



CASO DE DEMOSTRACIÓN · Empresa ficticia · Datos simulados

Índice de Alineación con Prácticas basadas en Evidencia

34 / 100



▲ Solventa Digital está aquí

Índice de confianza: medio

Organización	Solventa Digital, S.L.
Sector	Tecnología / Software / SaaS
Tamaño	285 empleados
Respondente	Laura Méndez — Dir. People & Culture (9 meses)
Fecha	Marzo 2026
Versión	Scan Completo · 7 módulos · 450€

Informe revisado por Jordi Roig. Señales diagnósticas fiables, no certezas verificadas.

Algunas recomendaciones no son práctica habitual. Eso es intencional: el valor está en señalar dónde la práctica se aleja de lo que funciona, no en confirmar lo que ya se hace.

Confidencial — equipo directivo de Solventa Digital.

Resumen ejecutivo

0-24

25-49

50-74

75-100

Gaps son la norma, no la excepción. La mayoría son corregibles con cambios de proceso.

Módulo	Score	Patrón identificado
Selección	18%	Selección a ciegas — sin criterios ni puntuación
Rotación	32%	Dato sin acción — se mide sin diagnosticar causas
Absentismo	58%	Diagnóstico sin ajuste — medición sin intervención diferenciada
Desempeño	28%	Evaluación sin estándar — cada manager con su estándar
Formación	12%	Inversión ciega — 95K€ sin medir transferencia
Onboarding	35%	Aterrizaje informal — sin hitos ni criterios de éxito
Liderazgo	22%	Gestión por inercia — sin sistema para managers

Top 3 riesgos económicos

Área	Rango anual	Cálculo
Selección	148K – 494K€	52 inc. × 15-25% error × 0,5-1 × 38.000€
Formación	57K – 76K€	95.000€ × 60-80% sin transferencia verificable
Rotación	119K – 239K€	52 × 22% rot. × 55% <24m × 0,5-1 × 38.000€

Multiplicadores conservadores (15-25% salario, no el 30-50% de SHRM). El Evidence Check refina estos rangos.

Módulo 1 — Selección

Selección a ciegas

18%

Puntuación del módulo

No existen los mecanismos básicos que reducen el error de contratación.

Qué hemos encontrado

No hay criterios de evaluación definidos antes de entrevistar. No hay puntuación compartida. La decisión depende del juicio individual del responsable.

Dos responsables evaluando al mismo candidato pueden llegar a conclusiones opuestas — no por discrepancia de criterio, sino porque no hay criterio compartido. Con 52 incorporaciones al año, esa variabilidad se multiplica.

La investigación muestra que la diferencia entre una entrevista sin estructura y una estructurada es una de las más grandes documentadas en toda la psicología del trabajo. No es una mejora marginal.

💰 Impacto económico estimado

$52 \times 25\% \text{ error} \times 1 \times 38.000\text{€} = 494.000\text{€/año (medio)}$

$52 \times 15\% \text{ error} \times 0,5 \times 38.000\text{€} = 148.200\text{€/año (conservador)}$

Incluye: sustitución + incorporación + productividad perdida.

Qué se debería hacer y por qué

1. Definir criterios y puntuación antes de entrevistar

Para los 5 perfiles que más contratáis. Cuando los evaluadores puntúan con criterios compartidos, la variabilidad baja drásticamente.

2. Cada evaluador registra su valoración antes de compartirla

Cambio de protocolo que evita que la opinión del primero condicione al resto — efecto documentado y predecible.

3. Estandarizar la prueba técnica que ya hacéis de forma informal

Misma prueba, mismos criterios. Es el método con mayor capacidad predictiva.

→ **Siguiente nivel: Evidence Check**

Criterios por perfil, formato de scoring, protocolo de evaluación independiente, calendario de implementación.

Módulo 2 — Rotación Temprana

Dato sin acción

32%

Puntuación del módulo

Hay datos pero no generan diagnóstico ni acción.

Qué hemos encontrado

La organización sabe que tiene un 22% de rotación voluntaria y que más de la mitad ocurre antes de los 24 meses. Pero **el dato no genera acción** porque no hay diagnóstico de causas.

La investigación identifica **tres rutas de salida distintas**: insatisfacción progresiva (~60-70%), shock por evento (cambio de manager, reorganización), y estancamiento de carrera. Cada una necesita una intervención diferente. Sin diagnóstico diferencial, la organización trata las tres igual.

La investigación muestra que las personas que se van tienden a dar razones "seguras" (salario, oportunidad) en lugar de las reales (manager, expectativas incumplidas). **Saber que tienes un 22% no te dice por qué.**

💰 Impacto económico estimado

52 inc. × 22% rot. × 55% <24m × 1× × 38.000€ = 239K€/año (medio)

Conservador (0,5×) = 119K€/año

Parte evitable: 30-60%. Multiplicadores conservadores (15-25% salario, no 30-50% SHRM).

Qué se debería hacer y por qué

1. Encuesta anónima diferida en lugar de entrevista de salida

La mayoría de organizaciones usa la entrevista de salida tradicional. El problema: nadie quiere quemar puentes el último día. Una encuesta anónima enviada 2-3 meses después obtiene respuestas más honestas porque la persona ya no tiene nada que perder. No es habitual, pero es lo que funciona mejor según la evidencia disponible.

