

DOCUMENTO PARA CAPITAL HUMANO

Lo que le cuesta a tu equipo *no saber regular lo que siente.*

Cómo la desregulación emocional se convierte en rotación, conflicto y silencio organizacional — y qué se puede hacer antes de que llegue a la nómina.

Nadie renuncia por una emoción. Renuncia por *lo que se acumuló*.

Cuando alguien se va, la entrevista de salida suele registrar «mejor oferta» o «crecimiento profesional». Rara vez alguien escribe que dejó de sentirse capaz de hablar en su equipo, que llevaba meses tragándose el desacuerdo, o que su jefe corregía en público.

Esas razones no se escriben, pero sí se pagan. Y se pagan en la partida más cara del área.

16.7%

Tasa de rotación promedio en México, la más alta de América Latina. El costo de reemplazar a una persona va del 50% al 200% de su salario anual según el nivel del puesto.

AMEDIRH · El Financiero, noviembre 2025

Ese rango tan amplio tiene una explicación: entre el 30% y el 40% del costo de rotación es tangible —reclutamiento, capacitación, finiquito— y el resto es intangible: conocimiento que se va, relaciones que se rompen, productividad que baja mientras el puesto está vacío.

La parte intangible es la que casi nunca se presupuesta, y es la mayoritaria.

Dónde entra lo emocional

El estudio *El Gran Desgaste*, realizado por OCC junto con GDV Group y Grupo Azumit sobre 1,303 empleados y 150 empleadores, encontró que los empleadores identifican tres causas principales de renuncia: mal liderazgo, falta de reconocimiento y bajo sueldo.

Dos de las tres no son un problema de presupuesto. Son un problema de cómo se conduce una relación de trabajo todos los días.

El sueldo es la razón que se dice en voz alta. El trato es la que se decide en silencio.

Un equipo no falla de golpe. Deja de *hablar*.

La investigación más citada sobre desempeño de equipos no viene de recursos humanos: viene de un hospital. Amy Edmondson, profesora de Harvard Business School, encontró algo contraintuitivo al estudiar errores de medicación en unidades de cuidados intensivos.

Los equipos con mejor desempeño *reportaban más errores*. No es que se equivocaran más: es que los decían. Los equipos con peor desempeño cometían los mismos errores y los ocultaban, lo que impedía corregirlos.

La variable que explicaba la diferencia fue lo que Edmondson llamó **seguridad psicológica**: la creencia compartida de que en ese equipo se puede reconocer un error, plantear una duda o disentir sin quedar expuesto.

#1

En el Proyecto Aristóteles, Google analizó más de 180 equipos con decenas de modelos estadísticos para entender qué los hacía eficaces. La seguridad psicológica resultó el factor más determinante, por encima del talento individual y de la experiencia.

Google · Project Aristotle, 2012

El vínculo con la regulación emocional

La seguridad psicológica no se instala con un comunicado. Se construye en microdecisiones cotidianas, y casi todas son emocionales: cómo reacciona un líder cuando le llevan un problema, qué hace una persona cuando la contradicen en junta, cómo se responde a un error frente al resto.

Cuando alguien no regula lo que siente en esos momentos —responde a la defensiva, se calla, o descarga la tensión sobre otro— no daña solo esa conversación. Enseña al equipo qué es seguro decir y qué no. Y esa lección se propaga más rápido que cualquier política interna.

Un matiz importante

Seguridad psicológica no significa ausencia de conflicto ni comodidad permanente. Un equipo psicológicamente seguro discute más, no menos. Lo que cambia es que la discusión es sobre el problema y no sobre las personas.

Lo que se ve antes de que alguien *presente su renuncia*.

Ninguna de estas señales, por sí sola, es concluyente. El patrón es lo que importa: si reconoces tres o más en un mismo equipo, la desregulación emocional ya está afectando el trabajo.

01 Las juntas terminan en silencio y las decisiones se revierten después

Nadie objetó en la sala, pero el desacuerdo aparece en pasillo, en chat privado o en la ejecución que nunca ocurre. La conversación real está sucediendo en otro lado.

02 Los errores se descubren tarde

Cuando un problema llega a la dirección ya escaló. Nadie lo levantó antes porque el costo percibido de reportarlo era mayor que el de esperar a ver si se resolvía solo.

03 El conflicto entre áreas se gestiona por escalamiento

Dos equipos que deberían resolver entre ellos suben cada fricción al jefe común. No es falta de autonomía: es que hablar directamente se volvió más costoso que delegar el problema.

04 Aumentan las incapacidades cortas y el ausentismo del lunes

Antes de renunciar, la gente se ausenta. El cuerpo suele avisar antes que la carta.

05 Alguien con buen desempeño deja de proponer

Sigue entregando, cumple, no da problemas. Pero dejó de aportar ideas. Con frecuencia es la primera fase visible de una salida que se decidió meses antes.

