

**Diseño de estrategias para reducir la rotación de personal en la empresa Cosméticos Lehit
Ltda. de la ciudad de Bogotá**

Camila Zuñiga Galindo

Asesor

Pier Paolo Oviedo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2026

Dedicatoria

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por ser mi luz y fortaleza en cada paso del camino. Gracias por sostenerme en los momentos difíciles y por colmarme de bendiciones que me han permitido alcanzar esta meta que soñé desde muy niña.

Con todo mi amor, dedico también este logro a mi madre, Edidalia Galindo Gualtero, por su amor incondicional, su compañía constante, sus sabios consejos y cada sacrificio silencioso que ha hecho por mí. Gracias por ser mi inspiración y por motivarme a seguir adelante, siempre con la mirada puesta en convertirme en una mejor persona y profesional.

A mi padre de crianza, Dielser José Maestre, gracias por estar siempre presente, por tu apoyo incondicional, tu sabiduría y por ser una guía firme y amorosa en mi vida. Este logro también es tuyo.

A mis hermanos y a mi sobrina, por su apoyo incondicional y por estar siempre ahí en cada etapa de este camino. Espero que este logro sea para ustedes un ejemplo de que todo se puede alcanzar con perseverancia, constancia y autonomía.

Y a mi querida compañera de cuatro patas, Lala Fernanda, gracias por tu lealtad y por acompañarme silenciosamente en tantas traspasadas. Tu compañía fiel hizo más llevaderas las largas jornadas de estudio. Este logro también te pertenece.

A mi amado novio, Julián Bustos, gracias por tu apoyo incondicional, por creer en mí incluso cuando dudé, y por motivarme siempre a seguir adelante. Tu compañía, aliento y amor fueron fundamentales para alcanzar esta meta.

Y, por último, pero no menos importante, a mi papá, que, aunque ya no está físicamente, su presencia me acompaña en cada instante de mi vida. A ti, papá, te debo la constancia, el carácter, lo berraca, el esfuerzo. Aunque no pudiste ver el final de este camino, sé que donde estés me acompañas y celebras conmigo este logro tan importante. Tu memoria vive en mí, y tu legado sigue siendo mi inspiración más grande.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, por brindarme una formación académica de calidad y por ofrecer un modelo educativo flexible que me permitió crecer personal y profesionalmente.

Agradecimientos

A mis tutores, gracias por su tiempo, dedicación y vocación al transmitir sus conocimientos y por acompañarme con paciencia y compromiso en cada etapa de este proceso formativo.

A mis compañeros de los diferentes cursos del programa, quienes, con su apoyo, trabajo en equipo y largas jornadas de estudio compartidas, hicieron que esta meta tomara fuerza y se sintiera más cercana.

A mi director de proyecto de grado, Pier Paolo Oviedo, gracias por su orientación clara, su acompañamiento constante y por brindarme las herramientas necesarias para culminar con éxito esta última etapa académica.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, hicieron parte de este camino. A quienes me inspiraron, animaron y acompañaron, mi más profundo agradecimiento. Este logro no es solo mío, también es de quienes creyeron en mí y caminaron a mi lado.

Resumen

El presente proyecto tiene como propósito diseñar estrategias que permitan reducir la rotación de personal en la empresa Cosméticos Lehit Ltda., ubicada en la ciudad de Bogotá, a través de la aplicación de la metodología del marco lógico. La investigación surgió ante la evidencia de un incremento significativo en la rotación, desmotivación, ausentismo y deterioro del clima laboral entre los años 2023 y 2025, situación que ha generado afectación en la productividad, los costos operativos y la estabilidad del talento humano. Para el análisis de la problemática se realizó un diagnóstico mediante entrevistas al jefe y a la coordinadora de Talento Humano, encuestas aplicadas a 94 colaboradores activos y 50 extrabajadores, revisión de registros internos, análisis de involucrados y elaboración del árbol de problemas y de objetivos. Los hallazgos evidenciaron deficiencias relacionadas con el bienestar laboral tales como la falta de reconocimiento, limitadas oportunidades de crecimiento, procesos de inducción débiles, bajo acompañamiento por parte de los líderes y una cultura organizacional hermética que limita el desarrollo humano y profesional. Con base en los resultados del diagnóstico, se diseñaron estrategias enfocadas en el fortalecimiento del bienestar laboral, el desarrollo profesional, la capacitación por competencias, el reconocimiento no económico, la socialización con la gerencia y la formación en liderazgo transformacional. Estas acciones buscan mejorar la motivación, el sentido de pertenencia, la comunicación interna y la estabilidad laboral, contribuyendo a reducir la rotación y a consolidar un clima organizacional más saludable y productivo.

Palabras Claves: ambiente de trabajo, calidad de la vida laboral, condiciones laborales, gestión del personal, remuneración y satisfacción en el Trabajo

Astract

The purpose of this project is to design strategies that contribute to reducing staff turnover at Cosméticos Lehit Ltda., located in Bogotá, through the application of the Logical Framework methodology. The research emerged from evidence of a significant increase in turnover, demotivation, absenteeism, and deterioration of the organizational climate between 2023 and 2025. These conditions have negatively affected productivity, operational costs, and the stability of the company's human talent. To analyze the problem, a diagnostic assessment was carried out through interviews with the Head and Coordinator of Human Talent, surveys administered to 94 active employees and 50 former employees, review of internal records, stakeholder analysis, and the development of a problem tree and objectives tree. The findings revealed deficiencies related to workplace well-being such as lack of recognition, limited growth opportunities, weak induction processes, low support from leaders, and a closed organizational culture that limits human and professional development. Based on the diagnostic results, strategies were designed to strengthen labor well-being, professional development, competency-based training, non-economic recognition, management engagement, and transformational leadership training. These actions aim to enhance motivation, sense of belonging, internal communication, and job stability, ultimately contributing to reducing turnover and fostering a healthier and more productive organizational climate.

Keywords: work environment, quality of working life, working conditions, personnel management, remuneration and job satisfaction

Tabla de Contenido

Planteamiento del problema, alta rotación de personal en la empresa Cosméticos Lehit Ltda. de Bogotá.....	14
Pregunta de Investigación.....	18
Objetivos del proyecto	19
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos.....	19
Justificación	20
Marco Conceptual.....	21
Marco Teórico.....	22
Entrevista a el jefe y coordinador de talento humano.....	39
Situación laboral	39
Informe Entrevista al jefe y Coordinador de Talento Humano.....	52
Cuestionario aplicado a colaboradores actuales	54
Informe cuestionario de trabajadores.....	66
Cuestionario aplicado a extrabajadores.	68
Informe cuestionario Extrabajadores	85
Árbol de Problemas.....	88
Árbol de Objetivos	89
Árbol de objetivos con alternativas.....	90
Análisis de alternativas	91
Análisis de alternativas para la estrategia de retroalimentación positiva y acompañamiento del desempeño	93

