

**Factores Determinantes en la Retención y Rotación del Talento Humano en Empresas del  
Sector Alimenticio: Estudio de Caso Colombina S. A**

Ingrid Lizeth Rivera Casas

Lisbeth Yuriani Astudillo Leiva

Natalia Fernanda Benavides Roque

Lizeth Natalia Martínez Gasca

Wilmer Erney López Torres

Asesor

Mg. Marilyn Johana Diaz Urrea

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2026

## Dedicatoria

Este trabajo de grado está dedicado principalmente a Dios y a cada uno de nuestros seres queridos, familia y amigos que nos han acompañado en el transcurso de los años en esta etapa de aprendizaje y crecimiento personal, quienes con su confianza y amor nos mostraron su apoyo incondicional durante este proceso, enseñándonos el sentido de la perseverancia frente a los obstáculos a los que nos enfrentamos día tras día con el fin de lograr nuestros sueños.

Este trabajo de grado nace del amor, la fortaleza e inspiración que hemos recibido de aquellos que nos acompañan, a ustedes que con su apoyo, presencia y fe nos han guiado e iluminado en los días difíciles y celebran con gran alegría nuestros logros.

Es por lo que dedicamos este trabajo a cada una de las personas que formaron parte de esto y aportaron un granito de arena para el logro de nuestras metas y objetivos que desde niños buscamos cumplir. Entre esos están nuestros padres, abuelos, esposos e hijos quienes fueron el motor para seguir adelante. A todos ellos les dedicamos este triunfo que no es solo nuestro, sino que también es de ellos quienes con amor y esfuerzo compartido fueron nuestra luz en el camino, que creyeron en nosotros incluso cuando nosotros mismos dudamos. Esperamos que este logro sea un motivo de orgullo para quienes siempre creyeron en nuestro potencial y nos dieron palabras de aliento y motivación. Finalmente asumimos este título profesional con compromiso, ya que, representa la semilla de un legado que aspiramos construir y honrar el sacrificio de quienes nos precedieron

### **Agradecimientos**

Primeramente agradecemos a Dios por darnos la vida y la fortaleza para seguir adelante y alcanzar nuestros objetivos, a todos aquellos docentes y compañeros que hicieron parte de nuestras vidas en el inicio de esta etapa llamada universidad, agradecemos de manera infinita a las personas que participaron y contribuyeron para lograr este trabajo de grado y sobre todo a nuestra docente encargada Marilyn Johana Diaz Urrera. Quien fue de gran apoyo en cada una de sus orientaciones, con su experiencia y conocimiento se logró el desarrollo de este proyecto de manera satisfactoria.

De igual manera, queremos expresar nuestra gratitud a nuestra alma mater la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) por abrirnos sus puertas y darnos las herramientas necesarias para iniciar y culminar nuestra formación como Administradores de Empresas. Finalmente, agradecemos a la vida por permitirnos culminar esta etapa con gran éxito, este proyecto es el resultado de nuestra perseverancia, dedicación y sobre todo del respaldo de quienes siempre creyeron en nosotros. A todos ustedes, solo nos queda decirles muchas gracias por ser parte de nuestra historia.

## Resumen

En el presente trabajo de investigación se abordará la temática relacionada con la Gerencia del Talento Humano dentro de la empresa Colombina S.A con un enfoque en la retención del TH y los niveles de rotación que ha venido presentado en el transcurso de los años, teniendo en cuenta su nivel de trayectoria y reconocimiento en el sector alimenticio. Dicha problemática está comprometiendo el nivel de desempeño operativo de la empresa, lo que a su vez genera un incremento en los costos y provoca la pérdida de capital intelectual donde se evidencia la falta de alineación estratégica entre las políticas formales de Recursos Humanos (RRHH) y las prácticas de la gestión. El estudio parte de la investigación sobre la falta de concordancia entre las políticas formales y legales de recursos, las reales prácticas en la gestión del personal y las dinámicas actuales del entorno laboral. De este modo, se evaluará el impacto de la falta de alineación en las políticas de (RRHH) y como esta disonancia afecta la retención y la tasa de rotación, ofreciendo una ruta de reestructuración a las estrategias enfocadas en el RRHH donde se permita una mayor focalización y medición de los resultados.

Metodológicamente la investigación adopta un enfoque descriptivo-analítico que se apoyan en técnicas de recolección de información como encuestas de percepción laboral, análisis documental, revisión normativa y herramientas de diagnóstico estratégico como la matriz DOFA. En retrospectiva, el estudio demuestra que la retención del talento humano no depende solo de los beneficios económicos o reconocimientos externos, sino de la capacidad que tiene la organización para ofrecer estabilidad crecimiento profesional y una experiencia interna laboral alineada con expectativas del entorno laboral actual.

**Palabras clave:** Talento Humano, Retención del TH, Rotación, Gerencia de Recursos Humanos, Alineación Estratégica.

### **Abstract**

This research paper will address the topic of human talent management within Colombina S.A., focusing on employee retention and the turnover rates experienced over the years, considering the company's experience and recognition within the food sector. This issue compromises the company's operational performance, which in turn generates increased costs and leads to a loss of intellectual capital. This highlights the lack of strategic alignment between HR policies and management practices. The study begins by investigating the discrepancy between formal and legal human resources (HR) policies, actual personnel management practices, and current workplace dynamics. The impact of this misalignment in HR policies will be evaluated, along with how this dissonance affects retention and turnover rates. The study offers a restructuring roadmap for HR strategies, enabling greater focus and measurement of results. Methodologically, the research adopts a descriptive-analytical approach, relying on data collection techniques such as job perception surveys, document analysis, regulatory review, and SWOT matrix. In retrospect, the study demonstrates that retaining human talent depends not only on economic benefits or external recognition but also on the organization's ability to offer stability, professional growth, and an internal work experience aligned with the expectations of the current work environment.

**Keywords:** Human Talent, HR Retention, Turnover, Human Resources Management, Strategic Alignment.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	11
Planteamiento del Problema .....	13
Falencias identificadas en Colombina S.A. con base en la Normatividad Colombiana y su gestión en el talento humano. ....	15
Pregunta de Investigación.....	23
Justificación .....	24
Objetivos.....	26
Objetivo General.....	26
Objetivos Específicos .....	26
Antecedentes .....	27
Antecedentes Internacionales .....	29
Antecedentes Nacionales.....	29
Proceso de Selección y Contratación del TH en la Empresa Colombina S.A .....	31
Marco Teórico.....	40
Marco Legal .....	46
Metodología .....	51
Población y muestra.....	51
Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	53
Resultados .....	57
Discusión.....	75
Propuestas de intervención .....	77
Plan de Inducción, Entrenamiento y Capacitación para la Empresa Colombina S.A .....	77

Estrategias a Partir del DOFA .....	79
Implementación de Herramientas Tecnológicas .....	98
Plan de acción para corregir desalineación de políticas .....	100
Pasos para el plan de acción .....	100
Conclusiones .....	102
Recomendaciones .....	104
Referencias Bibliográficas .....	106

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Puntaje Encuesta de Evaluación Entorno Laboral</i> .....	19
<b>Figura 2</b> <i>Diagrama de Gantt</i> .....	56
<b>Figura 3</b> <i>Manejo Tratamiento de Datos</i> .....	59
<b>Figura 4</b> <i>Identificación de Género</i> .....	59
<b>Figura 5</b> <i>Rango de Edad de los Colaboradores</i> .....	60
<b>Figura 6</b> <i>Tiempo de Vinculación de los Colaboradores en la Empresa Colombina S.A</i> .....	61
<b>Figura 7</b> <i>Factores de Retiro que Perciben los Colaboradores</i> .....	62
<b>Figura 8</b> <i>Alineación de las Políticas de RRHH</i> .....	63
<b>Figura 9</b> <i>Movilidad Interna y Efectividad de los Ascensos</i> .....	64
<b>Figura 10</b> <i>Desarrollo en el Plan de Carrera</i> .....	65
<b>Figura 11</b> <i>Aplicación de Estrategias GRH</i> .....	66
<b>Figura 12</b> <i>Ejecución de Políticas en e Área de Trabajo</i> .....	67
<b>Figura 13</b> <i>Estrategias de Retención del Talento Humano</i> .....	68
<b>Figura 14</b> <i>Factores de Permanencia</i> .....	69
<b>Figura 15</b> <i>Reestructuración de las Políticas de Gestión Humana</i> .....	70
<b>Figura 16</b> <i>Relación en Excelencia organizacional y el Talento Humano</i> .....	71

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1</b> <i>Poblacion y Muestra</i> .....	52
<b>Tabla 2</b> <i>Indicadores de Analisis TH</i> .....	58
<b>Tabla 3</b> <i>Matriz DOFA Identificacion de Fortalezas y Debilidades</i> .....	78
<b>Tabla 4</b> <i>Crnograma General del Año Para el Plan de Induccion, Capacitacion y Entrenamiento</i> .....	95

**Lista de Apéndices**

<b>Apéndice A</b> <i>Carta de Solicitud</i> .....	117
<b>Apéndice B</b> <i>Pregunta Encuesta 1</i> .....	118
<b>Apéndice C</b> <i>Pregunta Encuesta 2 y 3</i> .....	119
<b>Apéndice D</b> <i>Pregunta Encuesta 4</i> .....	120
<b>Apéndice E</b> <i>Pregunta Encuesta 5 y 6</i> .....	121
<b>Apéndice F</b> <i>Pregunta Encuesta 7 y 8</i> .....	122
<b>Apéndice G</b> <i>Pregunta Encuesta 9 y 10</i> .....	123
<b>Apéndice H</b> <i>Pregunta Encuesta 11 y 12</i> .....	124
<b>Apéndice I</b> <i>Pregunta Encuesta 13 y 14</i> .....	125

## **Introducción**

Con el presente documento se abordará la temática principal de la investigación enfocada en la aplicación de herramientas y metodologías para la gestión estratégica del talento humano, el cual tendrá como objetivo comprender y analizar los criterios de selección y las políticas del sistema de seguridad social y el reglamento interno del trabajo en la empresa del sector alimenticio Colombina S.A. donde se evaluarán las diferentes necesidades de la organización y su relación con el cumplimiento normativo actual. De este modo, se reconoce la importancia de los procesos de selección, vinculación y contratación del personal dentro de cualquier organización. Ya que, este proceso impacta de manera directa en el éxito organizacional y la sostenibilidad, contratando personal que se alinea con los valores y objetivos que permiten contribuir al crecimiento. De igual manera, con un buen proceso de selección se evitan costos adicionales por rotación de personal y se mantiene la productividad y eficiencia operativa dentro de las instalaciones.

En este orden de ideas, se buscará realizar un análisis y comprender aquellos conceptos estratégicos enfocados en la contratación y criterios de selección para la empresa Colombina S.A. La cual, presenta una serie de limitaciones en la ejecución e implementación de las políticas de RRHH, que comprometen de manera significativa el proceso de selección inicial y vinculación que refleja la baja retención de talento humano y la rotación posterior de este, para esto es clave realizar un proceso de investigación completo que permita establecer una hoja de ruta para crear estrategias de solución y comprender los factores determinantes que se relacionan en la metodología de la gestión del talento humano.

Por lo tanto, se resalta la importancia crear y aplicar herramientas enfocadas en la gestión estratégica dentro de la organización, esto con el fin de fortalecer los procesos de selección y

contratación del personal en la empresa mencionada con anterioridad, con esto se lograra optimizar la toma de decisiones que garantizan que cada uno de los procesos ejecutados por el área de recursos humanos se han eficientes y eficaces, en relación con los contratos, afiliaciones, procesos de evaluaciones de ingreso, de egreso, de seguimiento, llamados de atención, informes de gestión, entre otros procesos que se ven involucrados en el área de recursos humanos y que cuentan con una relación directa con la administración de estos, para esto se vigilara la aplicación correcta bajo los lineamientos legales vigentes, para garantizar y promulgar una cultura organizacional orientada al desarrollo y bienestar del talento humano que impulsa la competitividad, el compromiso y la eficacia.

## **Planteamiento del Problema**

La empresa Colombina dedica sus operaciones al sector alimenticio, la cual cuenta con una trayectoria en dicho sector de 95 años brindando con su portafolio una gran variedad de productos con su modelo de gestión integral y transparente hacia sus clientes. No obstante, cabe mencionar que pese a su gran trayectoria y expansión a nivel nacional e internacional, presenta problemas relacionados con la retención del talento humano y su rotación, lo cual afecta el desempeño operativo de la empresa.

Si bien es cierto, que colombina cuenta con reconocimientos en cuanto al manejo de su talento humano y el bienestar laboral, certificada por segunda vez consecutiva por Equipares. La cual, evalúa ocho dimensiones relacionadas con el talento humano, si bien es cierto, este tipo de industrias pertenecen a un sector altamente competitivo y dinámico que busca innovar constantemente, ya que, la alta demanda de profesionales en áreas claves es esencial para la expansión y crecimiento empresarial. Donde se tiene en cuenta, factores como la rotación del personal y la pérdida de talento valioso para la empresa lo que representa un riesgo significativo. Así mismo, el área de gestión del talento humano debe de asegurar que las estrategias de retención del talento, sean efectivas y mantengan el nivel de confianza entre la empresa y sus colaboradores, de no ser eficaz la retención del talento la empresa Colombina enfrentaría retos como la disminución de la productividad, incremento en costos y la pérdida de su cultura organizacional.

En este orden de ideas, los altos estándares de exigencia que presenta la empresa reflejan los diferentes factores que interfieren de manera directa e indirecta en la retención de su talento humano y las consecuencias que implica la falta de estrategias que reestructuren la gestión de esta área.

Según, Guzmán Huaraca, Et Al. (2023) Toda organización enfrenta algunos desafíos para mantenerse en un entorno dinámico y competitivo. De los cuales, uno de los principales desafíos es retener a los empleados satisfactoriamente a largo plazo. (Pag,4)

Sin duda alguna, la retención del TH se puede considerar como un pilar estratégico fundamental dentro de cualquier organización, permitiendo la sostenibilidad y el éxito en el panorama empresarial, en pocas palabras, la retención no es solamente evitar que sus colaboradores se vayan, sino de asegurar que el capital intelectual y la experiencia permanezcan en la empresa, impulsando su crecimiento a largo plazo lo que refleja una mayor competitividad, innovación y éxito financiero. En retrospectiva, la rotación del personal es aquel ciclo de vida que cumple un colaborador dentro de una empresa, siendo este el proceso que finaliza la vinculación con esta y debe de ser remplazado.

De acuerdo con Cantor, J (2025) las rotaciones anuales son un fenómeno que parece usual en las empresas, bien sea voluntaria o involuntariamente, que hacen que año tras año se renueven los equipos de trabajo [...] algunos estudios apuntan a que el fenómeno rotatorio obedece a una dinámica generacional, que se está viendo en todo el mundo, lo que está generando cambios en las dinámicas de trabajo, y por consecuencia, la economía de los países.

Para el grupo empresarial Colombina, es primordial mantener el crecimiento de la compañía en conjunto con el crecimiento y desarrollo profesional de sus colaboradores, estableciendo un punto de equilibrio entre la gestión por competencias y su clima organizacional para lograr una mayor retención de talento. Es aquí, donde la estrategia corporativa en pro de la competitividad laboral toma mayor relevancia dentro de cualquier organización. Puesto que, la rotación es un factor que se puede presentar por distintas situaciones que están implicadas

directamente con la satisfacción del personal y el nivel de aceptación y aprobación de la empresa en relación con la productividad, eficiencia y eficacia de sus colaboradores.

El 34 % de los trabajadores está considerando cambiar de empleo en los próximos 12 meses, según la encuesta EY Work Reimagined 2024. Las principales motivaciones son el deseo de crecimiento profesional, la mejora salarial y la búsqueda de experiencias de aprendizaje más significativas. (Blandón García, J. 2025)

En relación con la problemática expuesta, se analiza la dependencia entre la dirección y la retención del talento humano, comprendiendo que la dirección tiene como objetivo principal potencializar el talento, mejorando la productividad, innovación y crecimiento empresarial, gestionando el capital humano dentro de las organizaciones. “La Dirección estratégica es considerada como actividad rectora de la GRH” (Cuesta Santos, A, 2010. Pag, 11). La relevancia de este desafío dentro de Colombina refleja la importancia de adaptarse a las necesidades de los colaboradores, siendo esto el recurso activo más valioso. Presentándose como un elemento clave y fundamental para la competitividad y el éxito económico sostenido de la mismas.

### **Falencias identificadas en Colombina S.A. con base en la Normatividad Colombiana y su gestión en el talento humano.**

Teniendo en cuenta la normativa descrita y los hechos/denuncias que hay sobre la empresa Colombina, se pueden señalar algunas posibles falencias en la gestión de RRHH dentro de la empresa. Estas falencias identificadas no necesariamente confirman ilegalidad, pero sí evidencian riesgos de incumplimiento o de debilidad en los lineamientos y parámetros establecidos. La obtención del Sello Oro Equipares por parte de Colombina es un hito que establece un alto estándar en su Marca Empleadora respecto a la equidad de género. No obstante, la existencia de denuncias por parte de la CUT (2023) sobre posibles despidos de trabajadores

afiliados al sindicato durante un período de fuero, introduce una disonancia crítica entre el compromiso de no discriminación y el respeto a los Derechos Colectivos del Trabajo, exigido por la OIT y la Constitución Política (Art. 53).

Si bien es cierto, la estabilidad laboral y los contratos a término fijo son parte fundamental dentro de los procesos organizacionales, con la Ley 2466 de 2025 se busca fortalecer la estabilidad laboral y clarificar los contratos a término fijo vs indefinido. En el caso de Colombina, se evidencia de manera excesivamente contratos a término fijo, los cuales no garantizan la transición a indefinidos conforme al nuevo marco normativo, y vulnerando la estabilidad laboral y el fuero sindical.

Con la denuncia de la CUT describe que 14 trabajadores afiliados al sindicato fueron despedidos, supuestamente en contexto de pliego de peticiones y fuero sindical. Si se confirma de manera verídica que los despidos ocurrieron durante la protección sindical sin motivación adecuada o sin respetar el debido proceso, esto implicaría incumplimiento normativo en materia de derechos colectivos.

La Organización Internacional de Trabajo (OIT) exige el respeto al derecho de asociación sindical, negociación colectiva, y que los procesos disciplinarios respeten el debido proceso. Por su parte, esta empresa se ha destacado por sus grandes logros y trayectoria en el mercado alimenticio, pero si bien es cierto la perspectiva de sus colaboradores es totalmente diferente en cuanto a su entorno laboral destacándola como una empresa que vulnera los derechos de sus trabajadores.

De acuerdo con, Carmona, B (2022) en el portal web de la Rama Judicial se pueden observar al menos 272 querellas en las que aparece mencionada la compañía Colombina S.A. en juzgados civiles de Bogotá, Cali, Palmira, Buga, Medellín e Itagüí, entre otros. En 88 de esos

casos la empresa es la demandante, mientras que en 184 es la demandada. En el Ministerio de Trabajo se encuentran archivados un aproximado de 60 casos que reflejan las problemáticas relacionadas con el acoso laboral y la persecución sindical que reciben los colaboradores por parte de la empresa Colombina.

Con la cultura organizacional y la transparencia, la empresa destaca en su sitio web que ha obtenido altos reconocimientos por políticas de equidad de género y cultura inclusiva. Sin embargo, cuando los colaboradores señalan falta de estabilidad, dificultad de ascenso, o rotación alta, se evidencia una brecha entre la política declarada y la realidad de la gestión humana. Lo que genera una discrepancia entre la cultura organizacional proclamada y la realidad percibida por los empleados, lo que indica posible debilidad en la implementación de la normativa de trato justo, igualdad de oportunidades y evaluación de prácticas internas de RRHH.

Por lo tanto, con la situación de rotación del TH dentro de Colombina se tendrá en cuenta el análisis desde la comprensión sistémica, evaluando las interacciones de causas internas y externas que influyen de manera directa en la Propuesta de Valor del Empleado (PVE) y las decisiones que toman estos respecto a la permanencia dentro de la empresa. Para esto es importante comprender el nivel de liderazgo efectivo que ejecuta Colombina dentro de sus instalaciones, enfatizando su impacto en la gestión de los equipos y su ambiente laboral. “La relación entre líder y clima organizacional es estrecha y activa.” (Ruiz, L.,2014) Con el liderazgo se establece el crecimiento del talento humano y las ganancias que este genera desde la optimización a la hora de obtener resultados y cumplir los objetivos.

Mientras, que con las estructuras de compensaciones no monetarias se debe de evaluar que tan satisfechos se encuentra los colaboradores con los beneficios que ofrece la empresa, como lo es el caso de la flexibilidad laboral, reconocimientos, premios y entre otros. Es decir,

que las compensaciones son una parte importante en el proceso de atracción y retención del TH, permitiendo una contratación amena conservando las políticas de la empresa y la satisfacción laboral, donde se observa el entorno y mercado laboral existente para establecer los niveles de remuneración y obtener ventaja frente a la competencia.

Así mismo, se incluye el tema de las presiones externas relacionadas con la dinámica generacional actual, como lo es en el caso de los Millennials y Generación Z, que cuentan con expectativas laborales diferentes. Donde buscan entornos capaces de valorar sus esfuerzos y reconocer sus capacidades y habilidades, como lo menciona la encuesta EY Work Reimagined, con las diversas expectativas y la competencia del mercado laboral por talento especializado en el sector alimenticio y habilidades inminentes en la transformación digital, se exige nuevas competencias que obligan a los colaboradores a actualizarse o buscar empresas que ofrezcan oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional para abordar los desafíos modernos.

De esta manera, la rotación en Colombina a pesar de sus altos estándares de exigencia y reconocimientos en bienestar, indica una desconexión entre las metas corporativas de expansión y la propuesta de Valor al Empleado (PVE). La rotación alta indica que el capital intelectual, no encuentra suficientes incentivos o condiciones que lo motiven a quedarse en la organización por un período prolongado. Es fundamental ajustarse a las demandas de los colaboradores para asegurar que las tácticas de retención sean tan sólidas como el recorrido de la organización.

Cada uno de los elementos abordados dentro de la problemática, forman parte de la administración de los recursos humanos que fundamentalmente consiste en el control de técnicas capaces de desempeñar en el personal un recurso eficiente, permitiendo a la vez que las organizaciones sean el medio que permita a los empleados a alcanzar los objetivos individuales que se relacionan directa o indirectamente con el lugar de trabajo.

El control sobre la rotación del personal es principal para el desarrollo de las metas de las organizaciones, cuando un trabajador se desvincula de la empresa, no solo deja el puesto vacante, si no que se lleva todo el conocimiento adquirido y la experiencia. Por este motivo es de vital magnitud conocer que los intereses de las personas vayan en conjunto a la par con los objetivos de la empresa, generando beneficios mutuos que satisfagan a las dos partes involucradas. Rojas Quintó, C., & Loaiza Ochoa, Y. (2019)

## Figura 1

### *Puntaje Encuesta de Evaluación Entorno Laboral*



*Nota.* Encuesta de percepción laboral Colombina S.A calificación del entorno laboral realizada por Indeed 2023 <https://www.indeed.com/cmp/Colombina-S.a./reviews?fcountry=ALL>

Las calificaciones registradas por colaboradores en plataformas laborales como Indeed evidencia una clara disonancia entre la cultura organizacional percibida como positiva y la estabilidad laboral, que refleja un bajo puntaje.

Este contraste sugiere que, aunque Colombina promueve un entorno de trabajo valorado, existen vacíos estructurales en la aplicación coherente de las políticas de gestión del talento humano (GRH). Tales vacíos apuntan a una falta de alineación entre la filosofía corporativa y las prácticas internas de desarrollo y permanencia del personal.

El Informe de Sostenibilidad 2024 de Colombina S.A. destaca programas de bienestar, equidad e inclusión como pilares de su gestión humana. Sin embargo, paralelamente, la CUT (2023) denunció procesos de despido masivo y afectaciones al derecho de asociación, lo que sugiere posibles tensiones entre la política formal y su ejecución práctica. Esta contradicción puede interpretarse como una debilidad en la coherencia de la estrategia de RRHH, afectando directamente la retención del talento.

Uno de los factores críticos identificados es la ausencia de una política clara de crecimiento profesional dentro del grupo empresarial, tal como lo manifestaron colaboradores en encuestas públicas (Indeed, 2023). Este aspecto coincide con los hallazgos del estudio de Rivera Cruz (2025), quien resalta que las limitaciones en los procesos de capacitación, reconocimiento y proyección interna inciden directamente en la rotación del personal en Colombina.