06 La rotación se concentra en un área, no en la empresa

Si un equipo pierde gente al doble de la tasa del resto con las mismas condiciones y sueldos, la variable no es la compensación.

*La rotación es el último síntoma, no el primero.
Para cuando aparece en el indicador, lleva
meses ocurriendo.*

En México esto además *es obligatorio*.

La NOM-035-STPS-2018 obliga a todos los centros de trabajo en México, sin importar giro ni tamaño, a identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, y a promover un entorno organizacional favorable.

Tamaño del centro	Obligaciones principales
Hasta 15 personas	Política de prevención, difusión de información y atención a acontecimientos traumáticos severos.
De 16 a 50 personas	Lo anterior más identificación y análisis de factores de riesgo psicosocial.
Más de 50 personas	Lo anterior más evaluación del entorno organizacional y exámenes médicos o psicológicos cuando corresponda.

Las obligaciones no terminan en aplicar un cuestionario. La norma exige **adoptar medidas** para prevenir los factores identificados y documentar que se hizo algo con esa información.

\$26,000 a \$536,000

Rango de sanción por incumplimiento a normas de seguridad y salud en el trabajo, conforme al artículo 994 fracción V de la Ley Federal del Trabajo. La STPS ha intensificado las inspecciones en materia de riesgos psicosociales.

LFT art. 994 fr. V · Reportes de práctica en inspección, 2026

El error frecuente

Muchas organizaciones aplican los cuestionarios, archivan los resultados y consideran cumplida la norma. El cuestionario identifica; no previene. Si la carpeta no muestra qué se hizo con lo identificado, el cumplimiento está incompleto ante una inspección.

Cuatro cosas que puedes empezar *sin presupuesto*.

Ninguna sustituye una intervención estructurada, pero todas se pueden implementar esta semana y todas atacan la causa, no el síntoma.

01 Cambia la primera pregunta del uno a uno

En lugar de «¿cómo vas con tus pendientes?», pregunta «¿qué te está costando más trabajo ahora?». La primera pide un reporte. La segunda abre la puerta a lo que no se dice, y esa puerta es la que detecta problemas antes de que escalen.

02 Que quien lidera reconozca un error propio en público

Es la intervención con mayor efecto documentado sobre seguridad psicológica y no cuesta nada. Un equipo no cree que puede equivocarse hasta que ve a su líder hacerlo sin consecuencias.

03 Separa la conversación de desempeño de la de desarrollo

Cuando ambas ocurren en la misma reunión, la persona escucha todo en modo defensivo y no procesa ninguna. Sepáralas en el calendario, aunque sea por una semana.

04 Mide antes de intervenir

Si vas a hacer algo con el clima del equipo, documenta primero dónde está. Sin punto de partida, cualquier resultado posterior es una impresión — tuya o de quien te lo vendió. Y una impresión no se defiende ante una dirección que autorizó el presupuesto.

Sobre el punto 4

Es el que más se salta y el único que determina si vas a poder demostrar que algo cambió. No requiere un instrumento sofisticado: requiere que exista, que se aplique antes, y que se vuelva a aplicar después con las mismas preguntas.

Una plática no cambia a nadie. *La repetición sí.*

El problema de la mayoría de las intervenciones de bienestar no es el contenido. Es que terminan donde deberían empezar: nadie documentó de dónde partía el equipo, nadie acompañó las semanas siguientes, y nadie volvió a preguntar tres meses después.

Sin línea base no hay impacto: hay opinión. Y la opinión no sostiene un presupuesto en la siguiente revisión.

Si algo de este documento *te sonó conocido*

El primer paso no es contratar un taller. Es saber de dónde parte tu equipo hoy, con datos y no con percepciones. Eso es un diagnóstico, y esa conversación no tiene costo.

Agenda un diagnóstico → redemotiva.com.mx/contacto

WhatsApp +52 55 3431 1365 · hola@redemotiva.com.mx

Fuentes consultadas

- AMEDIRH y El Financiero (nov. 2025). Tasa de rotación en México y costo de reemplazo por nivel de puesto. elfinanciero.com.mx
- OCC, GDV Group y Grupo Azumit. Estudio *El Gran Desgaste: renuncia en México* (1,303 empleados y 150 empleadores).
- Edmondson, A. (2018). *The Fearless Organization*. John Wiley & Sons. Estudio sobre unidades de cuidados intensivos y seguridad psicológica.
- Google (2012). Project Aristotle. Análisis de más de 180 equipos internos.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. NOM-035-STPS-2018. asinom.stps.gob.mx
- Ley Federal del Trabajo, artículo 994 fracción V. Sanciones por incumplimiento a normas de seguridad y salud en el trabajo.

Este documento tiene fines informativos y de divulgación. No constituye asesoría legal ni sustituye el cumplimiento formal de la NOM-035-STPS-2018, que requiere la aplicación de los instrumentos oficiales establecidos en la norma.