Análisis de alternativas para la estrategia de existencia de un plan de formación y capacitación continua.....	96
Análisis de alternativas para la estrategia de apoyo de la gerencia para implementar actividades recreativas o integradoras	99
Análisis de alternativas para la estrategia de disponibilidad de recursos de parte de la gerencia para incentivos.....	102
Análisis de alternativas para la estrategia de conciencia de cambio y evolución permanente por parte de la alta gerencia.....	105
Árbol de objetivos con alternativas seleccionadas.....	106
Matriz de Marco Lógico	107
Estrategias para reducir la rotación de personal en la empresa Cosméticos Lehit Ltda. de la ciudad de Bogotá.....	108
Estrategia 1.1 Capacitar a los líderes en retroalimentación constructiva.....	108
Estrategia 2.1 Diseñar un plan de desarrollo profesional interno	109
Estrategia 2.2 Implementar un programa de capacitación por competencias laborales .	110
Estrategia 3.1 Sensibilizar a la gerencia sobre los beneficios del bienestar laboral	111
Estrategia 3.2 Diseñar un plan anual de bienestar con presupuesto definido	112
Estrategia 4.1 Diseñar un programa de incentivos no económicos	114
Estrategia 5.1 Realizar talleres de liderazgo transformacional para la gerencia.....	115
Conclusiones	118
Recomendaciones	120
Referencias Bibliográficas	122

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Género de Colaboradores Encuestados</i>	54
Figura 2 <i>Edad de los Colaboradores Actuales</i>	55
Figura 3 <i>Antigüedad de Colaboradores</i>	55
Figura 4 <i>Percepción de Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo</i>	56
Figura 5 <i>Condiciones Laborales Justas y Equitativas</i>	57
Figura 6 <i>Percepción del Trabajo Valorado y Reconocido</i>	57
Figura 7 <i>Motivación Para Cumplir Funciones</i>	58
Figura 8 <i>Frecuencia de Realización de Actividades de Bienestar</i>	59
Figura 9 <i>Aspectos Importantes Para Mejorar el Bienestar Laboral</i>	59
Figura 10 <i>Percepción de Relaciones con Compañeros y Supervisores</i>	60
Figura 11 <i>Satisfacción con Oportunidades de Desarrollo Profesional</i>	61
Figura 12 <i>Reconocimiento y Retroalimentación de los Líderes</i>	61
Figura 13 <i>Actividades de Bienestar más Valoradas por el Talento Humano</i>	62
Figura 14 <i>Grado de Cooperación Entre las Áreas de Cosméticos Lehit Ltda.</i>	63
Figura 15 <i>Opinión de los Colaboradores Sobre la Capacitación Alineada a su Cargo</i>	63
Figura 16 <i>Opinión de los Colaboradores Acerca del Compromiso de la Empresa con su Bienestar Integral</i>	64
Figura 17 <i>Percepción del Personal Acerca de su Proyección Laboral y Bienestar Dentro de la Empresa</i>	65
Figura 18 <i>Nivel de Satisfacción de los Colaboradores con su Ambiente Laboral</i>	65
Figura 19 <i>Distribución por Género de los Extradabajadores Encuestados</i>	68

Figura 20 <i>Edad de los Extrabajadores al Momento de su Retiro</i>	69
Figura 21 <i>Tiempo Laborado en la Empresa por los Extrabajadores</i>	70
Figura 22 <i>Tipo de Retiro Laboral: Voluntario o Involuntario</i>	71
Figura 23 <i>Principales Razones de Retiro Reportadas por los Extrabajadores</i>	72
Figura 24 <i>Opinión de los Extrabajadores Acerca del Desarrollo y la Capacitación Dentro de la Empresa</i>	73
Figura 25 <i>Nivel de Satisfacción General de los Extrabajadores con la Empresa</i>	74
Figura 26 <i>Opinión de los Excolaboradores Sobre el Reconocimiento a su Desempeño</i>	75
Figura 27 <i>Resultados Sobre la Percepción del Ambiente Laboral como Agradable y Colaborativo</i>	76
Figura 28 <i>Percepción de los Extrabajadores Sobre el Interés de la Empresa por su Bienestar Físico y Emocional</i>	77
Figura 29 <i>Percepción de los Extrabajadores Sobre la Adecuación del Salario y los Beneficios Ofrecidos</i>	78
Figura 30 <i>Factores Identificados por los Excolaboradores para Reducir la Rotación Laboral</i>	79
Figura 31 <i>Acompañamiento en Momentos de Alta Presión o Carga Laboral</i>	80
Figura 32 <i>Evaluación del Acompañamiento Brindado por la Empresa Durante Periodos de Alta Exigencia Laboral</i>	81
Figura 33 <i>Percepción de los Extrabajadores Sobre la Existencia de Favoritismo o Desigualdad en el Trato Hacia los Empleados</i>	82
Figura 34 <i>Percepción de los Extrabajadores Sobre la Adecuación de las Condiciones Físicas del Lugar de Trabajo</i>	83

Figura 35 <i>Valoración del Personal Retirado sobre las Oportunidades de Crecimiento y Potenciación del Talento</i>	84
Figura 36 <i>Intención de los Extrabajadores de Volver a Trabajar en la Empresa</i>	85
Figura 37 <i>Árbol de Problemas</i>	88
Figura 38 <i>Árbol de Objetivos</i>	89
Figura 39 <i>Árbol de Objetivos con Alternativas</i>	90
Figura 40 <i>Evaluación Cuantitativa de Alternativas para la Estrategia de Retroalimentación Positiva y Acompañamiento del Desempeño</i>	91
Figura 41 <i>Evaluación Cualitativa de Alternativas para la Retroalimentación Positiva y Acompañamiento del Desempeño</i>	92
Figura 42 <i>Evaluación Cuantitativa Existencia de un Plan de Formación y Capacitación Continua</i>	94
Figura 43 <i>Evaluación Cualitativa Existencia de un Plan de Formación y Capacitación Continua</i>	95
Figura 44 <i>Evaluación Cuantitativa Apoyo de la Gerencia para Implementar Actividades Recreativas o Integradora</i>	97
Figura 45 <i>Evaluación Cualitativa de Alternativas para la Implementación de Actividades Recreativas o Integradoras</i>	98
Figura 46 <i>Evaluación de Alternativas para la Estrategia de Disponibilidad de Recursos de Parte de la Gerencia para Incentivos</i>	100
Figura 47 <i>Evaluación Cualitativa de Alternativas para la Disponibilidad de Recursos de Parte de la Gerencia para Incentivos</i>	101

Figura 48 <i>Evaluación de Alternativas para la Estrategia de Conciencia de Cambio y Evolución Permanente por parte de la Alta Gerencia</i>	103
Figura 49 <i>Evaluación Cualitativa de Alternativas para la Conciencia de Cambio y Evolución Permanente por parte de la Alta Gerencia</i>	104
Figura 50 <i>Evaluación de Alternativas Seleccionadas para Disminuir la Rotación de Personal en la Empresa Cosméticos Lehit LTDA</i>	106
Figura 51 <i>Matriz del Marco Lógico</i>	107

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Matriz de involucrados</i>	30
Tabla 2 <i>Metodología del Proyecto</i>	33
Tabla 3 <i>Cronogramas de Actividades del Proyecto</i>	35
Tabla 4 <i>Presupuesto</i>	37
Tabla 5 <i>Distribución estimada del presupuesto anual del plan de bienestar</i>	114

Planteamiento del problema, alta rotación de personal en la empresa Cosméticos Lehit Ltda. de Bogotá

La satisfacción laboral es un factor clave en el ámbito organizacional, ya que fortalece el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa. Cuando los empleados se sienten valorados y motivados, incrementan su compromiso y desempeño, lo cual impacta positivamente en la productividad y el logro de los objetivos corporativos.

