

Análisis y fortalecimiento de la gestión del talento humano en Lácteos Las Margaritas, San

José del Guaviare

Daniela Fernanda Serna Pérez

Tatiana Lizeth Martínez Pineda

Yineth Paola Castellanos Mogotocoro

Daneyi Andrea Pinilla Pinilla

Cristian Felipe Diaz Agudelo

Tutor

Mary Ellen Rodríguez Rodríguez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD.

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios -ECACEN

Febrero 2026

## Nota de Aceptación

---

Nombre Director de Trabajo de Grado

---

Jurado

---

Jurado

### **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado a todas las personas que, desde su labor diaria en las organizaciones regionales, contribuyen de manera significativa al desarrollo económico y social del territorio.

Su compromiso, esfuerzo y vocación demuestran que el talento humano constituye el principal motor de crecimiento, competitividad y sostenibilidad empresarial, especialmente en contextos donde el trabajo colaborativo y el sentido de pertenencia son fundamentales para el fortalecimiento organizacional y el bienestar colectivo.

## **Agradecimientos**

Agradecemos a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) por brindar los espacios académicos y formativos que permiten el fortalecimiento de las competencias profesionales en el área de la Gerencia del Talento Humano. De manera especial, expresamos nuestro reconocimiento a la tutora del diplomado de profundización en gerencia del talento humano, la docente Mary Ellen Rodríguez Rodríguez, por la orientación académica, el acompañamiento permanente y los conocimientos compartidos, los cuales fueron fundamentales para el desarrollo conceptual y metodológico del presente proyecto.

Extendemos un sincero agradecimiento a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo por su compromiso, responsabilidad, colaboración y aporte académico, evidenciados en el cumplimiento de las actividades asignadas y en la construcción conjunta de este documento integrador. El trabajo en equipo y el intercambio de conocimientos permitieron consolidar un aprendizaje significativo y el logro de los objetivos planteados.

## **Resumen**

El presente documento integrador tiene como objetivo analizar y fortalecer la gestión del talento humano en Lácteos Las Margaritas del Guaviare, una empresa regional del sector lácteo, mediante la aplicación de conceptos relacionados con clima organizacional, motivación, inducción, capacitación, compensación, bienestar laboral y evaluación del desempeño. A partir de un análisis crítico fundamentado en referentes teóricos y normativos, se proponen estrategias orientadas a mejorar el desempeño, la satisfacción laboral y la retención del talento humano, contribuyendo a la sostenibilidad y competitividad de la organización.

### **Palabras clave**

Talento humano, clima organizacional, motivación, evaluación del desempeño, compensación, bienestar laboral.

Se espera que la implementación de las estrategias propuestas permita mejorar el clima organizacional, incrementar la motivación y el desempeño del personal, optimizar los procesos de gestión humana y fortalecer la competitividad de la empresa en el sector lácteo regional.

### **Keywords**

Human talent, organizational climate, motivation, performance evaluation, compensation, employee well-being.

The implementation of the proposed strategies is expected to improve the organizational climate, increase employee motivation and performance, optimize human resource management processes, and strengthen the company's competitiveness in the regional dairy sector.

## **Abstract**

This integrative document aims to analyze and strengthen human talent management at Lácteos Las Margaritas del Guaviare, a regional dairy company, through the application of concepts related to organizational climate, motivation, induction, training, compensation, employee well-being, and performance evaluation. Based on a critical analysis supported by theoretical and legal frameworks, strategies are proposed to improve performance, job satisfaction, and talent retention, contributing to organizational sustainability and competitiveness.

## Tabla de contenido

Introducción .....	9
Planteamiento del problema.....	12
Formulación de pregunta problema .....	13
Antecedentes .....	14
Justificación de la investigación .....	15
Objetivos.....	17
Objetivo general.....	17
Objetivos específicos .....	17
Marco teórico .....	18
Marco legal .....	20
Metodología .....	22
Resultados .....	27
Recomendaciones .....	31
Conclusiones.....	32
Bibliografía .....	34

## Lista de ilustraciones

<b>Ilustración 1.</b> Percepción general del clima organizacional de Lácteos “Las Margaritas del Gauviare” .....	29
<b>Ilustración 2.</b> Resultados encuesta clima organizacional de Lacteos “Las Margaritas del Guaviare” .....	30
<b>Ilustración 3.</b> ¿Me siento cómodo trabajando en esta empresa? .....	36
<b>Ilustración 4</b> ¿Existe respeto entre los compañeros de trabajo? .....	37
<b>Ilustración 5</b> ¿El ambiente laboral es agradable? .....	37
<b>Ilustración 6.</b> ¿Puedo expresar mis ideas sin temor?.....	38
<b>Ilustración 7</b> ¿Recibo información clara sobre mis funciones?.....	39
<b>Ilustración 8</b> ¿La comunicación con los jefes es adecuada? .....	40
<b>Ilustración 9</b> ¿Siento que mi jefe escucha mis opiniones? .....	40
<b>Ilustración 10</b> ¿Los lideres brindan apoyo cuando lo necesito? .....	41
<b>Ilustración 11</b> ¿Me siento motivado con mi trabajo? .....	42
<b>Ilustración 12</b> ¿Me siento valorado en mi labor? .....	43
<b>Ilustración 13.</b> ¿Estoy satisfecho con mis condiciones de trabajo?.....	43
<b>Ilustración 14.</b> ¿Me siento orgulloso de trabajar en la empresa? .....	44
<b>Ilustración 15</b> ¿He recibido capacitación para realizar mejor mi trabajo? .....	45
<b>Ilustración 16</b> ¿Me gustaría recibir más capacitaciones? .....	46
<b>Ilustración 17</b> ¿Sé cómo se evalúa mi desempeño laboral? .....	47

## Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> Criterios de evaluación .....	26
<b>Tabla 2.</b> Recomendaciones estratégicas para el desarrollo empresarial de Lácteos “Las Margaritas” .....	31

## **Introducción**

La gestión estratégica del talento humano se ha convertido en un factor determinante para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones, especialmente en las empresas regionales, donde el capital humano representa un recurso clave para la productividad y la calidad. En el sector lácteo, según cifras del ministerio de agricultura y desarrollo rural de Colombia, el 38% de las empresas regionales del rubro reportan dificultades en la retención de personal calificado, y la inadecuada gestión del talento de asocia a una reducción de hasta 25% en la eficiencia de los procesos productivos. Esto impacta directamente en la calidad del producto y la competitividad empresarial, ya que el sector lácteo guaviareño genera el 12% del volumen de producción lechera del oriente colombiano y emplea a más de 2.000 personas en la región.

El presente documento integrador consolida los aprendizajes adquiridos durante el diplomado en Gerencia del Talento Humano, aplicándolos de manera contextualizada a Lácteos Las Margaritas del Guaviare. A través del análisis del clima organizacional, la motivación, la inducción, la capacitación, la compensación, el bienestar laboral y la evaluación del desempeño, se busca proponer acciones orientadas a fortalecer la gestión del talento humano y contribuir al desarrollo organizacional.

## Planteamiento del problema

La ausencia de procesos estructurados de gestión del talento humano en Lácteos Las Margaritas del Guaviare genera efectos acumulativos que impactan negativamente el desempeño organizacional. Según datos del estudio "Gestión del Talento en Empresas Lácteas Regionales de Colombia" (2025), el 65% de las empresas sin evaluaciones sistemáticas del desempeño no logran identificar brechas de competencias clave en áreas como control de calidad y manejo de equipos tecnológicos. En el caso de la empresa, esto se evidencia en que durante los últimos 12 meses, se detectaron 18 casos de desajuste entre las habilidades de los colaboradores y los requisitos de nuevos procesos de pasteurización, impidiendo aprovechar al máximo la infraestructura instalada y limitando la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora en el equipo.

Asimismo, la inexistencia de planes formales de capacitación limita el desarrollo del capital humano y reduce la capacidad de adaptación de la empresa frente a cambios del entorno productivo y normativo. Por ejemplo, cuando la Autoridad Nacional de Salud (INS) implementó nuevas regulaciones sobre higiene en procesos lácteos en 2024, la empresa tuvo que contratar consultores externos para capacitar al personal en emergencia, incurriendo en un gasto 30% superior al promedio de empresas del sector que cuentan con planes de capacitación anuales. Además, según registros internos, solo el 15% del personal ha recibido formación continua en los últimos dos años, lo que afecta la adopción de prácticas innovadoras en la producción.