De manera directa se logra percibir como la desalineación entre políticas y prácticas dentro de la empresa Colombina S.A. afectan de manera significativa en la retención del talento humano posterior a la contratación. Si bien es cierto, la falta de claridad en la movilidad y las rutas de carrera son parte fundamental de la problemática principal identificada dentro de la empresa. Ya que, la movilidad interna refleja el movimiento de los empleados dentro de una misma empresa, siendo esta vertical u horizontal permitiendo adquirir nuevas habilidades y fortalecer su crecimiento y desarrollo profesional mientras que, con las rutas de carrera se refleja las guías establecidas que dan a conocer las diferentes habilidades y experiencias que se requieren para fortalecer el perfil profesional y progresar dentro de la empresa. Ayudando así a retener de manera eficiente talento valioso desde una cultura organizacional que se preocupa por el desarrollo profesional de sus colaboradores.

Es importante destacar la diferencia entre Movilidad Vertical, la clásica promoción jerárquica (ascenso a un cargo de mayor responsabilidad y salario). Su ausencia desmotiva a los empleados ambiciosos.

Y la movilidad Horizontal, es el movimiento entre áreas o departamentos de similar jerarquía. Es clave para el desarrollo, ya que permite la adquisición de nuevas competencias y el conocimiento integral de la empresa sin esperar un ascenso. Su falta genera estancamiento.

Gonzales Miranda, D. (2009) afirma que la retención del personal es un desafío actual. Para muchos cargos calificados la demanda laboral superó a la oferta, provocando lo que se ha denominado la guerra por los talentos. El requerimiento de destrezas, capacidades o competencias del “saber hacer” se convierte en uno de los activos empresariales más importantes.

La desalineación entre las políticas formales de RRHH y la ejecución diaria en Colombina S.A. no solo genera riesgos legales y reputacionales, sino que impone un Costo de No Calidad en la Gestión del Talento. Este costo se materializa en la alta rotación, la cual implica gastos recurrentes de reclutamiento y selección (publicación de vacantes, tiempo del equipo de GRH, pruebas psicométricas), costos de capacitación y Onboarding del nuevo personal (tiempo productivo perdido) y, más críticamente, la pérdida de Capital Intelectual (conocimiento, experiencia y relaciones institucionales) que se lleva el empleado saliente. Este ciclo vicioso compromete la eficiencia operativa y el Retorno de la Inversión (ROI) de los procesos iniciales de selección que la empresa ejecuta tan bien.

Podemos decir que no cumplir con los fueros laborales que está amparado por la OIT y la constitución política ART 53 en donde nos habla de los principios mínimos fundamentales de los trabajadores, trae consigo una disputa de ideas, se deben respetar las libertades de cada uno sin

entrometerse en las peticiones solicitadas y llegar a una solución en conjunto con la organización para que no se presenten inconvenientes laborales y hasta judiciales cuando no se llega a una pronta solución de las partes intervinientes. Se observan dos falencias vulnerabilidad del fuero sindical e inestabilidad laboral.

1. Vulnerabilidad de la protección sindical: se despide sin justa causa a empleados que tenían protección gremial, se vulnero los derechos de los trabajadores, no se realizaron los trámites correspondientes ante un juez encargado en cuestiones laborales.

2. Las consecuencias legales por despidos sin justa causa violan las leyes del CDS (código sustantivo de trabajo) Artículo 405, donde define que el fuero sindical garantiza de que gozan algunos trabajadores de no ser despedidos, ni desmejorados en sus condiciones de trabajo, ni trasladados a otros establecimientos de la misma empresa o a un Municipio distinto sin justa causa, previamente calificada por el Ministerio del Trabajo. (Avance Jurídico Casa Editorial Ltda. 2024).

Inestabilidad laboral y contratos cortos, estamos observando que se está implementando mucho el contrato a término fijo, usar por mucho tiempo este tipo de contratos va contra la regla de estabilidad laboral, el cual nos habla la ley 2466 de 2025 que en si lo que busca es garantizar un trabajo decente y digno, en donde nos habla que los contratos a término fijo se podrán celebrar por un término no mayor a cuatro años de ahí en adelante no podrán renovarse bajo esta modalidad.

La ausencia de una Política de Movilidad Interna y Rutas de Carrera formalizadas en Colombina S.A. representa una barrera directa para la satisfacción de las necesidades de desarrollo y autorrealización de sus empleados, tal como lo señala la Teoría de Maslow. Los colaboradores que perciben un techo de cristal o una trayectoria de carrera ambigua tienden a

buscar la movilidad Externa (es decir, la renuncia) para alcanzar sus metas. Esta ambigüedad estructural se convierte en un factor de empuje (push factor) que mitiga los efectos positivos de una buena compensación o ambiente laboral inicial, confirmando que la retención no solo depende del sueldo, sino de la proyección de crecimiento a largo plazo dentro de la organización.

Por último, decimos que el manejo de personas en Colombina S.A muestra dos formas de actuar, hay buenos seguimientos por el lado del mercadeo tanto hombres como mujeres, pero esto choca con algo más, y es la forma en que ven los peligros legales débiles, los lasos con los trabajadores en algunos casos son débiles y causan problemas con demandas, donde se encuentra acosos y persecución a sindicatos, se necesita mirar muy bien las normas de contratación.

### **Pregunta de Investigación**

De acuerdo con lo investigado y teniendo en cuenta las distintas observaciones de los diferentes autores que han realizado o basado sus estudios en la retención y rotación del personal dentro de las organizaciones, la presente investigación se enfocara en la retención del talento humano y su rotación dentro de la empresa Colombina, analizando sus efectos en el desempeño operativo de esta. En este sentido, se tiene en cuenta el nivel de impacto que genera este tipo de factores dentro de la cultura organizacional y el logro del éxito empresarial.

¿Cómo la desalineación entre políticas de RRHH y prácticas reales afecta la retención del talento en Colombina S.A.?

## Justificación

Con la presente investigación se ofrecerá una hoja de ruta para la empresa Colombina, identificando la causa raíz de la baja retención del personal y la rotación de este, analizando más allá de las evaluaciones generales enfocadas en la gestión del talento humano. Lo que permitirá, diseñar estrategias de retención focalizadas y medibles para mitigar la pérdida del talento valioso y a su vez reducir los costos operativos del reclutamiento y capacitación de nuevo personal.

De igual manera, se evaluará la relación entre la dirección estratégica y la GRH dentro de las organizaciones, demostrando como la desalineación impacta de manera directa en la capacidad de la organización para retener personal a largo plazo. Si abordamos el tema a profundidad desde una lógica de causa-efecto, estos nos permiten entender no solamente lo que está sucediendo, sino también el por qué sucede y qué repercusiones esto pueda generar.

En esta situación, observamos que la falta de alineación entre las políticas de Recursos Humanos (RRHH) y las estrategias de Gestión del Talento Humano (GRH) representa el origen estructural el cual provoca dos efectos críticos los cuales son la baja retención del talento y la alta rotación del personal. Cada uno de estos factores, afectan de manera directa en la productividad operativa por lo que se pierde experiencia y conocimiento acumulado. También La cultura organizacional el cual debilita el sentido de pertenencia y la cohesión interna. Por ultimo La sostenibilidad del capital intelectual, la cual dificulta la consolidación de equipos estables y competitivos.

De tal manera que si se logra efectuar un completo análisis se hallará una justificación social de como la estabilidad laboral dentro de una empresa líder como lo es Colombina, promueve un entorno laboral estable para sus colaboradores ofreciendo mayor seguridad y oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional. La retención del talento no solo contribuye

a la estabilidad operativa, sino que también contribuye al fortalecimiento del conocimiento y la cultura empresarial que distinguen a Colombina frente a la competencia.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Evaluar cómo la desalineación entre políticas de RRHH y prácticas reales afecta la retención del talento en Colombina S.A.?

### **Objetivos Específicos**

Analizar los fallos estructurales en las políticas de movilidad interna y desarrollo de carrera para mitigar la insatisfacción y asegurar la permanencia del talento clave a largo plazo.

Identificar los factores que requieren una reestructuración en las políticas de GRH para asegurar la permanencia del talento humano a largo plazo.

Determinar las diferentes causas que impacta de manera directa en la rotación del personal dentro de la empresa Colombina.

Mostrar como la competitividad y la excelencia de la compañía se relaciona con el manejo de las estrategias de retención del TH, para sostener la competitividad y la excelencia organizacional.

## Antecedentes

Para lograr comprender la importancia de la retención del talento humano y la gestión de la rotación, que ha sido el objeto de estudio principal dentro del presente proyecto de investigación y que se ha investigado por otros autores con anterioridad, con el fin de comprender el impacto de estos factores dentro de la administración moderna y su enfoque en la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. Como bien se sabe, dentro del contexto de la industria alimentaria, cada uno de estos desafíos reflejan mayor complejidad por pertenecer a un sector con dinámicas de mercado exigentes y con mayor nivel de operatividad. A continuación, se socializarán diversas investigaciones y estudios que permitirán fundamentar de manera teórica y empíricamente las variables de este fenómeno, tales como el liderazgo, el bienestar laboral y las nuevas expectativas generacionales, lo que proporcionara una base comparativa para el análisis de la situación identificada dentro de la empresa Colombina S.A.

El problema de rotación dentro de la economía global representa un desafío para las organizaciones internamente, si bien es cierto, las nuevas tendencias de innovación y dinámicas laborales han transformado la percepción de los colaboradores. En concordancia con lo anterior, Montañó Beltrán, J. & Vargas Cerquera, M.A. (2024) sostiene que, en cuanto a este fenómeno algunos expertos afirman que tener un alto índice de rotación de personal en las compañías puede significar un gran problema, para todas las empresas no solo por ambiente laboral sino por la economía, puesto que la alta rotación representa estrictamente un gasto elevado para la organización que es muy difícil de recuperar.

Cabe mencionar, que la rotación se puede analizar desde diferentes factores y percepciones que tienen los colaboradores al iniciar su vida laboral y se tienen en cuenta las expectativas generacionales actuales, que presentan un nuevo enfoque. De acuerdo, con una

investigación realizada por estudiantes de la universidad de Cordoba enfocada en “Rotación de personal en una empresa procesadora de alimentos: tasa de rotación y motivos”; se enfatizó que la rotación del personal es uno de los mayores puntos de concentración de las empresas, en este estudio se resalta las iniciativas de mejora en el clima organizacional y el equilibrio en el Índice de Rotación de Personal (IRP), en el cual, se destaca los principales motivos de desvinculación del personal en la empresa procesadora de alimentos, donde se mencionaron factores como el tipo de cargo, vinculación, nivel salarial, carga laboral y oportunidades de accenso. Donde cada uno de estos factores influyeron de manera directa en el estado motivacional de los colaboradores. (Hernández, R.A., & Duran Rojas, E., 2022)

Desde una perspectiva sectorial, Espinel Galvis, F. Et Al, (2024) enfatiza que la rotación de personal se puede mejorar desde alternativas de fidelización en las organizaciones, en el cual identifica que la información referencial da muestra del impacto en las organizaciones al reconocer los atributos más importantes, los roles a desempeñar, las competencias necesarias y la adaptabilidad en las relaciones con otros individuos. (Pag, 10)

Por otro lado, está la investigación realizada por estudiantes de la Universidad de Medellin enfocada en “Gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal” en el cual se destaca la importancia de la gestión estratégica en las organizaciones en cada uno de sus procesos. La dirección estratégica de gestión humana propone la existencia de una serie de etapas o procesos intermedios que influyen sobre los comportamientos y actitudes de los empleados, condicionando los resultados de los empleados, tales como productividad, satisfacción laboral, rotación voluntaria, etc., y, con ellos, los resultados de la organización. (Prieto, P. G. 2013)

Para complementar la investigación, se realizó la verificación de antecedentes de casos en los que, empresas del sector alimenticio tuvieron que recurrir a la verificación de las causas de la rotación de personal dentro de su organización, para así, encontrar qué y cómo implementar un plan de acción con estrategias que contribuyan a mejorar las condiciones para los trabajadores o generar mejoras estructurales desde los procesos de búsqueda y selección del personal (Bocigas Solar, 2019).

### **Antecedentes Internacionales**

Caso Nestlé (Global/México): Un estudio sobre la gestión del talento en plantas de producción identificó que la rotación se redujo en un 15% tras implementar un modelo de "Liderazgo Inspirador" (Villafuente Núñez, 2018). Al igual que en Colombina, el problema no era el salario, sino la desconexión entre los mandos medios y el personal operativo.

Caso Danone (España): La empresa enfrentó desafíos de retención ante la Generación Z. Implementaron el programa "Flexi-Work", enfocado en la flexibilidad laboral y el bienestar (Masterwebcc, 2026).

### **Antecedentes Nacionales**

Nutresa (Colombia): Investigaciones sobre su modelo de gestión humana destacan que su éxito en la retención radica en la movilidad interna transparente (Nutresa, 2022). A diferencia de Colombina, donde el 72% de los encuestados duda de la objetividad de los ascensos, Nutresa utiliza plataformas de autogestión de carrera que eliminan el "estancamiento por jefatura"

Alquería (Colombia): El estudio de su cultura organizacional muestra cómo la alineación entre el propósito superior y las prácticas de RRHH redujo la rotación voluntaria (Covaleda Oviedo, 2019). En Colombina se evidencia una "disonancia crítica" entre los premios obtenidos (Sello Equipares) y las denuncias sindicales por despidos.

Ingenio Manuelita: En estudios de clima organizacional, se halló que el uso extensivo de contratos a término fijo generaba una percepción de inestabilidad que impulsaba la fuga de talento hacia competidores con contratos indefinidos. Esta problemática es similar a la detectada en Colombina bajo la Ley 2466 de 2025, lo cual hace que se encuentren referencias de que la problemática identificada, en realidad es muy común.

En conclusión, la revisión de los antecedentes expuestos, nos permiten determinar que la gestión del talento humano va más allá de un modelo administrativo estático. Puesto que cada una de las investigaciones, establecen factores que permiten la permanencia del capital humano en sectores como el alimenticio. Con las evidencias recolectadas se demuestra que la rotación en el contexto colombiano no solo es un impacto negativo en el tema económico por nuevos procesos de reclutamiento, sino que también debilita el tejido social y la cultura organizacional al interrumpir los procesos de aprendizaje. Por lo que, la presente investigación realizada a la empresa Colombina S.A. se justifica al integrar los hallazgos previos con un modelo de análisis de datos y experiencia del colaborador.

## **Proceso de Selección y Contratación del TH en la Empresa Colombina S.A**

La empresa Colombina S.A., fundada en 1927 es pionera de la industria vallecaucana con una trayectoria de 95 años de experiencia en el sector alimenticio, cuenta con operación directa de sus plantas en 16 países con un amplio portafolio de diferentes categorías de alimentos y marcas como Bon Bon Bum, Nucita, Coffee Delight, Chocobreak y La Constancia.

Para Colombina, el proceso de vinculación de nuevo personal es parte primordial de la compañía a la hora de adaptarse a las exigencias del mercado laboral con un enfoque en la innovación y eficiencia del sector alimenticio, para ofrecer una experiencia de transparencia y elecciones asertivas durante el proceso. “La contratación de personal consiste en adoptar medidas, aplicar técnicas y emplear herramientas para seleccionar a las personas pertinentes para suplir dichas necesidades” (Aguirre & Gil, 2024). En este sentido, la incorporación y vinculación es un proceso conformado por estrategias y alternativas que satisfacen las necesidades tanto de la empresa como la del nuevo personal.

Para llevar a cabo este proceso, se requiere de una planeación adecuada donde se analice las necesidades del personal por medio de la solicitud de vacantes por área o jefe inmediato, para iniciar con la definición de las competencias técnicas y blandas a solicitar, el presupuesto y la elaboración del plan de reclutamiento.

De acuerdo con, Rivera Acevedo, A., & Salazar, M. (2022) el control interno organizacional constituye la base para identificar la eficiencia de los procesos y lograr, a partir del uso adecuado de recursos y del reconocimiento de las dinámicas que afectan la toma de decisiones, los objetivos de los procesos, evaluar su gestión e implementar actividades de mejora continua para prevenir la materialización de los riesgos.

Si bien es cierto, dentro de la normatividad colombiana existe un conjunto amplio de leyes, decretos, reglamentos y jurisprudencia que regulan las relaciones de trabajo, los derechos de los trabajadores, la protección del talento humano y los procesos de gestión de recursos humanos. Para esto es importante tener en cuenta, que la Constitución política de Colombia reconoce en el Artículo 53 el trabajo como un derecho y un deber social que deben de garantizar los empleadores. En la misma línea, la normatividad laboral ha adoptado como principios la igualdad de oportunidades, la irrenunciabilidad de los derechos mínimos, la primacía de la realidad sobre la forma, la estabilidad en el empleo, entre otros. (SafetYa, 2025)

De igual manera, se tiene en cuenta el Código Sustantivo Del Trabajo (CST) donde se establece la regulación de las relaciones laborales en Colombia, donde se estipulan los derechos y obligaciones para empleadores y trabajadores. Así mismo, se cuenta con la Ley 1429 de 2010 enfocada en la formalización y generalización de empleo y con el Decreto 1072 de 2015 se establece todo lo relacionado con el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Con base a esta información, analizaremos los procesos que ejecuta la empresa Colombina para la contratación y vinculación de nuevo personal en sus instalaciones. En el caso de Colombina, se puede evidenciar que su proceso de selección se basa en la homologación a nivel nacional y en el uso de herramientas tecnológicas para el reclutamiento y gestión del talento humano desde la plataforma Teamtailor y la estandarización de pruebas psicométricas reflejan el compromiso de Colombina con la digitalización de la adquisición de talentos. No obstante, el principal desafío esta direccionado con la Alineación Estratégica post-contratación, donde se evidencia como la ausencia de una política clara de movilidad interna (Indeed, 2023) compromete el Retorno de la Inversión (ROI) de una selección inicial bien ejecutada.

Por ende, es importante abordar los conceptos de atracción y reclutamiento, ya que se tiene en cuenta que estos dos puntos hacen parte del conjunto de acciones para atraer candidatos potenciales para el cubrimiento de vacantes, por su parte, la atracción busca fortalecer la marca empleadora y contar con diferentes opciones disponibles, el reclutamiento es la parte estratégica para captar talento valioso dentro cualquier empresa. “El reclutamiento de talentos puede ser tanto interno como externo, pero determinar el tipo de reclutamiento dependerá de las necesidades del perfil y filosofía institucional” (Armas Ortega, Y. M., Et Al, 2017.Pag,73). En el caso de la empresa Colombina, sus procesos, se caracterizan por ser estructurados, enfocados en competencias y habilidades y sobre todo que se alineen con la cultura y valores de la compañía, como lo es el trabajo en equipo, la orientación al cliente, la creatividad y la sostenibilidad. Para realizar de manera efectiva e idónea este proceso, Colombina ha asignado un espacio en su página “Trabaja Con Nosotros” en el que se encuentran las diferentes ofertas de vacantes disponibles, especificando las responsabilidades, los beneficios y el perfil a solicitar por vacante. Dando la oportunidad directa de aplicar al puesto y ser evaluado por la página de empleo Teamtailor, con la que tiene convenio Colombina para gestionar de manera eficiente cada una de las postulaciones.

Cada uno de los procesos de estas etapas, se fundamentan en los méritos, cualificaciones, habilidades y competencias del candidato. Es importante destacar el hecho de que Colombina ha sido certificada dos veces consecutivas con el Sello Oro Equipares, por parte del Ministerio del Trabajo, demostrando así su compromiso con la equidad de género en sus procesos de reclutamiento, remuneración y desarrollo profesional.

Según, Armas Ortega, Y. M., Et Al, (2017) la decisión de contratar al candidato más idóneo es lo que marca el final del proceso de selección y el comienzo de los siguientes. La

responsabilidad de esta parte corresponde al departamento de talento humano o cada supervisor de área, según el proceso que se siga en la empresa.

En segundo lugar, se abordará la selección y evaluación que es parte clave del proceso para vincular nuevo personal, en el caso de Colombina se enfoca en estandarizar los procesos de participación de profesionales y la aplicación de técnicas y pruebas psicométricas para evaluar las competencias de los candidatos, teniendo en cuenta la entrevista realizada por la GRH y jefes inmediatos. Para llevar un control del proceso la empresa utiliza herramientas como, la Matriz de evaluación de candidatos, el registro de pruebas, reporte de verificación, Checklist de documentos y exámenes médicos y la realización de auditorías internas que garantizan el cumplimiento del procedimiento de manera justa y equitativa. La innovación en el proceso de selección por parte de la empresa refleja el rol que toma la digitalización para obtener una mayor agilidad y cobertura, garantizando la calidez humana y el Feedback al candidato.

De acuerdo con, Iglesias Álvarez, I. (2019) dentro del seno de una empresa hablamos de la política de selección de personal entendida como las directrices fundamentales que una organización establece en torno a las fases y las acciones en las que está constituida un proceso de selección.

Con la gestión del recurso humano en las organizaciones como Colombina, se incluyen procesos técnicos y estratégicos que permiten anticiparse a los cambios dinámicos del entorno laboral. Arrechea, J. A. M. (2022), afirma que la administración del talento debe orientarse hacia la creación de valor mediante prácticas que integren la innovación, la sostenibilidad y la responsabilidad social, garantizando que los procesos de selección y vinculación estén alineados con los objetivos corporativos y las tendencias globales. Esto significa que las empresas deben considerar factores como la digitalización, la diversidad y la equidad, elementos que hoy son

esenciales para mantener la competitividad en mercados internacionales donde se requiere un enfoque integral en cuanto a las competencias técnicas para promover la adaptabilidad y el aprendizaje continuo.

Por último, se lleva a cabo el proceso de vinculación y contratación donde se da por entendido que el proceso de selección fue todo un éxito y se encontraron a los candidatos adecuados para las vacantes, en este paso se realiza la integración del candidato a la cultura organizacional, dándole la bienvenida a la empresa. En el caso de Colombina el proceso de contratación se realiza por medio de interacciones entre la empresa y los postulantes a ocupar un puesto de trabajo, hasta llegar a la ejecución del contrato. Caracterizado por la seriedad y respeto, donde se incluyen factores legales para llevar a cabo la contratación. En este caso se debe regir bajo la normatividad donde se incluyen aspectos tales como, contratos formales donde se indican modalidad, duración, condiciones, funciones, salario. Cada uno de estos procesos deben de garantizar la igualdad de trato y la no discriminación por cuestiones de género, etnia, discapacidad, etc.

Otro de los aspectos a incluir a la hora de dar por finalizado el proceso de selección y llegar a la vinculación o contratación es todo aquello relacionado con la Seguridad social donde se determina la afiliación a salud, pensión, riesgos laborales, pago de prestaciones sociales (cesantías, primas, vacaciones) conforme al CST. Garantizando la estabilidad y el debido proceso, para esto se estipula la jornada de trabajo, descansos y recargos que se ajustan a la normativa vigente. Al ser un proceso que vincula información de índole personal se asegura la protección de datos personales como lo establece la “Ley 1266 de 2008 - Gestor Normativo.” Función Pública, y 1581 de 2012 en Colombia regulan el uso de información personal en

entornos laborales, protegiendo la privacidad y fortaleciendo la confianza entre el empleador y colaborador.

En un sector tan competitivo como el alimenticio, la gestión del talento es la ventaja competitiva perdurable. Cuando Colombina no logra retener el talento cualificado por falta de oportunidades internas, está entregando capital intelectual a la competencia. Una ruta de carrera clara es una herramienta estratégica de Engagement; le demuestra al empleado que la empresa invierte en su futuro, lo que promueve el compromiso (Engagement) y la productividad.

De igual manera, se tiene en cuenta las modificaciones recientes a la Reforma Laboral, con la Ley 2466 de 2025 se introdujeron modificaciones importantes al CST para promover trabajo decente y digno: nuevo marco para contratos a término fijo, fortalecimiento del debido proceso, regulación de la jornada laboral, remuneración, etc. (Gestor Normativo, 2015)

En el ámbito de la gestión humana, esto implica que los procesos de RRHH deben adaptarse para garantizar: conversión de contratos a término fijo en indefinidos cuando corresponda, transparencia en procesos disciplinarios, respeto a derechos de asociarse y negociar colectivamente, jornadas compatibles con normatividad, etc.

En otras instancias, la normativa exige que los empleadores adopten medidas de prevención, evaluación de riesgos psicosociales, comité de convivencia laboral, etc. Acorde a lo establecido en el CST, lo anterior es una muestra de que, desde las organizaciones productivas, es posible aportar al crecimiento y a la construcción de oportunidades de igualdad en derechos.