2. Analizar si la rotación se concentra en equipos o managers

Si dos equipos comparables tienen 8% y 28%, el problema es de gestión, no de mercado.

3. Información realista del puesto antes de incorporar

Las expectativas desalineadas son uno de los predictores más consistentes de abandono temprano.

→ Siguiente nivel: Evidence Check

Sistema de diagnóstico diferencial: encuesta diferida, análisis por segmento, plan de retención por coste evitable.

Módulo 3 — Absentismo

Diagnóstico sin ajuste

58%

Puntuación del módulo

Buena medición. El gap está en diferenciar la intervención según la causa.

Qué hemos encontrado

La organización mide correctamente (3,8%), diferencia por tipo y tiene evaluación psicosocial actualizada. **Significativamente mejor que la mayoría.**

Lo que falta es que la intervención se adapte a la causa. **La investigación muestra que la baja recompensa percibida es el predictor más fuerte de baja laboral. La calidad del liderazgo directo modula ambas vías: los equipos con peor liderazgo tienen un 61% más de riesgo de baja que los mejor gestionados.**

Si hay variabilidad entre equipos, la causa más probable es organizativa, no individual.

💰 Impacto económico estimado

$10,8\text{M€} \times 3,8\% = 410\text{K€/año}$ coste directo total

Reducible con intervención diferenciada: $10-20\% = 41\text{K} - 82\text{K€/año}$

En España: IT días 4-15 a cargo del empleador.

Qué se debería hacer y por qué

1. Diagnosticar si se concentra en equipos o managers

Si hay variabilidad interna, la causa es organizativa. Análisis posible con datos actuales.

2. Conversación estructurada de reincorporación para ausencias >3 días

No control — detección de causas y facilitación del retorno. Mayor evidencia para absentismo recurrente corto.

3. Si hay bonos de asistencia, medir si están teniendo el efecto esperado

No necesariamente eliminarlos — pero sí verificar que no estén produciendo el efecto contrario. Evidencia experimental reciente sugiere que en algunos contextos los bonos erosionan las normas de asistencia en lugar de reforzarlas.

→ Siguiente nivel: Evidence Check

Intervención diferenciada por tipo de ausencia + conexión con datos de riesgos psicosociales.

Módulo 4 — Gestión del Desempeño

Evaluación sin estándar

28%

Puntuación del módulo

Hay objetivos parciales pero sin consistencia entre managers ni feedback conductual.

Qué hemos encontrado

Hay objetivos individuales pero su calidad varía mucho. El feedback es sobre valoraciones generales, no comportamientos concretos. No hay calibración.

La investigación ha documentado que más del 38% del feedback produce efecto negativo en el rendimiento. La diferencia clave no es "positivo vs negativo" sino "centrado en tarea vs centrado en persona". Decirle a alguien "eres muy bueno" apenas cambia nada. Decirle "en esta tarea hiciste X y el resultado fue Y" produce cambio real — **la diferencia es enorme.**

Cada manager es una isla con su propio estándar. Las decisiones de promoción construidas sobre evaluaciones no calibradas heredan toda esa variabilidad.

💰 Impacto económico estimado

~35 managers × 12h/año × ~25€/h = 10.500€/año en proceso

Si no genera cambio conductual, es coste sin retorno.

Coste mayor: decisiones sobre evaluaciones no comparables.

Qué se debería hacer y por qué

1. Objetivos específicos y medibles

No "mejorar comunicación" — "responder solicitudes internas en <24h en 80% casos". Diferencia: +16-20% rendimiento.

2. Feedback sobre la tarea, no sobre la persona

"En la reunión propusiste tres alternativas" produce repetición. "Eres proactivo" no cambia nada.

3. Reunión de alineación de criterios entre managers

Los que más evalúan comparan, detectan diferencias, ajustan. Una reunión semestral.

→ Siguiente nivel: Evidence Check

Protocolo de objetivos específicos, formato de feedback conductual, calendario de calibración.

Módulo 5 — Formación y Transferencia

Inversión ciega

12%

Puntuación del módulo

95.000€ invertidos sin verificar si generan cambio en el puesto.

Qué hemos encontrado

95.000€ anuales en formación. Efectividad medida por satisfacción y asistencia. **La satisfacción no predice la transferencia** — son dos cosas distintas.

La condición más importante no es el diseño sino lo que pasa después: **la investigación muestra que el soporte del supervisor tiene más efecto** que el propio diseño instruccional. Si el manager no facilita la aplicación, la probabilidad de transferencia baja drásticamente.

El dato más impactante: **la investigación documenta que la formación con diagnóstico previo tiene 8 veces más transferencia** que sin él. No es marginal — es un cambio de orden de magnitud.

💰 Impacto económico estimado

$95.000€ \times 60-80\%$ sin transferencia = 57K – 76K€/año

No es coste adicional — es inversión ya comprometida sin retorno medible.