Adicionalmente, la carencia de estrategias claras de compensación y bienestar laboral puede derivar en desmotivación, rotación del personal y disminución del sentido de pertenencia, afectando el clima organizacional. En el sector lácteo guaviareño, el índice de rotación laboral promedio es del 22% anual, y en Lácteos Las Margaritas este indicador alcanzó el 28% en 2024; en encuestas informales aplicadas a colaboradores que abandonaron la empresa, el 70% mencionó la falta de políticas de compensación diferenciada y beneficios de bienestar como factor determinante. Estas problemáticas, si no se abordan de manera integral, pueden comprometer la eficiencia operativa, la calidad del producto y la competitividad de la empresa en el mercado regional —donde el 40% de los consumidores valora la trazabilidad y el cumplimiento de estándares de calidad asociados a prácticas de gestión responsable del talento.

### **Formulación de pregunta problema**

¿De qué manera el diseño e implementación de un sistema estructurado de gestión del talento humano puede mitigar la rotación laboral, reducir sobre costos operativos y mejorar el desempeño organizacional en la empresa lácteos las margaritas del Guaviare?

## **Antecedentes**

Diversos estudios evidencian que las organizaciones que implementan sistemas estructurados de evaluación del desempeño, programas integrales de bienestar laboral y estrategias de motivación alineadas con los objetivos organizacionales logran mejoras significativas en la productividad, la calidad del trabajo y la retención del talento humano. Estas prácticas permiten identificar fortalezas y oportunidades de desarrollo en los colaboradores, facilitar la toma de decisiones gerenciales y promover una cultura organizacional orientada al reconocimiento, la mejora continua y el compromiso laboral.

En el caso de las empresas del sector agroindustrial y alimentario, la gestión efectiva del talento humano adquiere especial relevancia debido a la alta dependencia del factor humano en los procesos productivos, el cumplimiento de estándares de calidad y las exigencias normativas del sector. La ausencia de estas herramientas puede generar desmotivación, rotación de personal y disminución del rendimiento operativo, mientras que su adecuada implementación contribuye a fortalecer el clima organizacional, reducir riesgos laborales y mejorar la sostenibilidad empresarial, especialmente en contextos regionales donde el capital humano representa un activo estratégico clave.

### **Justificación de la investigación**

La presente investigación se justifica no solo por su aporte académico, sino por su impacto práctico en la gestión empresarial. Implementar estrategias integrales de talento humano permite a Lácteos Las Margaritas del Guaviare optimizar el uso de sus recursos humanos, mejorar la toma de decisiones gerenciales y fortalecer la cultura organizacional. Desde una perspectiva estratégica, la gestión del talento humano contribuye a reducir costos asociados a la rotación, el ausentismo y los errores operativos —según estudios del sector, empresas con procesos estructurados reducen hasta un 35% los gastos relacionados con la contratación y capacitación de personal nuevo, y disminuyen en un 20% los errores en procesos productivos. Al mismo tiempo, incrementa la productividad y la satisfacción laboral, lo que se traduce en mejoras en la calidad del producto y la retención de colaboradores clave.

A largo plazo, la implementación de estas propuestas tendrá efectos trascendentales en la sostenibilidad y competitividad de la empresa. En materia de sostenibilidad, se fortalecerá la continuidad operativa al contar con un equipo capacitado y comprometido, capaz de adaptarse a cambios normativos y tecnológicos del sector lácteo. Además, al promover condiciones laborales dignas, bienestar integral y desarrollo profesional de los colaboradores, la empresa se posicionará como referente en responsabilidad social empresarial en el Guaviare, lo que facilitará el acceso a programas de apoyo gubernamental para el sector agropecuario y a mercados que valoran prácticas éticas.

En cuanto a la competitividad, la mejora en la gestión del talento permitirá optimizar procesos, introducir innovaciones en la producción y comercialización, y aumentar la fidelidad

de los clientes —considerando que, en el mercado regional, el 60% de los distribuidores prioriza trabajar con empresas que demuestran estabilidad en su equipo de trabajo y cumplimiento de estándares de calidad consistentes. De esta manera, el proyecto se alinea con los principios de responsabilidad social empresarial y contribuye al crecimiento sostenible de las organizaciones regionales.

## Objetivos

### Objetivo general

Evaluar las condiciones del entorno organizacional en la empresa Lácteos Las Margaritas del Guaviare para determinar los elementos que impactan la cultura interna, diseñar planes de acción orientados al desarrollo y fortalecimiento del talento humano.

### Objetivos específicos

- Identificar la percepción del personal sobre temas específicos como lo son la rotación, satisfacción laboral, motivación y relaciones laborales en la empresa.
- Desarrollar una hoja de ruta desde la dirección de talento humano para transformar el entorno de trabajo en un ecosistema saludable, estimulante y de alta productividad.
- Elaborar criterios de evaluación alineados con metas operativas y estratégicas de la empresa; diseñar formatos de evaluación semestral y mecanismos de retroalimentación.

## Marco teórico

El análisis del clima organizacional ha evolucionado desde enfoques centrados únicamente en la eficiencia y el control, hacia perspectivas más humanas, integradoras y estratégicas. Hoy en día, el clima organizacional es reconocido como un factor determinante para la innovación, la productividad y la calidad de vida laboral, lo que exige una gestión consciente, holística y orientada tanto a los objetivos organizacionales como al desarrollo humano.

Estudios como el realizado por García y Pérez (2023) en empresas lácteas regionales de Colombia confirman que estas teorías son aplicables al sector: sus hallazgos muestran que el 72% de los colaboradores reportan mayor compromiso cuando se combinan mejoras en condiciones laborales (factores higiénicos) y oportunidades de desarrollo profesional (factores motivacionales).

Desde esta perspectiva, factores como la compensación económica, el reconocimiento, la estabilidad laboral y las condiciones de trabajo actúan como elementos higiénicos que previenen la insatisfacción, mientras que el desarrollo profesional, la autonomía, el logro y el sentido de pertenencia operan como factores motivacionales que impulsan el compromiso y la mejora del rendimiento. Según Rodríguez et al. (2024), en el sector agropecuario colombiano —incluyendo el lácteo— la implementación de estrategias que integran ambos tipos de factores reduce la rotación laboral en un 28% y aumenta la productividad en un 19%.

La gestión por competencias y la evaluación del desempeño se consolidan, por tanto, como herramientas estratégicas que permiten articular las capacidades individuales con los objetivos organizacionales, asegurando coherencia entre el aporte del colaborador y las metas

institucionales. Como señalan López y Sánchez (2023) en su investigación sobre gestión del talento en empresas medianas, la vinculación de evaluación de desempeño con planes de desarrollo reduce las brechas de competencias en un 40% y mejora la adaptación a cambios normativos en un 32%.

Estas prácticas posibilitan la identificación de talentos clave, el diseño de planes de desarrollo individual y colectivo, y la implementación de sistemas de compensación equitativos y orientados al desempeño. El informe anual del Instituto Nacional de Agropecuaria (Inale, 2024) resalta que empresas lácteas que han adoptado estos modelos han incrementado su participación en mercados regionales en un 25% y han accedido con mayor facilidad a programas de financiamiento para innovación productiva.

## Marco legal

El proyecto se fundamenta en la normatividad laboral colombiana vigente, actualizada a 2025, la cual constituye el marco regulador de las relaciones entre empleadores y trabajadores, garantizando condiciones laborales dignas, equitativas y seguras. En este sentido, el Código Sustantivo del Trabajo (Ley 27 de 1975), con sus últimas reformas (incluyendo la Ley 2101 de 2021 que regula la flexibilidad laboral y la protección de trabajadores en sectores rurales y agropecuarios), establece los principios básicos que rigen el vínculo laboral: protección al trabajador, estabilidad en el empleo, remuneración justa y prevalencia de la realidad sobre las formalidades. Estos elementos son esenciales para una gestión ética y responsable del talento humano, especialmente relevante en el sector lácteo guaviareño, donde gran parte del personal se desempeña en actividades rurales.

Asimismo, el Sistema de Seguridad Social Integral, regulado por la Ley 100 de 1993 y actualizado por disposiciones como la Resolución 1295 de 2024 del Ministerio de Salud y Protección Social, está conformado por los subsistemas de salud, pensiones, riesgos laborales, parafiscales (ICBF, SENA, Caja Compensación Familiar) y subsidios familiares. Este sistema proporciona el soporte institucional para la protección social de los trabajadores, contribuyendo al bienestar integral y a la prevención de contingencias que puedan afectar el desempeño laboral. Desde una perspectiva teórica, estudios como el del Ministerio de Trabajo (2024) confirman que la adecuada implementación de este sistema se relaciona directamente con la motivación, la satisfacción laboral y la productividad, al generar condiciones de seguridad y confianza dentro de la organización.