Desde el punto de vista legal podemos ver como Colombina garantiza el cumplimiento de la normatividad legal colombiana reforzando su compromiso con la formalización del empleo y garantizando las condiciones laborales dignas para sus trabajadores, aplicando normatividad legal clave como la expedida en el código sustantivo de trabajo, la ley 1429 de 2010 y el decreto

1072 de 2015, siendo esto la guía que sirve como marco regulador para poder ejecutar buenas prácticas en el manejo de personal.

El cumplimiento de esta normativa no solo protege los derechos de los trabajadores, sino que también fortalece la reputación de la organización al crear una buena imagen como empleador responsable y comprometido con la legalidad y bienestar de sus colaboradores.

Por lo que es importante denotar como Colombina tiene actualmente su estructura interna en cuanto a etapas o secciones dentro de sus procesos de selección, en donde a pesar de que ya se tiene una ruta marcada se debe siempre estar innovando para mejorar en herramientas administrativas como también en las tecnológicas, la empresa tiene sus etapas definidas así.

- Identificación de la vacante y análisis de las necesidades del área que solicita el personal.
- Diseño del perfil del cargo en donde se especifican las competencias técnicas, blandas y la experiencia requerida para poder cumplir a cabalidad con el cargo.
- Reclutamiento mediante canales digitales, redes de comunicación o convocatorias internas.
- Evaluación de candidatos mediante entrevistas estructuradas, pruebas psicotécnicas y matrices claras de evaluación.
- Selección final y contratación en donde con la verificación de punto por punto, documentación adjuntada, exámenes médicos y firma del contrato se apliquen filtros para lograr darle cumplimiento a cada uno de los requerimientos de la vacante, cubriéndose con personal de calidad.

Aquí vemos como el lograr llevar a cabo etapas monitoreadas y bajo estándares de calidad, lograremos tomar muy buenas decisiones, basadas en el mérito y las competencias del

aspirante, sin mencionar que Colombina promueve una cultura Feedback, durante la aplicación del proceso en donde se informa a los candidatos sobre el estado de la postulación, lo que nos ayuda a fortalecer nuestra imagen como empáticos y modernos.

En la actualidad, dentro de cualquier organización el talento humano representa una diferencia entre ganar y perder en un entorno cada vez más competitivo como lo es el sector alimenticio, siendo la retención del personal calificado sinónimo de una organización de alto rendimiento. Es aquí, donde la falta de implementación de estrategias enfocadas en la retención del personal conlleva a consecuencias dentro de cualquier organización, tal es el caso de la empresa Colombina, donde se analiza como las altas tasas de rotación repercute en la gestión y en los resultados de las actividades diarias a desarrollar impactando de manera directa la eficiencia operativa de la empresa. Con la retención del talento humano, se permite ahorrar tiempo y recursos que se gastan en la contratación y capacitación de nuevos colaboradores. La importancia de mejorar el ambiente laboral radica en la movilidad interna, a la hora de enriquecer el entorno por medio de la introducción de perspectivas diversas en la forma de pensar de la organización. Al permitir que los colaboradores participen en las diferentes áreas y departamentos de la empresa, se fortalece la innovación y alternativas de solución que fortalecen la cultura empresarial inclusiva y colaborativa que valora las habilidades de sus colaboradores.

Por lo tanto, con la movilidad interna se fortalecen los talentos internos existentes que conocen la cultura, los procesos y las metas establecidas, reduciendo el impacto generado por los costos y tiempo relacionados con la búsqueda de nuevo talento. “el capital intelectual es lo que define la ventaja competitiva de una empresa. Dicho capital consiste en el conocimiento y en las habilidades únicas que posee el equipo de trabajo” (Gonzales Miranda, D.2009. Pag, 52)

Asimismo, la encuesta EY Work Reimagined 2024 corrobora que el deseo de crecimiento y la búsqueda de autorrealización constituyen motivaciones centrales para el cambio laboral. Según la teoría de Maslow (1943), estas necesidades se ubican en la cúspide de la pirámide motivacional, y su insatisfacción conduce al desgaste emocional y la desmotivación. Por tanto, una reestructuración efectiva de la GRH debe priorizar la movilidad interna, el desarrollo de carrera y la formación continua como estrategias de retención a largo plazo.

Colombina ha consolidado un posicionamiento competitivo importante a nivel nacional, respaldado por su reconocimiento en rankings como Merco Talento (2024), que destaca su reputación y marca empleadora. No obstante, este prestigio debe sostenerse en políticas de retención consistentes y efectivas.

La reciente firma de un acuerdo con la OIT (2025) demuestra un compromiso por fortalecer la formación y el bienestar laboral, lo que representa un avance hacia la alineación entre competitividad corporativa y desarrollo humano sostenible. Sin embargo, la brecha entre los programas institucionales y las percepciones de los trabajadores continúa siendo un reto para la excelencia organizacional.

En este sentido, la competitividad no solo depende de la productividad o la innovación, sino también de la capacidad de conservar y motivar al talento que impulsa la operación diaria. De acuerdo con las falencias encontradas en la organización Colombina S.A, podemos decir que hay desacuerdos entre las dos partes involucradas, en cómo se ve a la empresa Colombina al público, y como los trabajadores y sindicatos ven la realidad laboral interna, lo que genera los choques entre estas dos partes.

## Marco Teórico

Para el desarrollo de la presente investigación se tendrá en cuenta algunas referencias teóricas de diferentes autores que basaron sus estudios en la GRH enfocados en la importancia del talento humano dentro de las organizaciones, integrando teorías sobre la gestión, motivación y clima organizacional con el fin de ofrecer estrategias de mejora en las políticas de gestión del TH. Lo que, permitirá ampliar la visualización de la investigación en los factores determinantes en la retención y rotación del talento humano en empresas del sector alimenticio enfocados en el caso de Colombina S.A. Si bien es cierto, la GRH es una de las áreas con mayor relevancia en cuanto a la maximización del rendimiento y eficiencia, por medio de la gestión estratégica de aquel recurso considerado valioso y como un aliado estratégico. De hecho, García, G.M (2023) afirma que, durante los últimos años, las organizaciones han sufrido diferentes cambios con respecto a su perspectiva empresarial, dejando de considerar a sus colaboradores como un conjunto de recursos humanos que solo persiguen beneficios monetarios, a enfocarse en las capacidades y talentos del capital humano.

De este modo, se logra percibir la relación entre la alineación de las políticas y la Gerencia del Recurso Humano dentro de las organizaciones, pero cual es la importancia de que cada uno de estos factores trabajen de manera conjunta y alienada para lograr un clima organizacional favorable y motivación laboral optima. “La gestión de recursos humanos radica en varias áreas clave que influyen directamente en el rendimiento organizacional, el ambiente laboral y la capacidad de una empresa para adaptarse y prosperar en un entorno competitivo” (Ortega, K. 2025) Por lo tanto, la falta de alineación entre las políticas formales de la GRH y las practicas reales de la gestión reflejan una disonancia organizacional en relación con la PVE y la pérdida del Retorno de la Inversión (ROI). Al ejecutar una política poco clara en la movilidad

interna que retenga el talento humano se compromete el ROI de manera directa generando costos adicionales asociados con la vinculación y contratación de nuevo personal. El estudio realizado Country Manager de Hays (2018) menciona que existe un nivel de rotación en las compañías colombianas que incluso llegan al 74% sobre todo en edades tempranas de 20 a 29 años. Lo que aún es vigente es que el talento humano basado en la experiencia con un 95%, sigue siendo la razón más valorada en el mercado a la hora de la selección para un cargo.

Inclusive, la rotación del personal se puede analizar desde diferentes puntos de vistas que involucran a las organizaciones, es decir, que podemos percibir este factor desde la desmotivación y la insatisfacción laboral que son vinculados con la insuficiencia en la gestión de los recursos humanos. “Cuando los trabajadores sienten que no tienen la oportunidad de crecer y avanzar en sus carreras dentro de una empresa, es menos probable que se sientan comprometidos con su trabajo y su empleador” (Montaño. J, C et al., 2024), en este sentido, podemos establecer la existencia de diferentes factores tanto externos como internos que influyen de manera directa en la rotación del personal.

Flores et al., (2008) menciona que en algunos casos también se reflejan las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad y también inconformidad con los métodos y estilos de dirección. Así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad en cuestión.

Lo más importante en las organizaciones es mantener el talento valioso e intelectual que genera mayores resultados en cuanto al cumplimiento de los objetivos, teniendo en cuenta el contexto anterior, es importante comprender que el sector alimenticio no está absuelto de presentar pérdidas de talento humano por rotación voluntaria, según Forbes (2023), la rotación

voluntaria creció un 8% en 2023, y hoy las cifras muestran que entre el 10% y 15% de los trabajadores en las empresas colombianas abandonan su cargo en menos de un año.

Si bien es cierto, la búsqueda de mayores oportunidades laborales y crecimiento profesional son factores que hacen parte de la toma de decisiones de los colaboradores, a la hora de obtener mayores beneficios que aportan a su vida social y personal.

De acuerdo con Ruiz, A. & Ramírez, S. (2024) El mercado laboral es cada vez más competitivo, y que empleados más talentosos y comprometidos se queden en las empresas se ha convertido realmente en un desafío. Lograr retenerlos puede ser la brecha entre el éxito o el fracaso. Es por ello el retener al talento juega un factor muy importante en la cultura empresarial.

Por ende, el talento humano se ha convertido en parte esencial para el desarrollo y éxito organizacional, dando una nueva perspectiva a las empresas a la hora innovar y mejorar sus políticas y procesos en la GRH para ofrecer mayores beneficios y satisfacción a las necesidades esenciales de los colaboradores, ya que, podemos decir que el éxito organizacional depende de manera directa en contar con talento humano hábil y capacitado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Hoyes. D, M (2016) menciona que la retención son las políticas, estrategias y tácticas que se utiliza para que las personas que trabajan con la empresa puedan quedarse por muchos años y en esta parte entra algo muy importante que es la motivación[...] La motivación es el ente de retención y satisfacción del personal de una organización, porque se trata de personas con necesidades y sueños, la empresa debe motivarlas para que realicen una acción la cual estará recompensada con algún factor de interés de la persona o grupo de personas.

La motivación se considera como la principal fuente de retención del talento humano dentro de las organizaciones, al motivar a los colaboradores se establece un estado de recompensa por la realización de actividades lo que a su vez genera satisfacción a las

necesidades individuales de cada uno. Para entender el tema de la motivación se tiene en cuenta algunas de las teorías motivacionales con mayor importancia en la gestión del talento humano, entre esas se destaca la Pirámide de Maslow Jerarquía de Las Necesidades, la “Teoría de la Motivación Humana”, propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación.(Quintero, R,J). Con esta teoría se reafirma la necesidad del ser humano a la hora de generar satisfacción propia ya sea personal o laboral y para esto es fundamental conocer su punto en la jerarquización de las necesidades establecidas por Maslow.

Divulgación Dinámica Formación (2016) establece que con este modelo los incentivos laborales deben ir adecuándose a la jerarquía de necesidades y por ejemplo, las necesidades fisiológicas deben ser satisfechas con incentivos como salarios y beneficios socioeconómicos; las de seguridad pueden ser satisfechas con estabilidad laboral o protección contra enfermedades profesionales y accidentes de trabajo; las necesidades sociales con las relaciones interpersonales; las psicológicas, por ejemplo, con reconocimientos y ascensos y las de autorrealización con la asignación de un trabajo desafiante, adaptado a las expectativas y capacidades del trabajador.

Por otra parte, tenemos Modelo de dos factores de Herzberg donde analiza la motivación en el trabajo desde una perspectiva externa, y no desde las necesidades individuales, [...] considera que existen dos grupos de factores en lo referente a la motivación laboral: los factores higiénicos, que no producen motivación propiamente dicha pero cuya carencia genera insatisfacción, y los factores motivacionales, que están en el origen de la satisfacción en el trabajo. (Hoyes. D, M 2016)

Siguiendo en este mismo orden de ideas, se considera la Teoría del aprendizaje o de reforzamiento de Skinner, la cual establece que cada acción tiene su reacción. En la gestión del talento humano se evidencia que las decisiones y acciones que se toman a la hora de recompensar y castigar a los colaboradores puede afectar de manera directa en el rendimiento y la motivación. “lo que controla las reacciones son los reforzamientos cualquier consecuencia que siga de inmediato a una respuesta, incrementa la probabilidad de que el comportamiento se repita” (Hoyes. D, M 2016). La gestión del talento humano se convierte en humanista y emocional, preocupada por la retención de su talento lo que lo convierte en un objetivo primordial. Anteriormente los colaboradores se consideraban como miembros que estaban de por vida en una organización por lealtad, mientras que en la actualidad el principal reto es retener y atraer a profesionales con talento y expectativas que refuerzan su compromiso con la organización y sus objetivos.

De acuerdo con, Divulgación Dinámica Formación (2016) la nueva gestión pasa de prácticas de recursos humanos que favorecían una baja implicación y altos niveles de insatisfacción laboral se pasa a prácticas enfocadas a la búsqueda de un compromiso e implicación profesional con la empresa y sus valores, logrando un liderazgo o dirección emocional. (Pag, 4)

Un clima organizacional favorable es el "pegamento" que retiene al talento. Pimienta (2024) resalta que el clima organizacional es un factor de éxito que influye directamente en la satisfacción laboral (Pag, 45). Para que Colombina logre un Trabajo Inteligente Productivo, debe aplicar metodologías que influyan en la eficiencia y el desarrollo humano de forma conjunta (Leal Afanador, 2023).

El éxito de Colombina depende de su atmósfera laboral. Como indica Pimienta (2024), el clima organizacional influye en la construcción y mantenimiento de la ventaja competitiva, siendo "el factor que permite que las estrategias de talento humano se traduzcan en resultados de negocio tangibles" (Pag, 52).

Para complementar cada una de las teorías de motivación mencionadas anteriormente, se destaca un nuevo concepto designado como "Salario Emocional", el cual se convierte en un factor importante en la retención del talento humano dentro de las industrias. Al tener en cuenta las tendencias actuales de gestión, se define este concepto como el conjunto de beneficios económicos que satisfacen las necesidades personales, familiares y profesionales de ellos colaboradores. Mónico Aldana & Ramirez Losada mencionan que el salario emocional es un factor que hoy por hoy cobra mayor relevancia dado que esto permite generar grandes impactos no solo por el hecho de retener y atraer aquellos colaboradores potenciales para la organización sino también generar impactos positivos en la productividad (Pag,2) La implementación de incentivos como la flexibilidad horaria, el reconocimiento público y los planes de formación técnica, actúan de manera directa en los factores motivadores establecidos en la teoría de Herzberg, mitigando la rotación del talento humano dentro del segmento demográfico de 20 a 29 años, quienes valoran el equilibrio entre la vida laboral y personal por encima de la remuneración económica tradicional.

### **Marco Legal**

En cuanto al tema legal la empresa Colombina S.A. se rige bajo la normatividad colombiana donde se incluye el Código Sustantivo del Trabajo (CST), la Reforma Laboral expedida por el Ministerio del Trabajo, la Constitución Política de 1991 y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) permitiendo así el cumplimiento legal tanto de empleadores como colaboradores dentro de la organización, el acogimiento de las normas por parte de las empresas representa el compromiso en la formalización del empleo que garantizan condiciones laborales dignas.

Entrando en contexto, toda empresa constituida legalmente tiene el deber de garantizar el cumplimiento legal bajo las normas colombianas, con el fin de proteger y garantizar el trabajo digno y entornos laborales favorables, de acuerdo con el “Decreto 1083 del 2015” Función Pública, se compila en un solo cuerpo normativo aquellos decretos reglamentarios vigentes del sector de la función pública en Colombia. En este decreto se establecen temas como empleo público, funciones y competencias de los empleos públicos, administración de personal, capacitación, y el Sistema de Información y Gestión del Empleo Público (SIGEP). Para esto, se tiene en cuenta el argumento de la retención del talento humano en entorno laborales saludables que favorecen a los colaboradores.

Si bien es cierto, el clima organizacional se refiere a las precesiones que existe entre los colaboradores sobre le ambiente de trabajo, políticas, prácticas y procedimientos que se ejecutan dentro de una organización en particular considerándose como la personalidad definida de esta. Y bajo la norma colombiana en el Artículo 2.2.10.7 Programas de bienestar de calidad de vida laboral se establece que, “de conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar

los siguientes programas: Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención, evaluar la adaptación al cambio organizacional y preparara acciones ante el cambio para la readaptación laboral, identificar la cultura organizacional y definir los procesos de consolidación de la cultura deseada, fortalecer el trabajo en equipo y adelantar programas de incentivos” (Gestor Normativo, Función Pública)

Código Sustantivo del Trabajo (CST): El presente código regula las relaciones laborales presentes en Colombia, donde se establecen los derechos y obligaciones para empleadores y colaboradores, con el objetivo de mejorar la justicia en las relaciones laborales. “Decreto 2663 de 1950” Gestor Normativo Función Pública. Artículo 5 y 9, se regula y determina el trabajo como una actividad libre sea intelectual, permanente o transitoria que es ejecutada de manera consiente al servicio de otra persona. Mientras que, en el otro artículo se establece la protección del Estado ante el trabajo asignado en la Constitución Nacional y las leyes, al igual que los funcionarios públicos están en el deber de prestar a los trabajadores una debida y oportuna protección para la garantía y eficacia de sus derechos, de acuerdo con sus atribuciones. Se destaca la actualización de la jornada laboral mediante la Ley 2101 de 2021 (Gestor Normativo, 2024), por la cual se implementa una reducción progresiva de la jornada laboral máxima semanal.

Ley 2466 de 2025: Con esta Ley se buscó adoptar una reforma laboral que ofreciera trabajo digno y decente en Colombia, donde se abordaron los temas de remuneración justa, bienestar integral, la promoción del diálogo social, las garantías para el acceso a la seguridad social y sostenibilidad de los empleos desde el respeto pleno a los derechos de los trabajadores. Para esto se modificó el Código Sustantivo del Trabajo en la Ley 50 de 1990 y la Ley 789 de 2002 entre otras.

Decreto 1650 de 2021: En este Decreto se Regula el Sistema de Formación de Capital Humano (SFCH) y se plantean los lineamientos formales para la formación y habilitación profesional y técnica. Artículo 2.2.6.9.1.1 adoptar la reglamentación en el Subsistema de Formación para el Trabajo – SFT y el Aseguramiento de Calidad – ACFT en Colombia para implementar de manera pertinente los programas de formación para el trabajo dentro de las empresas.

Constitución Política de Colombia 1991 Artículo 25: Se establece que el trabajo es un derecho y una obligación social que cuenta con la protección del Estado y toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones justas y dignas.

Resolución 3461 de 2025 Ministerio del Trabajo – Artículo 1: conformación y funcionamiento del comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas para el desarrollo de medidas preventivas y correctivas del acoso laboral que pueda causar riesgos psicosociales que afectan la salud en los lugares de trabajo.

OIT Convenio sobre un entorno de trabajo seguro y saludable 2023 (núm. 191): Se busca garantizar las condiciones laborales seguras y saludables abarcando el lugar del trabajo, ambiente y procesos laborales.

Convenio OIT Ley 26 de 1976: Se aprobó la protección a los derechos y la libertad sindical adoptada por la trigesimaprimer reunión de conferencia general de la OIT en Ginebra de 1948.

Ley 909 de 2004: Gestión y criterios para el empleo estatal, la carrera administrativa y la evaluación del desempeño reforzando la gestión del talento humano basada en el mérito y la transparencia.

Ley 1562 de 2012 y el Decreto 1443 de 2014: Implementación del SG-SST para la promoción y prevención de riesgos laborales a favor de la integridad de los trabajadores.

Ley 1266 de 2008: Encargada de la regulación de datos personales en los entornos laborales, protegiendo la privacidad y fortaleciendo la confianza entre el empleador y colaborador.

Como complemento se tiene en cuenta la Ley 1266 de 2008 (Habeas Data). Se aplicará un Consentimiento Informado previo a cada recolección de datos, garantizando que la información será tratada de forma anónima y agregada, con fines estrictamente académicos y de mejora organizacional, sin repercusiones laborales para los participantes.

Decreto 815 de 2018: Establece las nuevas competencias laborales para los empleados públicos, fortaleciendo el empleo y la Gestión del Talento Humano con el fin de apoyar la generación de nuevas ideas y conceptos para el mejoramiento de la entidad a través de la prevención de situaciones y la orientación a la toma de decisiones por parte de los empleados.

Decreto 1649 de 2021: Encargado de reglamentar el Marco Nacional de Cualificaciones (MNC) en Colombia, para el fortalecimiento de la calidad educativa y formación del talento humano en el País.

Es fundamental destacar que la Ley 2466 de 2025 y la Resolución 3461 de 2025 no solo regulan la operatividad del contrato, sino que imponen un mandato de bienestar integral. Estas normativas elevan la importancia de la desconexión laboral y la prevención del riesgo psicosocial como derechos fundamentales del trabajador. En el contexto de este proyecto, el cumplimiento legal se convierte en una herramienta estratégica de clima organizacional, ya que garantiza un entorno seguro que previene el agotamiento profesional (burnout), asegurando que

las políticas de talento humano de Colombina S.A. estén alineadas con los estándares internacionales de la OIT sobre entornos saludables.

Desde otro enfoque cabe mencionar, la Ley 1780 de 2016 que busca impulsar el empleo en los jóvenes garantizando el acceso a la vida laboral.

## **Metodología**

La Presente investigación se desarrollará bajo un enfoque metodológico mixto, el cual integra métodos cuantitativos y cualitativos, permitiendo un análisis más amplio y profundo del fenómeno objeto de estudio. Este enfoque resulta acertado ya que posibilita la medición objetiva de variables relacionadas con la rotación y retención del talento humano, así como la comprensión de percepciones, experiencias y significados que los colaboradores de Colombia S.A atribuyen a las políticas y prácticas de la gestión del recurso humano.

El presente estudio tendrá un alcance descriptivo y analítico, dado que busca describir las condiciones actuales de las políticas de recursos humanos y analizar la relación entre la falta de alineación de dichas políticas y la alta rotación del personal, así mismo se orienta a identificar las causas, fallos y oportunidades de mejora en la gestión del talento humano.

### **Población y muestra**

Para garantizar la transparencia y el rigor científico del estudio se establecerá una ficha técnica del diseño metodológico que abordan los siguientes ítems.

Unidad de análisis: Enfocada en los colaboradores de las áreas operativas y administrativas de Colombina S.A

Enfoque: Para la metodología de la presente investigación se abordará de manera mixta donde se relacionarán datos cualitativos y cuantitativos.

Tamaño de la muestra: En esta parte se seleccionarán 50 trabajadores mediante un muestreo probabilístico.

Técnicas: Se realizará una encuesta estructurada (Likert) e indagación en artículos, informes y reportes.

Herramientas de análisis: Estadística descriptiva (Excel) y Triangulación de datos cualitativos.

La población objetivo de estudio estará conformada por los trabajadores de la empresa Colombia SA pertenecientes a diferentes áreas y niveles jerárquicos, con el fin de obtener una visión integral de las practicas realizas de gestión del recurso humano.

La muestra será a aproximadamente 50 trabajadores considerando criterios como:

- Antigüedad laboral.
- Área de trabajo.
- Nivel jerárquico.
- Tipo de contrato.

Esta diversidad permitirá analizar de manera representativa las precepciones sobre la selección, equidad, movilidad interna, desarrollo de carrera y estrategias de retención del talento humano. Por consiguiente, se explicará de manera clara la selección del objeto de estudio y la fórmula para de obtención de la muestra de los 50 participantes.

