de la organización. Sin embargo, su efectividad operativa depende estrictamente de que la información sea oportuna, clara y esté acompañada de acciones que promuevan un aprendizaje continuo. En este sentido Drouvelis y Paiardini (2022) señalan que una retroalimentación clara, específica y basada en el estándar esperado favorece mayores niveles de productividad que aquella caracterizada por la ambigüedad.

Por su parte, Chiavenato (2020) sostiene que este proceso cumple un rol clave en la motivación, ya que cuando los líderes proporcionan comentarios constructivos y equilibrados, los trabajadores desarrollan mayor confianza en sus capacidades y fortalecen su compromiso. En este sentido, Northouse (2022) añade que, al ejecutar esta práctica de manera frecuente y

constructiva, se refuerzan las conductas positivas, se mitigan los conflictos y se consolidan relaciones laborales basadas en la apertura al diálogo.

Es así que la retroalimentación se vuelve aún más valiosa cuando el líder transmite las observaciones de manera clara y precisa. Sin embargo, Heine et al. (2026) advierten que este proceso tiene dos aristas. Por un lado, la retroalimentación positiva favorece el rendimiento de forma consistente. Por otro lado, el feedback correctivo o negativo solo resulta efectivo si existe una relación previa de confianza entre el supervisor y el colaborador.

Para comprender mejor este punto, es adecuado señalar que la confianza actúa como un filtro que determina cómo se recibe el mensaje. Cuando no existe este vínculo, el colaborador tiende a percibir la corrección como un ataque personal o una amenaza a su puesto de trabajo, anulando el impacto de la herramienta. Por lo tanto, la retroalimentación debe responder directamente al contexto y a la madurez de la relación para maximizar su efectividad. Dependiendo de la situación, el líder debe tener la sensibilidad operativa para adaptar su postura, modulando el mensaje para ser más firme cuando se requiere corregir un desvío crítico, o más amigable cuando busca motivar y guiar el desarrollo del personal.

Tal como se ha denotado, la retroalimentación efectiva constituye un elemento clave a tomar en cuenta, dado que en la práctica define el entendimiento del personal y los posteriores resultados operativos. Al ejecutar este proceso de manera adecuada y oportuna, se promueve la mejora continua en el día a día y se asegura el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.6. Liderazgo y Rotación de Personal

Como se ha observado anteriormente, el liderazgo adquiere un papel protagónico al convertirse en un factor cuya gestión influye directamente en el manejo de los equipos. Si la supervisión genera conflictos constantes, impacta en la decisión del colaborador de mantenerse dentro de la empresa. Por ello, la gestión del supervisor debe sostenerse sobre la confianza y la calidad del trato diario. En este sentido, Tse et al. (2013) exponen que cuando los trabajadores perciben un trato justo, motivador y orientado a su desarrollo por parte de su supervisor, tienden a responder con reciprocidad. Es decir, el manejo adecuado de la comunicación y el respeto mutuo generan que el personal desarrolle mayor empatía y compromiso para alcanzar las metas y objetivos de la organización.

Ahora bien, el análisis directo entre la relación de la rotación y el liderazgo también debe abordarse desde las consecuencias negativas que genera una mala dirección. Oliveira y Najnudel (2023) señalan que el liderazgo nunca es un factor neutral, ya que las prácticas poco funcionales deterioran el clima laboral y la percepción de justicia, dando lugar a lo que denominan el lado oscuro del liderazgo. Para entender mejor este punto, la mala gestión de tareas y la sobrecarga provocan burnout en los colaboradores, lo que afecta drásticamente su desempeño. Este agotamiento, sumado a la falta de motivación, se convierte en un detonante para la posterior salida del colaborador.

A este escenario se suma la influencia del entorno compartido y el impacto colectivo en el grupo. Oh y Chhinzer (2021) destacan que las decisiones de salida no responden únicamente a factores individuales, sino que la desvinculación de ciertos colaboradores puede generar un efecto de contagio dentro de los equipos. Si el líder no cuenta con las herramientas operativas

para guiar al personal, puede provocar una desmotivación en cadena e incertidumbre ante la pérdida de integrantes clave. Por ende, tal como señalan los autores Alkaabi et al. (2024) un liderazgo deficiente incrementa la vulnerabilidad operativa del equipo, mientras que una gestión que brinde confianza y retroalimentación constante actúa como una barrera de contención frente a este fenómeno.

Si bien la literatura plantea que la contención definitiva de la rotación se alcanza mediante estilos de dirección avanzados, como el liderazgo transformacional, su implementación requiere una madurez organizacional que no se encuentra consolidada en el contexto actual. En el caso puntual de la empresa, el diagnóstico evidenció deficiencias en competencias básicas como la comunicación, el acompañamiento y la retroalimentación, situando a los mandos medios en una etapa inicial de desarrollo. Por lo tanto, intentar introducir un liderazgo transformacional sin tener las bases operativas listas no ayudará a alcanzar la meta planteada en esta intervención.

Es así que el presente plan prioriza el fortalecimiento del liderazgo operativo como la estrategia fundamental para sentar las bases de gestión en la empresa. Desarrollar este enfoque práctico permite corregir los desvíos inmediatos detectados en el diagnóstico, proporcionando a los supervisores herramientas directas para manejar el día a día. De esta manera, el liderazgo operativo se consolida como el cimiento indispensable sobre el cual la organización podrá estructurar, de forma progresiva y a largo plazo, un estilo de liderazgo más avanzado que se adapte a las futuras necesidades del personal y asegure la estabilidad de los equipos.

2.7. Estrategias de Liderazgo para la Reducción de la Rotación

Tal como se ha abordado con anterioridad, se han explicado y determinado las bases para fortalecer las competencias de liderazgo. A partir de ello, el siguiente paso consiste en diseñar

una estrategia que permita llevar estos fundamentos a la práctica. En este sentido, Salas et al. (2012) señalan que los procesos de capacitación eficaces parten del diagnóstico de necesidades, continúan con el establecimiento de objetivos claros y la implementación de actividades formativas, y culminan con la evaluación de los resultados obtenidos para asegurar la transferencia del aprendizaje y la mejora del desempeño organizacional.

En concordancia con este enfoque, la fase orientada a la ejecución de actividades formativas se materializa mediante capacitaciones dirigidas al fortalecimiento de las competencias de liderazgo. Sobre este punto, Ngo Ndjama y Van der Westhuizen (2025) señalan que la integración de estrategias como la mentoría y el aprendizaje basado en la experiencia favorece el desarrollo de las competencias de dirección y promueve una gestión más orientada al crecimiento de las personas.

A partir de lo anterior, los autores hacen énfasis en un aspecto fundamental, ya que las capacitaciones deben guiarse directamente por la experiencia. Al basar este proceso en el conocimiento, la información transmitida resulta más precisa y aplicable al contexto laboral. Por lo tanto, este saber se vuelve indispensable para orientar a la línea de supervisión a través del capacitador, fortaleciendo el proceso de aprendizaje y haciendo aún más valiosa la capacitación.

Una vez adquiridos los conocimientos, resulta pertinente que el desarrollo del liderazgo sea acompañado mediante el coaching. En este sentido, Romão et al. (2022) identificaron que las habilidades de coaching en los líderes reducen directamente la intención de rotación en las empresas. La razón de esta afirmación radica en el manejo de los equipos, donde el coaching permite el desarrollo del coachee, favoreciendo el fortalecimiento de sus habilidades y, como consecuencia, un mejor desempeño frente a los colaboradores.

Esta perspectiva es reforzada por Jung et al. (2023), quienes encontraron que este acompañamiento constante ayuda a mantener el sentido del trabajo, incluso en contextos de alta presión o inseguridad laboral. De este modo, el soporte del líder influye positivamente en cómo el trabajador percibe su estabilidad y su propósito, disminuyendo su intención de renunciar.

Finalmente, a este escenario se suma lo planteado por Tang et al. (2024), quienes señalan que este enfoque genera un mayor engagement. Al promover que los colaboradores se impliquen más con sus funciones, se crean las condiciones psicológicas necesarias que favorecen la permanencia del talento en la organización. De esta manera, los hallazgos expuestos permiten evidenciar que el fortalecimiento del liderazgo mediante las pautas antes expuestas da un soporte real para que exista un desarrollo adecuado de las competencias de los líderes.

2.8. Modelo Conceptual de Intervención

Los resultados del diagnóstico realizado en Meramexair mostraron que el 65% de los colaboradores percibe debilidades en la forma en que los supervisores se comunican, acompañan al personal y brindan retroalimentación. A partir de estos hallazgos, el liderazgo operativo se definió como el eje central de la intervención, al responder directamente a las brechas identificadas en la gestión diaria de los equipos.

Con base en este diagnóstico, el plan de capacitación se estructura mediante un proceso progresivo orientado al fortalecimiento de las competencias de liderazgo de los mandos medios operativos. Para ello, los módulos formativos integran el autoconocimiento del rol del líder, la comunicación asertiva, la retroalimentación efectiva y la gestión de equipos con acompañamiento de tipo coaching, competencias que, de manera articulada, buscan mejorar la forma en que los supervisores interactúan, orientan y acompañan a sus equipos de trabajo.

Esta secuencia responde a la evidencia revisada a lo largo del presente capítulo, la cual demuestra que el fortalecimiento de estas competencias favorece una gestión más cercana, una comunicación más efectiva y un mayor acompañamiento a los colaboradores. Como resultado, se generan condiciones que fortalecen el compromiso, la percepción de apoyo y la permanencia del talento dentro de la organización, contribuyendo a la reducción de la rotación del personal.

La literatura revisada en este capítulo muestra que, cuando los mandos medios fortalecen su forma de gestionar a los equipos, los colaboradores tienden a percibir una mayor claridad respecto de lo que se espera de su trabajo, un mayor apoyo frente a las dificultades y un trato más consistente. Estas percepciones se asocian con una menor intención de abandonar la organización y, sostenidas en el tiempo, pueden contribuir a la reducción de la rotación del personal. La Figura 3 ilustra esta cadena de impacto.

Figura 3

Cadena de Impacto



Cabe aclarar que el plan de capacitación se orienta al fortalecimiento de aquellos factores relacionados con el liderazgo que fueron identificados durante el diagnóstico como susceptibles de intervención. Sin embargo, la rotación del personal en Meramexair constituye un fenómeno influenciado por diversos factores, algunos de ellos de carácter estructural o ajenos al liderazgo, que escapan al alcance de la presente propuesta. Por ello, el impacto esperado del plan debe entenderse como una contribución a la reducción de la rotación desde el ámbito del liderazgo, sin desconocer la incidencia de otros elementos que también pueden influir en la permanencia del personal.

Capítulo 3: Metodología

3.1. Diseño Metodológico

El presente proyecto adoptó un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos, para analizar de manera integral la problemática de la rotación de personal y su relación con el liderazgo operativo. Con el fin de garantizar la trazabilidad, la transparencia y la replicabilidad de la investigación, a continuación se detallan los instrumentos utilizados, el tratamiento de los datos y la diferenciación entre fuentes primarias y secundarias.

La fase cuantitativa del proyecto va orientada a medir variables y tendencias, por lo cual, se trabajó con fuentes secundarias de información, tales como los datos preexistentes de la empresa. Primeramente, se analizaron los resultados de la encuesta de clima laboral aplicada institucionalmente durante el 2025. Este instrumento empleó una escala de valoración tipo Likert y tuvo una muestra efectiva de 172 colaboradores, con una tasa de participación del 100%. Luego de esto, se revisaron los registros internos del área de Talento Humano correspondientes al periodo 2025, que sirvieron como base documental para calcular los índices de rotación (sobre un promedio de 172 colaboradores) y la tasa de ausentismo.

Para la fase cualitativa fue necesario comprender las percepciones y dinámicas internas, por ende, se recurrió a la información obtenida de fuentes primarias a través de la recolección directa de información. Para esto, se realizó una entrevista semiestructurada al trabajador social de la organización, el cual supo brindar información clave sobre la empresa y la relación entre mandos medios y colaboradores en los centros de consumo del aeropuerto. Por este motivo, se diseñó un guion temático centrado en el clima organizacional, el bienestar laboral y la gestión de

conflictos. La entrevista se llevó a cabo el 11 de marzo del presente año y tuvo una duración aproximada de 60 minutos.

De manera complementaria, un miembro del equipo realizó una observación directa no estructurada del área operativa en el mes de febrero durante el horario laboral normal. Dicha observación permitió registrar in situ las interacciones entre líderes y colaboradores, la transmisión de instrucciones y los espacios de retroalimentación en el entorno real de trabajo. Por otra parte, para el análisis cualitativo se recurrió a sistematizar la transcripción de la entrevista y las notas de campo obtenidas durante la observación, y categorizarlas temáticamente en torno a tres ejes: comunicación, gestión de equipos y retroalimentación. Esta categorización permitió, posteriormente, triangular los hallazgos cualitativos con los resultados estadísticos de la encuesta de clima y los indicadores de recursos humanos.

Para sintetizar la estrategia investigativa implementada, la Tabla 1 detalla la procedencia de los datos, su tipología, las unidades de análisis, las técnicas aplicadas y el procedimiento de evaluación.

Tabla 1
Matriz de Trazabilidad del Diseño Metodológico

Fuente de Información	Tipo de Fuente	Participantes / Unidad de Análisis	Técnica e Instrumento	Periodo de Recolección	Procedimiento de Análisis
Entrevista a Informante Clave	Primaria	Trabajador Social (Área de TTHH) y miembros del equipo.	Entrevista semiestructurada (Guion temático).	<i>Marzo 2026</i>	Análisis cualitativo (Sistematización y categorización).
Observación en Área Operativa	Primaria	Interacciones en centros de consumo Asistente de TTHH.	Observación directa no estructurada (Notas de campo).	<i>Febrero 2026. Horas laborables</i>	Triangulación temática: Comunicación, Gestión de equipos y Retroalimentación.
Encuesta de Clima Laboral	Secundaria	Personal operativo (N= 172, Tasa participación = 100 %).	Revisión de datos de encuesta Likert.	Año 2025	Análisis cuantitativo (Estadística descriptiva).
Registros de Talento Humano	Secundaria	Base de datos interna.	Revisión documental	Año 2025	Análisis cuantitativo (Cálculo de índices de rotación y ausentismo con fórmulas).

3.1.1. Sistematización del Análisis e Instrumentos Complementarios

Para organizar y analizar la información recopilada, se emplearon herramientas que permitieron sistematizar los datos obtenidos mediante las distintas técnicas aplicadas durante la investigación. Estos recursos facilitaron la presentación e interpretación de los resultados expuestos en los apartados siguientes.

Se utilizaron fórmulas para el cálculo de los indicadores de rotación y ausentismo, con el propósito de cuantificar el comportamiento de ambas variables dentro de la organización y respaldar el análisis realizado. La tasa de rotación de personal se calculó mediante la siguiente fórmula:

$$Tasa\ de\ Rotación\ (\%) = \frac{Número\ de\ Salidas\ en\ el\ Período}{Promedio\ de\ Trabajadores\ en\ el\ Período} \times 100$$

En primer lugar, se calcularon los indicadores de rotación y ausentismo a partir de la información proporcionada por el área de Talento Humano. La tasa de rotación de personal se obtuvo mediante la siguiente fórmula:

$$Rotación\ Anual\ (\%) = \frac{55}{172} \times 100 = 31,8 \%$$

El cálculo obtenido refleja una tasa de rotación anual del 31,8 %, equivalente a un promedio mensual del 2,65 %, lo que evidencia una salida recurrente de personal dentro del área operativa. El índice de ausentismo se determinó mediante la siguiente fórmula:

$$Índice\ de\ Ausentismo\ (\%) = \frac{Número\ de\ Días\ de\ Ausencia}{Número\ de\ Empleados \times Total\ de\ Días\ Laborables} \times 100$$

De acuerdo con los registros internos de la organización, se contabilizaron 3.715 días de ausencia durante el año 2025. Para el cálculo del índice de ausentismo se consideró un total de 240 días laborables y un promedio de 172 colaboradores, obteniéndose el siguiente resultado:

$$Ausentismo\ Anual\ (\%) = \frac{3715}{172 \times 240} \times 100 = 9 \%$$

El indicador obtenido refleja un nivel de ausentismo anual del 9 %, equivalente a un promedio mensual del 0,75 %. En términos individuales, se estima que cada colaborador registró aproximadamente 21 días de ausencia laboral durante el año 2025, lo que permite dimensionar el comportamiento del ausentismo durante el período analizado.