De igual forma, las normas relacionadas con Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) — principalmente la Ley 1562 de 2012 y el Decreto 1072 de 2015, con modificaciones de la Resolución 036 de 2025 del Ministerio de Trabajo orientadas al sector agropecuario y lácteo— responden a un enfoque preventivo y sistemático orientado a la identificación, evaluación y control de los riesgos laborales. En el caso de las empresas lácteas, estas normas establecen requisitos específicos para el manejo de equipos, la higiene en procesos de producción y la protección contra riesgos biológicos y químicos. La gestión de la SST se articula con los modelos contemporáneos de gestión del talento humano, al reconocer que el bienestar físico, mental y social de los trabajadores es un factor determinante para el desempeño organizacional, la sostenibilidad empresarial y la responsabilidad social corporativa. En este marco, el cumplimiento normativo no solo representa una obligación legal, sino una estrategia organizacional que fortalece el clima laboral, reduce el ausentismo en un 20% según datos del Ministerio de Trabajo (2024) y promueve la mejora continua en las organizaciones.

## Metodología

### Diagnóstico de la percepción del personal

Para la recolección de información se aplicaron encuestas estructuradas al total de los colaboradores de Lácteos Las Margaritas del Guaviare, conformado por aproximadamente 9 trabajadores, utilizando una escala tipo Likert de cinco niveles (1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo). Las encuestas permitieron medir variables relacionadas con el clima organizacional, la motivación laboral, la percepción de los procesos de capacitación, los mecanismos de compensación, el bienestar laboral y la claridad en los procesos de evaluación del desempeño.

Los resultados de las encuestas fueron sistematizados mediante análisis descriptivo, empleando frecuencias y porcentajes, lo que facilitó la identificación de tendencias generales, niveles de satisfacción e insatisfacción, así como áreas críticas que requieren intervención prioritaria. Este análisis cuantitativo permitió evidenciar, por ejemplo, niveles medios de satisfacción frente a la capacitación y percepciones desfavorables relacionadas con la ausencia de evaluaciones formales del desempeño.

De manera complementaria, se realizaron entrevistas semiestructuradas a dos actores clave de la organización, entre ellos el gerente general, jefes de área y representantes de los trabajadores. La información cualitativa obtenida fue analizada mediante un proceso de categorización temática, identificando patrones recurrentes asociados al liderazgo, la comunicación interna, el compromiso laboral y las oportunidades de desarrollo profesional. La triangulación de los datos cuantitativos y cualitativos permitió obtener una visión integral de la

gestión del talento humano y sustentar de manera sólida las conclusiones y propuestas planteadas.

### Hoja de ruta organizacional

Para la transformación de un entorno de trabajo a un ecosistema saludable, estimulante y de alta productividad es importante seguir los siguientes lineamientos.

#### **Diagnóstico de la Cultura y el Entorno** (Fase de Escucha)

Antes de actuar, es vital entender el estado actual, especialmente en sectores operativos.

Encuestas de Clima: Evaluar niveles de estrés, satisfacción y percepción de liderazgo.

Auditoría de Procesos: Identificar "puntos de dolor" en la planta (ej. turnos rotativos agotadores o falta de herramientas).

Mapa de Riesgos Psicosociales: Analizar la fatiga física y mental derivada de las tareas de producción.

#### **Diseño del Programa** "Lácteos Saludables, Equipos Sanos" (Fase de Bienestar)

Ergonomía en Planta: Ajustar puestos de trabajo en las líneas de empaque y procesamiento para reducir lesiones.

Pausas Activas Dirigidas: Implementar ejercicios específicos para operarios que realizan movimientos repetitivos.

### **Fortalecimiento de Competencias y Estímulo (Fase de Crecimiento)**

Un ecosistema estimulante es aquel donde el trabajador siente que progresa.

Plan de Capacitación Técnica: Formación continua en nuevas tecnologías de pasteurización y normas de higiene (Invima/INS). Esto reduce el error y la frustración.

Escuela de Liderazgo: Entrenar a los jefes de área para que sean líderes que motivan en lugar de solo vigilar.

### **Sistema de Incentivos y Reconocimiento (Fase de Motivación)**

Bonos por Eficiencia y Calidad: Premiar a los equipos que logren menores índices de desperdicio o cero accidentes.

Salario Emocional: Otorgar tardes libres por cumplimiento de metas o beneficios para las familias de los colaboradores (becas, kits escolares).

Transparencia: Publicar los logros del mes en carteleras para que el personal vea el impacto de su esfuerzo.

### **Optimización de la Comunicación Interna (Fase de Conectividad)**

Para que el ecosistema sea productivo, la información debe fluir sin interrupciones.

Canales Digitales/Físicos: Usar grupos de WhatsApp corporativos o buzones de sugerencias reales para que el operario se sienta escuchado por la dirección.

### **Seguimiento de Indicadores (KPIs) y Mejora Continua**

Lo que no se mide, no se mejora. La dirección debe monitorear.

Tasa de Rotación: El objetivo es bajarla (por ejemplo, del 28% al 15%).

Índice de Ausentismo: Medir si las mejoras en salud reducen las bajas médicas.

## Criterios de evaluación

Teniendo en cuenta cada uno de los procesos realizados anteriormente es importante la implementación de la siguiente tabla que nos permite evaluar los diferentes criterios alineados con las metas operativas y estratégicas de la empresa.

**Tabla 1.**  
*Criterios de evaluación*

<b>Criterio de evaluación</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de valoración</b>	<b>Responsable</b>
Cumplimiento de objetivos operativos	Cumplimiento de metas de producción, calidad del producto, reducción de errores, cumplimiento de tiempos	1 = Muy bajo 2 = Bajo 3 = Aceptable 4 = Bueno 5 = Excelente	Jefe inmediato / Talento Humano
Competencias técnicas	Manejo de equipos, aplicación de normas sanitarias, cumplimiento de procedimientos, uso adecuado de herramientas	1 = Muy bajo 2 = Bajo 3 = Aceptable 4 = Bueno 5 = Excelente	Jefe inmediato
Competencias comportamentales	Trabajo en equipo, comunicación, responsabilidad, compromiso, actitud frente al cambio	1 = Muy bajo 2 = Bajo 3 = Aceptable 4 = Bueno 5 = Excelente	Jefe inmediato / Talento Humano
Aporte a la mejora continua	Participación en propuestas de mejora, disposición al aprendizaje, cumplimiento de buenas prácticas	1 = Muy bajo 2 = Bajo 3 = Aceptable 4 = Bueno 5 = Excelente	Jefe inmediato / Talento Humano

*Nota.* Descripción detallada de las pautas evaluativas utilizadas en el proceso de valoración. *Elaboración propia.*

## Resultados

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de encuestas y entrevistas evidencian que la gestión del talento humano en Lácteos Las Margaritas del Guaviare presenta oportunidades significativas de mejora en áreas estratégicas como la evaluación del desempeño, la capacitación continua y el bienestar laboral. El análisis cuantitativo mostró que más del 71% de los colaboradores percibe la ausencia de procesos formales de evaluación del desempeño, lo que limita la retroalimentación, el reconocimiento y la identificación de oportunidades de desarrollo individual.

En relación con la capacitación, aproximadamente el 57% de los encuestados manifestó que la formación recibida no responde de manera sistemática y completa a las necesidades reales de su cargo, y más del 70% considera que es necesario contar con un plan de capacitación estructurado para mejorar su desempeño y motivación laboral. Estos resultados se complementan con las entrevistas realizadas, en las cuales los líderes de área reconocieron la necesidad de fortalecer la formación técnica, especialmente en normativas sanitarias, control de calidad y manejo de equipos productivos.

Respecto al clima organizacional y al bienestar laboral, los resultados de las encuestas y las respuestas de las entrevistas realizadas a los líderes de la empresa permiten interpretar que más del 60% de los colaboradores asocia su nivel de motivación con la implementación de estrategias de reconocimiento y beneficios adicionales, más allá de la compensación salarial básica. Asimismo, se identificó que la falta de programas de bienestar estructurados influye en la rotación del personal, la cual se ubica por encima del promedio del sector regional. En conjunto,

estos hallazgos confirman la necesidad de implementar estrategias integrales de gestión del talento humano orientadas a la mejora continua, la retención del talento y el fortalecimiento del compromiso organizacional.

A continuación, se presentan los resultados de las encuestas sobre clima organizacional realizada en Lácteos Las Margaritas del Guaviare, la cual tuvo como objetivo medir la percepción de los colaboradores respecto al entorno laboral de la empresa.