**Tabla 1**

*Población y muestra*

<b>Términos</b>	<b>Valores</b>
<b>Unidad de Análisis</b>	Colaboradores de las áreas administrativas y operativas de Colombina S.A.
<b>Población (N)</b>	El universo de estudio se conforma por 57 colaboradores de la empresa Colombina S.A., pertenecientes a diferentes áreas y niveles jerárquicos.
<b>Tamaño de la muestra (n)</b>	Se establece una muestra de 50 colaboradores
<b>Nivel de Confianza</b>	95% (Z o $\alpha_c$ de 1,96)
<b>Margen de Error e</b>	5,0%
<b>Tipo de Muestreo</b>	Probabilístico ajustado según los criterios establecidos

*Nota.* Se visualiza la determinación de valores de la muestra probabilística para la encuesta en la empresa Colombina S.A

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la fórmula estadística para poblaciones finitas.

$$n = \frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))}$$

En el cual se representa los siguientes valores,  $n$  es el tamaño de la muestra obtenido (50 colaboradores),  $N$  es el tamaño de la población universo (57),  $\alpha_c$  es el valor de confianza o varianza (1,96 que representa el 95% de confianza) y  $e$  es el margen de error (0,05 o 5%)

Con la selección de estos 50 colaboradores se analizará de manera representativa las diferentes percepciones relacionadas con la selección, equidad, movilidad interna y estrategias de retención. Con esta muestra nos aseguraremos de que los resultados obtenidos estén respaldados estadísticamente con el fin de identificar patrones y tendencias reales centro de la gestión del talento humano en Colombina S.A.

### ***Técnicas e instrumentos de recolección de información***

#### 1. Técnicas cuantitativas.

Se aplicará una encuesta estructurada dirigida a los colaboradores de la muestra, diseñada de tal forma que nos permita recolectar datos cuantificables sobre:

- Percepción de las políticas sobre RRHH.
- Prácticas reales de la selección, equidad y desarrollo.
- Oportunidades de crecimiento y movilidad interna.
- Nivel de satisfacción laboral.
- Intención de permanencia o rotación.
- Factores que influyen en la decisión de salir de la empresa.

Los resultados permitirán identificar patrones, tendencias y relaciones entre la alineación en la gestión del recurso humanos y sus tasas de rotación del personal, desde una perspectiva laboral directa con colaboradores.

## 2. Técnicas cualitativas.

Como complemento, se indagará en artículos, informes y reportes relacionados con los siguientes temas:

- Experiencias reales frente a las políticas de RRHH.
- Percepción de justicia, equidad y reconocimiento.
- Barreras para el desarrollo profesional.
- Causas percibidas de la rotación del personal.
- Impacto del clima organización en la motivación y compromiso.

Adicionalmente se podrá realizar análisis documental de políticas internas, manuales de RRHH y reportes de rotación, con el fin de contrastar las políticas formales con las practicas reales.

## Procedimiento.

El desarrollo de la investigación se llevará a cabo en las siguientes fases:

1. Operación de variables para garantizar la validez del estudio, se procedió a la operacionalización de las variables principales, transformando los constructos teóricos en indicadores medibles a través de los instrumentos seleccionados. Es decir, que las variables estarán relacionadas con el clima organizacional, la motivación laboral y la retención del talento humano. Las cuales, abordan dimensiones importantes que contribuyen al análisis de la investigación, con estas dimensiones se evaluarán las relaciones interpersonales, factores higiénicos e intención de permanencia considerando los indicadores asociados con las variables.

(Nivel de confianza con el jefe inmediato y apoyo entre compañeros, satisfacción laboral desde el salario, jornada laboral y condiciones físicas y por último, el deseo de permanencia en los próximos dos años y fidelización del colaborador.

2. Revisión documental y teórica apoyada en el marco conceptual, normativo y legal relacionado con la gestión del talento humano, la retención y la rotación del personal.

3. Diseño y validación de los instrumentos de recolección de información.

4. Aplicación de los instrumentos a la muestra seleccionada de colaboradores de colombina S.A

5. Análisis de la información cuantitativa, mediante estadística descriptiva.

6. Análisis cualitativo, a partir de la categorización e interpretación de la información recolectada.

7. Se empleará una triangulación de métodos para contrastar los datos cuantitativos obtenidos en la encuesta con los hallazgos cualitativos de la investigación documental. Este proceso permitirá validar si las percepciones subjetivas de los líderes coinciden con las tendencias estadísticas reportadas por el personal operativo, ofreciendo una visión integral de la realidad en Colombina S.A

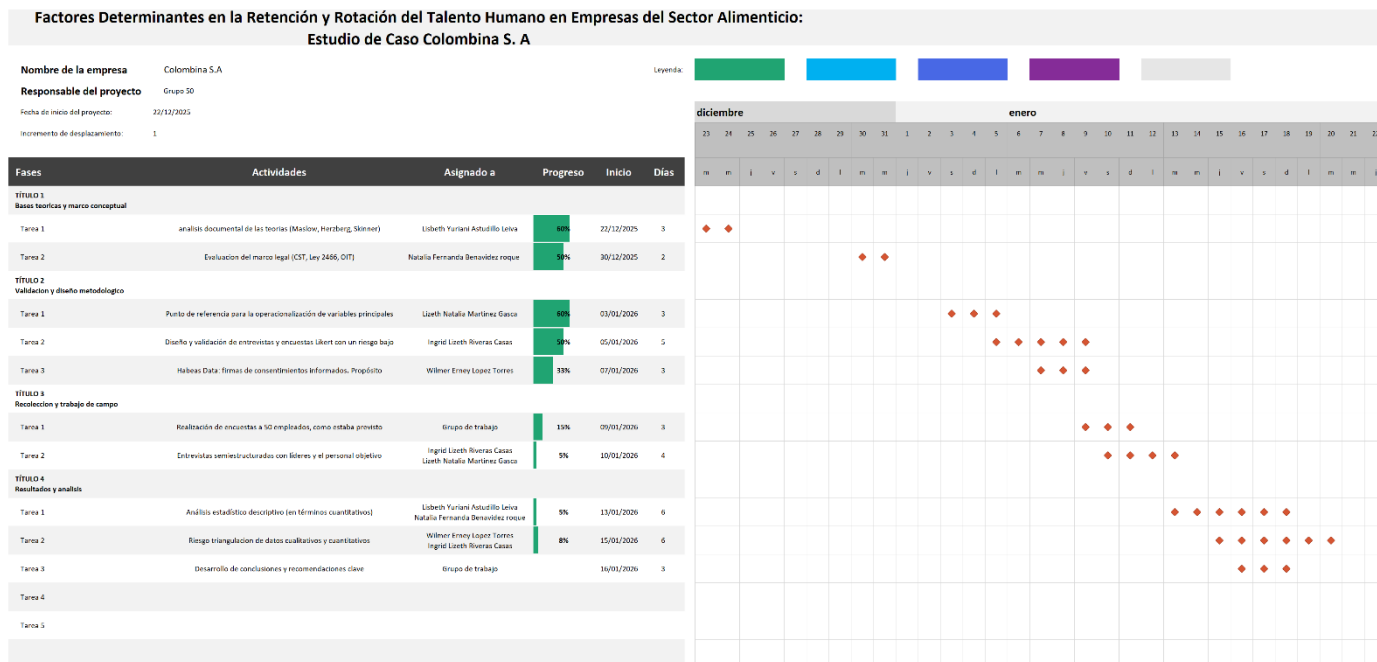
8. Elaboración de conclusiones y recomendaciones orientadas al fortalecimiento de las políticas de retención y alineación de la gestión del talento humano.

La investigación se desarrollará garantizando los principios éticos de confidencialidad, anonimato y consentimiento informado, asegurando que la información recolectada sea utilizada exclusivamente con fines académicos. Los participantes serán informados sobre los objetivos del estudio y participación será voluntaria, en cumplimiento de la normatividad vigente sobre protección de datos personales.

9. Cronograma de ejecución Para el desarrollo de las fases anteriormente descritas, se propone el siguiente plan de trabajo proyectado a 4 semanas.

**Figura 2**

*Diagrama de Gantt*



*Nota.* El diagrama de Gantt establece el cronograma de actividades para la ejecución de la metodología y el estudio de resultados del proyecto de investigación enfocado en la GRH dentro de la empresa Colombina S.A

## **Resultados**

Dentro del marco de la presente investigación, con la encuesta aplicada a 50 colaboradores de una de las sedes de Colombina se abordaron temáticas como las políticas de GRH y la gestión del talento humano para medir el impacto de los niveles de rotación y la percepción de los colaboradores con respecto a las estrategias de retención, los manejos y el valor que se le da al talento dentro de la empresa Colombina S.A. Por medio de la metodología previamente establecida que permite demostrar la efectividad de la ejecución en el análisis de resultados. A manera de complemento, se realizó un análisis de indicadores y el impacto de estos dentro de la empresa y su relación con el talento humano complementado los resultados obtenidos de la encuesta.

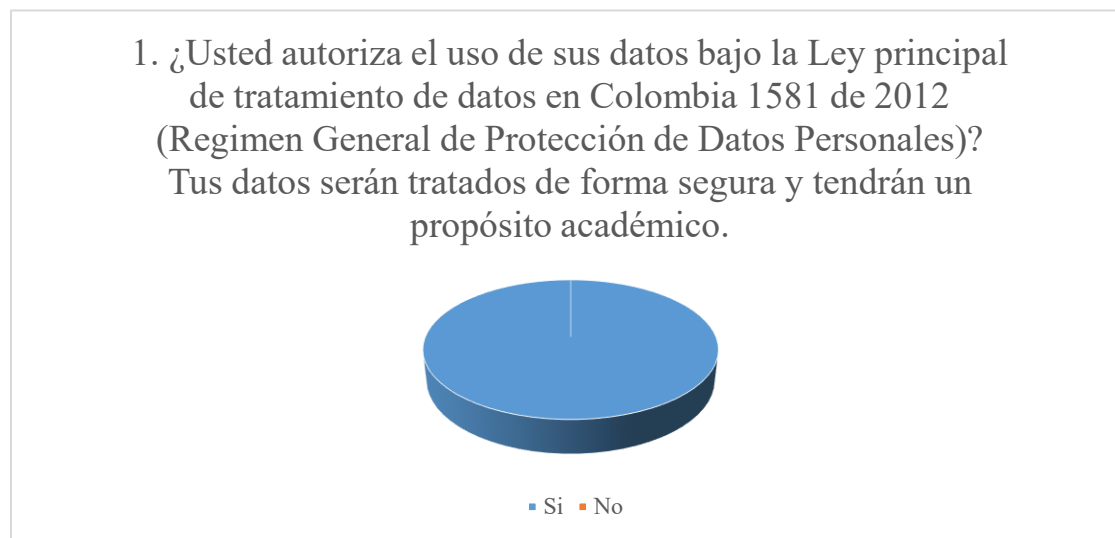
**Tabla 2***Indicador y análisis TH*

<b>Indicador (positivo)</b>	<b>Indicador (negativo)</b>	<b>Análisis del impacto</b>
Sello de oro equipares y reconocimiento equidad de género	Denuncia de la CUT despido de trabajadores con fuero circunstancial (protección laboral que impide el despido sin justa causa de trabajadores durante una negociación en pliego de peticiones).	Esto genera una disonancia ética y legal. El cumplimiento de la equidad se limita al género, ignorando el derecho colectivo fundamental (OIT). Esto compromete la confianza y la credibilidad de la marca empleadora, afectando la lealtad.
Compromiso con la Estabilidad	Uso excesivo y continuado de contratos a término fijo, lo que va en contra de la Ley 2466 de 2025 (trabajo digno).	La práctica de contratos cortos crea una percepción de inestabilidad laboral (confirmada por las bajas calificaciones en Indeed), frustrando el objetivo de la política. Esto obliga al empleado a buscar opciones más estables, impulsando la rotación.
Cultura de Bienestar y Trato Justo (Mencionada en informes de sostenibilidad).	Denuncias archivadas en el Ministerio de Trabajo por acoso laboral y persecución sindical.	La existencia de conflictos sistemáticos y denuncias judiciales indica un fallo en la vigilancia del Riesgo Psicosocial (Decreto 1072/2015) y en la efectividad de los Comités de Convivencia Laboral. El trato es percibido como injusto, anulando cualquier política positiva de bienestar.

*Nota.* Análisis de los indicadores de Colombina S.A. en cuanto a su entorno laboral y la cultura organizacional desde una perspectiva de impacto positivo y negativo

### Figura 3

#### Manejo de Tratamiento de Datos

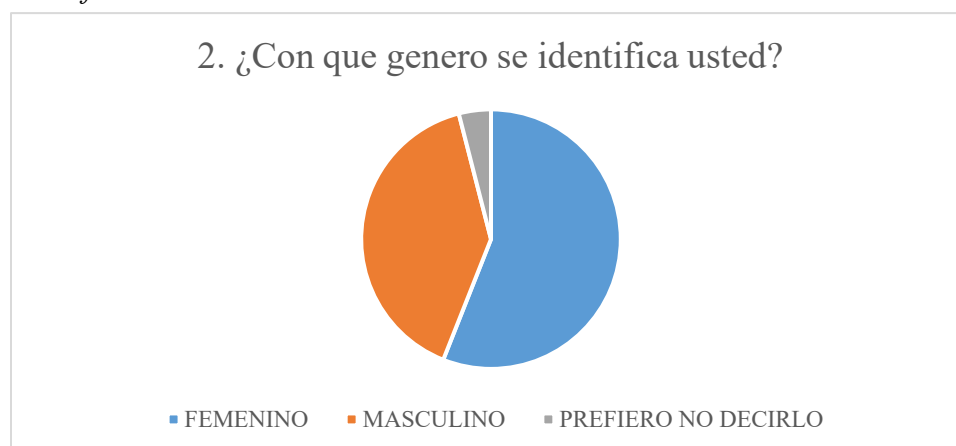


*Nota.* Autorización para el tratamiento de datos de los colaboradores que participaron en la encuesta

La autorización del tratamiento de datos es fundamental para garantizar la seguridad de cada uno de ellos colaboradores que participaron y dieron su consentimiento para la encuesta, en el cual se nos permite el manejo de la información con fines académicos.

### Figura 4

#### Identificación de Genero

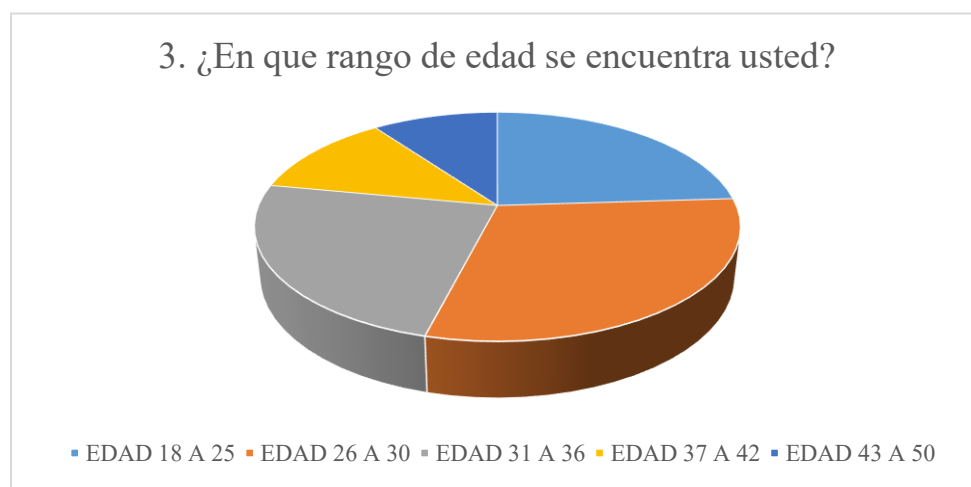


*Nota.* Identificación del género de los encuestados

Como primera medida dentro de la encuesta fue importante determinar con la muestra establecida de 50 colaboradores el género predominante, en este caso los resultados arrojados evidencian que el género con mayor predominio es el femenino que representa un 56% que son 28 de los encuestados. Mientras que, el género masculino representa el 40% que son 20 de los encuestados, no obstante, nos encontramos con un 4% que prefirió no decir su género en este caso 2 de las personas encuestadas. Siendo relevante cada uno de estos resultados para analizar la igualdad de condiciones dentro de las políticas establecidas por la empresa.

### Figura 5

#### *Rango de Edad de los Colaboradores*



*Nota.* Rango de edad de los colaboradores encuestados

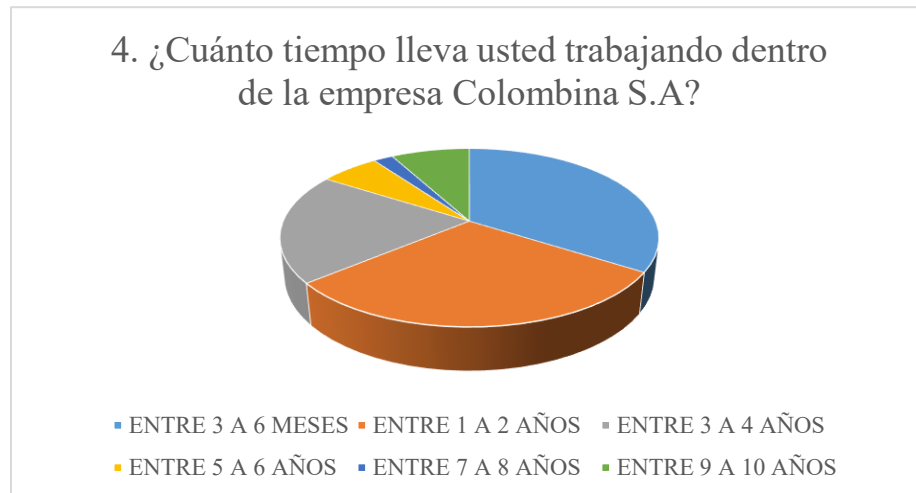
Con la pregunta 3 se determinó el rango de edad de los colaboradores, la cual evidencia que la muestra cuenta con una fuerza laboral joven y en una edad productiva, este segmento en particular valora factores determinantes como la movilidad interna, la capacitación y desarrollo profesional y sobre todo el tema del equilibrio entre lo laboral y personal. El hecho de que solo el 10% del total de los encuestados estén en el rango de edad de 43 años refuerza el argumento sobre la rotación observada anteriormente.

- La distribución en el rango de edades entre los 18 y 30 años representa un total del 54%.

- El rango de edades entre 31 y 42 años es del 36%

### Figura 6

*Tiempo de Vinculación de los Colaboradores en la Empresa Colombina S.A.*

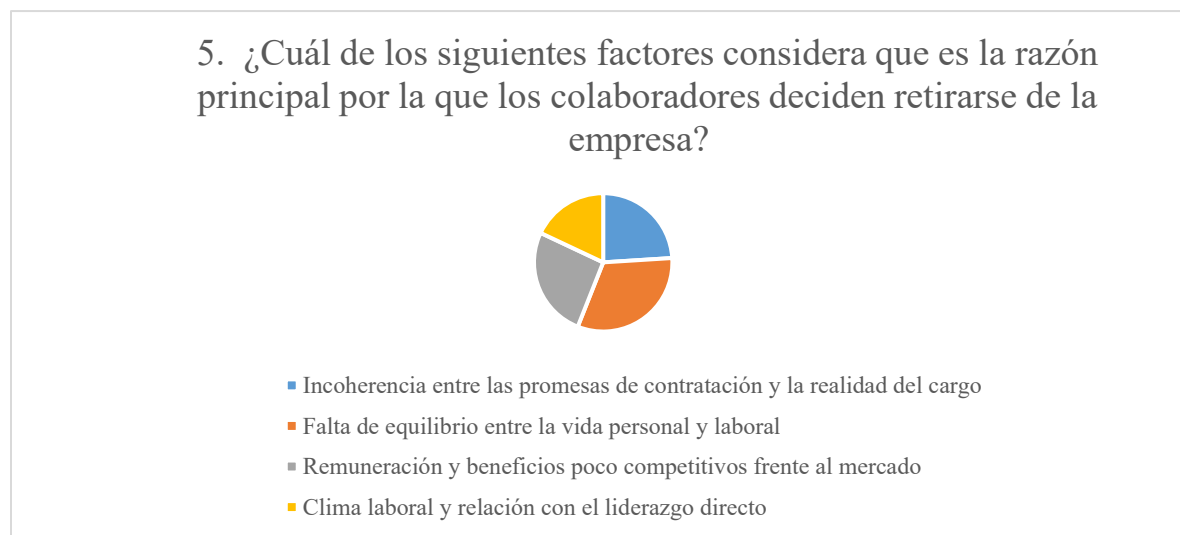


*Nota.* Periodo de tiempo de vinculación dentro de la empresa Colombina S.A

La antigüedad y la fuerza laboral de Colombina esta caracterizada por un alto nivel de concentración de personal en periodos cortos de vinculación y permanencia, representando un 34% a colaboradores que lleva entre 3 a 6 meses de vinculación dentro de la empresa y el 30% lleva entre 1 y 2 años, evidenciando que el 64% de los colaboradores de la muestra tiene menos de 2 años en la empresa. Lo que valida el tema principal del estudio sobre la rotación, ya que la retención a largo plazo se ha convertido en un desafío para la empresa (solo el 10% de los encuestados supera los 7 años de antigüedad)

## Figura 7

### Factores de Retiro que Perciben los Colaboradores



*Nota.* Identificación de factores determinantes en el retiro de los colaboradores

Una de las preguntas con mayor relevancia estuvo enfocada en determinar las principales causas por la que los colaboradores deciden retirarse de la empresa, con esta pregunta en específico los datos cuantitativos arrojan factores relacionados con la expectativa y la realidad. Donde, la falta de equilibrio entre la vida personal y laboral representa el 32% siendo esta la causa principal en el retiro de los colaboradores, sugiriendo que los colaboradores tienen una percepción diferente sobre las practicas reales y la jornada laboral que supera e interfiere en su bienestar personal, convirtiéndose así en un indicador de insatisfacción laboral. Por otro lado, se encuentra la remuneración y beneficios representada en un 26%, no obstante al ser un valor alto no es la principal causa de retiro, si bien el salario es un factor higiénico la retención no se solucionará únicamente con lo monetario, sino con una mejora en la calidad de vida y bienestar de los colaboradores.

El tema de la incoherencia en la promesa de contratación que se refleja con un 24% es fundamental para afirmar el tema de la alineación de las políticas, con casi una cuarta parte de

los colaboradores que mencionan que lo que se ofreció en el proceso de selección no coincide con el cargo, se evidencia una falla en los procesos de reclutamiento y selección. Asimismo, tenemos el factor del clima laboral y el liderazgo representando un 18% siendo el porcentaje más bajo lo que sugiere que el tema de las relaciones interpersonales no es una de las causas pero es un factor que se podría mejorar de manera progresiva.

### Figura 8

#### *Alineación de las Políticas de RRHH*



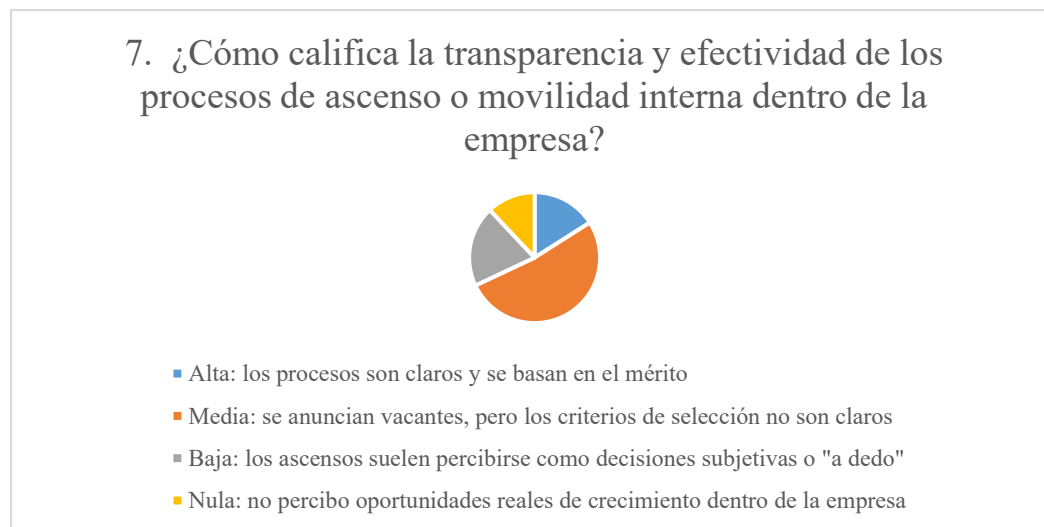
*Nota.* Percepción sobre la alineación de las políticas de RRHH

La alineación entre la política formal y la práctica real evidencia una barrera operativa del 62% que afirma que las políticas se encuentran parcialmente alineadas pero a la hora de ejecutarse es difícil por la carga laboral, mientras que el 32% menciona el tema de desconocimiento de las políticas y la desalineación de estas que parecen estar diseñadas para otra realidad. Y solo el 16% de los encuestados afirman que las políticas les facilitan el trabajo en el día a día.

Es decir, que la empresa no necesita nuevas políticas, lo que necesita es reestructurar y liberar tiempo para que las políticas que ya existen puedan ejecutarse de manera eficiente.