Los indicadores de rotación y ausentismo permiten describir el comportamiento del personal en el área operativa y constituyen un referente para el análisis desarrollado en esta investigación.

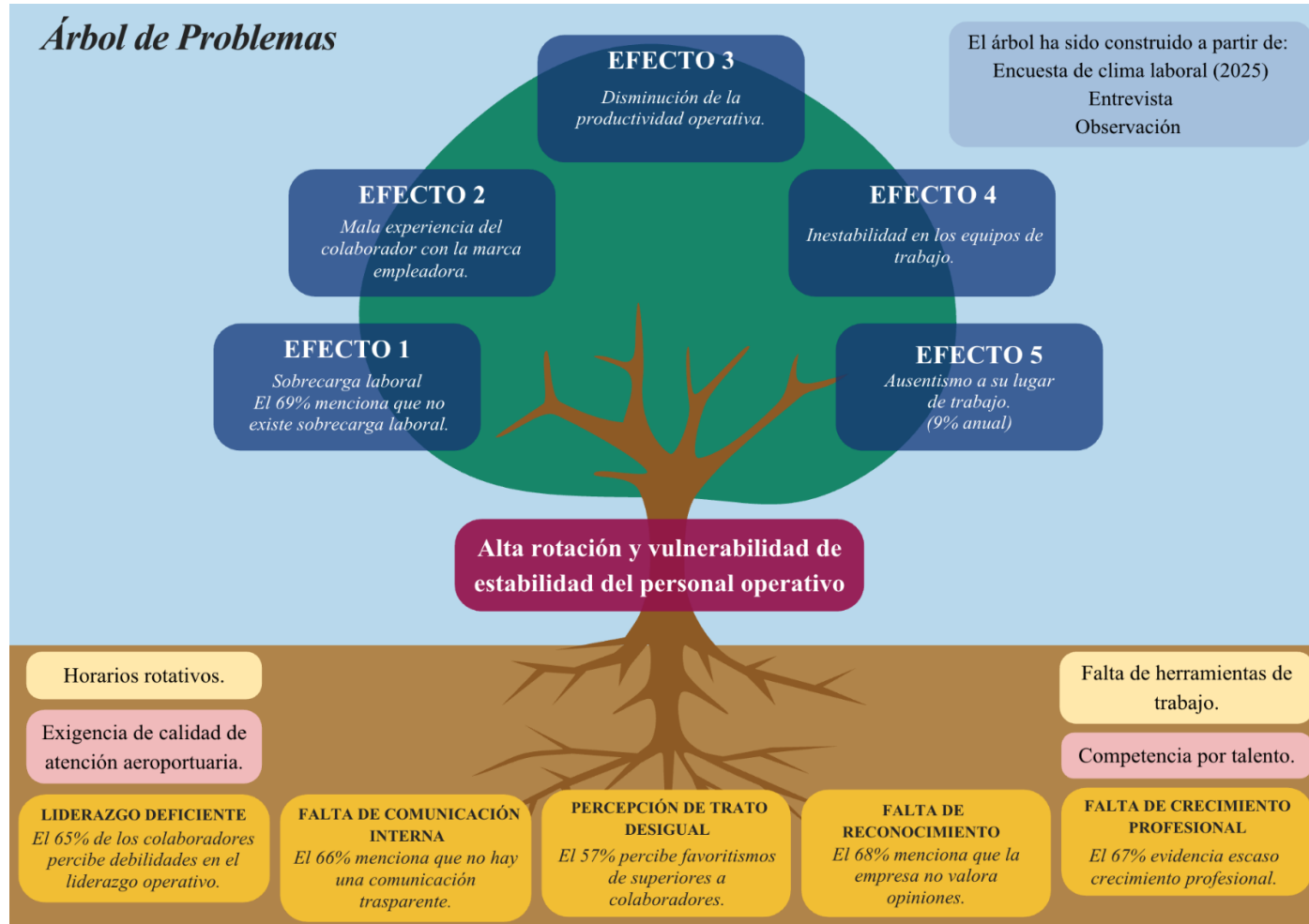
En segundo lugar, se empleó la técnica del árbol de problemas, la cual permitió representar gráficamente la relación entre las causas identificadas, el problema central y sus efectos. Este instrumento se construyó a partir de la triangulación de información proveniente de la encuesta de clima laboral, la entrevista realizada al trabajador social y la observación del entorno organizacional.

En este sentido, la encuesta aportó evidencia cuantitativa relevante, permitiendo identificar percepciones críticas de los colaboradores, como debilidades en el liderazgo operativo (65%), falta de comunicación interna (66%), escaso reconocimiento (68%) y limitadas oportunidades de desarrollo (67%). Por su parte, la entrevista permitió profundizar en estas problemáticas desde una perspectiva organizacional, validando la incidencia del liderazgo y la gestión interna en la rotación del personal. Finalmente, la observación directa del entorno laboral permitió corroborar la manifestación de estas dinámicas en la práctica, evidenciando aspectos como la sobrecarga operativa, los horarios rotativos y la percepción de trato desigual.

A partir de esta integración de fuentes, se definió como problema central la alta rotación y vulnerabilidad de la estabilidad del personal operativo, evidenciando su carácter multifactorial y permitiendo estructurar sus causas y efectos de manera coherente y fundamentada.

Figura 4

Árbol de Problemas



Nota. La figura muestra el árbol de problemas en base a la información obtenida durante la investigación, el cual facilita la identificación y comprensión de las causas que originan la problemática analizada.

3.2. Fuentes de Información e Instrumentos

La encuesta de clima laboral aplicada en el año 2025 se dirigió a una muestra de 172 colaboradores del área operativa y utilizó una escala tipo Likert de cinco puntos, donde las opciones de respuesta oscilaron entre “totalmente en desacuerdo” y “totalmente de acuerdo”. Para efectos del análisis, los resultados presentados corresponden al porcentaje de colaboradores que manifiestan acuerdo o total acuerdo con cada reactivo.

Dado que el instrumento incluye ítems redactados tanto en sentido negativo como positivo, se realizó un proceso de recodificación conceptual para facilitar una adecuada interpretación de los resultados. En los ítems de redacción negativa, por ejemplo, “he notado favoritismo” o “no se me ha capacitado”, un mayor porcentaje de acuerdo refleja una percepción desfavorable del clima laboral, ya que evidencia la presencia de situaciones problemáticas. Por el contrario, en los ítems de redacción positiva, por ejemplo, “las herramientas de trabajo son adecuadas”, un mayor porcentaje de acuerdo indica una percepción favorable, debido a que los colaboradores reconocen aspectos positivos dentro de la organización.

Con base en esta diferenciación, se establecieron criterios para la asignación de niveles de prioridad de intervención: prioridad alta, cuando el porcentaje de percepción desfavorable supera el 60%, evidenciando una problemática crítica que requiere intervención inmediata; prioridad media, cuando los resultados se ubican entre el 45% y el 59%, lo que indica aspectos que requieren mejora y fortalecimiento; y prioridad baja, cuando la percepción favorable supera el 60%, reflejando condiciones adecuadas que deben mantenerse como buenas prácticas organizacionales.

Adicionalmente, los reactivos fueron agrupados en dimensiones de análisis para facilitar la interpretación de los resultados: liderazgo, comunicación y retroalimentación, bienestar y carga laboral, desarrollo profesional y beneficios organizacionales, garantizando la coherencia en la identificación de las principales problemáticas y oportunidades de mejora dentro del clima laboral.

Tabla 2
Reactivos Encuesta Clima Laboral 2025

Nº	Dimensión	Reactivo Original	Porcentaje de Acuerdo	Tipo de Ítem	Interpretación	Prioridad
1	Liderazgo	Desde mi ingreso en esta compañía he notado favoritismo.	60%	Negativo	Desfavorable	Alta
2	Liderazgo	Desde que entré a esta organización he percibido un liderazgo deficiente de mi supervisor.	65,45%	Negativo	Desfavorable	Alta
3	Liderazgo	Si encontrara otro empleo con las mismas condiciones y salario, me iría de esta compañía.	65%	Negativo	Desfavorable	Alta
4	Liderazgo	No ha sido posible tener una relación de apertura con mis líderes.	65%	Negativo	Desfavorable	Alta
5	Liderazgo	La relación con mi líder inmediato se ha vuelto distante con el paso del tiempo	60%	Negativo	Desfavorable	Alta
6	Liderazgo	No he establecido una relación de confianza con mis líderes	55,89%	Negativo	Desfavorable	Media
7	Liderazgo	Desde que laboro en esta compañía, mi líder inmediato me ha motivado a ser más productivo	51,87%	Positivo	Favorable	Media
8	Liderazgo	Las instrucciones que mi líder asigna no son claras	61,11%	Negativo	Desfavorable	Alta
9	Liderazgo	En esta compañía se anticipan y previenen los problemas	66%	Positivo	Favorable	Baja
10	Liderazgo	Los directivos de esta empresa son sensibles hacia las necesidades de los colaboradores	58%	Positivo	Favorable	Media

Nº	Dimensión	Reactivo Original	Porcentaje de Acuerdo	Tipo de Ítem	Interpretación	Prioridad
11	Desarrollo profesional	En esta compañía las personas no están asignadas en puestos que impulsen su crecimiento profesional.	67,34%	Negativo	Desfavorable	Alta
12	Desarrollo profesional	Esta empresa no retiene a las personas que hacen bien su trabajo.	67,92%	Negativo	Desfavorable	Alta
13	Desarrollo profesional	Desde mi ingreso a esta compañía, no se me ha capacitado para la toma de decisiones.	67%	Negativo	Desfavorable	Alta
14	Desarrollo profesional	Este trabajo representa un desafío constante para mí.	53%	Positivo	Favorable	Media
15	Desarrollo profesional	En esta compañía no tengo retos que me permiten ir ascendiendo de puesto.	53%	Negativo	Desfavorable	Media
16	Comunicación y retroalimentación	Cuando se presenta una renuncia o despido no se nos comunica de manera transparente.	66%	Negativo	Desfavorable	Alta
17	Comunicación y retroalimentación	En esta empresa la opinión de los demás no es valorada para resolver dificultades.	68%	Negativo	Desfavorable	Alta
18	Comunicación y retroalimentación	Esta organización no tiene un proceso de despido adecuado.	68,46%	Negativo	Desfavorable	Alta
19	Comunicación y retroalimentación	Esta compañía no me retroalimenta eficazmente sobre mis avances laborales.	65%	Negativo	Desfavorable	Alta
20	Comunicación y retroalimentación	He notado que los compañeros de otras áreas tienen disponibilidad para colaborar.	62,04%	Positivo	Favorable	Baja
21	Comunicación y retroalimentación	En esta compañía los roles de trabajo están bien definidos.	63,44%	Positivo	Favorable	Baja
22	Comunicación y retroalimentación	Existen medios para resolver conflictos internos sin temor a represalias.	59%	Positivo	Favorable	Media

Nº	Dimensión	Reactivo Original	Porcentaje de Acuerdo	Tipo de Ítem	Interpretación	Prioridad
23	Bienestar y carga laboral	Mi actual jornada laboral no me permite descansar como lo hacía antes.	68,7%	Negativo	Desfavorable	Alta
24	Bienestar y carga laboral	En esta organización no se han preocupado por equilibrar mi sueldo, jornada y carga de trabajo.	68,95%	Negativo	Desfavorable	Alta
25	Bienestar y carga laboral	El estrés laboral me ha provocado problemas de salud.	65%	Negativo	Desfavorable	Alta
26	Bienestar y carga laboral	No encuentro estabilidad en mi vida personal y laboral, con el horario que cubro en esta empresa.	70%	Negativo	Desfavorable	Alta
27	Bienestar y carga laboral	Mi salud se ha desgastado desde que laboro en esta empresa.	57%	Negativo	Desfavorable	Media
28	Bienestar y carga laboral	Puedo dormir bien aún con las presiones que tengo en mi trabajo.	46,29%	Positivo	Desfavorable	Alta
29	Bienestar y carga laboral	Me parece que esta compañía es flexible.	70,52%	Positivo	Favorable	Baja
30	Bienestar y carga laboral	Las medidas de seguridad en mi área de trabajo son las adecuadas.	78%	Positivo	Favorable	Baja
31	Bienestar y carga laboral	En mi lugar de trabajo no hay hostigamiento sexual.	85,17%	Positivo	Favorable	Baja
32	Bienestar y carga laboral	Desde que ingresé en esta compañía tengo temor de perder mi trabajo.	55,44%	Negativo	Desfavorable	Media
33	Beneficios organizacionales	Se me ha compensado con justicia en esta organización.	60,14%	Positivo	Favorable	Baja

Nº	Dimensión	Reactivo Original	Porcentaje de Acuerdo	Tipo de Ítem	Interpretación	Prioridad
34	Beneficios organizacionales	El paquete de beneficios que ofrece esta compañía es adecuado.	85,74%	Positivo	Favorable	Baja
35	Beneficios organizacionales	Una de las razones para trabajar en esta compañía es un salario equitativo.	75,83%	Positivo	Favorable	Baja
36	Beneficios organizacionales	Las herramientas de trabajo que me proporciona la empresa, son adecuadas para un buen desempeño.	76,34%	Positivo	Favorable	Baja
37	Beneficios organizacionales	En esta empresa se contrata al personal sin importar discapacidad.	80,46%	Positivo	Favorable	Baja
38	Beneficios organizacionales	En el tiempo que he estado en esta empresa, me he dado cuenta que la persona que es honrada no fracasa.	81,24%	Positivo	Favorable	Baja
39	Beneficios organizacionales	Los beneficios adicionales al salario que ofrece la empresa responde a mis necesidades y me hace sentir valorado.	85%	Positivo	Favorable	Baja
40	Beneficios organizacionales	Me siento orgulloso de trabajar en esta compañía.	54,48%	Positivo	Favorable	Media

Nota. Este instrumento incluye los ítems específicos considerados para el estudio, las dimensiones analizadas y la escala de medición utilizada, permitiendo evidenciar los criterios bajo los cuales se identificaron las principales oportunidades de mejora en el liderazgo operativo.

En segundo lugar, la entrevista semiestructurada realizada al Trabajador Social aportó información sobre las principales inconformidades manifestadas por los colaboradores, relacionadas con la falta de orientación clara, el escaso acompañamiento de los mandos medios y las limitadas instancias de retroalimentación.

El análisis de los registros internos del área de Talento Humano permitió cuantificar la problemática mediante los indicadores de rotación y ausentismo. Los resultados evidenciaron niveles elevados en ambos indicadores dentro del área operativa, reflejando dificultades relacionadas con la estabilidad del personal y la continuidad de las operaciones.

Finalmente, la observación directa permitió identificar situaciones presentes en el entorno laboral, entre ellas dificultades en la comunicación de instrucciones, limitada interacción entre líderes y colaboradores, y escasos espacios de retroalimentación.

La información obtenida mediante las distintas fuentes permitió identificar que la comunicación, la gestión de equipos y la retroalimentación constituyen los principales aspectos susceptibles de mejora dentro del liderazgo operativo. Estos hallazgos fundamentan la propuesta desarrollada en la presente investigación, orientada a fortalecer las competencias de los mandos medios como estrategia para contribuir a la reducción de la rotación del personal.

3.3. Resultados del Diagnóstico

El plan de capacitación está orientado al fortalecimiento del liderazgo operativo dentro de la compañía, como respuesta a las oportunidades de mejora identificadas durante el proceso de investigación. El diagnóstico evidenció que el 65% de los colaboradores percibe deficiencias en el liderazgo operativo, principalmente en aspectos relacionados con la comunicación, el acompañamiento a los trabajadores, la gestión de equipos, la retroalimentación y la percepción de favoritismos. Es por ello, que el análisis realizado permitió identificar que estas debilidades

constituyen uno de los factores organizacionales asociados a la alta rotación de personal registrada por la empresa durante 2025, así como a las dificultades para consolidar equipos de trabajo estables.