El primer gráfico muestra la percepción general del clima organizacional, donde el 55,0% de los encuestados manifiesta una visión positiva, el 30,0% una percepción neutral y el 15,0% una percepción negativa.

El segundo gráfico detalla los niveles de percepción positiva en diferentes dimensiones del clima organizacional, como reconocimiento, capacitación, liderazgo, comunicación y ambiente laboral, entre otras variables clave para el funcionamiento interno en la entidad.

**Ilustración 1.**

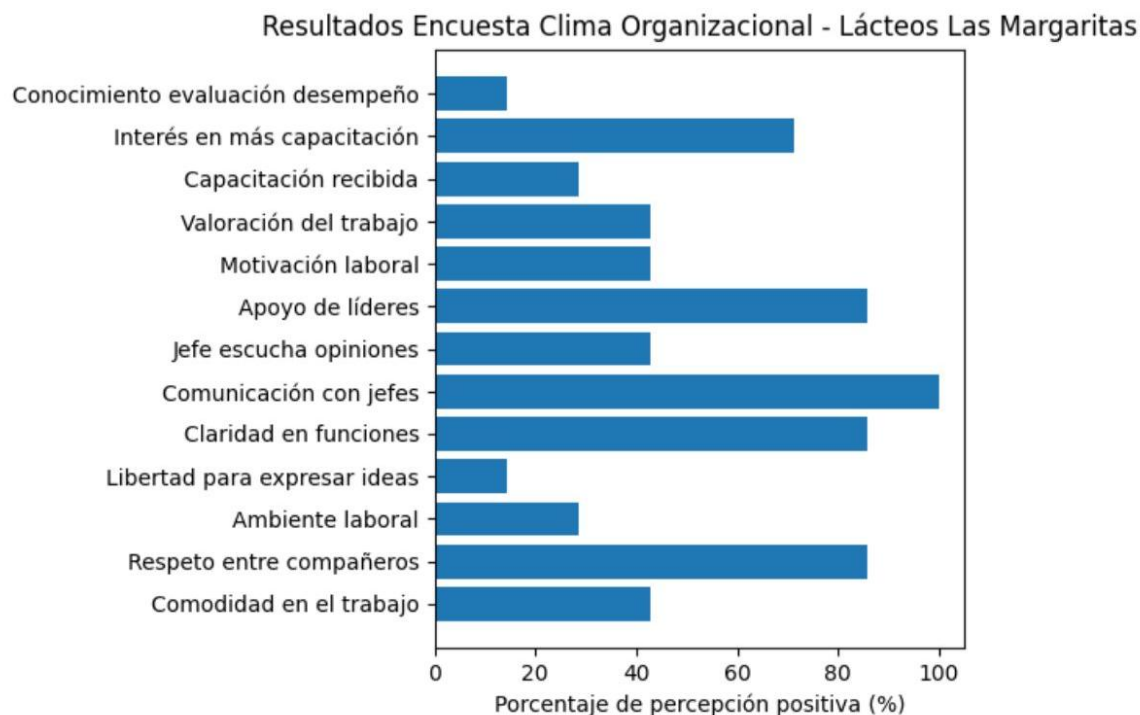
*Percepción general del clima organizacional de Lácteos “Las Margaritas del Guaviare”*



*Nota. Diagrama circular representativo sobre la perspectiva general del clima en la empresa. Elaboración propia.*

**Ilustración 2.**

Resultados encuesta clima organizacional de Lácteos “Las Margaritas del Guaviare”



*Nota. Reporte cuantitativo sobre la encuesta del clima organizacional de la empresa.*

*Elaboración propia*

La gráfica evidencia que el clima organizacional de Lácteos Las Margaritas del Guaviare es predominantemente positivo; sin embargo, la presencia de percepciones neutrales y negativas indica la necesidad de fortalecer estrategias de motivación, comunicación interna, reconocimiento laboral y claridad en los procesos de evaluación del desempeño, con el fin de consolidar un ambiente laboral más satisfactorio y comprometido.

## Recomendaciones

**Tabla 2.**

*Recomendaciones estratégicas para el desarrollo empresarial de Lácteos “Las Margaritas”*

Estrategias	Actividades claves	Responsable	Tiempo estimado	Indicadores de seguimiento
Implementar el protocolo de evaluación del desempeño.	Socialización del modelo.			% colaboradores evaluados, nivel de cumplimiento del cronograma.
	Capacitación a evaluadores.	Talento humano/ jefes de áreas.	Mes 1 – me 2.	
	Aplicación piloto.			
Fortalecer programas de capacitación.	Retroalimentación y ajustes.			Horas de capacitación, nivel de satisfacción, mejora en competencias.
	Diagnóstico de necesidades.			
	Diseño del plan anual. Ejecución de talleres. Evaluación de impacto.	Talento humano/ formación.	Mes 2 – mes 4.	
Estrategias de reconocimiento y bienestar laboral.	Diseño de incentivos.			Índice de clima organizacional, rotación, ausentismo.
	Definición de criterios. Lanzamiento del programa.	Talento humano/ dirección.	Mes 3 – mes 5.	
	Medición del clima laboral.			
Incorporar herramientas digitales para la gestión humana.	Selección de software.			Nivel de uso del sistema, reducción de tiempos operativos.
	Capacitación en uso.	Talento humano/ sistemas.	Mes 1 – mes 3.	
	Implementación progresiva.			
	Evaluación de resultados.			

*Nota.* Esta tabla denota las recomendaciones dadas a la empresa lácteos las margaritas.

## Conclusiones

La gestión del talento humano se consolida, desde una perspectiva teórica y estratégica, como un eje fundamental del desarrollo organizacional y la competitividad empresarial. En el caso de Lácteos Las Margaritas del Guaviare, la integración sistemática de procesos como la evaluación del desempeño, la compensación, el bienestar laboral y el uso progresivo de herramientas tecnológicas de gestión evidencia que el capital humano no solo constituye un recurso operativo, sino un activo estratégico generador de valor organizacional.

La articulación de estos procesos permite alinear el desempeño individual con los objetivos estratégicos de la organización, fortalecer la cultura organizacional y promover prácticas orientadas a la eficiencia, la equidad y el compromiso laboral. Desde los enfoques contemporáneos de la Gerencia del Talento Humano, la evaluación del desempeño y la compensación estratégica actúan como mecanismos de retroalimentación y motivación, mientras que el bienestar laboral y la gestión tecnológica contribuyen a la sostenibilidad organizacional y a la prevención de riesgos psicosociales.

En este sentido, la mejora continua del talento humano debe concebirse como un proceso dinámico, sistémico y permanente, fundamentado en la interacción entre teoría, normatividad y contexto organizacional.

## Referentes de buenas prácticas organizacionales

La literatura y las experiencias organizacionales en el sector agroindustrial evidencian que la implementación de modelos estructurados de gestión del talento humano genera impactos positivos en el desempeño y la sostenibilidad empresarial. Empresas lácteas regionales ubicadas en departamentos como Antioquia y Cundinamarca han adoptado sistemas de evaluación del desempeño por competencias, planes anuales de capacitación y programas de bienestar laboral, logrando reducir el ausentismo en aproximadamente un 18% y la rotación del personal en un 25%, según reportes sectoriales del Instituto Nacional de la Leche (Inale, 2024).

Estos casos de éxito demuestran que la articulación entre evaluación del desempeño, formación continua y estrategias de reconocimiento fortalece el clima organizacional, incrementa el sentido de pertenencia y mejora la productividad. La adaptación de estas buenas prácticas al contexto de Lácteos Las Margaritas del Guaviare resulta viable y pertinente, considerando su estructura organizacional y las dinámicas propias del sector lácteo regional, y constituye un referente práctico para la implementación de las estrategias propuestas en el presente trabajo.