Desde mi vinculación a finales del año 2022 al área de Talento Humano de la empresa Cosméticos Lehit Ltda., he podido evidenciar la falta de atención y gestión del bienestar laboral, situación que ha generado diversas consecuencias negativas a nivel organizacional. Entre ellas se destacan, la alta rotación de personal, la inestabilidad laboral, la desmotivación del personal, el aumento del ausentismo, la falta de identidad organizacional, problemas en la retención del talento, el clima organizacional negativo y un bajo rendimiento laboral.

Una de las situaciones más preocupantes es que muchos de los nuevos colaboradores identifican en poco tiempo la carencia de un compromiso real por parte de los directivos de la empresa hacia el bienestar del personal, especialmente en lo relacionado con el salario emocional. Este tipo de retribución, que no está directamente ligado a la compensación económica, si no que, por otro lado, incluye los aspectos como el reconocimiento, la posibilidad de crecimiento, la flexibilidad, el equilibrio entre la vida laboral y personal, el buen clima laboral, la autonomía en el trabajo, las oportunidades de desarrollo profesional, entre otros. A pesar de que Cosméticos Lehit Ltda., ofrece salarios y horarios competitivos en relación a la competencia, esto no ha sido suficiente para garantizar a la empresa la permanencia de los trabajadores, ni la retención del talento humano.

Esta situación puede interpretarse desde la teoría de motivación de Maslow, que indica que las personas buscan satisfacer las necesidades jerárquicas que van desde lo básico hasta la autorrealización. Aunque la compañía cumple con los aspectos económicos como un salario básico competitivo y la seguridad social, descuida las otras dimensiones superiores como la pertenencia, el reconocimiento y el desarrollo profesional, provocando en los colaboradores una sensación de vacío emocional y profesional. La ausencia de estímulos de los niveles jerárquicos afecta la motivación, compromiso y permanencia de los trabajadores.

Al realizar el análisis de la herramienta utilizada, entrevista de retiro de personal, se identificó que en el año 2023 se realizaron 92 retiros de los cuales el 24% fue por motivos personales, el 21 % terminación de contrato sin justa causa, el 17% mejor oportunidad laboral, el 16 % desmotivación, el 10% mejor salario, el 7% inconformidad con el jefe inmediato y el restante de las renunciaciones están motivadas por proyectos de emprendimiento y traslado de ciudad. Además, en la misma herramienta, al consultar la percepción de los excolaboradores sobre la formación y capacitación ofrecida por la empresa; el 83% indica que es deficiente, el 11% la considero buena y el 6% regular. Los resultados en el instrumento de entrevista de retiro evidencian una problemática relacionada con la falta de compromiso organizacional, con el desarrollo profesional y el bienestar del talento humano.

La situación no ha mostrado mejoras significativas, ya que para el año 2024 los resultados obtenidos a través del mismo instrumento evidencian 96 retiros, de los cuales el 37 % fueron por desmotivación, el 25 % por motivos personales, el 21% por mejor oportunidad laboral, el 8% por mejor salario, el 7% por inconformidad con el jefe inmediato y el 2% por cambio de lugar de residencia. Entre las respuestas de los excolaboradores a algunas sugerencias para el mejoramiento de Cosméticos Lehit Ltda., proponen; mejorar el clima laboral, brindar más

compromiso a los trabajadores, reducir la desmotivación laboral, capacitar a los colaboradores para resolver conflictos en las áreas, realizar actividades de bienestar para tener una integración con el personal de las diferentes áreas, fortalecer los procesos de entrenamiento profesional y entre otras. Estos resultados reflejan de forma reiterativa la falta de acciones hacia el bienestar laboral.

Con el fin de dar continuidad al análisis del problema, se identificó que durante el periodo comprendido entre enero de 2023 y mayo de 2025 se registraron 45 retiros en la empresa Cosméticos Lehit Ltda. Los resultados obtenidos a través de las entrevistas de retiro indican que el 51 % de los casos se relacionaron con desmotivación, seguido de un 20 % por motivos personales, un 18 % por búsqueda de un mejor salario y un 11 % por mejores oportunidades laborales.

El instrumento también permitió identificar información cualitativa frente a la pregunta: ¿Cuáles son los factores que considera negativos? Los excolaboradores señalaron aspectos como un ambiente laboral poco favorable, percepción de inestabilidad en la empresa, alta rotación de personal, deficiencias en los procesos de capacitación, falta de organización por parte de la jefatura de producción, escaso reconocimiento al esfuerzo de los empleados y debilidades en la planeación de los horarios, entre otros.

Estos hallazgos evidencian la necesidad de implementar estrategias orientadas al fortalecimiento del bienestar laboral, con el propósito de mejorar las condiciones internas de la organización y fortalecer el compromiso de los colaboradores.

En consecuencia, a la desmotivación y al ambiente laboral poco favorable en la empresa Cosméticos Lehit Ltda., desde el año 2023 se ha evidenciado un aumento significativo en los niveles del ausentismo laboral. De acuerdo con los registros obtenidos a través de la herramienta de control denominada “Ausentismo”, en el año 2023 se reportaron 595 casos, en el año 2024 la cifra aumentó a 695 y en lo corrido del año 2025, con corte al mes de mayo, ya se registran 302 ausentismos. Estas cifras reflejan lo preocupante que está el compromiso organizacional, la falta de bienestar emocional y un clima laboral deteriorado. Los ausentismos pueden entenderse como una forma de evasión frente a un entorno organizacional nocivo, percibido como poco estimulante, frente a la falta de reconocimiento, apoyo, estabilidad y bienestar. Esto afecta directamente la productividad y el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Por lo tanto, se hace evidente la necesidad de realizar, en primer lugar, un diagnóstico profundo y posteriormente un acompañamiento estratégico en la empresa Cosméticos Lehit Ltda., con el fin de diseñar un plan de bienestar laboral que responda a las necesidades reales de los colaboradores. Este plan deberá enfocarse en fortalecer el clima organizacional, aumentar los niveles de motivación y compromiso, reducir la rotación de personal y el ausentismo, así como mejorar la retención del talento humano. Con base en toda esta situación problema que he evidenciado a lo largo de estos más de 2 años en los que he estado laborando en el área de talento humano de esta organización es que me he llegado plantear la siguiente pregunta de investigación. ¿Cómo la metodología de marco lógico podrá contribuir al diseño de estrategias para reducir la rotación de personal en la empresa Cosméticos Lehit Ltda.?

Pregunta de Investigación

¿Cómo la metodología de marco lógico podrá contribuir al diseño de estrategias para reducir la rotación de personal en la empresa Cosméticos Lehit Ltda.?