Para atender estas necesidades, se plantea un programa estructurado que integra espacios de facilitación, estrategias de acompañamiento, coaching, feedback y dinámicas de aprendizaje grupal, como el role playing, orientadas al desarrollo de competencias en los líderes operativos. Su implementación tiene como propósito fortalecer las competencias de liderazgo de los mandos medios operativos, promoviendo un ambiente laboral caracterizado por una comunicación más clara, un mayor acompañamiento a los colaboradores y una gestión participativa de los equipos de trabajo. Se espera que al reforzar estas competencias mejore el liderazgo operativo, favorezca la comunicación interna, incremente la satisfacción laboral y apoye a la retención del talento humano promoviendo una cultura organizacional basada en la confianza, el aprendizaje continuo y el desarrollo de los trabajadores de Meramexair.

Con el fin de verificar el cumplimiento de los resultados esperados, el plan de capacitación incorporará un proceso integral de evaluación que permitirá valorar el aprendizaje adquirido, la transferencia de las competencias al puesto de trabajo y su impacto en la gestión de los equipos. Para ello, se aplicarán instrumentos de evaluación antes, durante y al finalizar la capacitación. En la fase inicial se administrará un test de conocimiento como línea base y una vez concluido el módulo seis se volverá aplicar el mismo instrumento de evaluación. Durante el desarrollo de cada módulo se incorporarán preguntas reflexivas y actividades de evaluación orientadas a verificar la comprensión y apropiación de los contenidos. Una vez finalizado el plan de capacitación, tres meses después se aplicará un cuestionario de evaluación de competencias en escala de Likert para identificar cambios en la percepción de los participantes, se implementarán

listas de observación, actas de reunión, hojas de retroalimentación y planes de mejora individual, los cuales serán revisados por los gerentes de multiunidad a los 30 y 60 días, con el fin de evaluar la aplicación de las competencias desarrolladas en el entorno laboral. De manera complementaria, cada cuatrimestralmente se analizarán indicadores de talento humano, como la rotación de personal y el ausentismo, y finalmente se aplicará una nueva encuesta de clima laboral para determinar la contribución del programa al fortalecimiento del liderazgo operativo y a la disminución de los factores asociados a la rotación del personal.

El presente capítulo se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se describirá el diseño del plan de capacitación, incluyendo sus componentes y el enfoque metodológico; en segundo lugar, se detallarán los módulos formativos, talleres y estrategias de intervención que conforman la propuesta; y finalmente, se presentará el cronograma de ejecución y el método de evaluación del plan de capacitación.

Tabla 3

Matriz de Triangulación de la Información Previa al Diseño del Plan

Brecha detectada	Evidencia de Encuesta	Evidencia de Entrevista	Evidencia de Observación	Módulo Asociado
Liderazgo deficiente y falta de autoconocimiento del impacto en el equipo.	El 65,45% de los colaboradores percibe un liderazgo deficiente por parte de su supervisor.	El trabajador social señala que existe una falta de orientación clara hacia el equipo.	Limitada interacción constructiva entre líderes y colaboradores en el entorno real de trabajo.	Módulo Uno: Autoconocimiento y rol del líder.
Clima laboral tensionado y falta de acompañamiento emocional/motivacional.	El 60% indica que la relación con su líder se ha vuelto distante; el 68,95% siente un desequilibrio en su carga laboral.	Se evidencia un escaso acompañamiento o por parte de los mandos medios hacia los colaboradores operativos.	Ausencia de apoyo visible durante las actividades operativas; manejo meramente transaccional ante la presión.	Módulo Dos: Influencia de líderes en el clima organizacional.

Brecha detectada	Evidencia de Encuesta	Evidencia de Entrevista	Evidencia de Observación	Módulo Asociado
Deficiencias en la comunicación interna y transmisión de instrucciones.	El 66% menciona que la comunicación no es transparente; el 61,11% señala que las instrucciones del líder no son claras.	Se reportan malentendidos frecuentes y problemas para resolver conflictos mediante el diálogo.	Dificultades evidentes en la forma, tono y claridad al momento de transmitir las instrucciones diarias.	Módulo Tres: Comunicación asertiva.
Ausencia de retroalimentación efectiva y orientación al desarrollo.	El 65% indica que la compañía no retroalimenta de manera eficaz sobre sus avances laborales.	Existen limitadas instancias formales e informales de retroalimentación constructiva.	Escasos o nulos espacios de retroalimentación; predominan las correcciones reactivas frente al error.	Módulo Cuatro: Retroalimentación efectiva.
Dificultades en la gestión equitativa de los equipos y percepción de tratos desiguales.	El 60% afirma haber notado favoritismo desde su ingreso; el 68% siente que sus opiniones no son valoradas.	Problemas en la gestión de conflictos originados por percepciones de inequidad o sobrecarga.	Descoordinación en la dinámica operativa y aparición de liderazgos espontáneos (informales) ante la desorganización.	Módulo Cinco: Gestión de equipos.

Nota. Esta matriz triangula los hallazgos cuantitativos y cualitativos obtenidos en la fase de diagnóstico. La información consolidada permite fundamentar empíricamente la pertinencia de cada uno de los módulos formativos propuestos en el plan de capacitación.

3.4. Diseño del Plan de Capacitación

El plan de capacitación ha sido diseñado para fortalecer las competencias de liderazgo de los supervisores del área operativa, con énfasis en la gestión de equipos, la comunicación asertiva y la retroalimentación efectiva, identificadas como aspectos prioritarios para el fortalecimiento del liderazgo en los centros de consumo de Meramexair.

El programa adopta una metodología participativa y práctica que involucra activamente a los participantes en su proceso de aprendizaje, promoviendo el intercambio de experiencias, la

reflexión sobre situaciones reales y la aplicación de los contenidos mediante talleres, dinámicas grupales y ejercicios prácticos. De esta manera, se busca que los participantes no solo adquieran conocimientos teóricos, sino que desarrollen habilidades aplicables a su entorno laboral.

Además, el programa incorpora sesiones de coaching orientadas a acompañar la implementación de los aprendizajes y favorecer cambios progresivos en la gestión de los equipos de trabajo, facilitando la transferencia de los conocimientos al contexto operativo.

La capacitación está dirigida a los 15 supervisores del área operativa correspondientes a la totalidad de los mandos medios operativo, quienes desempeñan un papel fundamental en la coordinación de equipos y en la comunicación interna. El programa tendrá una duración de ocho semanas y se desarrollará bajo una modalidad presencial, combinando talleres prácticos, dinámicas grupales y espacios de acompañamiento para favorecer un aprendizaje integral.

Tabla 4

Ficha de la Población – Objetivo

Componentes	Descripción
Población Objetivo	Supervisores del área operativa a cargo de los centros de consumo de Meramexair.
Número Total de Supervisores	15 supervisores, correspondientes a la totalidad de los mandos medios del área operativa de la empresa.
Número de Participantes	15 supervisores.
Cobertura Esperada	100% de la población objetivo. Se incluye a la totalidad de los supervisores con el propósito de fortalecer de manera homogénea las competencias de liderazgo, promover la aplicación de criterios de gestión comunes y favorecer la estandarización de prácticas relacionadas con la comunicación asertiva, la gestión de equipos y la retroalimentación efectiva en todos los centros de consumo de la empresa.
Criterios de Inclusión	Debe reflejar en la nómina de la empresa con el cargo de supervisor; desempeñar funciones de coordinación y supervisión de personal; tener personal bajo su responsabilidad; contar con el cargo en una permanencia mínima de dos meses, una vez superado el período de prueba de 90 días establecidos por la empresa; y disponer de la autorización de la Gerencia Operativa para participar en el programa de capacitación.

Componentes	Descripción
Responsable de la Convocatoria	La convocatoria será coordinada por el área de Talento Humano, en conjunto con la Gerencia Operativa, quienes comunicarán oportunamente el cronograma de capacitación, coordinarán la asistencia de los participantes y garantizarán la disponibilidad operativa durante el desarrollo de las sesiones.
Plan de Reposición por Turnos o Ausencias	Las sesiones de capacitación se desarrollarán en horario matutino, período en el que los centros de consumo registran menor afluencia de pasajeros en el aeropuerto, con el propósito de minimizar el impacto sobre la operación. Durante las cuatro horas de cada sesión, las funciones de supervisión serán asumidas temporalmente por dos gerentes multitudinarios de turno en la mañana, garantizando la continuidad del servicio y normal funcionamiento de las operaciones. En caso de ausencia justificada de algún participante, el facilitador proporcionará oportunamente el material didáctico con el fin de que el participante se auto eduque y ya que, al inicio de cada sesión se recapitulará el módulo anterior puede sustentar inquietudes con el facilitador. El facilitador programará una sesión de recuperación para asegurar el cumplimiento de los contenidos y actividades previstas.
Justificación de la Selección	La inclusión de la totalidad de los supervisores responde a los resultados del diagnóstico organizacional, el cual identificó necesidades comunes relacionadas con la comunicación asertiva, la retroalimentación efectiva, la gestión de equipos y el liderazgo operativo. Capacitar al 100% de los mandos medios permitirá fortalecer estas competencias de manera uniforme, facilitando la implementación de prácticas de liderazgo consistentes en todos los centros de consumo y favoreciendo un mayor impacto sobre el clima organizacional y la reducción de la rotación de personal.

Tabla 5
Resumen del Diseño del Plan de Capacitación

Componente	Descripción	Evidencia diagnóstica
Enfoque del Plan	Desarrollo de competencias de liderazgo (gestión de equipos, comunicación y retroalimentación).	Resultados de la encuesta de clima laboral 2025: 65% de los colaboradores perciben deficiencias en el liderazgo operativo y análisis de indicadores de rotación y ausentismo.
Enfoque Metodológico	Participativo y práctico.	Mediante la observación y la entrevista semiestructurada se detectó falencias en relación al trabajo en equipo.
Aprendizaje	Aplicación mediante actividades y situaciones reales.	Mediante el test de conocimiento aplicado al inicio y al final del plan que incluirá preguntas conceptuales y casos reales.
Estrategias	Talleres prácticos, dinámicas grupales, role playing y coaching.	Mediante la encuesta del clima laboral, la lista de observación, hoja de retroalimentación y acta de reunión.
Dirigido a	15 supervisores del área operativa.	Información proporcionada por el jefe departamental de acuerdo a la nómina de la empresa.
Duración	Ocho semanas.	Estimación metodológica según contenidos y disponibilidad operativa.
Modalidad	Presencial.	Necesidad de práctica y retroalimentación directa identificada en la matriz de triangulación del diagnóstico.
Estructura	Módulos secuenciales por competencia.	Brechas de competencias priorizadas en el diagnóstico organizacional (árbol de problemas).

Nota. La tabla presenta una síntesis de los principales componentes que conforman el diseño del plan de capacitación propuesto para los supervisores del área operativa de Meramexair, elaborado con base en las necesidades identificadas durante la investigación y orientado al fortalecimiento de las competencias de liderazgo.

3.4.1. Módulos Formativos y Estrategias a Implementar

- **Módulo Uno: Autoconocimiento y Rol del Líder**

El primer módulo tiene como propósito desarrollar el autoconocimiento de los participantes como base para el ejercicio de un liderazgo efectivo, permitiéndoles identificar sus fortalezas, áreas de mejora, creencias y formas de interacción con los demás. A partir de este proceso, se busca que los supervisores comprendan cómo su comportamiento influye en la gestión de los equipos y en el entorno laboral.

Durante el módulo se abordarán contenidos relacionados con el concepto de liderazgo y su importancia dentro de las organizaciones, el autoconocimiento como competencia fundamental para el ejercicio del liderazgo, los principales estilos de liderazgo y la relación entre la percepción que el líder tiene de sí mismo y la forma en que es percibido por los demás. Estos contenidos se integran dentro de las dinámicas de aprendizaje, permitiendo que los participantes los comprendan a partir de la reflexión sobre sus propias experiencias y de la interacción con sus compañeros.

El módulo se desarrolla mediante actividades diseñadas para un grupo de 15 participantes, favoreciendo la confianza, la participación activa y el aprendizaje colaborativo.

Una de las principales actividades es la dinámica denominada “El espejo personal”. En una primera etapa, cada participante reflexiona de manera individual sobre su forma de liderar, identificando cómo se percibe a sí mismo, cuáles considera que son sus fortalezas y qué aspectos reconoce como oportunidades de mejora. Posteriormente, los participantes se organizan en

grupos de tres personas para compartir sus respuestas y recibir retroalimentación de sus compañeros.

Esta dinámica permite contrastar la percepción personal con la visión de los demás, ayudando a que cada participante identifique comportamientos que muchas veces pasan desapercibidos en su trabajo diario. Además, el intercambio en grupos pequeños favorece la participación activa, genera un ambiente de confianza y facilita que las experiencias compartidas se conviertan en oportunidades de aprendizaje.

Otra actividad relevante es la “Línea de vida profesional”. En ella, cada participante elabora de manera individual una línea del tiempo en la que identifica los principales hitos de su trayectoria laboral, incluyendo logros, dificultades y experiencias que han influido en su desarrollo. Posteriormente, esta información se comparte en los mismos grupos pequeños, donde cada participante expone los aspectos más significativos de su recorrido.

La actividad permite reconocer que la forma de liderar se construye a partir de las experiencias vividas y no únicamente de los conocimientos adquiridos. Al revisar su trayectoria, los participantes pueden identificar situaciones que han influido en la manera en que se comunican, toman decisiones y gestionan a sus equipos, reflexionando sobre aquellas prácticas que desean mantener y sobre otras que pueden mejorar. Del mismo modo, escuchar las experiencias de los demás amplía la perspectiva frente a problemas cotidianos, fortalece la empatía y genera un espacio de aprendizaje basado en vivencias reales.

Como complemento de las dinámicas, se utilizará el coaching grupal, mediante el cual el facilitador guiará a los participantes a través de preguntas reflexivas al finalizar cada actividad.

Este espacio permitirá analizar las experiencias desarrolladas e identificar los factores que influyen en la forma de liderar, ayudando a los participantes a relacionar lo trabajado durante el taller con las situaciones que enfrentan en su labor diaria. De esta manera, podrán reconocer cómo sus decisiones, actitudes y formas de interacción inciden en la gestión de sus equipos y reflexionar sobre los cambios que pueden incorporar en su práctica como líderes.

El módulo también incorpora el feedback estructurado como una herramienta para orientar a los participantes sobre cómo brindar retroalimentación centrada en conductas observables, expresada con respeto y orientada a la mejora. Su aplicación permite practicar una forma clara y ordenada de comunicar observaciones, facilitando el intercambio de opiniones y la identificación de aspectos que pueden fortalecerse dentro del equipo, sentando las bases para el trabajo sobre retroalimentación efectiva que se desarrollará posteriormente.

- **Módulo Dos: Influencia de Líderes en el Clima Organizacional**

El módulo dos se basa en el análisis de la influencia que ejerce el liderazgo en el clima organizacional, reconociendo que el comportamiento del líder impacta directamente en la percepción, motivación y permanencia de los colaboradores dentro de la organización.

Su propósito es fortalecer en los supervisores la capacidad de generar entornos laborales positivos, promoviendo prácticas de liderazgo que favorezcan la confianza, el compromiso y el bienestar del equipo. Desde esta perspectiva, se busca que los participantes comprendan que sus acciones, decisiones y estilo de interacción influyen de manera constante en el clima laboral.

Durante su desarrollo se abordarán temas relacionados con el rol del líder en el clima organizacional, los principales factores que influyen en el ambiente laboral, la importancia del

reconocimiento, la gestión de la carga de trabajo y el desarrollo de la empatía como competencia de liderazgo. A partir de estos contenidos, se reflexiona sobre la manera en que la comunicación, la gestión de la presión operativa y la toma de decisiones repercuten en el estado emocional de los colaboradores, destacando la importancia de un liderazgo presente y equilibrado para reducir el desgaste laboral y favorecer la permanencia del personal.

De igual manera, se trabaja la empatía como una competencia que permite comprender las necesidades, emociones y motivaciones de los colaboradores. Para ello, se promueve la escucha activa y la conexión interpersonal como herramientas que facilitan la prevención de conflictos, fortalecen la relación entre líder y colaborador y contribuyen a construir un entorno de trabajo más colaborativo.

Entre las actividades del módulo se encuentra la dinámica denominada “El nudo humano”, en la que los participantes forman un círculo y, al extender sus brazos hacia el centro, toman las manos de dos personas diferentes, generando un “nudo” colectivo. El objetivo consiste en que el grupo logre desenredarse sin soltarse de las manos, enfrentando una situación inicial de desorden que requiere organización, comunicación y liderazgo espontáneo.