Qué se debería hacer y por qué

1. Definir qué comportamientos deben cambiar antes de cada formación

Sin eso, no hay forma de saber si funcionó. "Mejorar gestión" no es un objetivo — "hacer 1:1 semanal" sí.

2. Manager: 15 minutos antes + seguimiento 4-6 semanas después

"Qué esperamos que apliques" antes, "qué has aplicado" después. Es la palanca con mayor impacto documentado en transferencia.

3. Añadir una verificación de cambio real además de la encuesta de satisfacción

La satisfacción es útil como feedback inmediato, pero no predice si la persona hará algo diferente en su puesto. Añadir una pregunta simple a las 6 semanas — ¿qué has aplicado? — convierte la medición de "les gustó" en "sirvió para algo".

→ **Siguiente nivel: Evidence Check**

Protocolo de transferencia: objetivos conductuales, rol del manager, verificación post-formación.

Módulo 6 — Onboarding

Aterrizaje informal

35%

Puntuación del módulo

Hay proceso pero sin hitos, sin criterios de éxito y sin medición de ajuste.

Qué hemos encontrado

Proceso de 30-60 días sin hitos definidos. Criterios de éxito verbales e inconsistentes. Sin check-ins ni medición de integración.

La investigación muestra que la **aceptación social** — que los compañeros te acepten y tú te sientas parte — predice los 5 resultados que importan: satisfacción, compromiso, intención de quedarse, desempeño y bienestar. El onboarding administrativo (trámites + formación técnica) no toca esa palanca.

La experiencia varía según equipo y manager. Las personas nuevas operan con incertidumbre — y **ese período es el de mayor riesgo de abandono**.

💰 Impacto económico estimado

Tiempo productividad: 6-12m. Con estructura: 4-6m.
Diferencia: $2-6m \times (38K€/12) \times 0,5 = 3,2K-9,5K€/persona$
52 inc. \times ~25% afectadas: 42K – 124K€/año

Contribuye al 55% de rotación <24 meses.

Qué se debería hacer y por qué

1. Criterios de éxito de los primeros 90 días por escrito

Para los 3-5 perfiles más incorporados. Predictor más consistente de satisfacción y permanencia.

2. Check-ins a los 30 y 60 días con agenda mínima

¿Expectativas coinciden? ¿Obstáculos? ¿Necesitas algo? Detección antes de que sean bajas.

3. Buddy con rol concreto

"Disponible 60 días para preguntas." La investigación muestra que el mentoring formal es una de las palancas más fuertes para la integración social del nuevo empleado.

→ Siguiendo nivel: Evidence Check

Programa completo: criterios por perfil, agenda check-ins, rol buddy, métricas de integración.

Módulo 7 — Liderazgo

Gestión por inercia

22%

Puntuación del módulo

No hay sistema para que los managers gestionen de forma consistente.

Qué hemos encontrado

No hay expectativas formalizadas de gestión de personas. No hay frecuencia mínima de 1:1s. No hay desarrollo específico. Cada manager gestiona como considera.

Equipos con rotación del 8% y equipos con el 30% haciendo trabajo comparable. **Estudios con más de 100 organizaciones muestran** que seleccionar managers por talento supervisorio produce +21% en revenue y +32% en profit.

Los mandos de primer nivel son los que más se benefician de la formación en gestión — con la mayor transferencia documentada de todos los niveles jerárquicos. Pero solo cuando se orienta a comportamientos concretos con diagnóstico previo — la formación genérica tiene 8 veces menos efecto. El popular modelo 70:20:10 no tiene base empírica.

El impacto actúa como **multiplicador** de los costes de Selección, Rotación y Absentismo.

Impacto económico estimado

Amplificador: variabilidad inter-manager explica 20-40% de diferencias

Parte atribuible: 47K – 136K€/año

El 70:20:10 no tiene soporte empírico.

Qué se debería hacer y por qué

1. Definir expectativas del rol de gestor de personas — por escrito

Diferenciado de objetivos de negocio. Gestionar es "parte de", no "además de".

2. Frecuencia mínima de conversaciones individuales

No es añadir una reunión más — en muchos casos es convertir conversaciones que ya ocurren de forma informal en algo con un mínimo de estructura. La investigación muestra que es el predictor más potente de engagement y retención — más que compensación, más que cultura.

3. Datos del equipo en la evaluación del manager

Rotación, absentismo, clima como una dimensión más. Señal de que la gestión tiene consecuencias.

→ **Siguiente nivel: Evidence Check**

Sistema completo: expectativas, protocolo 1:1s, desarrollo conductual, métricas de equipo en evaluación.

Siguiente paso recomendado

Los módulos con **mayor impacto económico** y mayor distancia al estándar son **Selección, Formación y Liderazgo** (los tres en Rojo). La Rotación está conectada con los tres.

La recomendación: **empezar por Selección** — 52 incorporaciones/año multiplican el impacto de cualquier mejora.

→ Evidence Check — Selección

Criterios por perfil, formato de scoring, protocolo de evaluación independiente, calendario de implementación adaptado a vuestro volumen.

El importe del Scan (450€) se aplica como crédito al Evidence Check.

jordi.roig@hrscience.es · hrscience.es