Objetivos del proyecto

Objetivo General

Diseñar estrategias que permitan reducir la rotación de personal en la empresa Cosméticos Lehit Ltda., ubicada en la ciudad de Bogotá.

Objetivos Específicos

Conocer la situación de rotación de personal que se ha venido presentado desde el año 2023, hasta el mes de mayo del 2025 en la empresa Cosméticos Lehit Ltda.

Analizar la participación de los grupos de interés en la problemática de estudio.

Identificar las principales causas que generan la rotación de personal en la empresa, a partir del análisis de información interna y de las entrevistas de retiro recolectadas.

Proponer estrategias que permitan reducir la rotación de personal en la empresa Cosméticos Lehit Ltda., en la ciudad de Bogotá.

Justificación

La investigación se justifica por varias razones importantes. En primer lugar, el objetivo es abordar un problema real y significativo que afecta a la empresa Cosméticos Lehit Ltda., y su personal. La evidencia de una desmejora significativa en el clima laboral, expresada por el personal directivo, indica la existencia de un problema que requiere una atención inmediata.

Además, la investigación se lleva a cabo para beneficiar a varias partes interesadas. En primer lugar, la empresa misma se beneficiará al identificar y abordar las causas subyacentes del deterioro en el clima laboral, lo que podría mejorar la productividad y proteger su patrimonio. Por otro lado, el personal de la empresa se beneficiará al crear un ambiente laboral más satisfactorio y motivador, de esta manera genera un sentido de pertenencia y compromiso con la compañía logrando así la contribución de los objetivos empresariales.

El alcance social de la investigación es significativo, ya que un clima laboral negativo puede tener efectos adversos en la salud mental y física de los empleados, así como en su calidad de vida en general. Al mejorar el clima organizacional y el bienestar laboral de la empresa Cosméticos Lehit Ltda., también se podría contribuir a mejorar el bienestar de la comunidad local.

Además, motivada por el deseo de comprender mejor los factores que influyen en el clima laboral, su impacto en la productividad y el bienestar de los empleados; saber qué está contribuyendo a la desmejora del clima laboral y qué medidas pueden tomarse para abordar este problema de manera efectiva.

Marco Conceptual

Ambiente de trabajo: Es el conjunto de condiciones físicas, sociales y psicológicas que rodean a las personas en el lugar donde realizan sus actividades laborales.(García Pecina & Gutiérrez-Ortiz, 2023)

Calidad de la vida laboral: la calidad de vida laboral busca que las personas no solo trabajen, sino que trabajen en un entorno que les permita sentirse valoradas, crecer y mantener su bienestar integral.(Cruz Velazco, 2024)

Condiciones laborales: Condiciones de trabajo estipuladas en los reglamentos de personal de una empresa u organización, o en un acuerdo colectivo negociado entre los representantes de empresarios y de empleados. (Quiroa, 2024a)

Gestión del personal: Se refiere a todas las decisiones administrativas sobre la naturaleza de las relaciones entre una organización y sus empleados.(Mancheno-Paredes et al., 2023)

Remuneración: Se define como la suma total de las ganancias, beneficios pagados a un empleado, puede incluir salario por horas, bonos, comisiones u otro pago. Se trata de premiar o reconocer de algún modo los esfuerzos de los empleados.(Pedrosa, 2021)

Satisfacción en el Trabajo: Es el grado de bienestar y conformidad que experimenta una persona respecto a sus funciones, responsabilidades, condiciones laborales y relaciones en el entorno de trabajo. (“Satisfacción Laboral En La Gestión Administrativa,” 2020)

Marco Teórico

El bienestar laboral se ha considerado como un factor de suma importancia en el desempeño y cumplimiento de metas en una organización, dado que influye de manera directa en la productividad, estabilidad, motivación, y satisfacción de los colaboradores.

De acuerdo con (Quiroz González et al., 2020) el bienestar laboral es el conjunto de condiciones y medidas implementadas por la organización que busca garantizar la calidad de vida de los empleados dentro y fuera del entorno de trabajo, este concepto está relacionado con la satisfacción laboral, definida por (Carvalho et al., 2020) define el término como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. En este sentido ambos términos se encuentran vinculados, el primero refleja un entorno propio de las organizaciones y el segundo refleja como cada trabajador percibe y disfruta ese ambiente. Ahora bien, si una organización carece de ambos, limitara el desarrollo de los colaboradores, logrando desmotivación y un clima organizacional poco favorable. El bienestar laboral también se puede limitar de como los colaboradores perciben un trabajo que ofrezca desafíos y retos. De acuerdo con los estudios realizado por los autores (Carvalho et al., 2020) destacan que la mayoría de los individuos prefieren un trabajo que ofrezca desafíos y estimulación, en lugar de uno rutinario y predecible. Esto implica que las organizaciones deben diseñar diferentes retos laborales que generen sentido y satisfacción para lograr aumentar la motivación el compromiso de sus empleados y el desempeño organizacional.

Teoría de los dos factores Herzberg

Dentro de los enfoques clásicos de la motivación laboral, la teoría de los dos factores propuesta por (Quiroa, 2024b) establecen una relación directa entre satisfacción laboral y el desempeño en el trabajo. También conocida como la teoría de la motivación e higiene, sostiene

que la satisfacción y la insatisfacción laboral no dependen de los mismos elementos, sino de factores diferentes.

En primer lugar, los factores higiénicos corresponden a las condiciones del entorno laboral; Remuneración y beneficios, supervisión, relaciones interpersonales, seguridad en el trabajo y políticas de la organización. De acuerdo con (Quiroa, 2024b) la ausencia o deficiencia de alguno de estos dos factores genera insatisfacción, pero la presencia no genera necesariamente una motivación, si no únicamente un estado de neutralidad.

También se encuentran en la teoría, los factores motivacionales, que van de la mano directamente con el contenido del trabajo y con la posibilidad del desarrollo personal y profesional; el crecimiento laboral, posibilidad de asumir retos interesantes y desafiantes, reconocimiento, responsabilidad y el logro. Para los autores (Carvalho et al., 2020) estos factores son los que realmente generan compromiso, satisfacción y motivación intrínseca en los empleados.

Esto implica que para las organizaciones no solo basta con garantizar condiciones laborales como salarios justos o ambientes adecuados, sino que además es importante diseñar puestos de trabajo que integren retos, oportunidades de crecimiento personal y profesional y reconocimientos. Al tener una carencia de factores higiénicos y motivacionales se puede generar una insatisfacción laboral, desmotivación, menor compromiso e incluso hasta llegar a la rotación del personal.

Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Uno de los modelos más influyentes para comprender la motivación es la teoría propuesta por el (Cafiel Cuello, 2021) quien plantea que los individuos buscan satisfacer sus necesidades

en forma de pirámide de 5 niveles, iniciando desde las más básicas y ascendiendo hacia las que tienen una mayor complejidad.