Dentro de la siguiente actividad, el facilitador observa la aparición de liderazgos naturales, la forma en que se gestionan las dificultades y la manera en que el equipo responde ante la presión. Al finalizar, los participantes analizan su comportamiento, las estrategias utilizadas y la importancia de la coordinación para alcanzar un objetivo común, relacionando esta experiencia con situaciones que forman parte de su trabajo diario.

Al desarrollar esta dinámica, los participantes experimentan una situación en la que el resultado depende de la comunicación, la coordinación y la capacidad del grupo para organizarse frente a un problema común. La experiencia les permitirá reconocer que el liderazgo y el clima del equipo no se generan de manera aislada, sino que se construyen a partir de la interacción entre sus integrantes, evidenciando cómo la forma de afrontar las dificultades influye en la confianza, la colaboración y el compromiso del grupo.

Por otro lado, se plantea la actividad “Campo minado de confianza”, donde los participantes se organizarán en siete parejas y un grupo de tres integrantes. En cada equipo uno de los participantes tendrá los ojos vendados, mientras que el otro deberá guiarlo únicamente mediante instrucciones verbales para atravesar un recorrido con obstáculos sin tocarlos; el ejercicio se realizará de manera simultánea, causando ruido e interferencias que exigirán una comunicación clara, atención constante y coordinación entre los participantes.

Durante la actividad, los participantes podrán identificar las dificultades que surgen cuando los mensajes no son precisos o cuando la confianza entre los miembros del equipo es limitada. Al mismo tiempo, comprenderán que la seguridad con la que el líder comunica una instrucción y la capacidad para escuchar influyen directamente en la ejecución de las tareas, en la toma de decisiones y en la percepción de apoyo dentro del grupo.

Adicionalmente, se empleará el aprendizaje basado en la experiencia, una estrategia que parte de las situaciones vividas durante el taller para generar espacios de análisis y reflexión. A partir de ellas, los participantes relacionarán lo ocurrido con situaciones propias de su entorno laboral, identificando cómo sus acciones, la forma en que se comunican y la manera de gestionar las dificultades repercuten en el clima del equipo y en las relaciones de trabajo.

- **Módulo Tres: Comunicación Asertiva**

El módulo tres está orientado a fortalecer la capacidad de los participantes para comunicarse de manera clara, directa y respetuosa dentro del entorno laboral, entendiendo que la comunicación asertiva constituye una herramienta fundamental del liderazgo, debido a que influye en la coordinación del trabajo, la prevención de conflictos y la calidad de las relaciones interpersonales.

El objetivo se basa en desarrollar la comunicación asertiva entre los miembros del equipo, permitiéndoles expresar ideas, opiniones y necesidades de manera adecuada, así como desarrollar la escucha activa con los demás, de tal manera que los participantes reflexionen sobre la influencia que tiene su forma de comunicarse en sus equipos de trabajo.

De este modo, se abordarán contenidos relacionados con el proceso de la comunicación y sus elementos, la comunicación asertiva como estilo de interacción, la escucha activa como una habilidad esencial del liderazgo, la comunicación verbal y no verbal, además de las principales barreras que afectan la transmisión de mensajes dentro del entorno laboral.

Para comenzar, se llevará a cabo la actividad “Escucha activa en acción”. Los participantes se organizarán en parejas, donde uno asumirá el rol de emisor y el otro el de receptor; cabe mencionar que el facilitador se incorporará a la actividad para completar las parejas.

El emisor compartirá una situación laboral real durante un tiempo determinado, mientras que el receptor escuchará sin interrumpir, prestando atención no solo al contenido del mensaje, sino también a los gestos, el tono de voz y las emociones expresadas. De esta manera, los

participantes comprenden que la escucha activa implica atender tanto al mensaje verbal como a los elementos no verbales que acompañan la comunicación, favoreciendo una interpretación más completa de la información y una interacción más efectiva.

Posteriormente, el receptor parafraseará lo escuchado, resumirá las ideas principales e identificará las emociones percibidas; luego se intercambiarán los roles. Esta experiencia permite que los participantes identifiquen las dificultades que suelen presentarse durante la escucha activa y reconozcan que, en muchas ocasiones, la atención se centra en preparar una respuesta antes que en comprender el mensaje del otro. Al reflexionar sobre lo ocurrido, se fortalecerá la empatía y comprenderán el valor de la escucha como una herramienta clave en el entorno laboral.

Asimismo, se utilizará el “role play de comunicación asertiva”, en el que se presentarán situaciones laborales simuladas, como expresar un desacuerdo, solicitar un cambio de comportamiento o brindar una indicación a un colaborador. Los participantes representarán cada escenario aplicando principios de comunicación asertiva, mientras prestan atención al lenguaje verbal y no verbal.

Al finalizar cada representación, el grupo compartirá sus observaciones sobre la comunicación, destacando aquellas conductas que favorecieron la claridad del mensaje, la comunicación verbal y no verbal, así como su incidencia en la interpretación de las instrucciones, la resolución de conflictos y la relación entre líderes y colaboradores.

Cabe señalar que el facilitador servirá de guía para la reflexión posterior del aprendizaje obtenido y su relación con la práctica laboral. Además, organizará las intervenciones y aclarará

las ideas que surjan durante el intercambio de aportes del grupo. De esta manera, los participantes podrán identificar otras formas de comunicación que contribuyan a una mejor coordinación del trabajo y a una gestión más efectiva de sus equipos.

- **Módulo Cuatro: Retroalimentación Efectiva**

En este módulo se fortalecerá la capacidad de los participantes para brindar y recibir retroalimentación de manera efectiva, considerando que esta representa una herramienta fundamental para orientar el desempeño, impulsar la mejora continua y fortalecer las relaciones entre colaboradores.

Durante el desarrollo se abordarán contenidos relacionados con el concepto y la importancia de la retroalimentación o feedback, la diferencia entre crítica y retroalimentación constructiva, la diversidad del feedback y las principales barreras y obstáculos que suelen presentarse en este ejercicio.

La dinámica “Tríadas de feedback” se desarrolla en grupos de tres personas, donde cada integrante asume un rol diferente: emisor, receptor y observador. El emisor brinda retroalimentación sobre una situación simulada previamente planteada, procurando que el mensaje sea claro, específico y esté basado en conductas observables, mientras que el receptor escucha sin interrumpir y, posteriormente, comparte cómo percibió la retroalimentación recibida.

Mientras tanto, el observador analizará la interacción y formulará comentarios sobre el desarrollo del ejercicio, centrando su atención en la claridad del mensaje, la reacción de los participantes y la forma en que se establece el diálogo. Una vez concluida la actividad, los roles se intercambian para que todos vivan la experiencia desde las distintas perspectivas que

intervienen en un proceso de retroalimentación. Como resultado, se espera que los participantes puedan reconocer lo difícil que puede llegar a ser este proceso.

En segundo lugar, se ha considerado la dinámica de “Recibir para mejorar”, la cual consiste en que cada participante recibe una retroalimentación breve por parte de sus compañeros sobre una conducta observada durante el desarrollo del taller. Quien recibe el feedback escuchará sin interrumpir, evitará justificarse y reflexionará sobre la información compartida por los demás.

Dicha actividad invita a analizar una dimensión que suele recibir poca atención dentro de los procesos de retroalimentación, como la capacidad de integrar las observaciones y utilizarlas para mejorar de forma continua; la reflexión posterior permitirá reconocer el valor del feedback como una oportunidad para revisar conductas, ampliar perspectivas y asumir una actitud más abierta al cambio.

- **Módulo Cinco: Gestión de Equipos**

En este módulo se abordarán contenidos relacionados con la gestión de equipos, tales como el rol del líder dentro de la organización, la comunicación como elemento de coordinación, la toma de decisiones, la resolución de conflictos y el manejo de situaciones complejas. A su vez, el propósito de este módulo radica en fortalecer la capacidad de los participantes para dirigir equipos de manera eficiente, promoviendo una comunicación clara, una adecuada toma de decisiones y la conducción oportuna de situaciones propias del entorno laboral.

En cuanto a las dinámicas, se encuentra el “Ensamblaje silencioso”, el cual consiste en que cada equipo recibe un rompecabezas con la única condición de no utilizar el lenguaje verbal durante todo el ejercicio. Esta limitación obliga a los participantes a coordinarse mediante la

observación, la comunicación no verbal y la interpretación de las acciones de sus compañeros, favoreciendo la búsqueda conjunta de estrategias para alcanzar un objetivo común.

Para llevar a cabo esta dinámica, los participantes se organizarán en equipos de cinco y tendrán un tiempo limitado para completar la tarea. Mientras tanto, el facilitador observará la forma en que se distribuyen las responsabilidades, surgen liderazgos espontáneos y se resuelven las dificultades propias del trabajo en equipo. Al finalizar, se brindará un espacio de reflexión en el que los participantes analizarán las estrategias empleadas para coordinarse y las dificultades en el proceso.

Cabe mencionar que todas estas observaciones evidencian que la gestión de equipos no depende únicamente de la transmisión constante de instrucciones, sino también de la capacidad para interpretar el comportamiento de los demás, anticipar necesidades y aprovechar las fortalezas individuales.

Del mismo modo, se utilizará la dinámica denominada “Análisis con los seis sombreros”, la cual parte de la presentación de un caso en particular, como un conflicto, un escenario de bajo desempeño o déficit en la comunicación interna. A partir de esta situación, los participantes trabajarán en el caso utilizando los seis sombreros del pensamiento, donde cada uno representa una perspectiva diferente: los hechos, las emociones, los riesgos, los aspectos positivos, las alternativas de solución y la organización del proceso.

Dicho análisis promueve una comprensión más completa de cada situación y permite reconocer que la toma de decisiones requiere una valoración considerable de los hechos, las

emociones, los riesgos, las oportunidades y las consecuencias, mostrándoles una visión más integrada de un entorno incierto y adverso.

Por todo esto, se ha considerado el aprendizaje basado en la resolución de problemas, el cual se incorpora como estrategia metodológica del módulo. Es por esto que, a partir del análisis de los casos, los participantes podrán analizar el entorno de trabajo y los factores que contribuyen al problema existente, de tal manera que exploren oportunidades de solución y mejora continua.

- **Módulo Seis: Integración del Liderazgo y Plan de Mejora**

Este último módulo busca consolidar e integrar los aprendizajes adquiridos en los módulos anteriores y convertirlos en acciones concretas que contribuyan a mejorar el ambiente de trabajo y fortalecer la retención del personal en el área operativa.

En este espacio se promueve la reflexión sobre el propio estilo de liderazgo, la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora, así como la definición de compromisos individuales para el futuro.

Para empezar, este módulo propone la actividad denominada “El muro de la transformación”, la cual consiste en dividir una pizarra en tres secciones: “Lo que creíamos”, “Lo que aprendimos” y “Lo que cambiaremos”. A continuación, se realizará una lluvia de ideas en la que los participantes escribirán frases breves que reflejen su proceso de aprendizaje y los cambios experimentados a lo largo de la capacitación. En este caso, el facilitador ofrece guía para la reflexión, de tal manera que cada participante compare lo que pensaba al inicio con lo aprendido. Al final, el ejercicio servirá para que reconozcan cómo ha evolucionado su visión sobre el liderazgo, qué fortalezas han desarrollado y logren consolidar sus metas en la empresa.

Para finalizar, se ha escogido la actividad “El manifiesto del líder”. En esta actividad, cada participante redacta un compromiso claro y aplicable a su realidad laboral, el cual será compartido con el resto antes de colocarlo en un espacio determinado, donde los participantes deberán acercarse a firmarlo como símbolo de un acuerdo colectivo.

En síntesis, cada participante asumirá acciones concretas para trasladar los aprendizajes del programa a su contexto de trabajo. De igual forma, al compartir estos compromisos, se espera que los participantes desarrollen sentido de responsabilidad individual y colectiva, generando un espacio de apoyo mutuo que favorece la continuidad de las prácticas de liderazgo vistas durante todo el plan.

Tabla 6
Matriz de Trazabilidad

Brechas Identificadas	Módulo del Plan de Capacitación	Temas Clave	Actividades en Cada Módulo	Conducta Esperada en el Supervisor	Evidencia de Tránsito al Puesto de Trabajo
Liderazgo Operativo con Deficiencias (65% de los Colaboradores Considera que Existen Debilidades en el Liderazgo).	Módulo Uno: Autoconocimiento y rol del líder.	Liderazgo, autoconocimiento, estilos de liderazgo, percepción personal.	El espejo personal / Línea de vida profesional.	El supervisor identifica el impacto de su estilo de liderazgo sobre su equipo de trabajo, demuestra mayor autoconocimiento y adapta sus conductas para ejercer un liderazgo más participativo y orientado al desarrollo de los colaboradores.	A los 60 días posteriores a la capacitación, el Gerente Multiunidad aplicará una lista de observación para verificar cambios en el estilo de liderazgo y el cumplimiento del plan de mejora individual elaborado por cada supervisor. Los resultados serán consolidados y analizados por Talento Humano como parte del seguimiento del programa.
Falta de Acompañamiento al Personal y Escaso Reconocimiento de las Necesidades de los Colaboradores.	Módulo Dos: Influencia del líder en el clima organizacional.	Clima organizacional, rol del líder, empatía, motivación, reconocimiento	El nudo humano / Campo minado de confianza	El supervisor realiza un acompañamiento permanente a su equipo, demuestra empatía, reconoce oportunamente el desempeño de los colaboradores y genera un ambiente de trabajo basado en el respeto y la confianza.	Mensualmente, cada supervisor registrará las reuniones de acompañamiento y las acciones de reconocimiento realizadas con su equipo mediante una acta de reunión. Esta será revisada por el Gerente Multiunidad, mientras que el área de Talento Humano verificará trimestralmente el cumplimiento de estas acciones y consolidará la información para evaluar la transferencia de la competencia.

Brechas Identificadas	Módulo del plan de capacitación	Temas Clave	Actividades en Cada Módulo	Conducta Esperada en el Supervisor	Evidencia de Trasferencia al Puesto de Trabajo
Falta de Comunicación Interna y Dificultades para Transmitir Instrucciones Claras (66%).	Módulo Tres: Comunicación asertiva.	Comunicación, asertividad, escucha activa, comunicación verbal.	Escucha activa en acción / Role play de comunicación.	El supervisor comunica instrucciones de forma clara, precisa y verificable, practica la escucha activa y confirma la comprensión de las tareas antes de su ejecución, minimizando errores derivados de una comunicación ineficiente.	A los 30 días, el Gerente Multiunidad observará reuniones de inicio de turno y actividades operativas utilizando una lista de verificación, con el propósito de comprobar la claridad de las instrucciones y la confirmación de la comprensión por parte del equipo.
Escasa Retroalimentación y Limitada Orientación al Desarrollo del Colaborador.	Módulo Cuatro: Retroalimentación efectiva.	Retroalimentación, tipos de feedback, barreras comunicativas.	Tríadas de feedback / Recibir para mejorar.	El supervisor brinda retroalimentación periódica (mensual) basada en hechos observables, reconoce los logros del personal y establece acciones concretas de mejora con cada colaborador.	Cada supervisor presentará las hojas de retroalimentación, donde registrará las reuniones individuales realizadas con los colaboradores, los acuerdos establecidos y los compromisos de mejora.

Brechas Identificadas	Módulo del plan de Capacitación	Temas Clave	Actividades en Cada Módulo	Conducta Esperada en el Supervisor	Evidencia de Trasferencia al Puesto de Trabajo
Dificultades en la gestión de equipos y percepción de favoritismos en la asignación de responsabilidades (57%).	Módulo Cinco: Gestión de equipos	Gestión de equipos, toma de decisiones, resolución de conflictos.	Ensamblaje silencioso / Seis sombreros.	El supervisor distribuye las tareas utilizando criterios objetivos, toma decisiones transparentes, resuelve conflictos oportunamente y promueve la participación equitativa de los integrantes del equipo, reduciendo la percepción de trato desigual.	A los 30 días, el Gerente Multiunidad aplicará una lista de observación durante la jornada laboral para verificar la asignación objetiva de tareas, la resolución de conflictos y la equidad en la gestión del equipo.
Necesidad de Fortalecer el Liderazgo como Estrategia para Contribuir a la Disminución de los Factores Asociados a la Rotación del Personal (31,8 %) y al Ausentismo (9 %).	Módulo Seis: Integración del liderazgo y plan	Integración del liderazgo, reflexión, compromisos, mejora continua.	Muro de la transformación / Manifiesto del líder.	El supervisor implementa su plan de mejora, aplica de manera sostenida las competencias desarrolladas durante la capacitación y realiza seguimiento a sus compromisos de liderazgo con el equipo.	Al finalizar la capacitación, cada supervisor elaborará un plan de mejora individual con compromisos específicos de aplicación, el Gerente Multiunidad realizará reuniones de seguimiento para verificar el cumplimiento de dichos compromisos, mientras que el área de Talento Humano consolidará la información y analizará cuatrimestralmente indicadores de rotación y ausentismo, con el fin de evaluar el impacto del programa de capacitación.