## Bibliografía

Baz Rodríguez, J. (2021). Derechos digitales laborales en España. Wolters Kluwer España. <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/176326?page=228>

Cadavid, I., & Arenas Gallego, E. (2023). Cartilla del trabajo 2023. Laboral y normativa. [https://conpucol.org/wpcontent/uploads/2024/09/Cartilla-Laboral-2023\\_compressed.pdf](https://conpucol.org/wpcontent/uploads/2024/09/Cartilla-Laboral-2023_compressed.pdf)

Cuesta Santos, J. M., & Sánchez Loaiza, I. M. (2023). Sistema de compensación laboral y la mitigación del ausentismo en empresas. Revista RECIMUNDO, 7(1). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9003054.pdf>

Chávez Salazar, E. F. (2023). Compensación laboral y retención del talento humano en empresas. Universidad Continental. <https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12>

Delgado, F., Rodríguez, P., Espitia, L., & Laiton, L., (2018). Paso 2 y 3 Administración de la Compensación en Alpina. UNAD. [https://www.studocu.com/co/document/universidad-nacional-abierta-y-a-distancia/sistemas-dinamicos/paso-2-y-3-administracion-de-la-compensacion-en-alpina/54625385?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.studocu.com/co/document/universidad-nacional-abierta-y-a-distancia/sistemas-dinamicos/paso-2-y-3-administracion-de-la-compensacion-en-alpina/54625385?utm_source=chatgpt.com)

Hoyos Franco, & Rosso Stefania., (2015). Evaluación del desempeño del talento humano en empresas del sector de alimentos de Medellín: Caso lácteos, el zarzal s.a. red de repositorios

latinoamericanos. [https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3778925?utm\\_source=chatgpt.com](https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3778925?utm_source=chatgpt.com)

García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González, C. H. (2010). Los macroprocesos. Universidad del Valle. UNAD.

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=124>

García Valencia, J. A. (2025). La compensación como medio de retención de personal en empresas. Universidad EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/bitstreams/89140405-317d-468ab776c4b980de24c5/download>

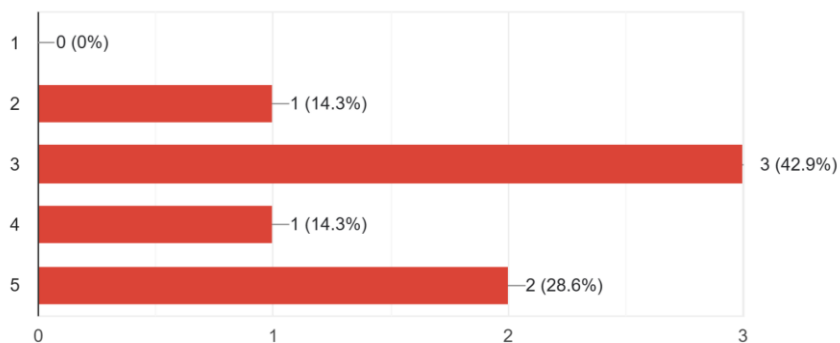
Sánchez Moreno, A. M. (2023). Administración de la compensación: sueldos, salarios y beneficios. Editorial Digital Bogotá. <https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/3608592/>

## Anexos

### Anexo 1. Gráficas encuestas aplicadas

#### **Ilustración 3.**

*¿Me siento cómodo trabajando en esta empresa?*

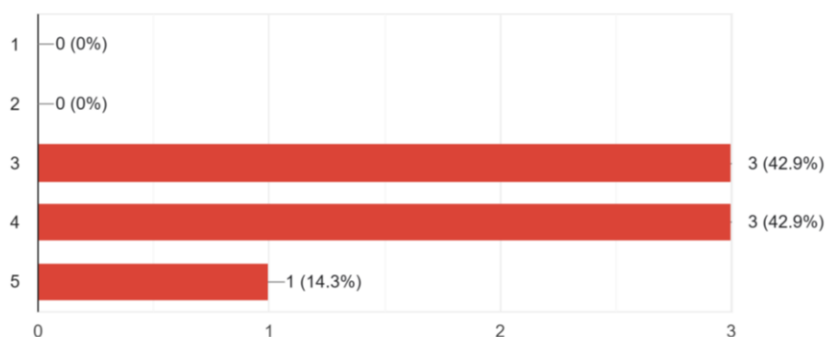


*Nota. Resultados de la comodidad de los empleados en la empresa. Elaboración propia*

De acuerdo con los resultados se infiere que el ambiente laboral es aceptablemente, pero no satisfactoria por lo que se evidencia la necesidad de fortalecer acciones de bienestar, comunicación interna y clima organizacional, con el fin de consolidar un clima laboral más favorable y motivador.

**Ilustración 4**

*¿Existe respeto entre los compañeros de trabajo?*

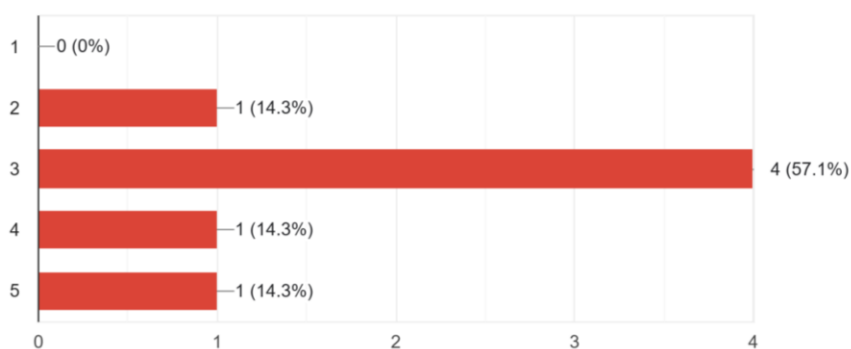


*Nota. Resultados de la respetabilidad empresarial. Elaboración propia*

De acuerdo con los resultados se identifica que hay un ambiente laboral donde hay respeto entre compañeros, aunque todavía puede fortalecerse. La proporción de respuestas neutrales sugiere la necesidad de reforzar prácticas de convivencia, comunicación asertiva y trabajo en equipo para consolidar una percepción más homogénea y claramente positiva.

**Ilustración 5**

*¿El ambiente laboral es agradable?*

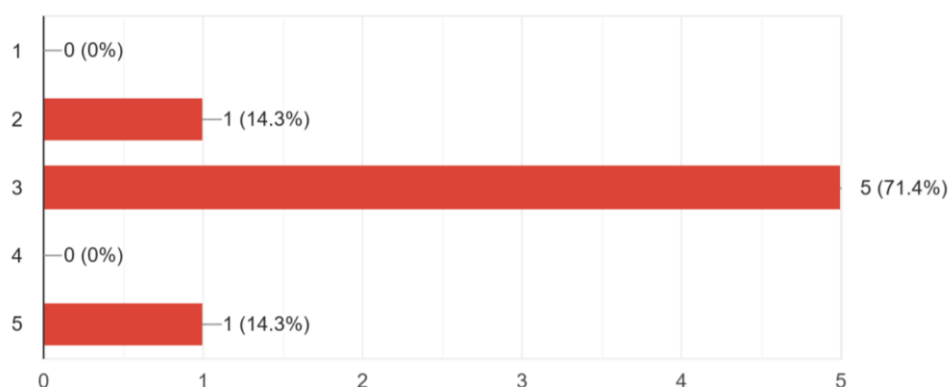


*Nota. Resultados de la percepción del ambiente laboral. Elaboración propia*

De acuerdo con los resultados obtenidos el ambiente laboral se percibe como estable, sin conflictos graves evidentes; sin embargo, la alta proporción de respuestas neutrales sugiere oportunidades claras de mejora. Factores como la comunicación interna, el reconocimiento, la carga laboral o las relaciones interpersonales podrían estar influyendo en esta percepción intermedia. Por lo que se recomienda implementar acciones orientadas a fortalecer el clima organizacional, con el fin de mejorar la satisfacción y convertir las percepciones neutrales en valoraciones positivas.

**Ilustración 6.**

*¿Puedo expresar mis ideas sin temor?*



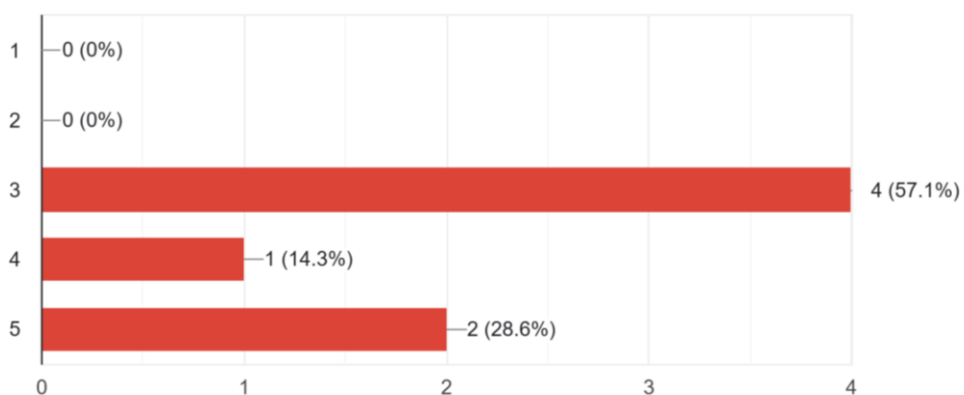
*Nota. Resultados frente a la libertad de expresión. Elaboración propia*

De acuerdo con los resultados obtenidos se identifica que no hay un ambiente claramente seguro para la libre expresión de ideas, por lo que se recomienda fortalecer mecanismos de participación, retroalimentación y liderazgo cercano, con el fin de generar mayor confianza y

promover un entorno donde los colaboradores se sientan cómodos expresando sus ideas sin temor.