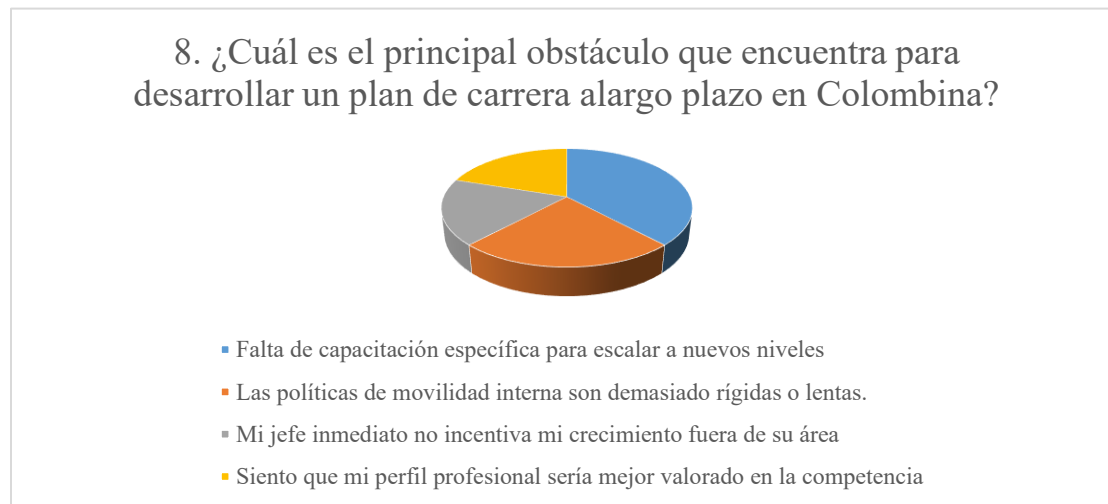
## Figura 9

### *Movilidad Interna y Efectividad de los Ascensos*



*Nota.* Percepción de la movilidad interna dentro de la empresa y la transparencia de esta

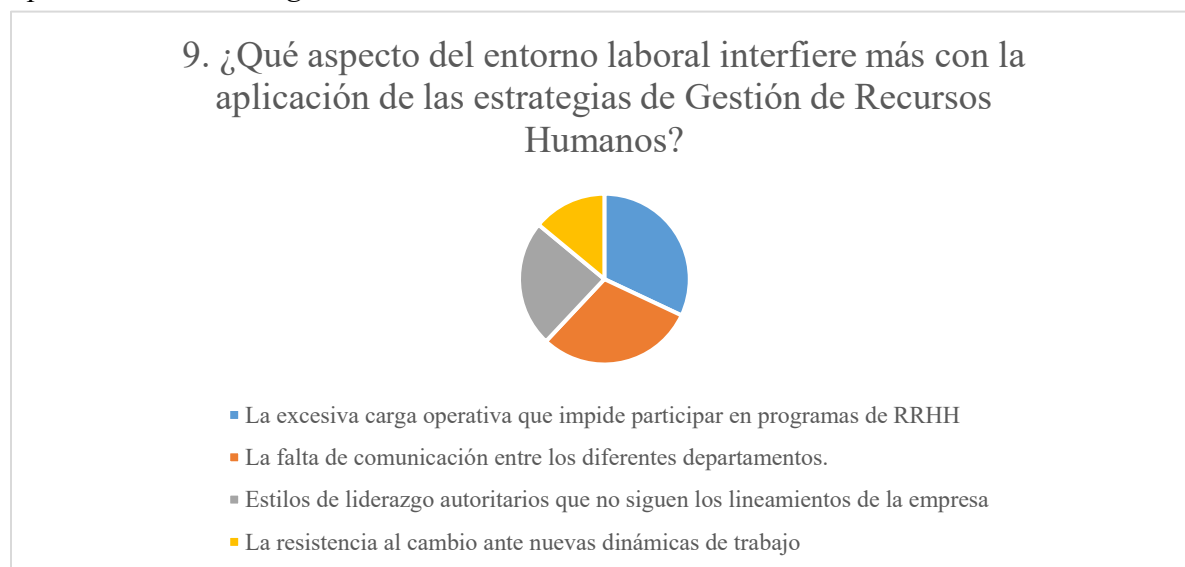
La movilidad interna es uno de los factores más importantes en el desarrollo y crecimiento profesional de los colaboradores, si bien es cierto, al sumar las categorías media y baja de la encuesta nos encontramos como resultado que el 72% de los 50 encuestados manifiestan dudas sobre la objetividad de los ascensos, donde el 52% sabe de la existencia de las vacantes pero no entienden el proceso y el 20% tiene una percepción sobre favoritismo o subjetividad. Así mismo se presenta el 12% que son aquellos colaboradores que no perciben oportunidades de crecimiento, lo que representa un alto riesgo de rotación, por otro lado, están aquellos colaboradores que perciben las posibilidades de ascenso desde el mérito y como una excepción. Es decir, que colombina cumple con anunciar vacantes, pero falla en el proceso de retroalimentación y claridad en los perfiles generando un vacío en la información que se pueden percibir como injusticia.

**Figura 10***Desarrollo en el Plan de Carrera*

*Nota.* Obstáculos identificados por los colaboradores sobre un plan de carrera a largo plazo

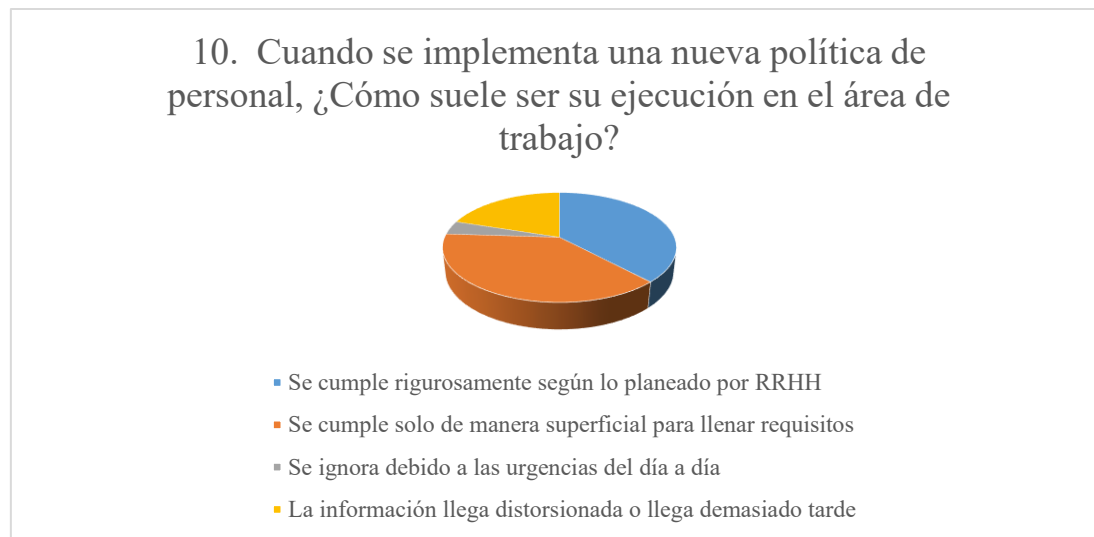
Al analizar los resultados relacionados con un plan de carrera a largo plazo, se destacan brechas como la falta de capacitación específica que representa un 38%, el cual evidencia que los colaboradores quieren crecimiento profesional y desarrollo pero consideran que la empresa no ofrece suficientes herramientas técnicas o blandas para lograrlo.

La inercia institucional son aquellas políticas de movilidad interna que se pueden sentir rígidas o lentas, en este caso el 24% de los encuestados consideran estos aspectos como puntos a mejorar, ya que los desmotivan y no genera incentivos al talento valioso que busca crecer. Lo más preocupante es que el 18% establece un estancamiento por jefatura, donde los líderes inmediatos no buscan incentivar el crecimiento fuera de su área, lo que se puede percibir como temor a perder talento valioso o calve. Uno de cada 5 empleados considera que su perfil podría ser mejor valorado en la competencia evidenciando riesgo de fuga de talento del 20%.

**Figura 11***Aplicación de Estrategias GRH*

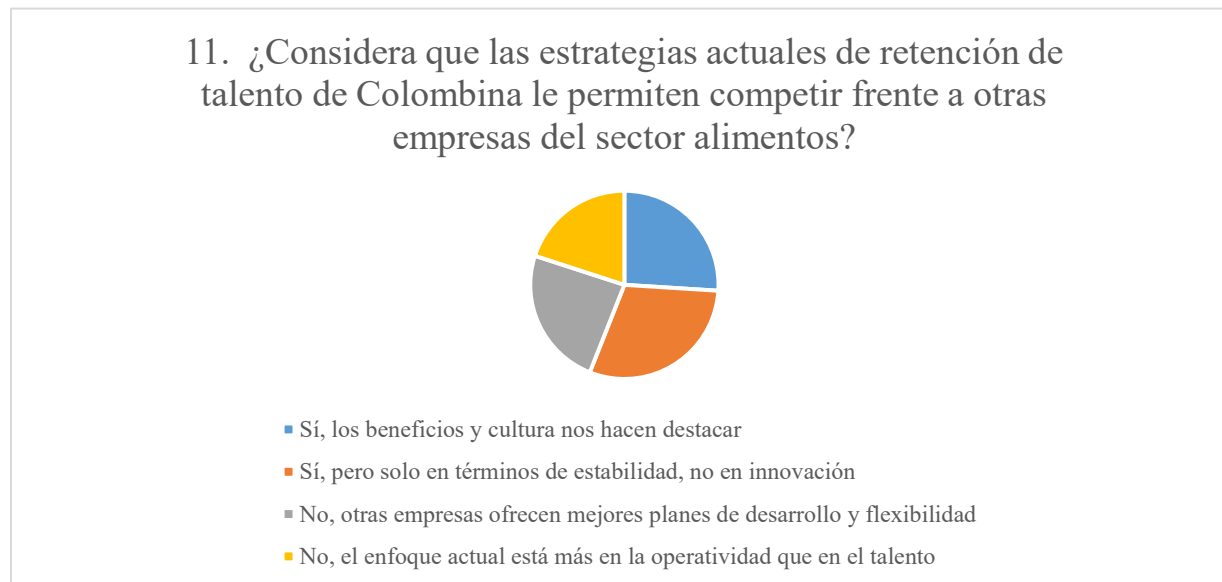
*Nota.* Identificación de brechas en las estrategias de Gestión de Recursos Humanos

Las barreras en la aplicación de estrategias de Gestión de Recursos Humanos son muy claras, principalmente por el tema de carga laboral en este caso los colaboradores perciben una carga excesiva de 32% confirmando que el desarrollo de las tareas cotidianas impide el desarrollo del talento, otros afirman que el tema de la comunicación es importante pues la falta de comunicación entre departamentos refleja aislamiento que interfiere en el flujo de las políticas el 30% considera esto una falla en la empresa. Mientras que el rol de los líderes y el estilo del liderazgo representa el 24% donde un cuarto de la muestra percibe liderazgos autoritarios que ignoran los lineamientos de la empresa conectando el clima organizacional y su relación con el liderazgo. Mientras que existen temas relacionados con la resistencia al cambio ante las nuevas dinámicas de trabajo 14%.

**Figura 12***Ejecución de Políticas en el Area de Trabajo*

*Nota.* Ejecución de las políticas dentro del área de trabajo RRHH

Al basarnos en los datos proporcionados por la encuesta, se evidencia una brecha entre la planificación administrativa y la realidad operativa donde existe la intención formal de RRHH, pero su implementación se ve comprometida por temas de comunicación donde el 20% indica que la información de las políticas llega distorsionada o tarde generando desinformación, mientras que el 38% de los colaboradores mencionan que las políticas se cumplen por requisito, lo que sugiere la existencia de una cultura administrativa que prioriza el formato sobre el impacto real en los colaboradores. Pero aun así otro 38% afirma que el cumplimiento es riguroso y se ejecuta bajo lo planeado por RRHH de manera íntegra. En conclusión, la empresa Colombina no presenta problemas de planificación, sino de profundidad operativa, al tener una ejecución deficiente la inversión en nuevas políticas tendrá un retorno nulo.

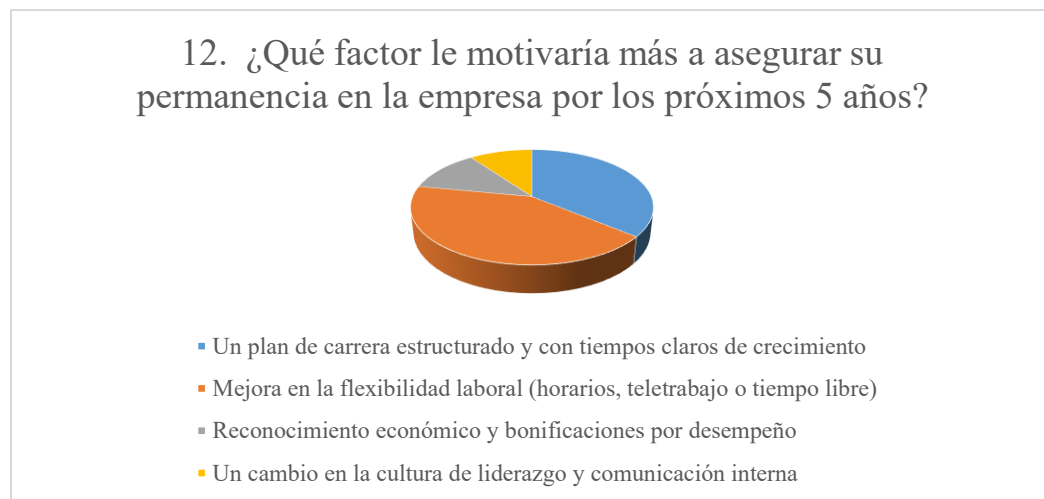
**Figura 13***Estrategias de Retención del Talento Humano*

*Nota.* Estrategias actuales de la retención del talento humano y percepción frente a la competencia

Con la capacidad de Colombina en el tema de competitividad en la retención de talento nos muestra que, aunque la empresa posee ciertas fortalezas enfrenta barreras en el tema de agilidad operativa y cultura de crecimiento que podrían impactar de manera directa en la ventaja frente a la competencia dinámica del sector de alimentos. El 30% refleja fortaleza en la estabilidad siendo un segmento importante pero enfatizan en el tema de la falta de innovación, mientras que una cuarta parte de los encuestados el 26% cree que los beneficios y la cultura actual son suficientes. Pero cabe resaltar que el 24% menciona que en otras empresas ofrecen mayores beneficios en cuanto a los planes de carrera y flexibilidad. Y uno de cada 5 colaboradores siente que la empresa prioriza la operatividad sobre el talento representando el 20%. En otras palabras, Colombina ofrece un modelo de retención por estabilidad, que es efectivo para mantener una buena base operativa pero insuficiente para retener el talento intelectual e innovador.

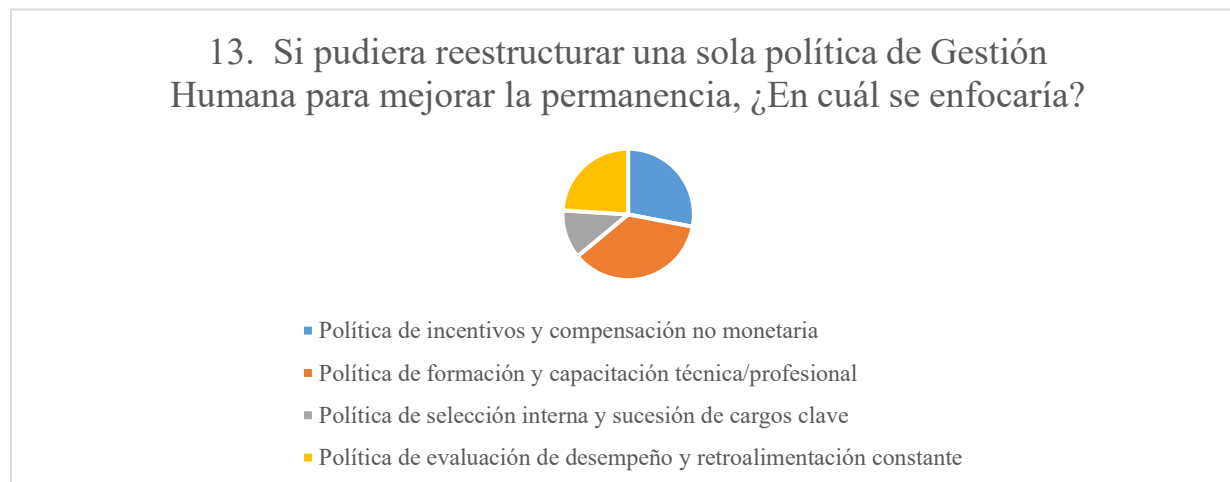
## Figura 14

### Factores de Permanencia



*Nota.* Factores de motivación para los colaboradores a largo plazo que asegura la retención del talento

Los factores que motivan el tema de la permanencia dentro de la organización demuestran una demanda de los colaboradores por una evolución e innovación hacia modelos de trabajo modernos, que ofrecen un enfoque en el equilibrio y el crecimiento profesional. El factor principal identificado por los colaboradores es la flexibilidad laboral con un 42% y la existencia de planes de carrera estructurados con una ruta definida de crecimiento, en el cual el 36% de los encuestados consideran el desarrollo de carrera importante para mantener la permanencia, mientras que los reconocimientos económicos y la cultura del liderazgo representan el 22%. Los colaboradores no solo buscan empleo seguro, sino que también buscan una empresa que les permita crecer y ser dueños de su tiempo.

**Figura 15***Reestructuración de las Políticas de Gestión Humana*

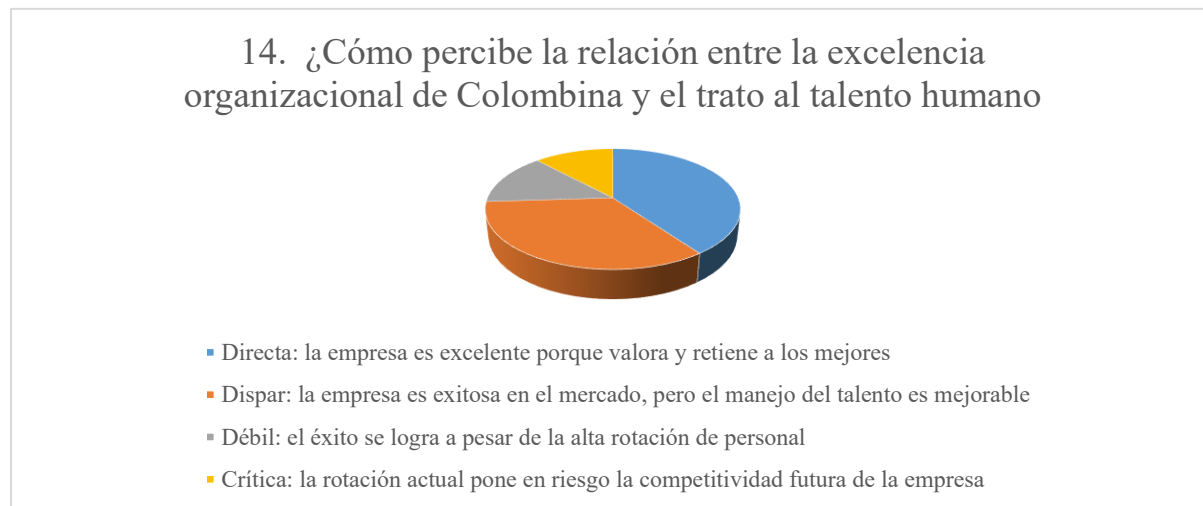
*Nota.* Percepción de los colaboradores para la reestructuración de las políticas de Gestión Humana

En respuesta al interrogante “Si pudiera reestructurar una sola política de Gestión Humana para mejorar la permanencia, ¿En cuál se enfocaría?”, 12 de los colaboradores encuestados que representan el 24%, consideran que el factor por reestructurar debería ser la política de evaluación de desempeño y retroalimentación constante, mientras que 18 colaboradores que son el 36% de los encuestados miran pertinente la posibilidad de cambiar la política de formación y capacitación técnica/profesional; por otra parte, 15 de los colaboradores encuestados que son el 30%, ven necesario reestructurar la política de incentivos y compensación no monetaria; asimismo, 5 colaboradores o el 10% de los encuestados, se inclinan hacia la reestructuración de las políticas de selección interna y sucesión de cargos clave.

Lo anterior, denota que, en su mayoría, con un 36%, ven una posibilidad de mejora de los índices de permanencia en la reestructuración de las políticas de capacitación y formación técnica/profesional; es decir, las posibilidades de contrarrestar la rotación frecuente, podría reducirse si los trabajadores de Colombina cuentan con la posibilidad de fortalecer sus capacidades y habilidades profesionales.

## Figura 16

### *Relación en Excelencia Organizacional y el Talento Humano*



*Nota.* Importancia de la excelencia organizacional con el trato al talento humano

Para el interrogante de “¿Cómo percibe la relación entre la excelencia organizacional de Colombina y el trato al talento humano?”, 6 colaboradores consideran que la relación en cuestión es crítica, lo cual significa que, según el 12% identifica que la rotación actual pone en riesgo la competitividad futura de la empresa.

7 de los colaboradores o el 14% de los encuestados consideran que la relación de excelencia organizacional - trato al talento humano, es débil, por lo cual, el éxito se logra a pesar de la alta rotación de personal.

A su vez 20 colaboradores que son el 40% de la muestra piensan que la relación es directa, la empresa es excelente porque valora y retiene a los mejores. Mientras que, 17 de ellos que representa el 34%, afirman la existencia de una disparidad en cuanto al éxito organizacional y el manejo del talento humano que lo consideran mejorable. Esto demuestra que, la mayoría de los encuestados perciben que la rotación funge como filtro que identifica los mejores trabajadores y esta dinámica hace que por mérito, quienes se mantienen en la empresa sean las personas que promuevan la excelencia organizacional.

## **Triangulación y Hallazgo analítico**

Al cruzar los datos con los objetivos de la metodología podemos determinar que la alta concentración de personal con menos de 2 años de antigüedad, más la incoherencia en las promesas de contratación sugieren la existencia de una falla presente en la retención del talento en la fase de Onboarding o la inducción, donde el colaborador cambia su postura sobre el cargo y lo que se ofrece. Mientras que la falta de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) se ve reflejado en el desequilibrio entre vida- trabajo. En este caso Colombina S.A. podría estar operando bajo políticas que no consideran la flexibilidad enviando el talento a la competencia. Validando y argumentando nuestro objetivo sobre la relación con la falta de alineación de políticas y los niveles de rotación, evidenciando una brecha en las políticas formales (lo que se promete al contratar) vs la práctica real (la carga laboral y el día a día).

Con la comparación de los resultados obtenidos de esta investigación, emerge un panorama donde la planificación administrativa de Colombina S.A. se enfrenta constantemente con una realidad operativa que impone sus propias reglas.

Para comprender por qué los colaboradores deciden marcharse, debemos mirar más allá del salario. La investigación revela que la rotación no es un evento aislado, sino el resultado de un desgaste silencioso provocado por la falta de equilibrio entre la vida personal y laboral, que afecta al 32% de los encuestados. Este malestar se agrava desde el primer día; existe un quiebre en la confianza cuando el 24% de los trabajadores siente que lo prometido en el proceso de selección no coincide con la realidad de su cargo. En este escenario, la empresa parece estar perdiendo la batalla del "Onboarding", donde el entusiasmo inicial se transforma rápidamente en desilusión ante una carga laboral que el 32% califica como excesiva y limitante para su desarrollo.

En retrospectiva, al dar respuesta encontramos que algunas de las causas principales que impactan de manera directa en la rotación fueron identificadas gracias a los datos cuantitativos recogidos por a la encuesta. En esta parte encontramos que el desequilibrio entre la vida laboral y personal es uno de los detonantes principales, ya que la carga laboral excesiva no solo genera agotamiento físico y mental, sino que también genera una barrera que impide que los colaboradores disfruten plenamente de su vida. Lo que convierte la oportunidad laboral y el empleo en una fuente de insatisfacción.