Nota. La tabla presenta la organización del plan de capacitación por módulos, detallando las brechas principales, contenidos, actividades que se realizará en cada módulo, conductas esperadas y evidencia de transferencia al puesto de trabajo correspondientes a cada fase del programa formativo orientado al fortalecimiento del liderazgo operativo.

3.5. Cronograma de Implementación

El programa de capacitación se desarrollará en un periodo de ocho semanas y contará de seis módulos orientados a fortalecer las competencias de liderazgo en los supervisores operativos. Su estructura sigue una secuencia de aprendizaje que inicia con el autoconocimiento, continúa con el desarrollo de habilidades interpersonales y culmina con la aplicación práctica en la gestión de equipos, consolidando finalmente un plan de mejora.

Cada sesión se llevará a cabo en un horario de 08h30 a 12h30, con una duración total de cuatro horas. Este horario se ha considerado de acuerdo con la disponibilidad del facilitador y con el fin de no afectar el movimiento operativo, ya que, en dicho horario matutino existe baja afluencia de pasajeros en la terminal, así como garantiza la concentración y la agilidad mental, favoreciendo la participación activa y el aprovechamiento de las actividades propuestas. En cada módulo, después de las dos primeras horas de capacitación, se ha establecido un receso de 30 minutos a las 10h30 aproximadamente, con el fin de reducir el cansancio mental y facilitar la recuperación de la atención en la segunda parte de la jornada. Durante este receso se proporcionará un refrigerio compuesto por sándwich, fruta y bebida, contribuyendo al bienestar de los participantes y a la continuidad del proceso de aprendizaje.

La duración total de ocho semanas permite que los contenidos sean asimilados de manera progresiva, promoviendo la reflexión y la aplicación práctica en el entorno laboral entre cada sesión. En este sentido, los módulos cinco, “Gestión de equipos”, y seis, “Integración del liderazgo y plan de mejora”, se desarrollarán en dos semanas cada uno debido a la magnitud de cada módulo, los cuales requieren mayor profundidad para el análisis de situaciones, la toma de decisiones y la elaboración de compromisos.

Para llevar a cabo el plan de capacitación se contará con un facilitador principal encargado de la conducción de las sesiones y un asistente que brindará apoyo en la observación de las dinámicas grupales y el acompañamiento de los participantes. En cuanto al espacio donde se llevarán a cabo las sesiones, se contará con una sala de capacitación adecuada, la cual será proporcionada por Corporación Quiport S.A. (empresa encargada de administrar, gestionar y operar el aeropuerto Mariscal Sucre) previa reserva. De igual manera, se utilizarán equipos audiovisuales y materiales específicos para cada actividad, garantizando el desarrollo efectivo de las sesiones.

A continuación, se presenta el cronograma de ejecución del programa:

Tabla 7
Cronograma

Semana	Módulo	Secuencia de Contenidos a Tratar	Horario	Duración	Recursos Humanos	Espacio Designado - Recursos - Break
Semana 1	Módulo Uno: Autoconocimiento y rol del líder.	08h30–09h30 Introducción al liderazgo y test de conocimiento 09h30–10h30 Actividad “El espejo personal” 10h30–11h00 Break 11h00–12h00 Actividad “Línea de vida profesional” 12h00–12h30 Reflexión	08h30 - 12h30	4 horas	Facilitador principal y asistente	Espacio: Sala de capacitación Materiales: Proyector y Laptop Hojas de trabajo Esferos Cartulinas y marcadores Cinta adhesiva Break: Sándwich, fruta y jugo natural
Semana 2	Módulo Dos: Influencia de líderes en el clima organizacional.	08h30–09h30 Recapitulación módulo uno e introducción al clima organizacional 09h30–10h30 Actividad “Nudo humano” 10h30–11h00 Break 11h00–12h00 Actividad “Campo minado de confianza” 12h00–12h30 Reflexión	08h30 - 12h30	4 horas	Facilitador principal y asistente	Espacio: Sala de capacitación Materiales: Proyector y Laptop Vendas para ojos Obstáculos (conos o sillas) Break: Sándwich, fruta y jugo natural

Semana	Módulo	Secuencia de Contenidos a Tratar	Horario	Duración	Recursos Humanos	Espacio Designado - Recursos - Break
Semana 3	Módulo Tres: Comunicación asertiva.	08h30–09h30 Recapitulación módulo dos e introducción a la teoría de la comunicación 09h30–10h30 Actividad “Escucha activa en acción” 10h30–11h00 Break 11h00–12h00 Actividad “Role play” 12h00–12h30 Reflexión guiada	08h30 - 12h30	4 horas	Facilitador principal y asistente	Espacio: Sala de capacitación Materiales: Proyector y Laptop Guías impresas Hojas de observación Break: Sándwich, fruta y jugo natural
Semana 4	Módulo Cuatro: Retroalimentación efectiva.	08h30–09h30 Recapitulación módulo tres e introducción al feedback 09h30–10h30 Actividad “Triadas de feedback” 10h30–11h00 Break 11h00–12h00 Actividad “Recibir para mejorar” 12h00–12h30 Reflexión final	08h30 - 12h30	4 horas	Facilitador principal y asistente	Espacio: Sala de capacitación Materiales: Proyector y Laptop Fichas de Roles Esferos Break: Sándwich, fruta y jugo natural

Semana	Módulo	Secuencia de Contenidos a Tratar	Horario	Duración	Recursos Humanos	Espacio Designado - Recursos - Break
Semana 5	Módulo Cinco: Gestión de equipos (Parte 1).	08h30–09h30 Recapitulación módulo cuatro e introducción a la gestión de equipos 09h30–10h00 Break 10h00–11h30 Actividad “Ensamblaje silencioso” 11h30–12h00 Reflexión y análisis grupal	08h30 - 12h00	3 horas 30 minutos	Facilitador principal y asistente	Espacio: Sala de capacitación Materiales: Proyector y Laptop Cronómetro Esferos Rompecabezas Break: Sándwich, fruta y jugo natural
Semana 6	Módulo Cinco: Gestión de equipos (Parte 2).	08h30–09h00 Presentación de caso 09h00–10h30 Actividad "Seis Sombreros para pensar" 10h30–11h30 Análisis de decisiones y resolución grupal 11h30–12h00 Break	08h30 - 12h00	3 horas 30 minutos	Facilitador principal y asistente	Espacio: Sala de capacitación Materiales: Proyector y Laptop Tarjetas de colores Casos de análisis impresos Pizarra Break: Sándwich, fruta y jugo natural

Semana	Módulo	Secuencia de Contenidos a Tratar	Horario	Duración	Recursos Humanos	Espacio Designado - Recursos - Break
Semana 7	Módulo Seis: Integración del liderazgo (Parte 1).	08h30–09h30 Integración de contenidos vistos durante el plan (participantes) 09h30–10h00 Break 10h00–11h30 Actividad “Muro de la transformación” 11h30–12h00 Reflexión grupal	08h30 - 12h00	3 horas 30 minutos	Facilitador principal y asistente	Espacio: Sala de capacitación Materiales: Proyector y Laptop Marcadores Cinta Adhesiva Post it o notas Pizarra Break: Sándwich, fruta y jugo natural
Semana 8	Módulo Seis: Plan de mejora (Parte 2).	08h30–09h00 Reflexión final 09h00–10h30 Actividad "Manifiesto del líder" 10h30–11h00 Elaboración de compromisos 11h00–11h30 Cierre del programa y test de conocimiento 11h30–12h00 Break	08h30 - 12h00	3 horas 30 minutos	Facilitador principal y asistente	Espacio: Sala de capacitación Materiales: Proyector y Laptop Hojas Cartulina Cinta Adhesiva Marcadores Pizarra Break: Sándwich, fruta y jugo natural

Nota. La tabla presenta el cronograma de ejecución del programa de capacitación, incluyendo los módulos, actividades, horarios y recursos necesarios para cada sesión.

3.6. Sistema de Evaluación y Análisis de Resultados Esperados

En el presente capítulo se menciona sobre el sistema de evaluación propuesto para verificar la viabilidad del plan de capacitación y el cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto relacionado a fortalecer las competencias de liderazgo operativo en Meramexair y su incidencia en la reducción de la rotación del personal, mediante esta evaluación permitirá, una vez implementado el plan, medir el aprendizaje, la transferencia al puesto de trabajo y el impacto dentro de la empresa a través de indicadores de gestión.

Para realizar el sistema de evaluación se ha tomado como referencia metodológica el modelo de Kirkpatrick, ya que, desde la perspectiva de la gestión del talento humano, la evaluación de los procesos de capacitación constituye un mecanismo estratégico para verificar el progreso de competencias y fortalecer el desempeño de los colaboradores. En este contexto, Arias González et al. (2023) señalan que el modelo de Kirkpatrick ofrece una estructura que permite relacionar el aprendizaje obtenido con los resultados de la compañía, favoreciendo la toma de decisiones basada en evidencia y la mejora continua.

De igual forma se menciona que dicho modelo favorece una evaluación integral de la capacitación al incorporar indicadores que permiten medir los cambios producidos en el desempeño laboral y en los resultados organizacionales. Su aplicación facilita la toma de decisiones basada en evidencia, ya que relaciona el aprendizaje obtenido durante la formación con la mejora del comportamiento de los colaboradores y con el cumplimiento de los objetivos institucionales (Azmy & Setiarini, 2023).

En base a lo mencionado por los autores el aplicar como método de evaluación el modelo de Kirkpatrick permite establecer mecanismos de seguimiento antes, durante y después del plan

de capacitación lo que permitirá verificar si el fortalecimiento de las competencias de liderazgo operativo en los mandos medios contribuye a la mejora de indicadores de gestión como el clima laboral, el ausentismo y la rotación del personal.

Tabla 8

Sistema de Evaluación del Plan de Capacitación Basado en el Modelo de Kirkpatrick

Niveles del Modelo	Nivel 1. Reacción	Nivel 2. Aprendizaje	Nivel 3. Transferencia o Comportamiento	Nivel 4. Resultados
Propósito	Determinar el grado de satisfacción de los supervisores respecto al contenido, metodología, facilitador y utilidad del programa.	Verificar el desarrollo de conocimientos y competencias relacionadas con liderazgo operativo, comunicación, retroalimentación y gestión de equipos.	Verificar la aplicación de las competencias adquiridas en el puesto de trabajo.	Determinar la contribución del programa al fortalecimiento del liderazgo operativo y a la mejora de los indicadores de gestión.
Instrumento	Entrevistas rápidas (preguntas reflexivas).	Test de conocimiento.	Lista de observación, actas de reunión, hojas de retroalimentación, revisión del plan de mejora individual y reuniones de seguimiento.	Comparación de indicadores de gestión antes y después de la implementación del plan, encuesta de clima laboral y cuestionario de evaluación de competencias en escala de Likert.
Momento de la Aplicación del Instrumento	Al finalizar cada módulo.	Antes de iniciar el módulo 1 (pretest) y al finalizar el módulo 6 (postest).	A los 30 y 60 días posteriores a la capacitación.	Indicadores de gestión (cuatrimestral), encuesta de clima laboral (anual) y cuestionario de evaluación de competencias en escala de Likert (tres meses) posterior al plan.
Responsable	Facilitador	Facilitador	Gerentes Multiunidad, con seguimiento del área de Talento Humano.	Área de Talento Humano.

Niveles del Modelo	Nivel 1. Reacción	Nivel 2. Aprendizaje	Nivel 3. Transferencia o Comportamiento	Nivel 4. Resultados
Indicadores de Evaluación	Porcentaje de supervisores que manifiestan una percepción favorable sobre el contenido, la metodología, el desempeño del facilitador y la utilidad práctica del módulo, calculado mediante fórmula: $(\text{Número de supervisores que expresan una valoración favorable} \div \text{Total de supervisores participantes}) \times 100$. Los resultados se complementarán con el análisis cualitativo de las respuestas obtenidas en las preguntas reflexivas.	Porcentaje de incremento del aprendizaje (%) = $((\text{Promedio del postest} - \text{Promedio del pretest}) / \text{Promedio del pretest}) \times 100$.	Porcentaje de supervisores que aplican de manera satisfactoria las competencias de liderazgo desarrolladas durante la capacitación, calculado mediante la fórmula: $(\text{Número de supervisores que cumplen al menos el 80\% de los criterios establecidos en los instrumentos de seguimiento} \div \text{Total de supervisores evaluados}) \times 100$.	Indicadores de gestión:• Percepción favorable del liderazgo operativo (%) = $(\text{Colaboradores que califican positivamente el liderazgo} / \text{Total de colaboradores encuestados}) \times 100$.• Tasa de rotación (%) = $(\text{Número de desvinculaciones durante el período} / \text{Promedio de trabajadores}) \times 100$.• Tasa de ausentismo (%) = $(\text{Número de días de ausencia} / \text{Número de empleados} \times \text{Total de días laborables}) \times 100$.
Resultado Esperado	Al menos el 90 % de los participantes manifiesta un nivel de satisfacción alto con la capacitación.	Incremento mínimo del 20 % entre el pretest y el postest y que al menos el 90 % de los supervisores obtenga una calificación superior al 70 %.	Al menos el 80 % de los supervisores evidencia la aplicación de las competencias desarrolladas durante la capacitación y cumple los compromisos establecidos en su plan de mejora.	Incrementar en al menos 10 puntos porcentuales la percepción favorable del liderazgo operativo respecto a la medición inicial (65%); además, evidenciar una tendencia de disminución en las tasas de rotación del 31,8% al 25% y ausentismo del 9% al 8% durante los períodos de seguimiento.

3.6.1. Instrumentos de Evaluación

Con el propósito de garantizar el sistema de evaluación del plan de capacitación se establecen diferentes instrumentos de evaluación los cuales permitirán recopilar información objetiva en cada fase del modelo Kirkpatrick y poder analizar la reacción de los participantes, al aprendizaje alcanzado y la transferencia de las competencias al puesto de trabajo.

Cada instrumento elegido cumple una función específica dentro del sistema de evaluación. El test de conocimiento (pre y post test) permitirá medir de forma objetiva el nivel del dominio del aprendizaje, antes de iniciar el módulo uno y al finalizar el módulo seis; las entrevistas rápidas se aplicarán al culminar cada actividad dentro de los módulos para identificar el aprendizaje de los participantes sobre los temas desarrollados; la lista de observación, actas de reunión, hojas de retroalimentación, servirán para corroborar la transferencia de las competencias de liderazgo a su puesto de trabajo; el cuestionario de evaluación de competencias que se aplicará tres meses después de concluir el plan permitirá conocer la percepción de los participantes respecto al fortalecimiento de sus competencias; y los indicadores de gestión del talento humano, como la rotación del personal, el ausentismo laboral y el clima organizacional, contribuirán a valorar el impacto del plan de capacitación.

La aplicación sistemática de estos instrumentos permitirá generar información confiable para verificar el cumplimiento de los objetivos del plan de capacitación, identificar oportunidades de mejora y proporcionar evidencia para la toma de decisiones orientadas al fortalecimiento del liderazgo operativo y al desarrollo continuo del talento humano en Meramexair. Los instrumentos de evaluación mencionados se encuentran en los anexos de este documento.

3.6.2. *Análisis de Resultados Esperados*

El análisis de los resultados esperados se sustenta en el sistema de evaluación del plan de capacitación, basado en los cuatro niveles del modelo de Kirkpatrick. Debido a que el presente proyecto se trata sobre el diseño de una propuesta, los resultados corresponden a proyecciones sustentadas en los indicadores definidos.