**Ilustración 7**

*¿Recibo información clara sobre mis funciones?*

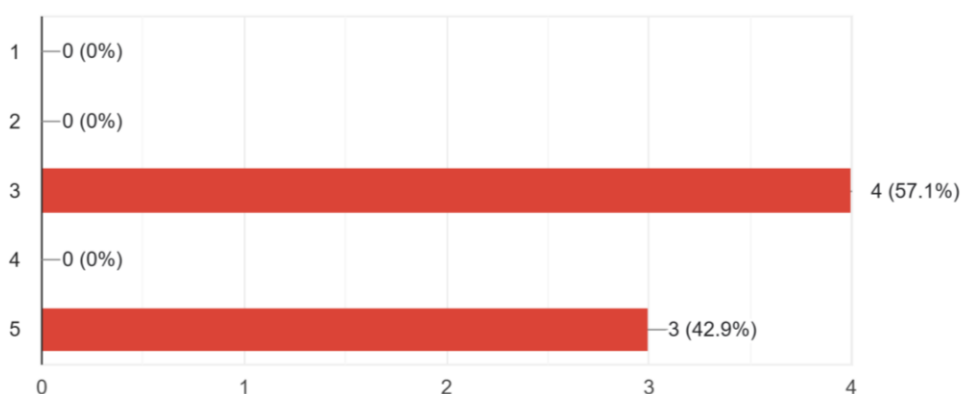


*Nota. Resultados sobre la intercepción comunicativa empresarial. Elaboración propia*

Los resultados reflejan un nivel medio de claridad en la comunicación de funciones. La alta proporción de respuestas neutrales indica oportunidades de mejora en la definición de roles, la estandarización de procesos y la comunicación interna, especialmente para asegurar que todos los colaboradores comprendan plenamente sus responsabilidades.

**Ilustración 8**

*¿La comunicación con los jefes es adecuada?*



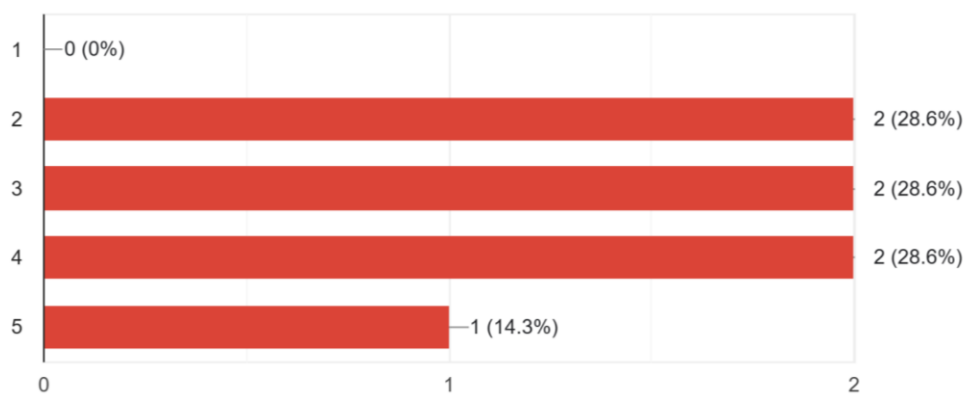
*Nota. Resultados sobre la comunicación de los empleados con los directivos.*

*Elaboración propia*

Se evidencia que hay una comunicación funcional pero no consolidada. La ausencia de respuestas en la opción 4 (de acuerdo) y la concentración en la neutralidad indican que la percepción positiva no es uniforme y que aún hay margen para fortalecer la cercanía, la claridad y la retroalimentación entre jefes y colaboradores.

**Ilustración 9**

*¿Siento que mi jefe escucha mis opiniones?*



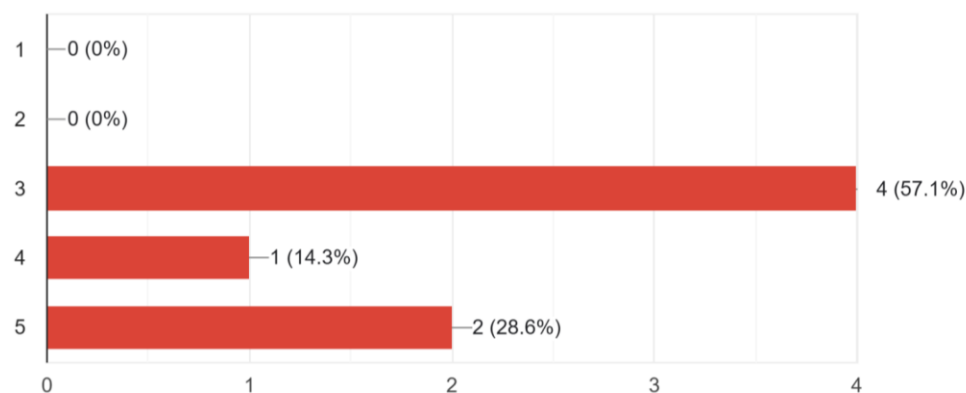
*Nota. Resultados de la percepción de atención de los empleados por los directivos.*

*Elaboración propia*

Los resultados muestran que la escucha por parte del jefe no es percibida de forma homogénea. La dispersión de respuestas indica que la experiencia depende del contexto o de situaciones específicas, lo cual puede generar percepciones inconsistentes dentro del equipo.

### **Ilustración 10**

*¿Los líderes brindan apoyo cuando lo necesito?*

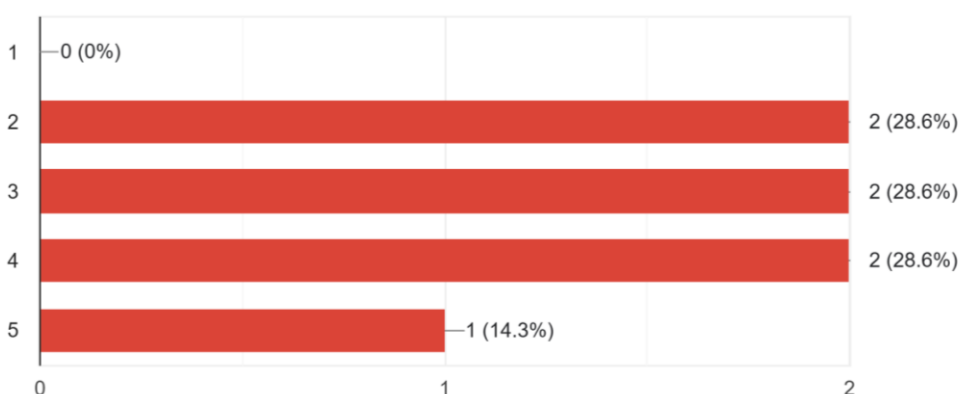


*Nota. Resultados de la percepción de apoyo empresarial. Elaboración propia*

Los resultados reflejan un nivel medio de apoyo percibido por parte del liderazgo. La alta proporción de respuestas neutrales indica oportunidades de mejora en la cercanía, disponibilidad y seguimiento por parte de los líderes, para que el apoyo sea más visible y consistente.