A su vez, para asegurar la permanencia a largo plazo los datos anuncian con alarma que el modelo actual necesita una evolución. Los colaboradores no solo buscan estabilidad; el 42% anhela flexibilidad laboral y el 36% demanda planes de carrera estructurados que les den una ruta clara de crecimiento. Al preguntarles directamente sobre qué cambiarían, la respuesta es contundente, el 36% se enfocaría en la política de formación y capacitación técnica. Esto sugiere que el trabajador de Colombina tiene un deseo genuino de aportar más, pero siente que la empresa no le brinda las herramientas necesarias para potenciar su perfil, prefiriendo muchas veces buscar esas oportunidades en la competencia. Es decir, que las políticas de GRH dentro de Colombina no se encuentran fallando por temas de aceptación, sino que es por su falta de profundidad operativa.

Sin embargo, uno de los hallazgos más críticos reside en la movilidad interna. Existe una sensación de injusticia latente, ya que el 72% de los encuestados duda de la objetividad de los ascensos. Aunque las vacantes se anuncian, la falta de claridad en los procesos genera un vacío informativo que el 20% interpreta como favoritismo. A esto se suma un fenómeno preocupante: el estancamiento por jefatura. El 18% de los colaboradores percibe que sus líderes inmediatos,

por temor a perder piezas clave en su operación, prefieren no incentivar el crecimiento de su talento hacia otras áreas, actuando como un cuello de botella para el desarrollo organizacional.

Lo que se puede entender como un problema de credibilidad y hermetismo que se reflejan en los procesos de ascenso y su transparencia, ya que, la oportunidad existe pero el proceso para lograr dicho ascenso se puede percibir por parte de los colaboradores como un camino ambiguo y de favoritismo.

Finalmente, la relación entre la excelencia de Colombina y el trato a su gente muestra una dualidad fascinante. Mientras que un 40% ve una relación directa de éxito, un significativo 34% percibe una disparidad: la empresa es una gigante en el mercado, pero su manejo del talento aún es mejorable. Actualmente, Colombina opera bajo un modelo de retención por estabilidad, que funciona para mantener la maquinaria operativa, pero que resulta insuficiente para retener al talento innovador e intelectual, que es precisamente el que garantiza la competitividad futura en un sector tan dinámico como el de alimentos.

Los resultados de la encuesta apuntan a que, el problema de Colombina no es la falta de políticas de Recursos Humanos, sino su profundidad operativa. Las políticas existen en el papel, pero se ejecutan como un requisito administrativo (según el 38% de la muestra) y no como una estrategia real de bienestar, lo que genera un retorno nulo de la inversión en talento.

## Discusión

La presente investigación nos revela una brecha entre la planificación estratégica de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) en Colombina S.A. y su ejecución operativa, por medio de la triangulación de datos se logró identificar tres ejes fundamentales para la discusión. Entre estos nos encontramos con la paradoja de la estabilidad y rotación temprana, en el cual los resultados indican que el 64% de los colaboradores tienen un nivel de antigüedad menor a dos años, una cifra que refleja la crisis de retención del talento humano. Si bien es cierto, la empresa cuenta con certificaciones Equipares que proyecta una imagen de estabilidad, pero la realidad operativa presentada fuga de talento joven y valioso.

De igual manera, se evidencia contradicciones legales que impacta de manera directa a la empresa, mientras esta celebra sus logros en equidad de género, existe otra realidad que perciben los colaboradores. Tal es el caso de los excesivos contratos a término fijo (contrario a la Ley 2466 de 2025) y las denuncias presentadas por la CUT por despidos de colaboradores con fuero circunstancial, lo que crea una disonancia ética entre la empresa y sus colaboradores. Ya que, el colaborador percibe la estabilidad como una promesa externa mas no como una vivencia interna, lo que impulsa al 54% de la fuerza laboral joven (colaboradores entre 18 y 30 años) a ver la empresa como un lugar de paso mas no como un lugar que ofrece crecimiento y desarrollo profesional.

Otro de los factores destacados es el quiebre de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE), donde se evidencia que el 24% de los colaboradores encuestados perciben incoherencia entre lo prometido en el proceso de selección y la realidad del cargo evidenciado una falla en el Onboarding. Al analizar estos resultados desde un enfoque de factores higiénicos vs motivacionales, nos encontramos que el 32% consideran como principal factor de retiro la falta

de equilibrio entre vida-trabajo indicando fallas estructurales en la gestión de salarios emocionales, mientras que el 26% considera el tema de remuneración importante. No obstante, se tiene en cuenta el tema de carga laboral donde el 62% de los colaboradores afirman que las políticas de bienestar se encuentran parcialmente alineadas, pero son imposibles de ejecutar debido a la carga laboral. Transformando las políticas de RRHH en simples cumplimientos burocráticos que no generan impacto en la calidad de vida del colaborador.

Por último, están los obstáculos para el desarrollo y movilidad interna, siendo la movilidad interna uno de los puntos centrales en la discusión con un 72% de los encuestados que dudan de la objetividad de los accesos o perciben dichos procesos como favoritismo. Asu ves se presenta el tema del liderazgo con un 18% que siente estancamiento provocado por jefaturas inmediatas, el crecimiento y desarrollo profesional representa el 36% lo que evidencia un interés genuino por la formación, buscando una reestructuración en las políticas de capacitación. Mostrando que el talento no se retira por falta de ambición, sino por falta de claridad en las rutas de sucesión.

En conclusión, Colombina S.A. no sufre por la falta de diseño en sus políticas de GRH, sino de una anemia operativa marcada por cargas excesivas y contratos de corta duración, que anulan cualquier intento de retención de talento. Por consiguiente, para reducir la rotación la organización debe transitar de un modelo de gestión por control y operatividad a uno de gestión por confianza y flexibilidad.

### **Propuestas de intervención**

Teniendo en cuenta la triangulación de datos y los resultados arrojados por los métodos cualitativos y cuantitativos aplicados en el proyecto, se proponen estrategias para mejora dicha situación o problemática identificada

#### **Plan de Inducción, Entrenamiento y Capacitación para la Empresa Colombina S.A**

Un Plan de Inducción, Entrenamiento y Capacitación es una estrategia enfocada en la estructuración sistémica de los procesos de formación y adaptación específica de necesidades, el cual, tiene como propósito desarrollar el conocimiento, habilidades y actitudes del TH para asegurar una adaptación efectiva a las dinámicas del entorno empresarial. En otras palabras, es una capacitación hecha a la medida de las necesidades de la empresa para maximizar la efectividad del aprendizaje y el impacto en el desempeño laboral.

De acuerdo con Molina Salazar, T. (s.f.), la relación que existe entre el empoderamiento y la satisfacción laboral en la vida del ser humano y por consiguiente la importancia de como este se está sintiendo en su ambiente laboral y social. La calidad del personal en las empresas es tan importante como el empoderamiento que estos tengan en sus puestos de trabajo. (Pag,28)

Como se ha mencionado anteriormente, la empresa Colombina presenta problemas relacionados con las políticas de RRHH que impacta en las practicas reales de gestión del recurso humano y la Propuesta de Valor al Empleado (PVE), generando como resultado una alta rotación de personal y baja retención. Provocando perdidas en el capital intelectual y experiencia, que a su vez aumenta el nivel de costos operativos y financieros, reflejando la falta de alineación entre la filosofía corporativa y las prácticas internas de desarrollo y permanencia del personal. Por consiguiente, para desarrollar y ejecutar un buen Plan de Inducción, Entrenamiento y Capacitación enfocado en mejorar dichos aspectos dentro de Colombina, es

fundamental conocer a profundidad las fortalezas y debilidades de la empresa, donde se tendrá en cuenta factores internos como externos.

**Tabla 3**

*Matriz DOFA Identificación de Fortalezas y Debilidades*

<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Oportunidades (O)</b>
<b>F1</b> Trayectoria de 95 años y reconocimiento en el sector alimenticio	<b>O1</b> Demanda de profesionales expertos en el sector alimenticio
<b>F2</b> Reconocimiento y certificación en bienestar laboral y manejo del TH (Certificación Equipares)	<b>O2</b> Las nuevas tendencias de las generaciones en adquirir experiencias de aprendizaje significativas y de crecimiento profesional
<b>F3</b> Modelo de Gestión Integral y transparencia hacia los clientes	<b>O3</b> Posibilidades de convenios y alianzas estratégicas para asegurar un flujo constante de talento humano capacitado.
<b>Debilidades (D)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
<b>D1</b> Desalineación en las políticas formales de RRHH y las practicas reales en la gestión del recurso humano	<b>A1</b> Competencia del mercado con un sector dinámico y competitivo en la búsqueda de talento valioso
<b>D2</b> Altos nivel de rotación del personal y baja retención del talento valioso	<b>A2</b> Expectativas laborales cambiantes de las nuevas generaciones buscando mayor flexibilidad, salario, reconocimiento y crecimiento profesional.
<b>D3</b> Altos estándares de exigencia y debilidades en el liderazgo efectivo que impacta el clima organizacional	<b>A3</b> Incrementos en los costos operativos y falta de transformación digital e innovación

*Nota.* Análisis de factores determinantes en la problemática identificada para la empresa Colombina evaluando debilidades y fortalezas

### ***Estrategias a Partir del DOFA***

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)

Estrategias de Crecimiento y Expansión. Usamos lo mejor que tenemos para aprovechar el mercado.

Estrategia de "Marca Empleadora 4.0" (F1 + O2). Aprovechar la reputación de sostenibilidad y la certificación "Equipares" (F) para lanzar campañas de atracción de talento joven en redes digitales (O), posicionando a Colombina no solo como una fábrica de alimentos, sino como un hub de innovación sostenible y equidad.

Evolución a una "Smart University" (F4 + O1 + O3). Potenciar la actual Universidad Corporativa (F) integrando herramientas de Inteligencia Artificial y Gamificación (O). El objetivo es pasar de cursos estáticos a rutas de aprendizaje adaptativas que el colaborador disfruta en su celular, aumentando la tasa de finalización de cursos.

Movilidad Interna Digital (F3 + O1). Utilizar la data de SAP SuccessFactors (F) para identificar talento interno listo para ascender y cruzarlo automáticamente con vacantes nuevas (O), reduciendo tiempos de contratación externa y motivando el plan carrera.

Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)

Estrategias de Reorientación o Adaptación: Corregimos debilidades aprovechando la tecnología externa.

Programa de Alfabetización Digital Operativa (D2 + O3). Para cerrar la brecha digital en operarios de planta (D), implementar programas de capacitación basados en micro-learning y juegos (Gamificación - O). Al hacer el aprendizaje lúdico y simple, se reduce la resistencia al cambio tecnológico en el personal más antiguo.

Conexión Total "Sin Escritorio" (D1 + O2). Superar la dispersión geográfica y la falta de comunicación con la fuerza de ventas y planta (D) mediante la implementación de una App de Comunicación Interna y Bienestar (O). Esto garantiza que la cultura organizacional llegue al bolsillo de cada colaborador, sin importar si está en una ruta de ventas en La Guajira o en la planta de La Paila.

Inducción Inmersiva Remota (D1 + O3). Solucionar la dificultad de entrenar personal en sedes remotas (D) mediante el uso de Realidad Aumentada o simuladores virtuales (O) para la inducción al puesto, garantizando estandarización del conocimiento sin costos de viaje.

Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

Estrategias Defensivas. Usamos nuestra fuerza para blindarnos contra riesgos externos.

Blindaje de Talento Clave (F3 + A1). Utilizar People Analytics sobre la base de SAP (F) para predecir qué empleados de alto rendimiento están en riesgo de ser "robados" por la competencia (A). El sistema alertará para ofrecerles planes de retención proactivos (bonos, ascensos o flexibilidad) antes de que reciban ofertas externas.

Compensación Total y Emocional (F2 + A2). Frente a la amenaza de fuga de cerebros internacional (A), contraatacar no solo con salario, sino con el "Salario Emocional" derivado de la cultura de equidad y bienestar (Equipares - F). Se propone visibilizar agresivamente los beneficios no monetarios (tiempo libre, auxilios educativos, estabilidad) que competidores más agresivos no suelen ofrecer.

Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)

Estrategias de Supervivencia. Minimizamos debilidades para evitar colapsar ante amenazas.

Automatización de Procesos Críticos (D3 + A3). Para mitigar el impacto de la alta rotación en ventas (D) y la falta de talento joven paciente (A), se deben digitalizar y automatizar los procesos de venta (toma de pedidos, inventarios). Así, si un vendedor se va, la información y la operatividad quedan en el sistema y el nuevo vendedor tiene una curva de aprendizaje mucho más rápida.

Mentoring Inverso (D2 + A3). Combatir la brecha digital de los líderes antiguos (D) y el choque generacional (A) creando un programa donde los talentos jóvenes ("nativos digitales") Mentoring a los directivos en nuevas tecnologías. Esto empodera al joven (retención) y actualiza al directivo (competitividad).

Si bien es cierto, la inducción es la primera etapa de retención del talento humano, donde se establece PVE clara y concisa que se alinea a las expectativas de los antiguos y nuevos colaboradores con la realidad organizacional. En otras palabras, la inducción es el proceso asignado para la orientación inicial dirigido al nuevo personal, con el objetivo de facilitar la adaptación y socialización. Por otra parte, podemos considerar la etapa de entrenamiento como aquel proceso de educación sistémica a corto plazo, centrado en el desempeño inmediato y en las tareas específicas del cargo, aplicable tanto a nuevos empleados como a personal existente que necesita upskilling o reskilling. La combinación de ambos potencializa a los colaboradores a ser más rápidos, efectivos y comprometidos. Manteniendo un rendimiento efectivo en sus actividades diarias.

A partir de la inducción se ejecuta la trazabilidad de la fidelización y retención del talento humano, permitiendo un equilibrio entre la organización y los colaboradores. “Para Maslow, los trabajadores necesitaban mucho más, en forma creciente y ascendente, entendiéndose estas necesidades de la siguiente manera fisiológicas; seguridad; sociales; estima y autorrealización”

(ECOTEC Universidad,2017. Pag, 22) La fidelización y retención de los colaboradores son esenciales para mantener un ambiente laboral productivo y cohesivo, así como para evitar los costos asociados con la rotación de personal.

### **Enfoque del Plan de Inducción, Entrenamiento y Capacitación.**

La Empresa Colombina S.A enfrenta la necesidad crítica de alinear las estrategias de desarrollo del talento humano con los imperativos de la transformación digital, como estrategia fundamental, se propone la estructuración sistémica de un Plan de Inducción, Entrenamiento y Capacitación hecho a la medida, cuyo propósito es desarrollar el conocimiento, habilidades y actitudes del Talento Humano para asegurar una adaptación efectiva a las dinámicas del entorno empresarial. En un entorno laboral que evoluciona rápidamente, las habilidades antiguas y la alta rotación de personal, especialmente en roles clave, representan una amenaza significativa para la competitividad de Colombina. Este proyecto se enfoca en establecer un plan Integrado que promueva el desarrollo continuo (upskilling y reskilling) del talento, garantizando la retención y el compromiso a largo plazo.

Según Cantor, M (2025) la rotación del personal depende de la volatilidad de diferentes modelos de negocios y competencias emergentes que afectan las condiciones de trabajo. Segundo, hay una insuficiencia en las escalas salariales, que ha hecho más difícil los costos vitales. Tercero, la falta de programas efectivos en cuanto al crecimiento y desarrollo profesional, es otro factor por el que los empleados deciden no permanecer por mucho tiempo en las compañías.

Al adoptar nuevas estrategias y modelos organizaciones enfocados en la retención del talento humano, se da paso a nuevos modelos organizacionales enfocados en la adaptabilidad e innovación. Con alternativas y practicas flexibles en la cultura innovadora y la era digital que

asume riesgos y comparte responsabilidades. La implementación de este plan se justifica como una medida correctiva y estratégica esencial para Colombina S.A., fundamentada en la necesidad de mitigar las debilidades identificadas y capitalizar las fortalezas.

Justificación y estrategia económica. La inversión en la capacitación del personal, especialmente en habilidades digitales (A3), es una necesidad estratégica para que Colombina sostenga su trayectoria de 95 años (F1) y mantenga su liderazgo (ECOTEC Universidad, 2017).

Mitigación de Costos (D2/A3). Abordar el alto nivel de rotación (D2) mediante una mejora en la PVE y en las prácticas de liderazgo reducirá drásticamente los costos operativos y financieros generados por la constante contratación. Además, el *reskilling* es clave para contrarrestar la falta de transformación digital e innovación (A3) y asegurar la competitividad Digital.

Capitalización de Fortalezas (F1, F2). El plan propuesto aprovechará el reconocimiento en bienestar laboral (Certificación Equipares - F2) y la trayectoria de la empresa (F1) para atraer y retener talento, ofreciendo experiencias de aprendizaje significativas y de crecimiento profesional (O2).

Justificación Social y Organizacional. El plan busca restablecer el equilibrio entre la alta exigencia corporativa y el apoyo al empleado (D3), un factor clave que influye en el clima organizacional y la retención del talento. Al abordar esta debilidad, la propuesta promueve activamente la satisfacción y el compromiso (engagement) del personal, transformando la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) de Colombina en una oferta integral de desarrollo y bienestar.

Fortalecimiento del Liderazgo. La integración de la capacitación en liderazgo efectivo y coaching dentro del plan es crucial para resolver la desalineación entre políticas y prácticas (D1,

D3). Se busca que los líderes de Colombina no solo exijan resultados, sino que también actúen como facilitadores del crecimiento y el bienestar de sus equipos. Este enfoque de liderazgo centrado en el desarrollo alinea las prácticas gerenciales con la filosofía corporativa, mejorando directamente el clima organizacional y la calidad de la experiencia del empleado, lo que es un pilar fundamental para la retención.

Cultura de Adaptación y retención por el desarrollo. El desarrollo proactivo de capacidades de reskilling y upskilling transforma a Colombina en una learning Organization (Organización que Aprende), permitiendo adaptarse a un sector dinámico y competitivo (A1). Al invertir en las habilidades de futuro (A3), la empresa demuestra su compromiso a largo plazo con sus empleados, mitigando el riesgo de fuga de talento que busca crecimiento profesional (O2) y aumentando la lealtad. Con un enfoque de desarrollo continuo se implementa una estrategia para la retención del talento valioso (D2).

De acuerdo con, Javeriana Virtual. (2025) Upskilling se refiere al proceso de mejorar o actualizar las habilidades existentes para perfeccionar el rendimiento en el actual puesto de trabajo, mientras que reskilling se enfoca en aprender nuevas habilidades para desempeñar un rol diferente dentro de la organización o industria. Juntas, estas estrategias fortalecen la resiliencia organizativa y personal ante los desafíos futuros, asegurando una fuerza laboral competente.

### **Pasos para el Plan de Inducción, Entrenamiento y Capacitación**

Para la creación de un plan de inducción, entrenamiento, capacitación (reskilling-upskilling) para la empresa Colombia se requiere abarcar diferentes enfoques, tipos de herramientas a implementarse, niveles por los cuales se debe si o si pasar para lograr los objetivos planteados, por lo que es clave conocer aún mejor el tipo de empresa con la que se está trabajando. Como bien se sabe, Colombina es una empresa global presente en más de 90 países,

con múltiples plantas de producción, cadenas logísticas, multirregionales y un amplio y muy completo portafolio de confitería, galletería, alimentos procesados, bebidas y productos saludables, que la han catapultado al éxito y al reconocimiento global.

Según, El Informe Anual Colombina (2023) El Negocio de dulcería logró ventas netas por \$1 billón 353.859 millones, creciendo un 12% y alcanzando un EBITDA por \$135.594 millones. Este resultado es satisfactorio, considerando que el 2022 había sido excepcional, cuando superó en un 40% a los ingresos netos del 2021. Mencionamos algunos de los aspectos relevantes del 2023. Mientras que, el de chocolatería y pasabocas en el 2023 alcanzó ingresos netos por \$228.448 millones, creciendo un 18% y generando EBITDA por \$33.964 millones, eso sin contar que actualmente cuenta con 8.234 empleados a corte 2023.

En este orden de ideas, entramos en contexto del tamaño de estrategias y herramientas tanto en personal como en maquinaria y tecnología que se debe implementar para poder capacitar y darle entrenamiento de calidad a cada una de esas personas en cada una de las múltiples áreas y/o dependencias con las que cuenta la multinacional, a continuación se plantea el siguiente plan maestro de capacitación, inducción y entrenamiento para la empresa Colombina S. A.

## **1. Marco estratégico**

1.1. **Contexto organizacional de Colombina:** Colombina S.A es una compañía global presente en más de 90 países, con múltiples plantas de producción, cadenas logísticas, multirregionales y un amplio y muy completo portafolio de confitería, galletería, alimentos procesados, bebidas y productos saludables, que la han catapultado al éxito y al reconocimiento global.

Por lo que se requiere un plan muy completo y que abarque puntos clave como:

- Garantizar talento humano altamente calificado y adaptable a los cambios que se pueden presentar a la industria.

- Minimizar riesgos de inocuidad alimentaria.
- Lograr sostener los estándares de certificación internacional.
- Responder a las dinámicas tecnológicas como la automatización y la digitalización

de procesos.

- Fortalecer la cultura de innovación y mejora continua de la organización.

## **2. Objetivos del plan.**

2.1. **Objetivo general:** Asegurar el ingreso, formación, entrenamiento, desarrollo, actualización, reconversión del talento humano, que garantice un desempeño superior y sostenible en el futuro.

### **2.2. Objetivos específicos:**

2.2.1. Implementar un modelo estructurado de inducción para reducir la curva de aprendizaje en la organización.

2.2.2. Fortalecer las habilidades operativas, técnicas, gerenciales según el rol o área en la que se encuentre.

2.2.3. Desarrollar programas de upskilling que aumenten la productividad y especialización en los empleados.

2.2.4. Crear rutas de reskilling para preparar al personal contra nuevas tecnologías o nuevos roles.

2.2.5. Establecer un sistema de monitoreo y evaluación de desempeño basado en datos.

2.2.6. Consolidar una cultura de aprendizaje continuo.

## **3. Programa integral de inducción.**

### **3.1. Fases del proceso de inducción.**

3.1.1. Fase 1: Pre – inducción: Esto se desarrolla entre 2 y 7 días antes del ingreso.

Abarca puntos clave como:

- Envío de bienvenida corporativa al nuevo personal.
- Activación de comunicaciones internas de la organización.
- Presentación de video introductorio sobre historia y cultura de colombina.
- Modulo en LMS<sup>1</sup> sobre valores historia y normas generales de la organización.
- Programación de recorrido por planta.

**Objetivo para cumplir:** Recudir la incertidumbre, miedos y ansiedades del futuro colaborador, motivándolo desde el día 1.

3.1.2. **Fase 2: Inducción general:** Esta fase se realiza entre el día 1 o 2 y será dada por talento humano, seguridad y salud en el trabajo y Calidad.

Abarca puntos clave como:

- Identidad corporativa.
- Evolución e hitos históricos de Colombina.
- Estrategia corporativa 2030.
- Principios de sostenibilidad ambiental social y económica.
- Cultura de innovación y mejora continua.
- **Administración corporativa.**
- Organigrama estratégico y operativo.
- Legislación en protección de datos ABEHAS DATTA, conflictos de intereses,

entre otros.

- Políticas de diversidad e inclusión.

---

<sup>1</sup> Son las siglas de Learning Management System, o Sistema de Gestión del Aprendizaje en español

- **Seguridad y salud en el trabajo.**
  - Identificación de peligros y evaluación de riesgos por área.
  - Plan de emergencias y brigadistas.
  - Protocolos de ergonomía y pausas activas.
- **Gestión ambiental.**
  - Programa de reducción de residuos.
  - Ahorro eficiente de energía en planta.
  - Manejo del agua en procesos industriales.
  - Reutilización y reciclaje.
- **Calidad.**
  - Requisitos BPM<sup>2</sup>
  - Protocolos FSSC 22000<sup>3</sup> y HACCP<sup>4</sup>
  - Controles de trazabilidad de procesos.
  - Zonas críticas en las que se presenten, alergenicos, cuerpos extraños o

contaminación cruzada.

### **3.1.3. Fase 3: Inducción operativa: programada para el día 3 a 5**

- **Recorrido técnico por planta.**
  - Áreas frías, calientes, de empaque, logística.
  - Sistemas de seguridad industrial.
  - Equipos de medición y control.
- **Inducción al cargo.**

---

<sup>2</sup> Buenas Prácticas de Manufactura (Good Manufacturing Practices)

<sup>3</sup> Sistemas de gestión de inocuidad alimentaria.

<sup>4</sup> Sistema básico centrado en el análisis de peligros y puntos críticos de control (PCC)

- Presentación del manual de funciones.
- Procedimientos operativos estandarizados.
- KPLs<sup>5</sup> del rol.
- Riesgos específicos asociados al cargo.
- Formación técnica individual: Varía por el tipo de área o cargo en el que se ubica.
- Manejo básico de maquinaria.
- Uso de desinfectante y químicos.
- Control visual de calidad sobre equipos y áreas de trabajo.