En el nivel de reacción, se espera que las entrevistas aplicadas al finalizar cada módulo reflejen un alto nivel de satisfacción con los contenidos, la metodología y la utilidad de la capacitación, proyectando que al menos el 90 % de los supervisores valore favorablemente el programa. Por otro lado, en el nivel de aprendizaje, se prevé que la comparación entre el pretest y el posttest (test de conocimiento) evidencie un incremento mínimo del 20% en los conocimientos y competencias de liderazgo operativo, además que el 90% de los participantes obtenga una calificación superior al 70%. En cuanto, al nivel de comportamiento, se espera que las listas de observación, actas de reunión, hojas de retroalimentación y el seguimiento a los planes de mejora demuestren, a los 30 y 60 días, la aplicación efectiva de las competencias adquiridas, proyectando que al menos el 80% de los supervisores evidencie mejoras en comunicación, delegación, resolución de conflictos y liderazgo de equipos.

Finalmente, en el nivel de resultados, se proyecta una mejora en la percepción del liderazgo operativo, una reducción de la rotación de personal del 31,8% al 25% y del ausentismo del 9% al 8%, así como un fortalecimiento del clima laboral y del compromiso organizacional. Estas proyecciones se sustentan tanto en un enfoque de prudencia metodológica como en la evidencia científica disponible sobre la efectividad de la capacitación en liderazgo. En este sentido, el metaanálisis desarrollado por Lacerenza et al. (2017) que integró resultados de 335 muestras independientes, concluye que los programas de formación en liderazgo generan

mejoras significativas en el aprendizaje, la transferencia de las competencias adquiridas al puesto de trabajo y en los resultados organizacionales, especialmente cuando incorporan un análisis previo de necesidades, actividades prácticas, retroalimentación y múltiples métodos de enseñanza, características presentes en el plan de capacitación propuesto. En consecuencia, las metas planteadas se consideran alcanzables y consistentes con la evidencia empírica, aunque se mantienen en un rango conservador, debido a que la rotación y el ausentismo constituyen fenómenos multifactoriales influenciados no solo por la calidad del liderazgo, sino también por variables organizacionales, personales y del entorno laboral sobre las cuales la intervención no ejerce control directo. Por ello, las reducciones proyectadas representan una expectativa de mejora gradual y realista, acorde con el alcance del programa y con el tiempo previsto para su evaluación.

En conjunto, estos resultados permitirán comprobar la coherencia entre los objetivos del plan de capacitación y los mecanismos de evaluación propuestos, proporcionando evidencia para valorar la efectividad de la intervención una vez implementada y orientar la mejora continua del liderazgo operativo en Meramexair.

Capítulo 4: Impacto Financiero

4.1. Presupuesto Para el Plan de Capacitación

El presupuesto del programa de capacitación en liderazgo operativo ha sido elaborado considerando los recursos necesarios para su ejecución durante ocho semanas, en las cuales se desarrollan seis módulos formativos con una duración total de 30 horas, de acuerdo con el cronograma establecido.

En primer lugar, se detallan los valores de honorarios profesionales, los cuales contemplan los costos asociados al facilitador principal y al asistente de capacitación, quienes son responsables de la ejecución de las sesiones y del acompañamiento de los participantes durante todo el proceso formativo. Estos valores han sido definidos en función del número total de horas del programa y de las tarifas promedio del mercado para procesos de capacitación en liderazgo.

En relación con la logística y materiales, el presupuesto está basado en los recursos definidos en cada módulo del cronograma, incluyendo materiales didácticos para el desarrollo de dinámicas y elementos de apoyo para actividades grupales, los cuales pueden ser reutilizados en distintas sesiones, optimizando así los costos del programa.

La categoría de alimentación y bienestar contempla la provisión de coffee break en cada una de las sesiones planificadas, contribuyendo al mantenimiento de la concentración, la participación activa y el bienestar general de los participantes.

Adicionalmente, se incluye el costo correspondiente a la evaluación del programa, el cual abarca la aplicación de instrumentos como la evaluación de autoconfianza (pre y post test). Este

componente implica tiempo técnico para el levantamiento de información, lo que permite medir el nivel de aprendizaje alcanzado y la percepción del programa.

De igual manera, se incorpora el seguimiento por parte del área de Talento Humano, el cual contempla la medición de indicadores organizacionales en distintos momentos posteriores a la capacitación, evaluando la transferencia al puesto de trabajo. Para el cálculo de este rubro se consideró el salario mensual del responsable de Talento Humano (USD 1.300,00), el cual fue dividido para una base de 240 horas laborales mensuales, obteniendo un costo por hora de USD5,42. En función de esto, se estimó un total de 12 horas destinadas a actividades de seguimiento, incluyendo monitoreo de desempeño y análisis de indicadores, lo que permite asegurar la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos.

Finalmente, se consideran los costos indirectos asociados al tiempo no operativo de los supervisores. Para su cálculo, se tomó como base el salario mensual de cada supervisor (USD673,00), el cual fue dividido para 240 horas laborales, obteniendo un valor por hora de USD2,80. Este valor fue multiplicado por el total de horas de capacitación (30 horas), dando un costo individual de USD84,00 por participante. Al considerar un total de 15 supervisores, se obtiene un costo indirecto total de USD1.260,00. Este componente permite dimensionar el impacto real del programa en términos de tiempo laboral destinado a formación.

Tabla 9
Presupuesto del Plan de Capacitación

Categoría	Ítem / Descripción	Cantidad	Costo Unitario (USD)	Costo Total (USD)	Justificación
1. Honorarios Profesionales	Programa de capacitación ejecutivo, incluye honorarios del facilitador y asistente (15 supervisores).	30 horas	USD 92,00 x hora	USD 2.760,00	Acompañamiento en el desarrollo de habilidades de liderazgo operativo, comunicación efectiva y gestión de equipos mediante sesiones prácticas y participativas durante 8 semanas.
2. Logística y Materiales	Materiales de apoyo (hojas, guías, casos impresos, cartulinas, post-it, cinta adhesiva).	15 supervisores	USD 6,00	USD 90,00	Insumos necesarios para el desarrollo de actividades prácticas y reflexivas durante las sesiones.
	Materiales de facilitación reutilizables (marcadores, tarjetas de colores, esferos, vendas, rompecabezas, cronómetro).	1 set	USD 50,00	USD 50,00	Recursos utilizados para la ejecución de dinámicas participativas a lo largo del programa.
3. Alimentación y Bienestar	Coffee break por sesión.	17 Px × 8 sesiones	USD 3,50	USD 476,00	Promueve bienestar y concentración durante las jornadas.
4. Evaluación del Programa	Diseño y aplicación de evaluación de autoconfianza.	Servicio completo de evaluación.	USD 100,00	USD 100,00	Permite medir impacto del programa en liderazgo, clima y desempeño.
5. Seguimiento (Post-capacitación)	Horas de seguimiento a cargo de Talento Humano Meramexair.	12 horas	USD 5,42 x hora	USD 65,04	Asegura aplicación práctica de lo aprendido y sostenibilidad del programa.
6. Recursos Indirectos	Horas no operativas de supervisores (30 horas por participante).	15 supervisores	USD 2.80 x hora	USD 1.260,00	Representa el costo del tiempo laboral invertido fuera de operación.
TOTAL INVERSIÓN:					USD 4.801,04

4.2. Retorno de la Inversión (ROI)

El enfoque del presente proyecto se centra en la reducción de la rotación de personal como problemática principal, por lo que el análisis financiero y el cálculo del retorno sobre la inversión (ROI) se estructuran en función de los costos directamente asociados a esta variable. Si bien el ausentismo fue considerado como un indicador complementario debido a su relación con el clima laboral y la gestión del liderazgo, no fue incorporado dentro del cálculo del ROI, dado que su impacto económico corresponde a una estimación indirecta de productividad. Por ello, se adoptó un enfoque metodológico conservador, evitando la sobreestimación de los beneficios económicos del programa.

En este sentido, para determinar el impacto económico del problema identificado, se procede a cuantificar los costos asociados a la rotación de personal considerando que esta genera afectaciones directas en la productividad, la continuidad operativa y el clima laboral. La estimación de estos costos constituye la base para el análisis financiero y la posterior evaluación del retorno sobre la inversión.

El costo de rotación se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Costo de rotación} = \text{Número de salidas} \times \text{Costo estimado por reemplazo}$$

Durante el período analizado se registraron 55 salidas de personal operativo. La organización ha determinado un costo promedio de USD 500,00 por cada reemplazo, valor que incluye aproximadamente USD 100,00 correspondientes al proceso de reclutamiento (publicación de vacantes y difusión de la oferta laboral), USD 150,00 asociados al proceso de selección (revisión de hojas de vida, entrevistas, pruebas y evaluación de candidatos), USD 50,00

relacionados con la contratación (gestión administrativa, documentación legal y formalización del ingreso) y USD 200,00 destinados a la inducción y capacitación inicial del nuevo colaborador en el puesto operativo.

Este valor fue proporcionado por el área de Talento Humano, con base en registros internos de costos reales asociados a la reposición de personal operativo. Por lo tanto, el costo total de rotación se determina de la siguiente manera:

$$55 \text{ salidas} \times \text{USD } 500,00 = \text{USD } 27.500,00$$

A partir de este diagnóstico, y como resultado de la implementación del programa de fortalecimiento del liderazgo, se plantea una reducción progresiva de la rotación de personal. Se proyecta que, tras un período de 12 meses de intervención, la tasa de rotación disminuya del 31,8% al 25%, lo que equivale aproximadamente a 12 salidas menos de personal operativo al año.

Esta proyección se considera técnicamente razonable, en tanto representa una mejora progresiva del problema sin asumir su eliminación total. Asimismo, responde a un criterio realista y alineado con el alcance de una intervención centrada en el fortalecimiento de factores internos de la organización, tales como el clima laboral, la comunicación y la satisfacción del colaborador, sin intervenir en variables externas como el mercado laboral, las condiciones salariales o la disponibilidad de empleo.

En función de la reducción proyectada de la rotación de personal, se estima el impacto económico derivado de la implementación del programa. Es así que, considerando una disminución de 12 salidas anuales y un costo promedio de USD 500,00 por reemplazo de colaborador, se calcula un ahorro económico de USD 6.000,00, resultado de la multiplicación entre el número de salidas evitadas y el costo unitario de reposición del personal operativo.

A partir de este ahorro proyectado, se procede al cálculo del retorno sobre la inversión, con el fin de evaluar la viabilidad financiera del programa de fortalecimiento del liderazgo. Para ello, se utiliza la siguiente fórmula:

$$ROI = \frac{\text{Beneficios} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100$$

Donde los beneficios corresponden al ahorro económico generado por la reducción de la rotación de personal, equivalente a USD 6.000,00, mientras que la inversión requerida para la implementación del programa asciende a USD 4.801,04, valor que se encuentra detallado en el apartado anterior correspondiente al presupuesto destinado al programa de capacitación. Sustituyendo estos valores en la fórmula, se obtiene lo siguiente:

$$ROI = \frac{USD\ 6.000 - USD\ 4.801,04}{USD\ 4.801,04} \times 100$$

$$ROI = 24,97\%$$

El resultado obtenido evidencia que la propuesta es financieramente rentable, ya que los beneficios económicos generados superan la inversión inicial requerida para su implementación. Es decir, por cada dólar invertido en el programa, la organización no solo recupera el capital invertido, sino que además obtiene un excedente adicional.

Este porcentaje se considera adecuado dentro del contexto de proyectos de gestión del talento humano, donde los retornos suelen situarse en rangos moderados, debido a que las intervenciones se enfocan en factores conductuales y organizacionales, cuyos efectos son progresivos y no inmediatos. En este sentido, se ha evidenciado que las iniciativas de capacitación y desarrollo impactan el desempeño organizacional de manera gradual y a lo largo

del tiempo, estando además condicionadas por diversos factores contextuales, lo que limita la obtención de resultados financieros inmediatos (Garavan, et al., 2020).

En este sentido, un ROI del 24,97% puede interpretarse como un resultado positivo y realista, ya que refleja una mejora económica sin sobreestimar los beneficios del programa, manteniendo coherencia con el alcance de la intervención.

Adicionalmente, más allá del beneficio económico directo, la implementación del programa genera ventajas organizacionales relevantes que no se reflejan de manera inmediata en términos monetarios, pero que inciden de forma significativa en el desempeño institucional. Entre estos beneficios se encuentran la mejora del clima laboral, el fortalecimiento de la comunicación entre líderes y colaboradores, el incremento del compromiso organizacional, la reducción de conflictos internos y la mayor estabilidad de los equipos de trabajo. Estos factores contribuyen a la sostenibilidad de los resultados en el tiempo y potencian el impacto estratégico de la intervención.

En conjunto, estos elementos permiten concluir que la propuesta no solo es viable desde una perspectiva financiera, sino que también aporta valor a nivel organizacional, consolidándose como una alternativa efectiva para la optimización de la gestión del talento humano y la reducción progresiva de la rotación de personal.

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones Generales

El presente estudio permitió evidenciar que la rotación de personal constituye una problemática significativa en el área operativa de la empresa analizada, reflejada en una alta frecuencia de salida de colaboradores. A partir del análisis realizado, se determinó que esta situación no responde a un único factor, sino a un conjunto de elementos internos, entre los cuales destaca el rol del liderazgo ejercido por los mandos medios.

Los resultados obtenidos, tanto desde el enfoque cuantitativo como cualitativo, muestran que existen debilidades en la gestión del liderazgo, particularmente en aspectos como la comunicación, la retroalimentación y la gestión de equipos. Estas deficiencias inciden directamente en la percepción de los colaboradores sobre su entorno laboral, afectando su nivel de compromiso, satisfacción y permanencia dentro de la organización.

En este sentido, se evidencia una correspondencia directa entre los objetivos planteados, los hallazgos obtenidos y la propuesta desarrollada, lo que valida la consistencia metodológica del estudio y su aporte para la solución de la problemática abordada. Asimismo, la propuesta se caracteriza por ser pertinente en relación con las necesidades identificadas en el diagnóstico, viable en función de los recursos y el contexto organizacional, y evaluable mediante indicadores definidos que permitirán medir su impacto. No obstante, es importante señalar que su efectividad estará condicionada a su adecuada implementación y seguimiento dentro de la organización.

5.1.1. Conclusiones Específicas

La propuesta de capacitación orientada al fortalecimiento del liderazgo en los mandos medios responde a las debilidades identificadas en el diagnóstico organizacional de Meramexair, donde el 65 % de los colaboradores evidenció percepciones negativas respecto al liderazgo en el área operativa.

En el contexto específico del entorno aeroportuario, caracterizado por la necesidad de coordinación constante, rapidez operativa y alta interacción entre colaboradores, se concluye que el fortalecimiento del liderazgo no solo es necesario, sino estratégico para garantizar el adecuado funcionamiento de las operaciones. De esta manera, la propuesta no se limita solo en un proceso formativo, sino que se proyecta como un mecanismo que puede incidir directamente en la mejora de la dinámica diaria de trabajo.

Finalmente, se concluye que la propuesta constituye una herramienta técnicamente pertinente y evaluable para intervenir en factores internos como la comunicación, la retroalimentación y la gestión de equipos, los cuales influyen en la percepción de apoyo organizacional y, en consecuencia, en la retención del personal. De este modo, su valor trasciende el ámbito formativo, ya que contribuye a la mejora sostenible de la gestión del talento humano dentro del contexto específico de Meramexair.

5.1.2. Análisis del Cumplimiento de los Objetivos de Investigación

En relación con los objetivos planteados en la presente investigación, se concluye que estos fueron alcanzados de manera satisfactoria, permitiendo dar respuesta al problema identificado y fundamentar la propuesta desarrollada.

El objetivo general se cumplió mediante el diseño de un plan de capacitación enfocado en el fortalecimiento de las competencias de liderazgo. Dado que el alcance del proyecto se limitó a la estructuración de la propuesta, el impacto real sobre la rotación queda planteado como una proyección evaluable durante el periodo 2026-2027.

En cuanto a los objetivos específicos, el primero, enfocado en analizar las brechas en las competencias de liderazgo de los mandos medios, se cumplió mediante la aplicación de entrevistas, la observación directa y el análisis de indicadores organizacionales como la rotación, el ausentismo y el clima laboral, lo que permitió construir un diagnóstico claro y fundamentado de la situación actual.