Las necesidades fisiológicas relacionadas con las de supervivencia como; vivienda, alimentación, descanso y reproducción. Una vez cubiertas se dan inicio a las necesidades de seguridad; condiciones adecuadas del trabajo, seguridad física y saludable, y estabilidad laboral. Posteriormente continúan las necesidades sociales; afecto, relaciones interpersonales, integración y sentido de pertenecía. En el siguiente nivel están las necesidades de reconocimiento; respeto, confianza, éxito y reconocimiento y por último y en la cima está las necesidades de autorrealización; desarrollo personal y profesional, crecimiento, desarrollo de habilidades, y armonía,

De acuerdo con (Cafiel Cuello, 2021) Indica que los individuos avanzan en la medida que logran cubrir un nivel de necesidades y de tal manera las motivaciones cambian a medida que satisfacen las necesidades.

En el ámbito laboral, este modelo permite entender y atender las necesidades de los empleados no solo basta con tener un trabajo que cubra las necesidades básicas, es esencial contar con un lugar de trabajo libre de peligros, organizado, seguro, con salarios justos que permitan brindar una vida digna, jornadas con descansos adecuados, relaciones personales positivas, oportunidades de crecimientos, retos y entre otras que estimulen al trabajador a potencializar sus habilidades y a tener un crecimiento personal y profesional.

Bienestar psicológico, engagement y compromiso organizacional.

El bienestar psicológico expresa un sentido positivo y constructivo que fortalece el desarrollo personal y profesional de los trabajadores. Su objetivo es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo, así como amplificar y potenciar el bienestar psicosocial y la calidad de

vida laboral y organizacional (Salanova, 2023) a partir de allí surge el concepto de POP (Psicología Organizacional Positiva), que nace en combinación con el concepto de salud integral aplicado en el ámbito empresarial y pretende dar respuesta a dos preguntas: ¿qué caracteriza a los empleados positivos? y ¿cómo son las organizaciones positivas? Las organizaciones positivas no solo se preocupan por alcanzar el éxito empresarial y financiero, sino que también se preocupan y comprometen por tener una organización positiva; con salud, bienestar y motivación, cultura organizacional positiva, clima laboral saludable y condiciones. Este modelo promueve el desarrollo de organizaciones positivas las cuales se comprometen en la salud de sus trabajadores, buscan el éxito empresarial y financiero con ayuda de un ambiente sano, cultura organizacional positiva, clima laboral saludable, resiliencia y aprendizaje frente a turbulencias organizacionales (Salanova, 2023).

El bienestar psicológico se convierte en una estrategia del compromiso organizacional, ya que los empleados que experimentan armonía laboral, seguridad, satisfacción y apoyo en el entorno laboral tienden a desarrollar mayor sentido de pertenencia y lealtad. De esta manera se logra que el talento humano se comprometa a alcanzar el éxito de la organización y a mantener una actitud positiva incluso frente a situaciones adversas o escenarios de turbulencia empresarial. Es así como la psicología organizacional positiva aporta al crecimiento de los colaboradores y a su vez impulsa a la productividad, innovación y resiliencia empresarial.

Modelo de demandas y recursos laborales (JD-R).

La teoría de la demanda y recursos laborales propuesta por (Bakker et al., 2023) constituye un modelo unificador que integra diferentes perspectivas sobre el estrés laboral y la motivación en el trabajo. Explica cómo las demandas y los recursos laborales inciden en el

rendimiento de los empleados a través de sus comportamientos laborales proactivos y reactivos para influir en las demandas y los recursos laborales.

Las demandas laborales se definen como aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales que requieren un esfuerzo sostenido (físico, sostenido y/o emocional), estas demandas cuando son excesivas o persistentes pueden desgastar, fatigar o dejar efectos negativos en el trabajador. Los recursos laborales corresponden a los aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales que poseen un carácter motivador. Estos no solo son funcionales para alcanzar metas laborales, sino que también contribuyen a regular el impacto de las demandas, a promover el aprendizaje y al crecimiento personal, fortaleciendo así el compromiso y la satisfacción laboral. (Bakker et al., 2023)

Este modelo de demandas y recursos laborales ayuda a entender que la rotación de personal no solo depende del salario, horarios, si no del equilibrio entre lo que el trabajo exige día a día y los recursos que la organización brinda para hacer mucho más ameno y responder las exigencias de este. Cuando las demandas laborales como la carga de trabajo son excesiva, la presión es constante o la falta de reconocimiento, superan las capacidades y el apoyo que tiene el trabajador, se genera un menor compromiso para la empresa, desgaste, desmotivación y rotación del personal.

Pero por el contrario cuando las empresas se comprometen y preocupan por fortalecer los recursos laborales, ofreciendo un acompañamiento, comunicación, capacitaciones, oportunidades de crecimiento y espacios de bienestar. Los colaboradores se sentirán más motivados, con sentido de pertenencia hacia la compañía y reduciendo de esta manera la rotación de personal.

Trabajo decente y calidad de vida en el trabajo.

De acuerdo con la OIT, Organización internacional de trabajo el concepto de trabajo decente se refiere a la oportunidad de acceder a un empleo productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. Busca garantizar que todas las personas cuenten con un trabajo que les permita no solo obtener ingresos suficientes, sino también desarrollar su potencial, participar activamente en la sociedad y mejorar su calidad de vida. (Organización Internacional del Trabajo, 2022)

El trabajo decente debe incluir condiciones laborales justas, estabilidad en el empleo, respeto por los derechos laborales, seguridad social, dialogo entre empleadores y empleados y oportunidades de crecimiento personal (Contreras Dávila, 2020), en este sentido la calidad de vida en el trabajo se entiende como el resultado de aplicar los principios del trabajo decente fomentando estrategias que valoren el esfuerzo humano, impulsen la participación, garantice el respeto mutuo y ofrezca oportunidades de desarrollo personal y laboral. Es importante reconocer el equilibrio entre la vida personal y laboral. El trabajador puede cumplir sus responsabilidades laborales sin sacrificar su bienestar personal o familiar, puede tener tiempo suficiente para descansar y realizar actividades personales, se reduce el agotamiento emocional y la desmotivación, pero cuando surge lo contrario este equilibrio se pierde y se deteriora la calidad de vida, afectando tanto el bienestar del empleado como los resultados de la organización. Un empleo de calidad no solo significa tener buenas condiciones económicas si no que se debe mantener una vida armoniosa y saludable dentro y fuera del entorno laboral.

Costos de la rotación y estrategias de retención.

La rotación de personal, también conocida como fluctuación laboral, es el proceso mediante el cual se produce la salida, entrega o cambio de puesto de un empleado dentro de la organización y su vacante debe ser ocupada por otra. De acuerdo con (Lee, 2024) rotación de

personal o turnover se define como el resultado de la salida de algunos empleados y la empleada de otros para sustituirlos en el trabajo.

La rotación de personal representa uno de los desafíos más costosos y perjudiciales para las organizaciones, ya que implica pérdidas económicas, afectaciones al clima laboral y disminución de la productividad empresarial. Cada vez que un colaborador renuncia se generan costos directos relacionados con los procesos de selección, contratación, capacitación, entrega de EPP y dotación, entre otros. Asimismo, se generan costos indirectos como la pérdida de conocimiento, experiencia y sentido de pertenencia.

De acuerdo con (León & Zarate, 2022) la rotación de personal puede clasificarse en dos tipos principales: la rotación voluntaria, que ocurre cuando el empleado decide abandonar la organización por voluntad propia, y la rotación involuntaria, que se presenta cuando la empresa finaliza la relación laboral debido a causas como bajo rendimiento, incumplimiento de normas o reestructuración organizacional.