#### **3.1.4. Fase 4: Acompañamiento de Onboarding<sup>6</sup>**

Incluye:

- Mentor asignado.
- Retroalimentación semanal.
- Evaluación técnica a mes.
- Ajustes si se lo requiere al plan de formación inicial.

### **4. Programa de entrenamiento técnico.**

#### **4.1. Entrenamiento por área operativa.**

##### **4.1.1. Producción:**

Competencias técnicas que se entrenan:

- Dominio avanzado de maquinaria.
- Calibración y ajustes de maquinaria.

---

<sup>5</sup> Métricas medibles que evalúan la eficacia con la que un rol específico (o un equipo y área) está cumpliendo sus objetivos estratégicos

<sup>6</sup> Proceso de integración de un nuevo empleado a una empresa, que va más allá de la orientación inicial e incluye la adaptación a la cultura, la comprensión de las responsabilidades y la creación de conexiones con el equipo.

- Control estadístico de procesos de producción.
- Identificación de desviaciones y retrocesos.
- Mantenimiento de maquinaria.
- Sistemas eléctricos, de base y software de maquinaria.

#### **4.1.2. Calidad.**

- Manejo de la HACCP.
- Auditorías internas
  - Ley 1314 de 2009: Marco normativo para la contabilidad, información financiera, y el aseguramiento de la información.
  - NIIF / IFRS.
  - Decreto 3075 de 1997: Condiciones sanitarias para fábricas y expendio de alimentos.
  - Resolución 2674 de 2013: Buenas prácticas de manufactura.
  - Decreto 3518 de 2006: Sistema de vigilancia en salud pública SIVIGILA.
  - Normas técnicas ICONTEC
    - ISO 22000: Seguridad alimentaria.
    - HACCP.
    - NTC sobre empaques y rotulado de alimentos.
  - Resolución 810 de 2021: etiquetado nutricional y rotulado frontal.
  - Ley 99 de 1993: Sistema Nacional ambiental SINA
  - Decreto 1076 de 2015 Decreto único ambiental.
  - Resolución 0631 de 2015 control de vertimientos.
  - Resolución 1407 de 2018 envases y empaques.

- Ley 1252 de 2008 residuos peligrosos.
- Código sustantivo del trabajo.
- Ley 1562 de 2012: sistema general de riesgos laborales.
- Decreto 1072 de 2015: decreto único laboral.
- Resolución 0312 de 2019: estándares mínimos de SG-SST.
- Ley 1480 de 2011: estatuto del consumidor.
- Normas de protección de datos
  - Ley 1581 de 2012 Habeas Data
  - Decreto 1377 de 2013

#### **4.1.3. Logística y almacenamiento:**

- Manejo seguro de montacargas.
- Gestión de inventarios.
- Trazabilidad logística.
- Control de cadena de frío.
- Picking por voz o dispositivos electrónicos.

#### **4.1.4. Mantenimiento**

- Mantenimiento preventivo de maquinaria.
- Mantenimiento correctivo de maquinaria.
- Electrónica industrial básica y avanzada.
- Mecatrónica, hidráulica y neumática.

#### **4.1.5. Comercial y ventas.**

- Estrategias de TRADE MARKETING<sup>7</sup>
- Gestión de Key accounts<sup>8</sup>
- Análisis de datos comerciales.
- Técnicas de negociación y cierre.
- Tendencias en consumo saludable.

## **5. Programa de capacitación continua.**

### **5.1. Categorías de formación.**

#### **5.1.1. Competencias blandas.**

- Modelo de comunicación estratégica colombiana
- Inteligencia emocional en planta.
- Resolución de conflictos.
- Trabajo colaborativo.
- Liderazgo situacional.

#### **5.1.2. Competencias gerenciales.**

- Indicadores de gestión empresarial.
- Construcción de presupuestos.
- Planeación estratégica.
- Toma de decisiones basadas en datos.

## **6. Programas de Upskilling**

### **6.1. Objetivo: aumentar el nivel de conocimiento del colaborador en su rol.**

---

<sup>7</sup> Estrategia de marketing que se centra en la colaboración entre fabricantes, distribuidores y minoristas para optimizar la presencia de productos en el punto de venta y aumentar las ventas.

<sup>8</sup> son los clientes más importantes de una empresa, aportan una parte significativa de los ingresos o tienen un gran valor estratégico.

- Elevar productividad.
- Reducir errores.
- Manejar tecnologías más avanzadas.
- Cumplir estándares internacionales.

## **6.2. Áreas clave.**

- Operarios de producción.
  - Operación avanzada de maquinaria.
  - Lectura e interpretación de gráficos de control.
  - Competencias técnico- digitales.
- Supervisores.
  - Gestión avanzada de KPIs
  - Liderazgo para mejora continua.
  - Uso de herramientas de análisis de datos.
- Empleados administrativos.
  - Herramientas digitales administrativas.
  - Automatización de procesos.

## **7. Programas de Reskilling.**

### **7.1. Objetivo: preparar a colaboradores para nuevos roles o nuevas tecnologías.**

- Operarios técnicos.
  - Formación mecatrónica básica.
  - Electricidad industrial.
  - Mantenimiento preventivo.
- Personal de empaque a calidad.

- Control de plagas.
- Muestras de control biológico.
- Control de alergenicos.
- Vendedores tradicionales a vendedores digitales.
- CRM y análisis de clientes.
- Marketing digital.
- Gestión de canales virtuales.

## **8. Herramientas de evaluación.**

- 8.1. Pruebas teóricas.
- 8.2. Evaluación practica supervisada.
- 8.3. Observación en puesto.
- 8.4. Auditorías internas y externas.

## **9. Responsabilidades.**

- 9.1. Talento humano.
  - 9.1.1. Diseñar rutas de formación y actualizar el plan
  - 9.1.2. Gestionar LMS y certificaciones.
- 9.2. SST.
  - 9.2.1. Capacitación obligatoria.
  - 9.2.2. Control de riesgos.
- 9.3. Calidad.
  - 9.3.1. Formación en BPM, HACCP, FSSC
- 9.4. Jefes directos.
  - 9.4.1. Entrenamiento técnico y validación practica

## 10. Cronograma general del año.

**Tabla 4**

*Cronograma General del año para el Plan de Inducción, Capacitación y Entrenamiento*

<b>Punto de estrategia</b>	<b>Actividad clave</b>	<b>Objetivo específico</b>	<b>Duración estimada</b>	<b>Trimestre de ejecución</b>	<b>Responsable</b>
<b>Inducción y Onboarding</b>	Programa Integral del proceso de Pre- Inducción e Inducción (Fases 1, 2, 3) Fase 4 ejecución de acompañamiento y evaluación.	Reducir la curva de aprendizaje en la organización y asegurar la adaptación a la cultura organizacional.	Proceso continuo estándar para cada nuevo ingreso. Fase 4. Etapa de evaluación primer mes del colaborador.	Todo el año desde el (T1 – T4)	Talento Humano / Jefes Directos / Calidad / SST
Entrenamiento y Capacitación Técnica	Diseño y estructuración Actualizada de las Rutas Técnicas. (Módulo de Inocuidad/Certificación Calidad, BPM, HACCP, FSSC) Entrenamiento Avanzado en Producción y Mantenimiento (Dominio maquinaria, Calibración, Electricidad, Mecatrónica) Entrenamiento en Logística y Almacenamiento.	Fortalecer las habilidades operativas y técnicas por área. Minimizando riesgos y mejorando los estándares de calidad desde las habilidades técnicas.	Se abordará estratégicamente un mes en la actualización de rutas técnicas, una semana al mes por grupo en temas de inocuidad y certificación, un mes por grupo en capacitación y entrenamiento en producción y mantenimiento y dos semanas por grupo	Se abordará desde el T1 al T4. Rutas- T1 Inocuidad – T1 febrero al T3 agosto Entrenamiento en producción T2 abril - mayo Entrenamiento en Logística T2 junio	Gerencia Talento Humano, jefes directos en mantenimiento y producción, jefes directos en logística.

			entrenamiento en logística.		
Fortalecimiento y gestión	Capacitación Obligatoria SST y Gestión Ambiental, Competencias Gerenciales. Implementación y Monitoreo del Sistema de Evaluación de Desempeño	Cumplimiento legal en control y gestión de riesgos, fortalecimiento de habilidades y sistema de evaluación.	Capacitación en gestión ambiental y control de riesgos una semana al año, fortalecimiento de habilidades en el mes se realizarán secciones semanales y el sistema de evaluación y monitoreo se realizará cada 2 meses desde el inicio de la ejecución.	Capacitación gestión ambiental y SST - T1 Fortalecimiento de habilidades T2 mayo/ T4 octubre Evaluación T3 julio – agosto	Gerencia de Talento Humano/ Jefes Directos
Mejora continua y adaptación	<b>Programa de Upskilling (Operarios y Administrativos)</b> (Tecnologías más avanzadas, Operación avanzada de maquinaria) <b>Programa de Reskilling (Primeros Pilotos)</b> (Operarios a Mecatrónica, Empaque a Calidad, Vendedores a Digitales)	Aumentar la productividad, con especialización en el manejo de tecnologías más avanzadas. Adaptando al personal a la innovación y las dinámicas actuales del	Programa de Upskilling/ 2 meses Programa de Reskilling/ 3 meses Competencias blandas/ aprendizaje continuo.	T3 / septiembre T4 / octubre a diciembre	Gerencia de Talento Humano/ Jefes Directos

	<b>Capacitación en competencias blandas</b>	entorno empresarial, desde una cultura de aprendizaje continuo.			
Cierre y planificación	<b>Auditoría Interna y Evaluación Anual del Plan de Formación</b> (Uso de Pruebas Teóricas, Prácticas y Observación) <b>Diseño del Plan de Formación</b> para el Próximo Año	Medir el nivel de impacto del plan y los resultados obtenidos, asegurando la sostenibilidad del desempeño a futuro.	Un mes para medir el nivel de impacto y analizar resultados, para estructurar la continuidad del plan se requerirá dos semanas.	Se ejecutará en T4/ diciembre	Gerencia del Talento Humano.

*Nota.* Cronograma para la ejecución del plan abordando las temáticas y objetivos de este donde se establece una hoja de ruta para la empresa Colombina

## Implementación de Herramientas Tecnológicas

Dado que Colombina S.A. es una organización de gran escala con perfiles muy variados (operarios de planta, equipo comercial en calle y administrativos), la estrategia tecnológica para la gestión del talento debe ser segmentada y móvil.

Tecnologías para la Inducción y el Entrenamiento (Upskilling y Reskilling)

La empresa ya cuenta con bases sólidas en formación, por lo que la propuesta se enfoca en digitalizar la experiencia operativa y comercial:

Potenciación de la Universidad Corporativa con IA. Evolucionar la actual oferta de capacitación integrando Inteligencia Artificial (IA) en su plataforma de LMS (Learning Management System). Dado que Colombina ya utiliza *SAP HANA* para sus procesos de negocio, se propone activar los módulos de SuccessFactors de SAP para aprendizaje (Portal ERP, 2025).

SAP HANA, es una plataforma de base de datos en memoria. A diferencia de las bases de datos tradicionales que guardan la información en discos duros (lo cual es más lento), HANA guarda todo en la memoria RAM del servidor; esto, permite procesar datos masivos a velocidades extraordinarias y a su vez, analizarlos en tiempo real. (SAP, 2015)

Es preciso afirmar que, SAP HANA automatiza y optimiza procesamiento de grandes volúmenes de datos (metadata).

Por ejemplo: Para un nuevo "Preventista" (fuerza de ventas), el sistema no solo le mostrará videos genéricos, sino que creará una "Ruta de Aprendizaje Personalizada" basada en las brechas detectadas en su proceso de selección. Si el candidato es excelente en ventas pero débil en manejo de herramientas digitales, la plataforma le asignará automáticamente micro-cursos de manejo de hand-helds y tabletas corporativas antes de salir a ruta.

Gamificación para la "Escuela de Ventas" y Seguridad Industrial. Implementar una App de gamificación para dispositivos móviles, vital para el personal que no está sentado frente a un computador.

Un ejemplo concreto Ventas es crear el desafío "La Ruta del Sabor", donde los vendedores ganan puntos y medallas ("Experto en Bon Bon Bum", "Maestro de Salsas") al completar módulos sobre las características de nuevos productos. Esto convierte la memorización del portafolio en una competencia sana con rankings en tiempo real.

Un ejemplo concreto en Plantas: Para los operarios de La Paila o Santander de Quilichao, utilizar juegos rápidos de 5 minutos sobre normas BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) e inocuidad alimentaria. Responder correctamente trivias sobre lavado de manos o manejo de alérgenos les otorga "puntos de bienestar" canjeables por tiempo libre o beneficios corporativos.

Realidad Aumentada (RA) en Inducción a Plantas. Uso de gafas de realidad mixta o tabletas con RA para el entrenamiento técnico en maquinaria de empaque y confitería.

Esto permite que un operario nuevo practique el ajuste de una máquina troqueladora de dulces en un entorno virtual sin desperdiciar materia prima (azúcar/envases) y sin riesgo de accidentes laborales durante su curva de aprendizaje.

#### Tecnologías para el Apoyo a la Retención del Talento

Colombina tiene una marca empleadora fuerte, pero retener al talento operativo y comercial requiere conexión emocional y predicción de fugas.

People Analytics Predictivo (Anti-Rotación). Aprovechar la infraestructura de Big Data de la compañía para crear modelos predictivos de rotación.

El sistema analizará variables como: distancia vivienda-trabajo, antigüedad, ausentismo y participación en capacitaciones.

Por ejemplo, si el algoritmo detecta que los operarios del turno nocturno en una línea específica están reportando más incapacidades de lo normal, el área de Gestión Humana recibe una alerta temprana para intervenir (revisar cargas de trabajo, ergonomía o clima laboral) *antes* de que se presenten renuncias masivas, protegiendo así el "know-how" de la planta.

App de Comunicación y Comunidad "Somos Colombina". Una plataforma de comunicación interna tipo red social corporativa (como Workplace o Yammer) accesible desde el celular personal del empleado.

Dado que muchos operarios no tienen correo corporativo, esta App será el canal oficial para recibir sus desprendibles de pago, postularse a vacantes internas (Plan Carrera) y celebrar logros (ej. reconocimiento por la certificación Equipares o premios de sostenibilidad). Esto "democratiza" la información y hace sentir al operario de planta tan conectado con la cultura de la empresa como al vicepresidente en la oficina central.

### **Plan de acción para corregir desalineación de políticas**

Teniendo en cuenta el análisis de resultados y la problemática identificada, se propone el siguiente plan de acción para corregir la desalineación de políticas de RRHH que generan un impacto significativo en la retención del talento humano, es importante destacar que este tipo de situaciones ocurren cuando las estrategias de una organización no se encuentran sintonizadas con los objetivos reales.

#### ***Pasos para el plan de acción***

Fase 1 diagnóstico y auditoria: Antes de iniciar cualquier proceso de reestructuración se debe saber que está fallando, para esto se lleva a cabo la identificación de brechas (Gap Analysis) donde se compararan los resultados actuales con los objetivos deseados, identificando la causa raíz.

- Mapeo de políticas existentes: se procederá a listar todas las políticas actuales y analizar cuales se contradicen entre si y la realidad dentro de las operaciones de la empresa
- Entrevistas con Stakeholders: Dialogar con quienes están detrás de las políticas para saber si el problema radica en una mala estructura y dirección que hace que las políticas se han difíciles de aplicar en el día a día.

Fase 2 rediseño y alineación de estrategias: Se procederá a establecer prioridades y el objetivo principal de las nuevas directrices.

- Redactar los nuevos lineamientos y estatutos asegurando la claridad y conexión con la visión de la empresa.
- Validación técnica para asegurar que las nuevas políticas cumplan con las regulaciones vigentes legales de Colombia y financieras.

Fase 3 implementación y ejecución: Se dará a conocer con un ayuda de un plan de comunicación interna eficiente, explicando los cambios y beneficios de las nuevas políticas.

- Capacitación del personal si la política cambia algún proceso operativo.
- Despliegue gradual de las nuevas políticas.

Fase 4 monitoreo y ajuste: la desalineación de políticas es un riesgo constate que se debe supervisar de manera continua, estableciendo KPIs para determinar cómo se medirán las nuevas políticas. Para esto se programarán auditorias cada 6 o 12 meses para evitar que las políticas se han obsoletas.

## Conclusiones

En esencia con la presente investigación, se nos permite concluir que la empresa seleccionada en este caso Colombina S.A. enfrenta un desafío en relación con la retención del talento humano que se deriva de una desconexión entre la planificación estratégica de Recursos Humanos y la ejecución operativa del día a día de los colaboradores.

Aunque la organización cuenta con políticas formales en la gestión del talento humano, estas son percibidas como estructuras administrativas rígidas que no logran impactar de manera positiva en el bienestar real de los colaboradores, puesto que esta brecha se manifiesta principalmente en el tema de la fuerza laboral y las nuevas generaciones que su mayoría son jóvenes y cuentan con un periodo de antigüedad dentro de la empresa menor de dos años. Confirmando así la pérdida prematura de capital intelectual, lo que quiere decir es que existe una saturación operativa. Aunque RRHH tenga buenas intenciones, la carga de trabajo diaria (32%) es tan alta que los empleados ven las políticas de bienestar como algo que "no es para ellos" o que es imposible de cumplir por falta de tiempo. Se cumple por requisito, pero no tiene impacto real.

Podemos considerar que la empresa en base a los datos muestra que la rotación en Colombina no es un problema de largo plazo, sino, de entrada. Que el 64% de la gente no llegue a los dos años y que un 24% se sienta "engañado" con lo que le ofrecieron al contratar, confirma que el proceso de selección está desconectado de lo que realmente pasa en el puesto de trabajo como tal.

Por otro lado, hay una percepción muy fuerte de injusticia, el hecho de que 7 de cada 10 empleados duden de cómo se dan los ascensos y sientan que hay favoritismo, mata la motivación

de la gente talentosa. Si a esto le sumamos que algunos jefes retienen a su gente para no afectar su propia operación, el empleado siente que la única forma de crecer es saliéndose de la empresa.

Colombina ofrece estabilidad, pero su fuerza laboral hoy es joven (más del 50%). Este grupo no busca un empleo para toda la vida, sino flexibilidad y aprendizaje constante, algo en lo que la empresa se está quedando atrás frente a la competencia

## Recomendaciones

Tras analizar los resultados de la encuesta, es evidente que el desafío de Colombina S.A. no radica en la falta de lineamientos de Gestión Humana, sino en la desconexión operativa de estos. Por ello, las siguientes recomendaciones buscan cerrar la brecha entre lo que la empresa planea y lo que el colaborador vive en su día a día, priorizando la retención del talento joven y la transparencia en el crecimiento interno.

Entendiendo que la mayor parte de la rotación en la sede es de personal reciente, la prioridad es fortalecer la etapa de aterrizaje en la empresa. Es necesario que el proceso de inducción no sea solo papeleo, sino una muestra real de la cultura y la carga de trabajo que el nuevo integrante va a manejar.

Pasando al tema del liderazgo, el papel de los jefes inmediatos es clave porque se debe intervenir en las jefaturas. Es necesario detectar a esos líderes que están "bloqueando" el crecimiento de su gente o que aplican estilos autoritarios, porque ellos son la cara de la empresa para el trabajador y el principal motivo de renuncia.

Cada ascenso en la planta o sede debe tener criterios ciegos y públicos. Si alguien no pasa, se le debe dar una retroalimentación real de qué le faltó, para que no sienta que el proceso fue "a dedo".

Para abordar el problema del equilibrio vida-trabajo, antes de lanzar más capacitaciones, hay que revisar las jornadas. Si el 36% pide capacitación, pero el 32% dice que no tiene tiempo por la carga laboral, la solución es dar espacios dentro del horario para estudiar. Si el empleado siente que crece dentro, no buscará afuera.

Evaluar esquemas de "salario emocional" o flexibilidad horaria donde la operación lo permita. En el sector alimentos es difícil, pero pequeños cambios en los turnos o días compensatorios podrían bajar ese 32% de personas que se van por falta de equilibrio personal.

### Referencias Bibliográficas

A.V, R. C. (2025). *Estrategias para la gestión y retención del talento humano: análisis aplicado a Colombina S.A.*

<https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/66528/1/avriverac.pdf>

Aguirre, M. F., & Emma , G. (13 de 96 de 2024). *¿Cómo obtener los mejores resultados con un programa de contratación de personal adaptado?* //www.appvizer.es/:

<https://www.appvizer.es/revista/recursos-humanos/reclutamiento/contratacion-de-personal>

Alvarez, I. (2019). *Los procesos de seleccion en la era digital*. FC Editorial: <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012?page=57>

Alejandra, M. B.-V. (18 de 05 de 2024). *Rotación de personal en la industria alimentaria.*

uniminuto.edu: <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/b691decc-0cfd-429b-ae92-cf89f67d7da4/content>

Angarita, J. R. (s.f.). *TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW* . sanfelipe.edu:

<https://www.sanfelipe.edu.uy/wp-content/uploads/2017/04/Teor%C3%ADa-de-Maslow-de-EVA-Udelar.pdf>

Armas Ortega, L. E. (2017). *Gestion del talento humano y nuevos escenarios laborales* .

UNIVERSIDAD ECOTEC:

<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/g%20estion-talento-humano.pdf>

BERNANDINO, M. D. (2021). *Estudio multinivel de las politicas de empleo juvenil* .