En segundo lugar, el objetivo relacionado con la estructuración de los componentes del plan de capacitación, se alcanzó a través del diseño de contenidos, metodologías, recursos y estrategias formativas alineadas a las necesidades detectadas, quedando formalizado en un documento técnico que asegura su coherencia y aplicabilidad.

Por otra parte, el tercer objetivo, orientado a definir el sistema de implementación y evaluación del plan, se cumplió mediante la elaboración de un cronograma, la asignación de responsables y la construcción de una matriz de evaluación, permitiendo establecer mecanismos concretos de seguimiento y medición de resultados en relación con la gestión de equipos y la rotación del personal.

En este sentido, se evidencia una correspondencia directa entre los objetivos planteados, los hallazgos obtenidos y la propuesta desarrollada, lo que valida la consistencia metodológica del estudio y su aporte para la solución de la problemática abordada.

5.2 Contribuciones

5.2.1 Contribución a Nivel Personal

El desarrollo de la presente investigación representa un aporte significativo que ha permitido fortalecer conocimientos y habilidades indispensables para la gestión del talento humano. El diseño del plan de capacitación de liderazgo se constituyó como un ejercicio fundamental para comprender e intervenir en la dinámica organizacional, consolidando competencias clave como el análisis crítico, la planificación y la toma de decisiones basada en la integración de datos cuantitativos y cualitativos.

Además, el proceso impulsó el desarrollo en el manejo de herramientas investigativas y metodológicas, tales como la formulación de objetivos, el diagnóstico de necesidades y la estructuración de propuestas alineadas a requerimientos específicos de la empresa. Esto fomentó el pensamiento reflexivo, la disciplina y la argumentación fundamentada, al integrar criterios técnicos y organizacionales en una solución estructurada.

Finalmente, el trabajo en equipo fortaleció competencias transversales como la comunicación, la coordinación grupal, la resolución de problemas y la capacidad de plantear soluciones conjuntas. Esta experiencia permitió adquirir una visión estratégica e integral sobre el impacto del liderazgo en la retención del personal, aportando de manera sustancial al desarrollo de los autores como profesionales especializados en talento humano.

5.2.2 Contribución a Nivel Académico

El trabajo realizado representa una contribución académica significativa al analizar la relación entre el liderazgo operativo y la rotación de personal desde una perspectiva aplicada, evidenciando que la gestión del talento humano no debe abordarse únicamente desde un enfoque

teórico, sino también en su impacto directo en la dinámica interna y sostenibilidad de las organizaciones.

Cabe mencionar el valor académico que aporta este trabajo en cuanto al desarrollo del conocimiento en áreas como liderazgo, clima organizacional y permanencia del talento, sobre todo en contextos operativos donde la gestión de equipos representa un desafío constante. Por ende, se demuestra que el liderazgo en mandos medios constituye un factor clave dentro de la gestión estratégica del talento humano, dejando de lado el enfoque solamente en el rol operativo.

Finalmente, se espera que tanto los resultados obtenidos como la propuesta planteada puedan servir como base y referencia para futuras investigaciones, así como un antecedente para el diseño de estrategias de intervención en organizaciones con problemáticas similares.

5.2.3. Contribución a la Gestión Empresarial

Este proyecto demuestra que gestionar el talento de forma inteligente es una de las decisiones de negocio más rentables que puede tomar la organización. Los resultados obtenidos dejan claro que reducir la rotación de personal es clave para cuidar los recursos de la empresa. Al frenar la constante entrada y salida de colaboradores, la organización evita los altos costos de contratación y entrenamiento de personal desde cero, de tal manera que la operación diaria fluya sin interrupciones y con mayor calidad.

Así mismo, el proyecto brinda una ruta clara para diseñar planes de capacitación aplicables para toda el área operativa de la organización; al proporcionar a los líderes las herramientas adecuadas para dirigir y motivar a sus equipos, se aborda el problema desde su origen, ya que la forma en que un supervisor gestiona al personal constituye, en la mayoría de los

casos, un factor determinante en la decisión de un colaborador de permanecer y comprometerse con la organización.

Por último, estas recomendaciones están pensadas para convertirse en un hábito dentro de la organización, impulsando una verdadera mejora continua de sus procesos internos. Al aplicar este plan, la empresa no solo logrará apagar "incendios" a corto plazo, sino que construirá una cultura de liderazgo sólida para el futuro.

5.2.4. Limitaciones de la Investigación

El alcance de este estudio se enmarca en un contexto organizacional específico, lo que implica que los resultados obtenidos responden a una realidad particular y pueden variar al ser aplicados en otras organizaciones con diferentes estructuras, culturas o dinámicas laborales.

Sumado a lo anterior, se identifica una limitación de carácter metodológico en la fase cualitativa del estudio, la cual se sustentó en una única entrevista a un informante clave y en observación directa no estructurada. Si bien esto no invalida los resultados obtenidos, sí restringe la profundidad del diagnóstico, al no permitir una exploración más amplia y contrastada de las percepciones y experiencias de los distintos actores organizacionales. En este sentido, la incorporación de múltiples informantes y el uso de técnicas cualitativas más estructuradas habría permitido enriquecer el análisis y fortalecer la comprensión del fenómeno estudiado.

Igualmente, es necesario considerar que el estudio se desarrolló en un periodo de tiempo determinado, lo que impide evaluar la evolución de las variables en el largo plazo. En este sentido, no fue posible medir el impacto real de la propuesta planteada, ya que esta no fue implementada como un plan piloto durante el desarrollo de la investigación.

Otra limitación relevante se relaciona con la disponibilidad y acceso a la información interna, ya que ciertos datos pueden estar sujetos a restricciones organizacionales o depender de registros previamente elaborados, lo cual puede influir en el nivel de profundidad del análisis.

A pesar de estas limitaciones, la información recopilada fue suficiente para realizar un diagnóstico consistente de la problemática y desarrollar una propuesta coherente, alineada con las necesidades identificadas en la organización.

5.3. Recomendaciones

A partir de los hallazgos obtenidos, se plantean recomendaciones orientadas a optimizar la gestión del talento humano y contribuir a la reducción de la rotación de personal en el área operativa. En este sentido, se recomienda implementar el plan de capacitación propuesto, de manera continua y alineada a las necesidades del entorno, con el fin de asegurar su efectividad y sostenibilidad en el tiempo.

De forma complementaria, se sugiere institucionalizar espacios formales de comunicación y retroalimentación entre supervisores y colaboradores, que permitan consolidar una interacción más abierta, constante y estructurada. En coherencia con ello, se recomienda establecer mecanismos de seguimiento y evaluación del desempeño de los mandos medios, que permitan medir la aplicación de las competencias adquiridas.

Asimismo, la gestión de la rotación debe abordarse desde una perspectiva integral, por lo que se sugiere complementar las acciones de capacitación con estrategias transversales de talento humano, tales como programas de reconocimiento, bienestar laboral y desarrollo profesional.

En el ámbito metodológico, se sugiere que futuros estudios amplíen la participación de actores en la fase cualitativa, incorporando un mayor número de entrevistas y técnicas complementarias de recolección de información, lo que permitiría obtener una visión más amplia y profunda del fenómeno estudiado.

Finalmente, se sugiere ampliar las líneas de investigación hacia el análisis de la relación entre el liderazgo operativo y otras variables organizacionales como la motivación y la productividad, así como realizar estudios comparativos entre diferentes sectores o tipos de organizaciones, con el objetivo de enriquecer la comprensión del fenómeno de la rotación de personal.

Referencias

- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Alkaabi, A., Alghizzawi, M., Daoud, M., & Ezmigna, I. (2024). Factors influencing employee turnover intention: An integrative perspective. *En B. Awwad (Ed.), The AI Revolution: Driving Business Innovation and Research (Studies in Systems, Decision and Control.) Springer*. https://doi.org/10.1007/908-3-031-66226-2_17
- Arias González, I. P., Guerrero Arrieta, K. G., Orozco Orozco, W. H., Castro Barreno, G. J., & Caminos Manjares, W. G. (2023). La gestión del talento humano como un aporte fundamental para el desarrollo de las empresas. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.867>
- Azmy, A., & Setiarini, N. (2023). Kirkpatrick model as evaluation training program for assessor: Case study of government employee. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 10(9), 675–696. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10115328>
- Cabal Muñoz, M., Jiménez Abad, W., & Reigosa Lara, A. (2025). Estilos de liderazgo en comercializadoras de hidrocarburos del Centro Operativo Petroecuador Cuenca. *Arandu UTIC*, 12(2), 2801-2813. <https://doi.org/10.69639/arandu.v12i2.1108>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano* (5ª ed.). McGraw Hill.
- Dess, G., & Shaw, J. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26(3), 446–456. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4845830>

- Díaz, S., & Silva, G. (2023). Liderazgo global: una revisión del concepto, enfoques, competencias y retos en el contexto organizacional actual. *Clío América*, 17(34), 58-71.
<https://doi.org/10.21676/23897848.5578>
- Drouvelis, M., & Paiardini, P. (2022). Feedback quality and performance in organisations. *The Leadership Quarterly*, 33(6). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101534>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Garavan, T., McCarthy, A., Lai, Y., Murphy, K., Sheehan, M., & Carbery, R. (2020). Training and organisational performance: A meta-analysis of temporal, institutional and organisational context moderators. *Human Resource Management Journal*.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12284>
- Geraldo Campos, L., Mera Sánchez, A., & Rocha Perez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156-174.
<https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Gómez, N., & Macías, N. (2022). Liderazgo organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la unidad educativa Eloy Alfaro año 2021. *Revista Científica Multidisciplinarias Yachasun*, 6(11), 1-15.
<https://doi.org/10.46296/yc.v6i11ledespnov.0240>
- Han, J. (2022). A review of antecedents of employee turnover in the hospitality industry on individual, team and organizational levels. *International Hospitality Review*.
<https://doi.org/10.1108/IHR-09-2020-0050>

- Heine, E., Stouten, J., & Liden, R. (2026). Performance feedback: A critical systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 47(2), 312-361. <https://doi.org/10.1002/job.70033>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Jung, J., Kim, B., & Kim, M. (2023). The effect of unstable job on employee's turnover intention: The importance of coaching leadership. *Frontiers in Public Health*. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1114023>
- Lacerenza, C., Reyes, D., Marlow, S., Dana L, J., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686–1718. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>
- Llanos Encalada, M., & Castillo Corral, K. (2022). Efecto de absentismo y la rotación del personal en la productividad y venta de carne porcina ecuatoriana: período 2020-2021. *Estudios de administración*, 29(2). <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2022.68612>
- Men, L., Qin, Y., & Jin, J. (2022). Fostering Employee Trust via Effective Supervisory Communication during the COVID-19 Pandemic: Through the Lens of Motivating Language Theory. *International Journal of Business Communication*, 59(2). <https://doi.org/10.1177/23294884211020491>
- Mendoza Solís, M., & García Alcaraz, J. (2023). Impacto del liderazgo transaccional en el rendimiento operativo. *Cultura Científica y Tecnológica*, 20(2). <https://doi.org/10.20983/culcyt.2023.2.2e.1>
- Ngo Ndjama, J., & Van der Westhuizen, J. (2025). Assessing the effectiveness of leadership development programmes in improving the service quality in public institutions: An

- integrated review. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 5(3), 3799-3876. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i3.7388>
- Northouse, P. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Oh, J., & Chhinzer, N. (2021). Is turnover contagious? The impact of transformational leadership and collective turnover on employee turnover decisions. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 1089-1103. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2020-0548>
- Oliveira, L., & Najnudel, P. (2023). The influence of abusive supervision on employee engagement, stress and turnover intention. *Revista de Gestão*, 30(1), 78–91. <https://doi.org/10.1108/REGE-02-2021-0025>
- Romão, S., Ribeiro, N., Gomes, D., & Singh, S. (2022). The impact of leaders' coaching skills on employees' happiness and turnover intention. *Administrative Sciences*, 12(3), 1-16. <https://doi.org/10.3390/admsci12030084>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Tang, L., Shi, M., Liu, Y., & Yang, B. (2024). Building a committed workforce: The synergistic effects of coaching leadership, organization-based self-esteem, and learning goal orientation. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1423540>
- Tse, H., Huang, X., & Lam, W. (2013). Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 763-776. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.07.005>

Ultreras-Rodríguez, A., Nieves-Lizárraga, D., Olguín-Martínez, C., & Bueno-Fernández, M.

(2023). Rotación del personal y estilo de liderazgo: una revisión narrativa. *Health Leadership and Quality of Life*, 2. <https://doi.org/10.56294/hl2023207>

Villacrés Almeida, J., & López Paredes, H. (2018). Incidencia del tipo de liderazgo en el clima laboral Caso: Área de cajas en las agencias de Quito de una entidad financiera. *Economía y Negocios*, 9(1). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=695576687013>

Whetten, D., & Cameron, K. (2022). *Developing management skills* (10th ed.). Pearson.

Anexos

Anexo A - Encuesta de Clima Laboral



Objetivo: La presente encuesta tiene como propósito conocer y analizar la percepción de los colaboradores respecto al clima laboral en la organización, a fin de identificar fortalezas, áreas de mejora y posibles problemáticas que influyen en su experiencia laboral, desempeño y bienestar dentro de la empresa.

Instrucciones

A continuación, se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con su experiencia laboral dentro de la organización. Por favor, lea cuidadosamente cada una y marque con una (X) la opción que mejor represente su nivel de acuerdo.

1. Las herramientas de trabajo que me proporciona la empresa son adecuadas para un buen desempeño.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

2. Desde mi ingreso en esta compañía he notado favoritismo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

3. Esta compañía no me retroalimenta eficazmente sobre mis avances laborales.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo

☐ Totalmente de acuerdo

4. Me parece que esta compañía es flexible.

☐ Totalmente en desacuerdo

☐ En desacuerdo

☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo

☐ De acuerdo

☐ Totalmente de acuerdo

5. No encuentro estabilidad en mi vida personal y laboral, con el horario que cubro en esta empresa.

☐ Totalmente en desacuerdo

☐ En desacuerdo

☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo

☐ De acuerdo

☐ Totalmente de acuerdo

6. En esta compañía no tengo retos que me permiten ir ascendiendo de puesto.

☐ Totalmente en desacuerdo

☐ En desacuerdo

☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo

☐ De acuerdo

☐ Totalmente de acuerdo

7. El paquete de beneficios que ofrece esta compañía es adecuado.

☐ Totalmente en desacuerdo

☐ En desacuerdo

☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo

☐ De acuerdo

☐ Totalmente de acuerdo

8. Las instrucciones que mi líder asigna no son claras.

☐ Totalmente en desacuerdo

☐ En desacuerdo

☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo

☐ De acuerdo

☐ Totalmente de acuerdo

9. Puedo dormir bien aún con las presiones que tengo en mi trabajo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

10. En esta compañía los roles de trabajo están bien definidos.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

11. Desde que laboro en esta compañía, mi líder inmediato me ha motivado a ser más productivo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

12. El estrés laboral me ha provocado problemas de salud.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

13. Esta empresa no retiene a las personas que hacen bien su trabajo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

14. En esta organización no se han preocupado por equilibrar mi sueldo, jornada y carga de trabajo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

15. En esta empresa la opinión de los demás no es valorada para resolver dificultades.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

16. Se me ha compensado con justicia en esta organización.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

17. No ha sido posible tener una relación de apertura con mis líderes.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

18. Esta organización no tiene un proceso de despido adecuado.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

19. He notado que los compañeros de otras áreas tienen disponibilidad para colaborar.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

20. Mi salud se ha desgastado desde que laboro en esta empresa.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

21. En esta compañía las personas no están asignadas en puestos que impulsen su crecimiento profesional.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

22. Me siento orgulloso de trabajar en esta compañía.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

23. Los beneficios adicionales al salario que ofrece la empresa responden a mis necesidades y me hacen sentir valorado.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

24. En esta compañía se anticipan y previenen los problemas.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

25. Mi actual jornada laboral no me permite descansar como lo hacía antes.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

26. Desde que ingresé en esta compañía tengo temor de perder mi trabajo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

27. Desde que entré a esta organización he percibido un liderazgo deficiente de mi supervisor.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

28. La relación con mi líder inmediato se ha vuelto distante con el paso del tiempo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

29. En esta compañía no se me ha capacitado para la toma de decisiones.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

30. En mi lugar de trabajo no hay hostigamiento sexual.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

31. Los directivos de esta empresa son sensibles hacia las necesidades de los colaboradores.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

32. Una de las razones para trabajar en esta compañía es un salario equitativo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

33. Existen medios para resolver conflictos internos sin temor a represalias.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

34. No he establecido una relación de confianza con mis líderes.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

35. Cuando se presenta una renuncia o despido no se nos comunica de manera transparente.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

36. En esta empresa se contrata al personal sin importar discapacidad.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

37. Este trabajo representa un desafío constante para mí.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

38. Si encontrara otro empleo con las mismas condiciones y salario, me iría de esta compañía.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

39. En el tiempo que he estado en esta empresa, me he dado cuenta que la persona que es honrada no fracasa.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

40. Las medidas de seguridad en mi área de trabajo son las adecuadas.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

Agradecemos su tiempo y disposición para responder la presente encuesta. Su opinión es muy valiosa, ya que contribuirá a la identificación de oportunidades de mejora y al fortalecimiento del clima laboral dentro de la organización.