(Dessler, 2020) señala que la alta rotación puede deteriorar la moral de los empleados que pertenecen en la organización porque aumenta la carga laboral temporalmente y reduce la calidad del servicio o eficiencia operativa, también menciona que la retención del talento se logra mediante políticas que promuevan el desarrollo profesional, el reconocimiento y un ambiente laboral positivo. Autores como (Carvalho et al., 2020; Quiroz González et al., 2020) que mantener a los empleados comprometidos requieren de estrategias integrales que incluyan programas de bienestar laboral, oportunidades de formación, comunicación asertiva, sistemas de recompensas, cultura organizacional solidaria, liderazgo participativo, y entre otras.

En el caso de Cosméticos Lehit Ltda., la implementación de estrategias de retención se convierte en un factor de suma importancia para reducir la rotación del personal evidenciada en

los últimos años. Contar con un plan estructurado de bienestar laboral, reconocimiento y desarrollo profesional puede fortalecer la motivación del personal y el sentido de pertenencia del colaborador. De esta manera la empresa disminuirá los costos de la rotación y potencializará las habilidades del talento humano en la empresa.

Tabla 1*Matriz de involucrados*

		Matriz de involucrados					Problemas Percibidos	Estrategias
Interesado	Intereses	Relación con el proyecto						
		Desconoce	Se opone	Neutral	Apoya	Lidera	Se beneficia	
		Interesados Internos						
Ejecutor del proyecto	Formular el proyecto de manera completa, profunda y pertinente.					X	Dificultad para obtener la información de manera subjetiva.	Obtener una autorización escrita por parte del Gerente General para la recolección de la información.
Colaboradores	Mejorar las condiciones laborales, estabilidad y bienestar.					X	Falta de reconocimiento, bajos beneficios, desmotivación y clima laboral tenso.	Diseñar estrategias de bienestar laboral para reconocer el desempeño y esfuerzo de los colaboradores hacia los objetivos de la empresa.
Cosméticos Lehit Ltda.	Contribuir a la reducción de la rotación de personal de la empresa.					X	Afectación de la producción y demoras en los tiempos de entrega.	Fortalecer el clima organizacional mediante acciones de motivación, participación, integración y reconocimiento.

Temporal Adecco Colombia	Asegurar la estabilidad y bienestar de los trabajadores en misión, cumpliendo la normatividad laboral y fortaleciendo la relación con Cosméticos Lehit LTDA.		X	Aumento de los costos administrativos por procesos repetitivos de reclutamiento, selección y capacitación de nuevo personal.	Implementar programas de acompañamiento y seguimiento al personal en misión, promoviendo su bienestar y adaptación al entorno laboral.
Interesados Externos					
Clientes	Recibir los productos bajo los estándares de calidad y en el tiempo estipulado.		X	Incumplimiento en las entregas de los pedidos.	Mejorar la retención y motivación del personal para asegurar la entrega de los productos en los tiempos estipulados. .
Proveedores	Mantener relaciones comerciales estables y abastecer a la empresa con productos y/o servicios.		X	Retrasos en los pagos o en la gestión administrativa.	Designar a colaboradores estables para mantener una comunicación más eficiente en los procesos administrativos con los proveedores.
Ministerio de Trabajo- Entes de control	Garantizar el cumplimiento de la normatividad laboral vigente.		X	Desconocimiento de la situación actual de los trabajadores de la empresa Cosméticos Lehit Ltda.	Prevenir la desmotivación y el desgaste del personal con contratación de personal de manera temporal en picos altos.

ARL	Prevenir, atender y proteger a los trabajadores de los efectos causados por el trabajo.	X	Aumentó de accidentes de trabajo por la sobrecarga o malas condiciones laborales.	Coordinar con la ARL Colmena, campañas de prevención, pausas activas, salud mental y postura ergonómica.
EPS	Garantizar la atención oportuna y la promoción de la salud de los colaboradores afiliados, contribuyendo a la prevención de enfermedades laborales y al bienestar integral de los trabajadores de Cosméticos Lehit LTDA.	X	Incremento en las incapacidades médicas derivadas del estrés o desmotivación laboral.	Implementar campañas de promoción y prevención en salud física y mental dirigidas a los colaboradores.
IPS	Brindar atención médica integral, oportuna y de calidad a los colaboradores remitidos por la EPS, garantizando la recuperación, bienestar físico y mental, y la continuidad laboral de los trabajadores de Cosméticos Lehit LTDA.	X	Aumento en las consultas por estrés, fatiga o malestar emocional relacionados con el entorno laboral.	Desarrollar jornadas periódicas de valoración médica y salud preventiva en la empresa.
Caja de Compensación Familiar	Ofrecer servicios y programas que contribuyen al bienestar integral, recreación, capacitación y apoyo económico de los trabajadores y sus familias.	X	Baja participación de los colaboradores en los programas de bienestar y recreación ofrecidos por la CCF.	Diseñar estrategias conjuntas de capacitación y recreación que fortalezcan la motivación y el sentido de pertenencia.

Nota. Explicación de los involucrados en la problemática de investigación.

Tabla 2

Metodología del Proyecto.

Metodología del proyecto			
Objetivo Específico	Actividad	Metodología	Producto o Entregable
Fase I – Diagnóstico y Análisis de la situación actual de la empresa Cosméticos Lehit Ltda.			
1. Conocer la situación de rotación de personal que se ha venido presentado desde el año 2023, hasta el mes de mayo del 2025 en la empresa Cosméticos Lehit Ltda.	1.1 Entrevistar al jefe y Coordinador de Talento Humano de la empresa Cosméticos Lehit Ltda.	Aplicar instrumento de recolección de la información (Cuestionario) a manera de entrevista.	Informe de la entrevista realizada al jefe y coordinador de talento humano.
	1.2 Conocer la información estadística relacionada con la problemática del bienestar social en la empresa.	Revisión concreta de los registros históricos de ausentismo, rotación de personal, actividades de bienestar, entrevistas de retiro, vacantes por ocupar y entre otras.	Informe de la revisión de las estadísticas relacionadas con la problemática del bienestar social laboral en Cosméticos Lehit Ltda.
Fase II – Análisis de involucrados en la problemática			
2. Analizar la participación de los grupos de interés en la problemática de estudio.	2.1 Establecer quienes son los involucrados en la problemática del bienestar social laboral de la empresa Cosméticos Lehit Ltda.	Investigación en fuentes primarias y secundarias.	Matriz de interesados del proyecto.
Fase III – Identificar las causas de la rotación y desmotivación del personal en la empresa			
3. Identificar las principales causas que generan la rotación de personal en la empresa, a partir del análisis de	3.1 Recolectar información pertinente y suficiente de fuentes primarias y secundarias acerca de la problemática de estudio.	Consultar fuentes internas y externas relacionadas con la problemática de estudio.	Antecedentes del proyecto.