<https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/97731/978-84-1122-088->

0%20ESTUDIO%20MULTINIVEL%20DE%20LAS%20PE.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Blandon, J. G. (04 de 08 de 2025). *Empresas en alerta: rotación laboral en Colombia alcanza el 41 %*. El colombiano : <https://www.elcolombiano.com/empleos/contenidos/crisis-rotacion-laboral-colombia-america-latina-datos-2025-BL28454476>

Bocigas Solar, M. (2019). *Retención del talento, relacionado con la experiencia de empleado*. . <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/27353/1/TFG%20AntoAanzas%20Aguirre%2C%20Gonzalo.pdf>

CANTOR, J. M. (19 de 02 de 2025). *Cómo se evidencia el fenómeno de la rotación laboral en el mercado colombiano*. <https://www.larepublica.co/>: <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/esto-es-lo-que-esta-sucediendo-con-el-fenomeno-de-la-rotacion-laboral-en-el-mercado-colombiano-4066064>

Cindy Milesa Rojas Quinto, & Yenny Marcela Loaiza Ochoa . (2019). *Factores que Inciden en la Retención de los colaboradores de UNIMINUTO Sede Bello durante periodo 2018-2 y 2019-1*. Universidad UNIMINUTO: <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/8d3523b4-312e-4376-b00f-bb9e61ebfd49/content>

Colombina. (2023). *Informe Anual Grupo Empresarial Colombina 2023*. colombina.com: <https://colombina.com/uploads/custom-page/PDF2024/Reporte%20financiero%202023.pdf>

Colombia, C. C. (2025). *Sentencia C-033/21*. Corte constitucional de Colombia: <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2021/c-033-21.htm>

- Colombina. (25 de 11 de 2021). *Colombina por tercera vez consecutiva es reconocida por sus políticas laborales inclusivas*. Colombina.com: <https://colombina.com/co-es/blog/detail/129/colombina-por-tercera-vez-consecutiva-es-reconocida-por-sus-politicas-laborales-inclusivas>
- colombia, C. d. (25 de 06 de 2025). *Ley 2466 de 2025*. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/>: <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=181933>
- colombia, C. p. (s.f.). *Artículo 25*. <https://www.constitucioncolombia.com/>: <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-1/articulo-25>
- Colombia, U. P. (s.f.). *¿Qué leyes se aplican en la gestión del talento humano en Colombia?* <https://estudiarvirtual.unipiloto.edu.co/>: <https://estudiarvirtual.unipiloto.edu.co/blog/que-leyes-se-aplican-en-la-gestion-del-talento-humano-en-colombia>
- CUT, C. (24 de 07 de 2023). *CUT rechaza masacre laboral en la empresa Colombina S.A.* Central unitaria de trabajadores: <https://cut.org.co/cut-rechaza-masacre-laboral-en-la-empresa-colombina-s-a/>
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoediciones: <https://www.ecoediciones.com/wpcontent/uploads/2015/09/Gestion-del-talento-humano.pdf>
- De la cruz salazar , M., & Valdez Duran , J. (Abril de 2023). *Estrategias de retención del talento en un Contexto Internacional*. Ciencia Latina Internacional: <https://www.bing.com/ck/a?!&&p=610fbf8a7345aebe9cb60102310b9bd6300264b4db3d>
- docusign.com. (11 de 02 de 2025). *Onboarding: qué es, cómo se hace y ejemplos*. <https://www.docusign.com/>: <https://www.docusign.com/es-mx/blog/onboarding>

- EAFIT, U. (2011). *Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances*. Repositorio Universidad EAFIT : <https://repository.eafit.edu.co/items/d24497e3-31d1-4f9d-a18d-19b73eb3e617/full>
- EMPRESARIAL, R. -G. (2021). *BPM – Buenas Prácticas de Manufactura*.  
<https://www.rgi.com.co/>: <https://www.rgi.com.co/bpm-buenas-practicas-de-manufactura-2/#:~:text=Etc.-,Cu%C3%A1les%20son%20los%20principales%20requisitos%20de%20las%20BPM,Et>.
- Empresarial, M. (24 de 06 de 2025). *Reforma laboral 2025 en Colombia: cinco claves que debe conocer todo equipo de Recursos Humanos*. Elempleo.com:  
<https://www.elempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/reforma-laboral-2025-en-colombia-cinco-claves-que-debe-conocer-todo-equipo-de-recursos-humanos-8353>
- Espinel Galvis, F. Et Al, (2024). *Discusión de la retención del talento humano en las organizaciones*. <https://digitk.areandina.edu.co/server/api/core/bitstreams/c69d39a4-f4f8-4655-8aee-28487f08d833/content>
- ERP, P. (07 de 11 de 2025). *Colombina mejora la oferta al cliente con ERP en la nube*.  
<https://latam.portalerp.com/>: <https://latam.portalerp.com/colombina-mejora-la-oferta-al-cliente-con-erp-en-la-nube>
- Flores, R. J. (2008). *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas* . Daena: International Journal of Good Conscience.: [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Formación, D. D. (2016). *Retencion del talento humano* . Campus divulgacion dinamica : <https://campus.divulgaciondinamica.es/manuales/461.201698Drt.pdf>

funcion publica. (s.f.). *Ley 1266 de 2008 - Gestor Normativo*. Recuperado el 7 de November de 2025, Función Pública:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=34488>

Funcion publica. (s.f.). *Ley 1581 de 2012 - Gestor Normativo*. Recuperado el 7 de November de 2025, de Función Pública:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

Gonzalez Miranda , & Rene, D. (2011). *Estrategias de retención del personal Una reflexión sobre su efectividad y alcances*. Redalyc :

<https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>

Hernández, J. M., & Andrés Miguel Anchundia Loor. (2025). *Modelos de gestión de talento humano orientados a la REINCASOL*: <https://share.google/1pK6GmCIIuZhRf82r>

Hernández, R.A., & Duran Rojas, E. (2022) *Rotación de personal en una empresa procesadora de alimentos: tasa de rotación y motivos*.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9672191>

Hoyes, D. M. (01 de 05 de 2016). *Motivación del talento humano*:. <http://www.scielo.org.bo/>:

[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2521-27372016000100005](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372016000100005)

INDEED, E. e. (04 de 06 de 2025). *¿Qué es trade marketing y cuáles son sus estrategias*

*principales?* [www.indeed.com: https://www.indeed.com/orientacion-profesional/como-encontrar-empleo/que-es-trade-marketing-](https://www.indeed.com/orientacion-profesional/como-encontrar-empleo/que-es-trade-marketing-)

[estrategias#:~:text=El%20trade%20marketing%2C%20tambi%C3%A9n%20conocido,so bre%20los%20de%20la%20competencia.](https://www.indeed.com/orientacion-profesional/como-encontrar-empleo/que-es-trade-marketing-estrategias#:~:text=El%20trade%20marketing%2C%20tambi%C3%A9n%20conocido,so bre%20los%20de%20la%20competencia.)

INTERTEK. (2025). *Sistema de Certificación en Seguridad Alimentaria FSSC 22000*.

<https://www.intertek.com.co/>: <https://www.intertek.com.co/alimentos/certificacion-seguridad-alimentaria-fssc-22000/>

ILO. (23 de 03 de 2024). *Helpdesk de la OIT: Derecho de negociación colectiva*. ILO.ORG:

<https://www.ilo.org/es/resource/otro/helpdesk-de-la-oit-derecho-de-negociacion-colectiva#:~:text=El%20derecho%20de%20los%20trabajadores,y%20condiciones%20de%20trabajo%20particulares>

INDEED. (2023). *Evaluaciones De Colombina*. INDEED.COM:

<https://www.indeed.com/cmp/Colombina-S.a./reviews?fcountry=ALL>

Jorge-Ramírez, A. E.-R. (2024). *El valor del recurso humano en las empresas*.

juriscol. (2022). *Normativa laboral para trabajadores colombianos*. JURISCOL.COM:

<https://www.suin-juriscol.gov.co/legislacion/laboralcolombianos.html>

Laoyan, S. (05 de 02 de 2025). *KPIs: ejemplos de 27 indicadores clave para el éxito de tu*

*proyecto*. Obtenido de ASANA.COM: <https://asana.com/es/resources/success-metrics-examples>

Latinoamerica, S. (2025). *¿Qué es un sistema de gestión de capacitación (LMS)?*

<https://www.sap.com/>: [https://www.sap.com/latinamerica/products/hcm/corporate-lms/what-is-](https://www.sap.com/latinamerica/products/hcm/corporate-lms/what-is-lms.html#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20sistema%20de%20gesti%C3%B3n%20de,mejorar%20sus%20habilidades%2C%20compliance%2C%20retenci%C3%B3n%20y%20productividad.)

[lms.html#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20sistema%20de%20gesti%C3%B3n%20de,mejorar%20sus%20habilidades%2C%20compliance%2C%20retenci%C3%B3n%20y%20productividad.](https://www.sap.com/latinamerica/products/hcm/corporate-lms/what-is-lms.html#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20sistema%20de%20gesti%C3%B3n%20de,mejorar%20sus%20habilidades%2C%20compliance%2C%20retenci%C3%B3n%20y%20productividad.)

[lms.html#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20sistema%20de%20gesti%C3%B3n%20de,mejorar%20sus%20habilidades%2C%20compliance%2C%20retenci%C3%B3n%20y%20productividad.](https://www.sap.com/latinamerica/products/hcm/corporate-lms/what-is-lms.html#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20sistema%20de%20gesti%C3%B3n%20de,mejorar%20sus%20habilidades%2C%20compliance%2C%20retenci%C3%B3n%20y%20productividad.)

Leal Afanador, J. A. (s.f.). *Capítulo 9. El ejercicio del liderazgo transformador*.

<https://repository.unad.edu.co/>: <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42981>

- Ltda, A. J. (2024). *Normograma del ministerio de relaciones exteriores*. Código Sustantivo del trabajo :  
[https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/pdf/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.pdf](https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/pdf/codigo_sustantivo_trabajo.pdf)
- MAILCHIP, I. (2025). *Gestión de cuentas clave (KAM): estrategias para establecer relaciones sólidas*. Obtenido de mailchimp.com: <https://mailchimp.com/es/resources/key-account-management/#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20de%20cuentas%20clave%20es%20una%20estrategia%20para%20establecer,de%20cuidado%20y%20atenci%C3%B3n%20extra>.
- Mariuxi, Y. O. (2017). *Gestión del talento y nuevos escenarios laborales*. ECOTEC.EDU:  
 chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- masterwebcc. (2026). *Danone presenta su Memoria de Sostenibilidad Integrada bajo sus tres ejes de impacto: Salud, Planeta y Personas | Voz de las Empresas*.  
 Vozdelasempresas.org.: <https://vozdelasempresas.org/danone-presenta-su-memoria-de-sostenibilidad-integrada-bajo-sus-tres-ejes-de-impacto-salud-planeta-y-personas/>
- MD, G. C. (2020). *Normatividad en seguridad y salud en el trabajo, 2019-2020 (Colombia)*.  
 SEGURIDAD LABORAL LATAM: [https://www.seguridad-laboral.es/sl-latam/colombia/normatividad-en-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-2019-2020-colombia\\_20200630.html](https://www.seguridad-laboral.es/sl-latam/colombia/normatividad-en-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-2019-2020-colombia_20200630.html)
- MERCO. (2024). *Ranking Empresas*. MERCO: <https://www.merco.info/co/ranking-merco-talento>

- Montaño Beltran, J. & Vargas Cerquera, M.A. (2024) *Rotación de personal en la industria alimentaria*. <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/b691decc-0cfd-429b-ae92-cf89f67d7da4/content>
- Núñez., V. (2018). *Rediseño de la Función de Capital Humano*.  
[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24560w/Caso\\_RFCH.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24560w/Caso_RFCH.pdf)
- Nutresa. (2022). *Gestión e inclusión del talento humano*.  
[https://data.gruponutresa.com/informes/2022/Informe\\_integrado\\_2022-gestion\\_y\\_diversidad\\_del\\_talento\\_humano.pdf](https://data.gruponutresa.com/informes/2022/Informe_integrado_2022-gestion_y_diversidad_del_talento_humano.pdf)
- Puentes, J. (2018). Mototaxismo y otros males de movilidad en Neiva. (S. AS, Entrevistador)
- Publica, F. (25 de 06 de 2025). *Ley 2466 de 2025*. Gobierno de Colombia :  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=260676>
- Pimienta., D. A. (30 de 04 de 2024). *El clima organizacional como factor de éxito*. Revista de ciencias administrativas: <file:///C:/Users/NATHALI/Downloads/4024-Texto%20del%20art%C3%ADculo-5852-1-10-20231214.pdf>
- Publica, F. (05 de 08 de 1950). *DECRETO 2663 DE 1950*. <https://www.funcionpublica.gov.co/>:  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=199983>
- Publica, F. (31 de 12 de 2008). *LEY 1266 DE 2008*. <https://www.funcionpublica.gov.co/>:  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=34488>
- Publica, F. (26 de 05 de 2015). *DECRETO 1083 DE 2015*. <https://www.funcionpublica.gov.co/>:  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866#2.2.10.7>
- Publica, F. (08 de 05 de 2018). *DECRETO 815 DE 2018*. <https://www.funcionpublica.gov.co/>:  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=86304>

Publica, F. (07 de 03 de 2019). *Concepto 71951 de 2019 Departamento Administrativo de la Función Pública*. <https://www.funcionpublica.gov.co/>:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=94960>

Publica, F. (6 de 12 de 2021). *DECRETO 1649 DE 2021*. <https://www.funcionpublica.gov.co/>:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=173957>

Publica, F. (06 de 12 de 2021). *DECRETO 1650 DE 2021*. <https://www.funcionpublica.gov.co/>:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=173949>

Publica, F. (15 de 07 de 2021). *LEY 2101 DE 2021*. <https://www.funcionpublica.gov.co/>:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=166506>

Publica, F. (01 de 09 de 2025). *RESOLUCIÓN NÚMERO 3461 DE 2025*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/>:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=262916>

OIT. (30 de 01 de 2025). *La OIT y COLOMBINA firman acuerdo para fortalecer la productividad y la formalización de mejores oportunidades de trabajo para todos en*

*Colombia*. OIT: [https://www.ilo.org/es/resource/news/la-oit-y-colombina-firman-](https://www.ilo.org/es/resource/news/la-oit-y-colombina-firman-acuerdo-para-fortalecer-la-productividad-y-la#~:text=La%20OIT%20y%20COLOMBINA%20firman,en%20Colombia%20%7C%20International%20Labour%20Organization)

[acuerdo-para-fortalecer-la-productividad-y-](https://www.ilo.org/es/resource/news/la-oit-y-colombina-firman-acuerdo-para-fortalecer-la-productividad-y-la#~:text=La%20OIT%20y%20COLOMBINA%20firman,en%20Colombia%20%7C%20International%20Labour%20Organization)

[la#~:text=La%20OIT%20y%20COLOMBINA%20firman,en%20Colombia%20%7C%2](https://www.ilo.org/es/resource/news/la-oit-y-colombina-firman-acuerdo-para-fortalecer-la-productividad-y-la#~:text=La%20OIT%20y%20COLOMBINA%20firman,en%20Colombia%20%7C%20International%20Labour%20Organization)

[0International%20Labour%20Organization](https://www.ilo.org/es/resource/news/la-oit-y-colombina-firman-acuerdo-para-fortalecer-la-productividad-y-la#~:text=La%20OIT%20y%20COLOMBINA%20firman,en%20Colombia%20%7C%20International%20Labour%20Organization)

Organization, I. L. (2023). *C191 - Convenio sobre un entorno de trabajo seguro y saludable*

*(consiguientes enmiendas), 2023 (núm. 191)*. <https://normlex.ilo.org/>:

[https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx\\_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_](https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_)

[CODE:C191](https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C191)

- Ortega, K. (03 de 01 de 2025). *Gestión de recursos humanos: importancia y objetivos*.  
<https://worldcampus.saintleo.edu/>: <https://worldcampus.saintleo.edu/blog/estudiar-recursos-humanos-importancia-gestion-de-recursos-humanos-objetivos-recursos-humanos>
- Prieto, P. G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*.  
<http://hdl.handle.net/11407/160>
- Quintero Angarita, J. R. (2011). *Teoría de las Necesidades de Maslow*. SAN FELIPE.ECU:  
<https://www.sanfelipe.edu.uy/wp-content/uploads/2017/04/Teor%C3%ADa-de-Maslow-de-EVA-Udelar.pdf>
- Rivera Acevedo, A. &. (2022). *Manual para la gestión estratégica del talento humano*. Estudio de caso CEIPA: <https://repositorio.ceipa.edu.co/entities/publication/fecac010fc67-47b7-92d6-e9c34e56ae09>
- Rojas, G. M., & pacheco gonzales , I. (07 de 2023). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU IMPACTO EN LAS ORGANIZACIONES*. eSearchgate.net:  
[https://www.researchgate.net/publication/373352419\\_GESTION\\_DEL\\_TALENTO\\_HUMANO\\_Y\\_SU\\_IMPACTO\\_EN\\_LAS\\_ORGANIZACIONES](https://www.researchgate.net/publication/373352419_GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO_Y_SU_IMPACTO_EN_LAS_ORGANIZACIONES)
- SAP. (2025). *¿Qué es SAP HANA?* <https://www.sap.com/>:  
[https://www.sap.com/spain/products/data-cloud/hana/what-is-sap-hana.html#:~:text=SAP%20HANA%20\(High%2Dperformance%20Analytic%20Appliance\)%20es%20una,en%20lugar%20de%20conservarlos%20en%20un%20disco](https://www.sap.com/spain/products/data-cloud/hana/what-is-sap-hana.html#:~:text=SAP%20HANA%20(High%2Dperformance%20Analytic%20Appliance)%20es%20una,en%20lugar%20de%20conservarlos%20en%20un%20disco)
- SafetYA. (2025). *Reforma laboral en Colombia LEY 2466 DE 2025*.  
<https://safetya.co/normatividad/reformal-laboral-ley-2466-de-2025/>

Sánchez Valverde, S. (2011). *La teoría de Maslow sobre las necesidades humanas.* .

[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24544w/Necesidades\\_Teoria\\_de\\_Maslow.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24544w/Necesidades_Teoria_de_Maslow.pdf)

Siglo, E. n. (19 de 04 de 2018). *Rotación laboral en el país es alta.*

<https://www.elnuevosiglo.com.co/>: <https://www.elnuevosiglo.com.co/economia/rotacion-laboral-en-el-pais-es-alta>

Staff, F. (12 de 02 de 2024). *Renuncias de empleados crecieron 8% en las empresas*

*colombianas durante el 2023.* <https://forbes.co/>: <https://forbes.co/2024/02/12/capital-humano/renuncias-de-empleados-crecieron-8-en-las-empresas-colombianas-durante-el-2023>

SAS, C. (20 de 12 de 2023). *Colombina logra el puntaje perfecto en el Sistema de Gestión*

*Equipares.* Colombina.com: <https://colombina.com/co-es/blog/detail/212/colombina-logra-el-puntaje-perfecto-en-el->

SAS, C. (2025). *Trabaja Con Nosotros.* Colombina.com: [https://colombina.com/co-](https://colombina.com/co-es/contactanos/trabaja-con-nosotros)

[es/contactanos/trabaja-con-nosotros](https://colombina.com/co-es/contactanos/trabaja-con-nosotros)

sinaltrainal. (2023). *Denuncias laborales y comunicados sobre despidos en Colombia.* Sindicato

nacional de trabajadores del sistema agroalimentario SINALTRAINAL:

<https://www.sinaltrainal.org/>

VORAGINE. (7 de 03 de 2022). *Lo que denuncian los sindicatos de la millonaria industria del*

*dulce en Colombia.* voragine.com: <https://voragine.co/historias/investigacion/lo-que-denuncian-los-sindicatos-de-la-millonaria-industria-del-dulce-en-colombia/>

## Apéndices

### Apéndice A

#### Carta de Solicitud



Neiva – Huila, 17 de diciembre del 2025

Señores

Colombina S.A.

Cordial saludo

Somos estudiantes de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia del programa de Administración de Empresas, el motivo de la presente carta es con el fin de contar con la autorización del manejo de información de la empresa Colombina S.A. para la realización de un proyecto de investigación enfocado en los niveles de rotación y retención del talento humano en empresas del sector alimenticio. Analizando la importancia de la buena gestión del talento humano y la alineación de las políticas de GRH. Este proyecto de investigación es nuestra opción de grado y la universidad nos solicita contar con el aval de la empresa para manejar la información de esta, dado que nuestra principal fuente de investigación es la empresa Colombina, solicitamos de manera cordial su apoyo para poder realizar nuestro proyecto y culminar esta etapa de nuestras vidas. De igual manera, nos gustaría solicitar más información y contar con su disposición para la realización de una encuesta, lo cual nos permitirá recopilar datos y mejorar nuestro análisis con relación a la GRH, nivel de rotación y retención del TH.

Quedamos atentos a su respuesta, muchas gracias y feliz día.

Atentamente

Ingrid Lizeth Rivera Casas

Lisbeth Yuriani Astudillo Leiva

Natalia Fernanda Benavides Roque

Lizeth Natalia Martínez Gasca

Wilmer Erney López Torres

Datos de contacto:

[riveracasasingridlizeth@gmail.com](mailto:riveracasasingridlizeth@gmail.com)

[lriverac@unadvirtual.edu.co](mailto:lriverac@unadvirtual.edu.co)

[lyastudillo@unadvirtual.edu.co](mailto:lyastudillo@unadvirtual.edu.co)



Alejandra Jurado  
 Coord. Gestión Humana  
 ajurado@colombina.com

## Apéndice B

### Encuesta Pregunta 1

# Encuesta de Alineación Estratégica y Retención-Colombina

Dentro de las organizaciones se reconoce que la excelencia es el resultado directo del talento y compromiso de cada uno de los colaboradores. Con el objetivo de fortalecer el entorno laboral y asegurar que las políticas de Gestión Humana realmente respondan a las necesidades y expectativas profesionales, hemos diseñado esta encuesta para identificar las brechas entre las políticas actuales y la experiencia diaria dentro de la empresa Colombina S.A.

\* Indica que la pregunta es obligatoria

1. ¿Usted autoriza el uso de sus datos bajo la Ley principal de tratamiento de datos en Colombia 1581 de 2012 (Regimen General de Protección de Datos Personales)? Tus datos serán tratados de forma segura y tendrán un propósito académico. \*

Si

No

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScjsjLE25LoJ6aLN\\_o8urOfzUIaFVuiFw-YC0uCERH-LK1KYg/viewform?usp=header](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScjsjLE25LoJ6aLN_o8urOfzUIaFVuiFw-YC0uCERH-LK1KYg/viewform?usp=header)

**Apéndice C***Encuesta Pregunta 2 y 3*

2. ¿Con que genero se identifica usted?

- Femenino
- Masculino
- Prefiero no decirlo

3. ¿En que rango de edad se encuentra usted?

- 18 a 25
- 26 a 30
- 31 a 36
- 37 a 42
- 43 a 50

**Apéndice D***Encuesta Pregunta 4*

4. ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando dentro de la empresa Colombina S.A?

- Entre 3 a 6 meses
- Entre 1 a 2 años
- Entre 3 a 4 años
- Entre 5 a 6 años
- Entre 7 a 8 años
- Entre 9 a 10 años

**Apéndice E***Encuesta Pregunta 5 y 6*

5. ¿Cuál de los siguientes factores considera que es la razón principal por la que los colaboradores deciden retirarse de la empresa?

- Incoherencia entre las promesas de contratación y la realidad del cargo
- Falta de equilibrio entre la vida personal y laboral
- Remuneración y beneficios poco competitivos frente al mercado
- Clima laboral y relación con el liderazgo directo

6. En su experiencia, ¿Qué tan alineadas están las políticas de bienestar de RRHH con las tareas diarias que usted realiza?

- Totalmente alineadas: las políticas facilitan mi trabajo.
- Parcialmente alineadas: existen pero son difíciles de aplicar por la carga laboral
- Desalineadas: las políticas de bienestar parecen diseñadas para otra realidad
- Desconozco las políticas de bienestar de la empresa

**Apéndice F***Encuesta Pregunta 7 y 8*

7. ¿Cómo califica la transparencia y efectividad de los procesos de ascenso o movilidad interna dentro de la empresa?

- Alta: los procesos son claros y se basan en el mérito
- Media: se anuncian vacantes, pero los criterios de selección no son claros
- Baja: los ascensos suelen percibirse como decisiones subjetivas o "a dedo"
- Nula: no percibo oportunidades reales de crecimiento dentro de la empresa

8. ¿Cuál es el principal obstáculo que encuentra para desarrollar un plan de carrera a largo plazo en Colombina?

- Falta de capacitación específica para escalar a nuevos niveles
- Las políticas de movilidad interna son demasiado rígidas o lentas.
- Mi jefe inmediato no incentiva mi crecimiento fuera de su área
- Siento que mi perfil profesional sería mejor valorado en la competencia

## Apéndice G

### Encuesta Pregunta 9 y 10

9. ¿Qué aspecto del entorno laboral interfiere más con la aplicación de las estrategias de Gestión de Recursos Humanos?

- La excesiva carga operativa que impide participar en programas de RRHH
- La falta de comunicación entre los diferentes departamentos.
- Estilos de liderazgo autoritarios que no siguen los lineamientos de la empresa
- La resistencia al cambio ante nuevas dinámicas de trabajo

10. Cuando se implementa una nueva política de personal, ¿Cómo suele ser su ejecución en el área de trabajo?

- Se cumple rigurosamente según lo planeado por RRHH
- Se cumple solo de manera superficial para llenar requisitos
- Se ignora debido a las urgencias del día a día
- La información llega distorsionada o llega demasiado tarde

## Apéndice H

### Encuesta Pregunta 11 y 12

11. ¿Considera que las estrategias actuales de retención de talento de Colombina le permiten competir frente a otras empresas del sector alimentos?

- Sí, los beneficios y cultura nos hacen destacar
- Sí, pero solo en términos de estabilidad, no en innovación
- No, otras empresas ofrecen mejores planes de desarrollo y flexibilidad
- No, el enfoque actual está más en la operatividad que en el talento

12. ¿Qué factor le motivaría más a asegurar su permanencia en la empresa por los próximos 5 años?

- Un plan de carrera estructurado y con tiempos claros de crecimiento
- Mejora en la flexibilidad laboral (horarios, teletrabajo o tiempo libre)
- Reconocimiento económico y bonificaciones por desempeño
- Un cambio en la cultura de liderazgo y comunicación interna

## Apéndice I

### Encuesta Pregunta 13 y 14

13. Si pudiera reestructurar una sola política de Gestión Humana para mejorar la permanencia, ¿En cuál se enfocaría?

- Política de incentivos y compensación no monetaria
- Política de formación y capacitación técnica/profesional
- Política de selección interna y sucesión de cargos clave
- Política de evaluación de desempeño y retroalimentación constante

14. ¿Cómo percibe la relación entre la excelencia organizacional de Colombina y \* el trato al talento humano?

- Directa: la empresa es excelente porque valora y retiene a los mejores
- Dispar: la empresa es exitosa en el mercado, pero el manejo del talento es mejorable
- Débil: el éxito se logra a pesar de la alta rotación de personal
- Crítica: la rotación actual pone en riesgo la competitividad futura de la empresa