La información proporcionada será tratada con absoluta confidencialidad y utilizada únicamente con fines de análisis organizacional.

Anexo B - Guía de Observación

FICHA TÉCNICA DE LA OBSERVACIÓN.

DATOS GENERALES

- **Lugar:** Centro de Consumo (CDC) Aeropuerto Mariscal Sucre
- **Periodo de aplicación:** Febrero de 2026.
- **Contexto de aplicación:** Horario laboral regular
- **Objetivo:** Registrar in situ las dinámicas de comportamiento en el entorno real de trabajo.

Matriz de Registro de Notas de Campo

Instrucciones para el observador: Se debe escribir de forma objetiva las situaciones y

dinámicas evidenciadas en el entorno real de trabajo, enfocándose en los siguientes parámetros:

- **Interacciones Generales:** (Mencionar las interacciones entre líderes y colaboradores).

- **Transmisión de Instrucciones:** (Detallar la forma, tono y claridad en la transmisión de instrucciones).

- **Espacios de Retroalimentación:** (Cómo se propician y desarrollan los espacios de retroalimentación).

- **Dinámica Operativa:** (Describir el ambiente general observado en el área operativa)

Anexo C - Guion Temático de Entrevista Semiestructurada

FICHA TÉCNICA

DATOS GENERALES

- **Cargo del Entrevistado:** Trabajador Social
- **Modalidad:** Virtual (Zoom Meetings)
- **Fecha de aplicación:** 11 de marzo de 2026
- **Duración aproximada:** 60 minutos.
- **Objetivo:** Comprender las percepciones y dinámicas internas sobre el clima organizacional, el bienestar laboral y la gestión de conflictos, así como la relación con la problemática de la rotación de personal y el liderazgo operativo.

DESARROLLO

Ejes Temáticos y Preguntas Guía

Nota: Siendo una entrevista semiestructurada, el presente guion sirve como base para iniciar el diálogo, permitiendo profundizar temáticamente según la información clave brindada por el trabajador social.

Eje 1: Comunicación

1. ¿Cómo percibe actualmente la comunicación y el clima organizacional dentro de la empresa?
2. ¿Cómo describe la efectividad en la transmisión de instrucciones diarias desde los líderes hacia el personal operativo?
3. Cuando surgen algún inconveniente con el personal, ¿cómo se evalúa la gestión de conflictos, se utiliza la comunicación para resolverlos?

Eje 2: Gestión de Equipos (Liderazgo Operativo)

4. ¿Se puede percibir la relación directa entre los mandos medios y los colaboradores en los centros de consumo del aeropuerto, como la describiría?
5. ¿Cree que el liderazgo operativo de los CDC influye sobre la problemática de la rotación de personal?
6. Con respecto al bienestar de los colaboradores, ¿Qué fortalezas y oportunidades de mejora puede visualizar en la gestión de líderes con sus equipos de trabajo?

Eje 3: Retroalimentación

7. ¿Existen mecanismos efectivos que promuevan espacios de retroalimentación entre los mandos medios y su equipo?
8. ¿Cómo reaccionan habitualmente los colaboradores ante la retroalimentación brindada por sus líderes en el entorno real de trabajo?
9. ¿De qué manera la empresa puede fomentar una retroalimentación más constructiva para fortalecer la retención del talento y mejorar la relación entre líderes y colaboradores?

Anexo D – Test de Conocimiento

TEST DE CONOCIMIENTO

Plan de Capacitación en Liderazgo

Objetivo: Evaluar el nivel de conocimientos de los supervisores sobre los contenidos abordados en el plan de capacitación en liderazgo, con el fin de identificar el nivel de aprendizaje antes y después de la intervención formativa. Los resultados permitirán determinar el grado de adquisición de conocimientos.

Instrucciones: El presente test de conocimiento deberá ser respondido de manera individual por cada participante. Lea detenidamente cada uno de los enunciados y seleccione la opción que mejor considere.

Nombre:

Cargo:

Fecha:

Pre-test: ☐

Pos-test: ☐

1. El autoconocimiento permite al líder:

- a) Controlar
- b) Identificar fortalezas y áreas de mejora
- c) Delegar todo
- d) Evitar conflictos

2. Un estilo de liderazgo influye en:

- a) Clima
- b) Color uniforme
- c) Salario
- d) Infraestructura

3. El feedback estructurado debe centrarse en:

- a) Personas
- b) Rumores
- c) Conductas observables
- d) Suposiciones

4. El clima organizacional se relaciona con:

- a) Percepción del ambiente laboral
- b) Ventas
- c) Maquinaria
- d) Inventario

5. La empatía consiste en:

- a) Comprender emociones
- b) Juzgar
- c) Ordenar
- d) Castigar

6. El reconocimiento favorece a:

- a) Compromiso
- b) Rotación
- c) Conflicto
- d) Desmotivación

7. La comunicación asertiva es:

- a) Clara y respetuosa
- b) Agresiva
- c) Pasiva
- d) Ambigua

8. El elemento no verbal es:

- a) Gestos
- b) Correo
- c) Informe
- d) Memo

9. El parafraseo sirve para:

- a) Verificar comprensión
- b) Criticar
- c) Interrumpir
- d) Imponer

10. El Feedback constructivo busca:

- a) Mejorar
- b) Humillar
- c) Sancionar
- d) Comparar

11. La diferencia entre crítica y feedback es:

- a) Feedback orienta mejora
- b) Son iguales
- c) Crítica motiva
- d) Ninguna

12. Al recibir feedback se recomienda:

- a) Escuchar
- b) Justificarse
- c) Discutir
- d) Ignorar

13. La gestión de equipos requiere:

- a) Coordinación
- b) Aislamiento
- c) Competencia interna
- d) Improvisación

14. Los seis sombreros permite:

- a) Analizar desde perspectivas
- b) Decidir al azar
- c) Sancionar
- d) Evitar opiniones

15. La resolución de conflictos exige:

- a) Diálogo
- b) Agresión
- c) Silencio
- d) Castigo

16. El plan de mejora busca:

- a) Aplicar aprendizajes
- b) Olvidar capacitación
- c) Evaluar clientes
- d) Reducir ventas

17. Establecer compromisos individuales favorece a:

- a) Transferencia aprendizaje
- b) Desinterés
- c) Rotación
- d) Conflicto

18. Reflexionar sobre las fortalezas ayuda a:

- a) Desarrollo
- b) Estancamiento
- c) Dependencia
- d) Ninguna

19. Un supervisor recibe comentarios de que interrumpe constantemente a su equipo, aunque él considera que escucha bien. ¿Qué debería hacer primero?

- a) Ignorar los comentarios
- b) Solicitar retroalimentación y reflexionar sobre su conducta
- c) Cambiar inmediatamente todas sus decisiones
- d) Delegar la comunicación

20. Un líder identifica que suele reaccionar impulsivamente ante la presión. ¿Qué acción refleja autoconocimiento?

- a) Reconocer esa conducta y trabajar en mejorarla
- b) Culpar al equipo
- c) Evitar reuniones
- d) Esperar que otros cambien

21. Un colaborador se siente desmotivado porque nunca recibe reconocimiento. ¿Qué debería hacer el supervisor?

- a) Ignorarlo
- b) Aplicar reconocimiento oportuno y sincero
- c) Asignarle más trabajo
- d) Compararlo con otros

22. En un turno existe sobrecarga y tensión. ¿Qué favorece un mejor clima?

- a) Comunicación clara y distribución equitativa
- b) Mantener silencio
- c) Aplicar sanciones sin diálogo
- d) Evitar escuchar

23. Un supervisor debe corregir un error sin generar conflicto. ¿Cómo debe hacerlo?

- a) Con respeto, claridad y enfoque en la conducta
- b) Frente a todos con tono agresivo
- c) Por rumores
- d) Con amenazas

24. Durante una conversación, el líder escucha sin interrumpir y resume lo entendido.

¿Qué habilidad demuestra?

- a) Persuasión
- b) Escucha activa
- c) Negociación
- d) Autoridad

25. Al brindar feedback, el supervisor describe hechos observables y propone mejoras.

¿Qué tipo de retroalimentación aplica?

- a) Constructiva
- b) Destructiva
- c) Personal
- d) Ambigua

26. Un colaborador recibe observaciones y evita justificarse para analizarlas. ¿Qué conducta demuestra?

- a) Resistencia
- b) Apertura al aprendizaje
- c) Desinterés
- d) Autoritarismo

27. Dos colaboradores tienen un conflicto que afecta el trabajo. ¿Qué debe hacer el líder?

- a) Facilitar el diálogo y buscar soluciones
- b) Ignorarlo
- c) Tomar partido sin escuchar
- d) Separarlos sin explicación

28. Un equipo enfrenta un problema complejo. ¿Qué práctica mejora la decisión?

- a) Analizar hechos, riesgos y alternativas
- b) Decidir sin información
- c) Delegar todo
- d) Esperar

29. Al finalizar la capacitación, el supervisor define acciones concretas para mejorar. ¿Qué está elaborando?

- a) Un plan de mejora
- b) Un reglamento
- c) Un informe financiero
- d) Un cronograma de vacaciones

30. Después del programa, un líder comparte públicamente su compromiso de cambio. ¿Cuál es el propósito principal?

- a) Fortalecer la responsabilidad y aplicación del aprendizaje
- b) Evaluar salarios
- c) Asignar turnos
- d) Controlar asistencia

Anexo E - Lista de Observación



LISTA DE OBSERVACIÓN

Objetivo: Verificar la aplicación de las competencias de liderazgo operativo desarrolladas durante el plan de capacitación mediante la observación directa del desempeño de los supervisores en su puesto de trabajo.

Instrucciones: La presente lista de observación será aplicada por el jefe inmediato a los 30 y 60 días posteriores a la finalización del plan de capacitación. El evaluador deberá valorar cada criterio de acuerdo con la escala establecida.

Evaluador: _____

Evaluado: _____

Fecha: _____

Lugar: _____

Criterio	1= No Observado	2= En proceso	3= Cumple parcialmente	4= Cumple	5= Supera lo esperado
Demuestra autoconocimiento como líder	☐	☐	☐	☐	☐
Genera confianza y respeto	☐	☐	☐	☐	☐
Escucha activamente	☐	☐	☐	☐	☐
Se comunica asertivamente	☐	☐	☐	☐	☐
Brinda retroalimentación constructiva	☐	☐	☐	☐	☐
Recibe retroalimentación con apertura	☐	☐	☐	☐	☐
Delega responsabilidades	☐	☐	☐	☐	☐
Toma decisiones oportunas	☐	☐	☐	☐	☐
Gestiona conflictos	☐	☐	☐	☐	☐
Coordina y motiva al equipo	☐	☐	☐	☐	☐
Promueve la participación	☐	☐	☐	☐	☐
Aplica su plan de mejora	☐	☐	☐	☐	☐

Observaciones:

Firma Evaluador

Firma Evaluado

	Hoja de Retroalimentación		Nro.001
FECHA:		LUGAR DE LA REUNIÓN:	
HORA INICIO:		HORA FIN:	
CITADA POR:		CARGO:	
Descripción áreas a evaluar			
Descripción Feedback áreas a mejorar			
Compromiso y seguimiento del colaborador			
ASISTENTES			
Nro.	NOMBRES	CENTRO DE CONSUMO	FIRMA
1			
2			
OBSERVACIONES:			
FIRMA RECURSOS HUMANOS		FIRMA GERENTE MULTIUNIDAD	

Anexo G - Acta de Reunión

		Acta de Reunión		Nro.001	
FECHA:		LUGAR DE LA REUNIÓN:			
HORA INICIO:		HORA FIN:			
CITADA POR:		CARGO:			
Objetivo de la reunión					
Puntos tratados					
Compromiso					
ASISTENTES					
Nro.	NOMBRES	CENTRO DE CONSUMO	FIRMA		
1					
2					
3					
4					
OBSERVACIONES:					

Anexo H – Cuestionario de Competencias



CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS

Objetivo: Medir el nivel de desarrollo de competencias de liderazgo en mandos medios, a través de tres dimensiones: comunicación asertiva, gestión de equipos y retroalimentación efectiva.

Instrucciones: El presente cuestionario deberá ser respondido de manera individual por cada participante. Lea detenidamente cada uno de los enunciados y seleccione la opción que mejor refleje su nivel de acuerdo con respecto a la forma en que aplica las competencias de liderazgo en su desempeño laboral.

1. Expreso mis ideas de forma clara, directa y respetuosa con mi equipo.
1=Totalmente en desacuerdo
2=En desacuerdo
3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4=De acuerdo
5=Totalmente de acuerdo
2. Escucho activamente a mis colaboradores antes de responder o decidir.
1=Totalmente en desacuerdo
2=En desacuerdo
3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4=De acuerdo
5=Totalmente de acuerdo
3. Utilizo un lenguaje adecuado que facilita la comprensión de los mensajes.
1=Totalmente en desacuerdo
2=En desacuerdo
3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4=De acuerdo
5=Totalmente de acuerdo
4. Adapto mi comunicación según la situación y el colaborador.
1=Totalmente en desacuerdo
2=En desacuerdo
3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4=De acuerdo
5=Totalmente de acuerdo
5. Expreso desacuerdos sin generar conflictos en el equipo.
1=Totalmente en desacuerdo
2=En desacuerdo
3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4=De acuerdo
5=Totalmente de acuerdo
6. Distribuyo tareas de manera equitativa según capacidades del equipo.

1=Totalmente en desacuerdo

2=En desacuerdo

3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4=De acuerdo

5=Totalmente de acuerdo

7. Promuevo la cooperación para alcanzar objetivos laborales.

1=Totalmente en desacuerdo

2=En desacuerdo

3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4=De acuerdo

5=Totalmente de acuerdo

8. Considero la opinión del equipo en la toma de decisiones.

1=Totalmente en desacuerdo

2=En desacuerdo

3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4=De acuerdo

5=Totalmente de acuerdo

9. Gestiono adecuadamente situaciones de presión o conflicto.

1=Totalmente en desacuerdo

2=En desacuerdo

3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4=De acuerdo

5=Totalmente de acuerdo

10. Fomento un ambiente de confianza y coordinación.

1=Totalmente en desacuerdo

2=En desacuerdo

3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4=De acuerdo

5=Totalmente de acuerdo

11. Brindo retroalimentación basada en conductas observables.

1=Totalmente en desacuerdo

2=En desacuerdo

3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4=De acuerdo

5=Totalmente de acuerdo

12. Comunico de forma respetuosa aspectos a mejorar.

1=Totalmente en desacuerdo

2=En desacuerdo

3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4=De acuerdo

5=Totalmente de acuerdo

13. Reconozco oportunamente los logros del equipo.

- 1=Totalmente en desacuerdo
- 2=En desacuerdo
- 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4=De acuerdo
- 5=Totalmente de acuerdo

14. Recibo retroalimentación sin actitudes defensivas.

- 1=Totalmente en desacuerdo
- 2=En desacuerdo
- 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4=De acuerdo
- 5=Totalmente de acuerdo

15. Uso la retroalimentación para mejorar el desempeño del equipo.

- 1=Totalmente en desacuerdo
- 2=En desacuerdo
- 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4=De acuerdo
- 5=Totalmente de acuerdo