información interna y de las entrevistas de retiro recolectadas.	3.2 Recopilar información pertinente y suficiente del cuestionario de retiro.	Aplicar cuestionario a los ex colaboradores de la empresa cosméticos Lehit Ltda.	Informe de los resultados de los cuestionarios realizada a los excolaboradores.
	3.3 Obtener información de los colaboradores sobre la percepción del bienestar social laboral en la compañía.	Realizar encuesta a los colaboradores sobre la percepción que tienen del BSL.	Informe de los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores.
	3.4 Determinar los factores de rotación de personal en la empresa Cosméticos Lehit Ltda.	Elaboración del árbol de problemas	Árbol de problemas
Fase IV – Definición y diseño de las estrategias de Bienestar Social Laboral			
4. Proponer estrategias que permitan reducir la rotación de personal en la empresa Cosméticos Lehit Ltda. en la ciudad de Bogotá.	4.1 Proponer estrategias que mitiguen la problemática	Análisis morfológico con base en el Árbol de Objetivos.	Árbol de objetivos con sus alternativas
	4.2 Evaluar la pertinencia de las estrategias		Matriz de marco lógico

Nota: La imagen presenta la metodología del proyecto, incluyendo objetivos específicos, actividades, métodos aplicados y los productos obtenidos en cada fase.

3.4 Determinar los factores de rotación de personal en la empresa Cosméticos Lehit Ltda.	Computador con acceso a internet.	Ejecutor del proyecto	24/10/2025	7/11/2025	3			
Fase IV – Definición y diseño de las estrategias de BSL								
4.1 Proponer estrategias que mitiguen la problemática	Computador con acceso a internet, informes de entrevistas y encuestas realizadas.	Ejecutor del proyecto	8/11/2025	26/11/2025	3			
4.2 Evaluar la pertinencia de las estrategias	Computador con acceso a internet	Ejecutor del proyecto	8/11/2025	26/11/2025	3			

Nota: Se detallan las actividades planificadas para el desarrollo del trabajo de grado, organizadas por fases, con sus respectivas fechas de inicio y finalización, duración en días, responsables y recursos requeridos.

Tabla 4*Presupuesto.*

COSTOS DIRECTOS	\$ 3.539.630				
COSTOS INDIRECTOS	\$ 13.790				
GASTOS ADMINS. Y OPERATIVOS	\$ 3.700				
RESERVA PARA RIESGOS	\$ 40.000				
TOTAL, PRESUPUESTO	\$ 3.597.120				
ACTIVIDADES	RECURSOS REQUERIDOS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD DE UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Fase I – Diagnóstico y Análisis de la situación actual de la empresa Cosméticos Lehit Ltda.					
1.1 Entrevistar al jefe y Coordinador de Talento Humano de la empresa Cosméticos Lehit Ltda.	Dispositivo móvil para realizar grabación de entrevista	Unidad	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
	Hojas tamaño carta	Unidad	2	\$ 250	\$ 500
	Pasajes de Transporte Público	Unidad	8	\$ 3.200	\$ 25.600
	Bolígrafo	Unidad	2	\$ 1.600	\$ 3.200
1.2 Conocer la información estadística relacionada con la problemática del bienestar social en la empresa.	Computador con acceso a bases de datos internas.	Unidad	1	\$ 1.799.030	\$ 1.799.030
	Pasaje de Transporte Público	Unidad	25	\$ 3.200	\$ 80.000
Fase II – Análisis de involucrados en la problemática					
2.1 Establecer quienes son los involucrados en la problemática del bienestar social laboral de la empresa Cosméticos Lehit LTDA.	Computador con acceso a bases de datos	Unidad	1	\$ 1.799.030	\$ 1.799.030
Fase III – Identificar las causas de la rotación y desmotivación del personal en la empresa.					
3.1 Recolectar información pertinente y suficiente de fuentes primarias y secundarias acerca de la problemática de estudio.	Celular	Unidad	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
	Internet	Plan Mensual	1	\$ 45.000	\$ 45.000
3.2 Recopilar información pertinente y suficiente del cuestionario de retiro.	Celular	Unidad	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
	Internet	Plan Mensual	1	\$ 45.000	\$ 45.000

3.3 Obtener información de los colaboradores sobre la percepción del bienestar social laboral en la compañía.	Celular	Unidad	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
	Dulces por participación	Paquete x 100 dulces	1	\$ 13.790	\$ 13.790
	Internet	Plan Mensual	1	\$ 45.000	\$ 45.000
3.4 Determinar los factores de rotación de personal en la empresa Cosméticos Lehit Ltda.	Computador con acceso a bases de datos internas.	Unidad	1	\$ 1.799.030	\$ 1.799.030
Fase IV – Definición y diseño de las estrategias de Bienestar Social Laboral					
4.1 Proponer las estrategias que mitiguen la problemática	Acceso a internet	Plan Mensual	1	\$ 45.000	\$ 45.000
	Bolígrafo	Unidad	1	\$ 1.600	\$ 1.600

Nota: El presupuesto detalla los recursos económicos estimados para la ejecución de las actividades.

Entrevista a el jefe y coordinador de talento humano

Acceso a la entrevista grabada: <https://www.youtube.com/watch?v=KZAqATI0U9s>

Coordinador de Talento Humano: Jeimmy Lorena Acevedo Chivata

Jefe de Talento Humano: Marisol Saavedra

Situación laboral

1. ¿Cómo describiría actualmente la situación laboral en Cosméticos Lehit Ltda. en términos de estabilidad del personal?

Respuesta jefa de TH: Yo inicialmente no llevo mucho tiempo en la compañía, llevo menos de 1 año. De lo que he podido percibir es que Lehit., es una empresa que brinda estabilidad o quiere proyectar estabilidad, pero actualmente tiene muchos contratos obra labor y eso hace que las personas perciban que es inestable y de pronto roten más fácilmente.

Respuesta coordinadora de TH: Actualmente nos encontramos con una buena estabilidad laboral, la compañía como lo decía la jefa de talento humano es una empresa muy estable entonces en este momento no tenemos tanto índice de rotación.

Análisis: Las respuestas evidencian percepciones contrastantes sobre la estabilidad laboral en la organización. Por un lado, la jefa de TH identifica que la forma de contratación temporal puede generar una sensación de inseguridad y percepción de alta rotación, lo que puede afectar la confianza y motivación de los colaboradores. Por otro lado, la coordinadora percibe una estabilidad general en la plantilla, destacando un índice de rotación bajo en la actualidad.

2. ¿Cuál considera que ha sido el comportamiento de la rotación de personal en los últimos años (2023-2025)?

Respuesta jefa de TH: Como lo mencione anteriormente no llevo mucho en la compañía, pero lo que me he dado cuenta en este tiempo es que ha venido disminuyendo sé que vienen

como de una rotación alta y se trata de mojar los perfiles de cargo para ir mejorando la contratación y ha disminuido en este último año.

Respuesta coordinadora de TH: más o menos a mitad de año del 2025, tuvimos una rotación muy alta, pero actualmente estamos muy estables no contamos con tantas renunciaciones ni terminaciones de contrato.