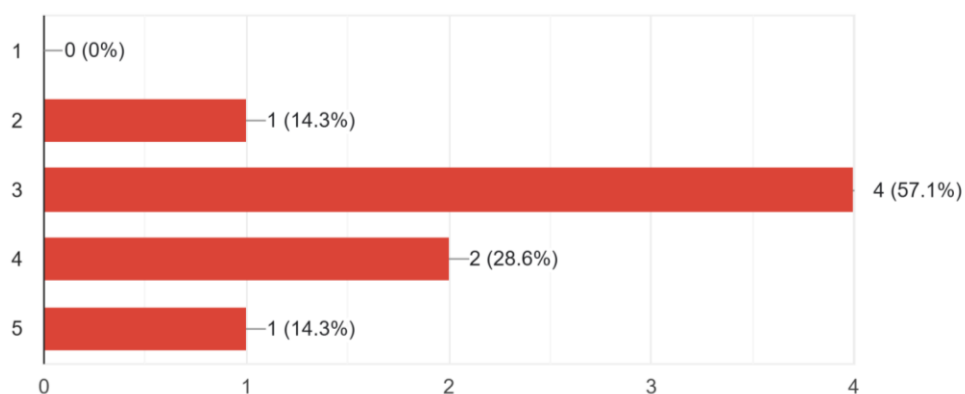
**Ilustración 11**

*¿Me siento motivado con mi trabajo?*



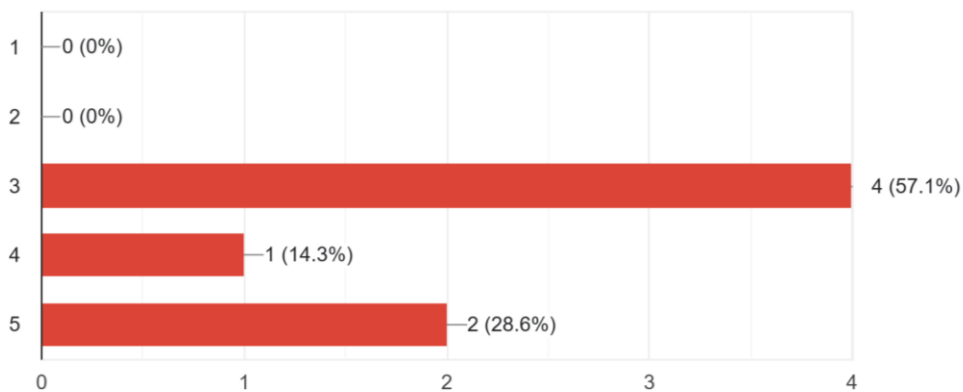
*Nota. Resultados de la motivación empresarial. Elaboración propia*

Los resultados demuestran que la motivación laboral no es homogénea dentro del equipo. La dispersión de respuestas indica que las experiencias y percepciones varían entre los colaboradores, lo que puede estar relacionado con factores como reconocimiento, carga laboral, oportunidades de crecimiento o liderazgo. Se recomienda fortalecer estrategias de motivación, tales como reconocimiento al desempeño, claridad en objetivos, oportunidades de desarrollo y mejora del clima laboral, con el fin de incrementar la percepción positiva y reducir la desmotivación.

**Ilustración 12***¿Me siento valorado en mi labor?**Nota. Percepción de la apreciación empresarial. Elaboración propia*

Los resultados reflejan que la percepción de valoración laboral es moderada y poco homogénea. La alta proporción de respuestas neutrales indica que el reconocimiento puede ser esporádico, informal o poco visible, lo cual limita su impacto en la motivación y el compromiso

Resultados de la pregunta: ¿Estoy satisfecho con mis condiciones de trabajo?

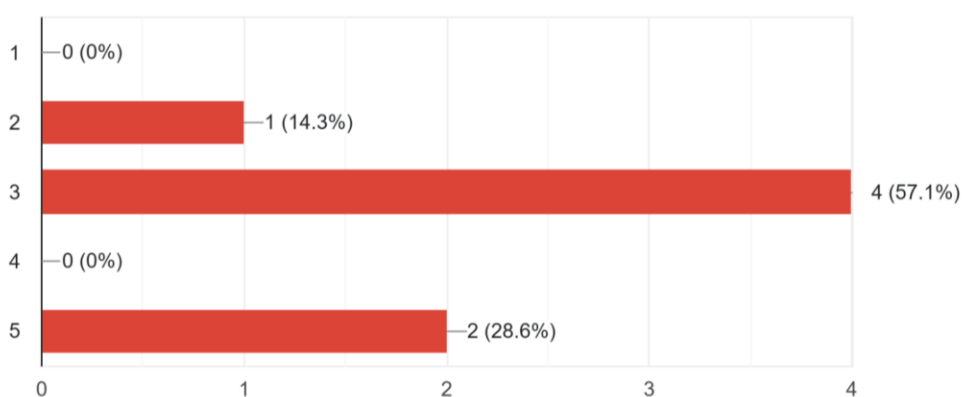
**Ilustración 13.***¿Estoy satisfecho con mis condiciones de trabajo?*

*Nota. Resultados de la satisfacción laboral de la empresa. Elaboración propia*

Los resultados indican que la mayoría de las personas (57.1%) se sitúa en una posición neutral respecto a su satisfacción con las condiciones de trabajo. Esto sugiere que, en general, no existe un rechazo claro, pero tampoco una satisfacción contundente.

**Ilustración 14.**

*¿Me siento orgulloso de trabajar en la empresa?*



*Nota. Resultados de el sentido de pertenencia empresarial. Elaboración propia*

Los resultados obtenidos permiten identificar que: la mayoría de los encuestados (57.1%) se mantiene en una posición neutral respecto a sentirse orgulloso de trabajar en la empresa. Esto indica que, para muchos, el sentimiento de orgullo no está claramente definido, ni de forma positiva ni negativa.

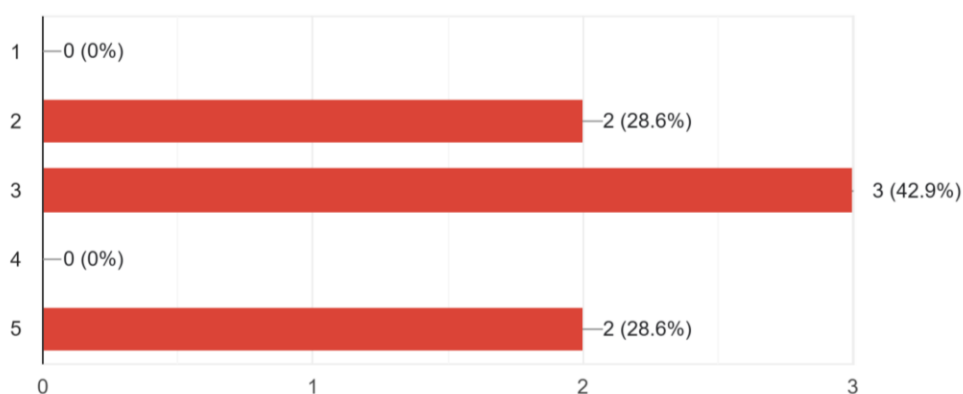
Un 28.6% manifiesta un alto nivel de orgullo (totalmente de acuerdo), lo que refleja que existe un grupo que sí se identifica fuertemente con la empresa.

Sin embargo, aparece un 14.3% en desacuerdo, lo que sugiere que, aunque no es una percepción generalizada, sí existe al menos un caso de falta de orgullo hacia la organización.

Resultados de la pregunta: ¿He recibido capacitación para realizar mejor mi trabajo?

**Ilustración 15**

*¿He recibido capacitación para realizar mejor mi trabajo?*

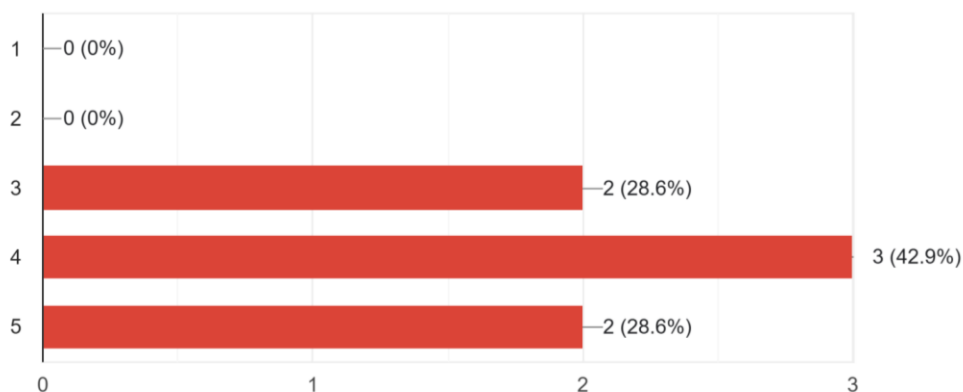


**Nota.** Resultados de la capacitación percibida. Elaboración propia

Los resultados permiten inferir que la percepción sobre la capacitación es heterogénea y poco consolidada. Predomina la neutralidad, con una proporción significativa que percibe carencias formativas. Esto sugiere la necesidad de reforzar y sistematizar los procesos de capacitación, así como de comunicar mejor las acciones formativas existentes para mejorar la percepción genera

**Ilustración 16**

*¿Me gustaría recibir más capacitaciones?*



*Nota.* Resultados de las preferencias de aumentar las capacitaciones laborales.

*Elaboración propia*

Los resultados obtenidos sugieren que:

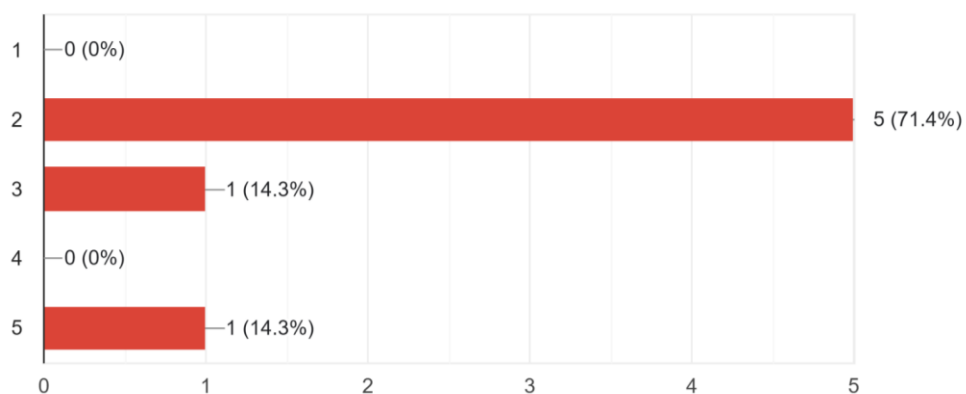
No hay respuestas negativas (1 ni 2), lo que indica que nadie está en desacuerdo con recibir más capacitaciones.

El 71,5% de los encuestados (4 + 5) manifiesta una postura positiva frente a recibir más capacitaciones, lo que refleja un alto interés y disposición.

Un 28,6% se mantiene en una posición neutral, lo que puede indicar: Falta de información sobre las capacitaciones disponibles, indiferencia por el tipo de capacitación ofrecida o que no perciben aún una necesidad clara

**Ilustración 17***¿Sé cómo se evalúa mi desempeño laboral?*

7 responses



*Nota. Resultados de la percepción de la evaluación del desempeño laboral. Elaboración propia*

Los resultados obtenidos evidencian una debilidad en la comunicación interna respecto a los mecanismos de evaluación del desempeño. La falta de claridad puede generar:

Desmotivación

Percepción de injusticia

Dificultades para orientar esfuerzos hacia los objetivos esperados

## Anexo 2. Entrevistas aplicadas

¿Cómo describiría el ambiente laboral actual dentro de la empresa?

Respuesta 1. En general es un buen ambiente, un ambiente sano, sin embargo hay algunas situación de conflicto derivadas de la falta de organización y estrés laboral

Respuesta 2. El ambiente laboral es familiar y cercano, pero a veces se presentan tensiones por la carga de trabajo y la falta de procesos organizados.

¿Considera que los colaboradores se sienten motivados?

Respuesta 1. Contamos con algunos colaboradores comprometidos que se ven motivados, sin embargo, hay otros que manifiestan sentirse inconformes por diferentes situaciones

Respuesta 2. Algunos sí, especialmente quienes llevan más tiempo, pero otros pueden sentirse desmotivados cuando sienten que su esfuerzo no es reconocido.

¿Cómo percibe la comunicación entre la gerencia y los trabajadores?

Respuesta 1. Es directa pero no es constante ni se le da seguimiento a las opiniones de los colaboradores

Respuesta 2. La comunicación es directa, pero informal. No siempre se hacen reuniones para escuchar al personal.

¿Existe confianza entre los miembros del equipo?

Respuesta 1. De manera parcial se percibe confianza, sin embargo, no estamos exentos de mal entendidos por la falta de comunicación asertiva

Respuesta 2. Sí, porque es un grupo pequeño, pero a veces surgen malentendidos por falta de claridad en las funciones.

¿Cómo describiría el liderazgo en la empresa?

Respuesta 1. Somos líderes enfocados en la producción diaria, consideramos que nos hace falta promover actividades que afiancen el liderazgo

Respuesta 2. Es un liderazgo más operativo que estratégico, enfocado en sacar la producción diaria.

¿Los supervisores brindan apoyo?

Respuesta 1. Si, pero no existe un plan de acompañamiento constante

Respuesta 2. Si, pero no hay una orientación formal ni acompañamiento constante.

¿Qué motiva a los trabajadores a permanecer en la empresa?

Respuesta 1. Principalmente la formalización y la estabilidad laboral

Respuesta 2. La estabilidad laboral y el ambiente cercano.

¿Existen incentivos o reconocimientos?

Respuesta 1. No en especie ni monetarios, solo de manera informal

Respuesta 2. No de manera formal, solo agradecimientos verbales.

¿Hay procesos de inducción?

Respuesta 1. No, los nuevos colaboradores realizan aprendizaje es autónomo

Respuesta 2. No formalmente, el aprendizaje es empírico.

¿Se realizan capacitaciones?

Respuesta 1. No de manera regular y por lo general carecen de formalización

Respuesta 2. Muy pocas, casi siempre cuando llega alguna entidad externa.

¿Se evalúa el desempeño?

Respuesta 1. No

Respuesta 2. No existe un sistema formal de evaluación.

¿Se promueve el bienestar laboral?

Respuesta 1. No hay programas de bienestar estructurado, pero se promueven actividades informales de interacción con los colaboradores que procura generar ambiente de integración

Respuesta 2. Se procura mantener un ambiente respetuoso, pero no hay programas de bienestar estructurados.

¿Cómo mejoraría la empresa con estrategias de talento humano?

Respuesta 1. Se fortalecería la comunicación asertiva, el compromiso laboral y la productividad

Respuesta 2. Habría más organización, mejor comunicación y mayor compromiso del personal

¿Cómo impactaría una evaluación del desempeño?

Respuesta 1. Nos permitiría evaluar el estado actual de la empresa en cuanto al desempeño, reconociendo así las falencias y las fortalezas para importar un plan de mejora con enfoque

Respuesta 2. Permitiría reconocer a quienes trabajan bien y mejorar donde hay fallas.

¿Cómo ayudaría mejorar el clima organizacional?

Respuesta 1. Implementar estrategias de talento humano permitiría reducir conflictos y la motivación

Respuesta 2. Se reducirían conflictos, aumentaría la motivación y mejoraría la calidad del producto.

¿Principales retos en gestión del personal?

Respuesta 1. Establecer un manual de funciones y procesos claros, mejorar la comunicación y la productividad

Respuesta 2. Organizar funciones, mejorar la comunicación y capacitar al personal.

¿Qué cambios le gustaría implementar?

Respuesta 1. Estrategias de motivación, reconocimientos por rendimiento y capacitaciones

Respuesta 2. Capacitaciones, evaluaciones de desempeño y reconocimiento al trabajador.

Anexo 3. Ejemplos o casos de éxito de la implementación de estrategias similares en otras empresas del sector lácteo:

En el sector lácteo, diversas empresas han demostrado que la integración sistemática de procesos como la evaluación del desempeño, la compensación, el bienestar laboral y la adopción gradual de herramientas tecnológicas de gestión genera impactos positivos tanto en la productividad como en la sostenibilidad organizacional. A continuación, encontramos algunos casos de referencia en las empresas Lácteas:

**Alpina:** Esta empresa se destaca por:

**En cuanto a la evaluación de desempeño y compensación:** En Alpina, los procesos de evaluación del desempeño están formalizados y se articulan con estructuras claras de compensación y beneficios, permitiendo que los empleados comprendan sus metas individuales y su contribución a los objetivos organizacionales. Esto ha fortalecido el alineamiento entre desempeño individual y resultados corporativos. (Delgado et al., 2018)

**Con referencia a el bienestar laboral:** La empresa desarrolla iniciativas de bienestar que consideran no solo beneficios salariales, sino también aspectos de desarrollo profesional y calidad de vida, lo cual contribuye a una percepción positiva del ambiente laboral y a la retención de talento. (Delgado et al., 2018)

**Tecnología y gestión del talento:** Aunque no siempre divulgados públicamente en detalle, los informes de sostenibilidad y de gestión humana de Alpina muestran la adopción gradual de sistemas de gestión de recursos humanos que permiten el seguimiento de indicadores de desempeño, capacitación y desarrollo, facilitando la toma de decisiones informadas por datos. (Delgado et al., 2018)

**Lácteos El Zarzal S.A. (Medellín):** Esta empresa se destaca por:

Aunque los casos documentados específicamente de evaluación del desempeño en empresas lácteas colombianas no siempre se publican, existen trabajos académicos y estudios de implementación que evidencian avances en la gestión sistemática de talento en este tipo de organizaciones: (Hoyos y Rosso, 2015)

Caso de Lácteos El Zarzal S.A. (Medellín): Un estudio de caso aplicó un proceso de evaluación del desempeño enfocado en alinear objetivos individuales con metas organizacionales, implementando formatos de evaluación y estrategias de retroalimentación continua que fortalecieron la comunicación entre mandos y equipos, buscando mejorar la cultura de desempeño y desarrollo profesional. (Hoyos y Rosso, 2015).