Análisis: Ambas respuestas muestran que la rotación de personal ha sido variable en los últimos años, con períodos de alta rotación seguidos de estabilización reciente. La jefa de TH enfatiza que la empresa ha implementado estrategias de selección y ajuste de perfiles para disminuir la rotación, lo que refleja un esfuerzo por mejorar la retención de talento. La coordinadora coincide en la tendencia de estabilización, aunque resalta que la rotación fue significativa a mitad de 2025.

3. ¿Qué áreas o cargos presentan mayor índice de rotación y a qué cree que se debe?

Respuesta jefa de TH: Pues actualmente donde tenemos más rotación es en el área de producción, una parte y creo que se debe por el contrato y la otra por el horario al haber turno de día y de noche, pues a veces las personas o si son madres cabeza de hogar les queda difícil, entonces creo que es un factor que influye en la rotación de calidad y producción.

Respuesta coordinadora de TH: Efectivamente en calidad y producción son las áreas que más rotación de personal tienen, también hemos evidenciado que aparte de lo que dice la jefe es por el ambiente laboral, entonces esto también afecta mucho la rotación en estas dos áreas que son las más grandes que tenemos.

Análisis: Las respuestas reflejan claramente que la rotación se concentra en áreas clave de la empresa, como producción y calidad, donde se combinan factores laborales y personales. Por un lado, los horarios rígidos y los contratos temporales dificultan la conciliación de la vida

laboral y familiar, afectando especialmente a colaboradores con responsabilidades adicionales, como las madres cabeza de hogar. Por otro lado, el ambiente laboral también juega un papel importante: las relaciones interpersonales y la percepción del clima de trabajo influyen en la decisión de los colaboradores de permanecer en la empresa.

4. ¿Existen registros o indicadores que permitan hacer seguimiento a las causas del retiro y bienestar laboral?

Respuesta jefa de TH: Actualmente no. Si bien tenemos una entrevista de retiro que se hace al personal aun no contamos como un indicador aun que nos muestre la claridad de lo que está pasando, lo queremos implementar, pero está en el proyecto.

Respuesta coordinadora de TH: Igualmente lo que dice mi compañera al momento no lo implementamos, pero estamos en proceso para tener unos buenos indicadores y poder tomar estrategias para reducir la rotación de personal.

Análisis: Las respuestas muestran que, aunque la empresa realiza esfuerzos para conocer la percepción de los colaboradores a través de entrevistas de retiro, aún no cuenta con un sistema formalizado que permita medir de manera constante las causas de desvinculación y el estado del bienestar laboral. Esta situación refleja una oportunidad importante de mejora, ya que la falta de datos consolidados limita la capacidad de la empresa para identificar patrones, anticipar problemas y diseñar estrategias efectivas de retención.

5. ¿Existen periodos del año donde la rotación suele ser más alta? ¿A qué lo atribuye?

Respuesta jefa de TH: En lo poco que conozco creo que cuando hay picos de producción en el mes de abril y hacia final de año, allí es donde se ha presentado la mayor rotación.

Respuesta coordinadora de TH: Efectivamente en diciembre nosotros contamos con vacaciones colectivas estas se finalizan al empezar el año, allí es donde se presenta más renuncias.

Análisis: Las respuestas muestran que la rotación de personal no es uniforme a lo largo del año, sino que tiende a concentrarse en momentos específicos asociados con la dinámica de producción y los ciclos de vacaciones. Esto sugiere que factores externos, como picos de trabajo y periodos de descanso colectivo, pueden influir directamente en la decisión de los colaboradores de desvincularse.

6. ¿Qué tipo de rotación es más frecuente: voluntaria o involuntaria?

Respuesta jefa de TH: Actualmente la voluntaria

Respuesta coordinadora de TH: En el tiempo que yo llevo ha sido parejo el tipo de rotación, como lo mencionaba anteriormente a mitad de año fue más renuncias voluntarias y ya al finalizar el año se ve más por terminación de contrato.

Análisis: Las respuestas reflejan que la rotación en la empresa no sigue un patrón único y puede variar según la época del año y las circunstancias organizacionales. La rotación voluntaria parece ser más común en ciertos periodos, lo que sugiere que factores personales o profesionales, como búsqueda de mejores oportunidades, desarrollo de carrera o condiciones laborales, influyen en la decisión de los colaboradores de renunciar. Por otro lado, las terminaciones de contrato también contribuyen a la rotación, especialmente en momentos de ajuste o cierre de periodos de año.

7. ¿Cuáles considera que son las principales causas de la rotación en Cosméticos Lehit LTDA?

Respuesta jefa de TH: Como ya lo había mencionado una parte creería que son los turnos y la otra parte es de pronto por el bienestar y la cultura que hay en la empresa.

Respuesta coordinadora de TH: Pienso que se debe por el tema de los beneficios, bienestar laboral. Es un tema muy importante que nos falta fortalecer para mitigar las renunciaciones.

Análisis: Ambas respuestas evidencian que la rotación en la empresa está vinculada tanto a condiciones estructurales como a aspectos culturales y de bienestar. Por un lado, los horarios y turnos de trabajo representan un desafío, especialmente para quienes necesitan conciliar la vida laboral y personal. Por otro, la percepción de bajo bienestar laboral y beneficios refleja que los colaboradores pueden sentirse poco apoyados o desmotivados, lo que impacta directamente en su decisión de permanecer o desvincularse.

8. ¿Ha identificado si la rotación está relacionada con factores salariales, emocionales o de reconocimiento?

Respuesta jefa de TH: Si creo que la parte económica para algunos cargos el salario es bajo.

Respuesta coordinadora de TH: Haría falta un poco más de reconocimiento económico, más bonos, más incentivos, pues para que también ayude a que no haya esta rotación.

Análisis: Las respuestas muestran que los factores económicos y de reconocimiento juegan un papel importante en la rotación de personal. La percepción de que algunos salarios no están alineados con las responsabilidades y la carga laboral puede generar insatisfacción y motivar la búsqueda de mejores oportunidades fuera de la empresa. Además, la falta de incentivos y reconocimiento económico limita la motivación y puede afectar el compromiso de los colaboradores.

9. ¿Qué papel juega la falta de oportunidades de ascenso o crecimiento en las decisiones de renuncia?

Respuesta jefa de TH: Juega un papel muy importante, afecta mucho la falta de oportunidades porque hoy en día las personas están buscando o estamos buscando crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, crecer tanto personalmente como a nivel laboral. Hacer de pronto carrera dentro de la empresa. Si se ve limitado y eso hace que los colaboradores renuncien.

Respuesta coordinadora de TH: Si efectivamente pienso igual que la jefe si hace falta más capacitaciones para que nos ayuden a crecer personal y profesionalmente. Porque hay muchas áreas donde no existe la posibilidad de crecimiento.

Análisis: Las respuestas reflejan que la oportunidad de crecimiento es un factor crítico para la retención del talento. Cuando los colaboradores no ven posibilidades de ascenso, desarrollo profesional o aprendizaje continuo, se sienten estancados y menos motivados, lo que aumenta la probabilidad de que busquen alternativas externas.

10. ¿Cómo evalúa los procesos de inducción y adaptación del nuevo personal y cuánto tiempo suele tomar su integración al puesto de trabajo?

Respuesta jefa de TH: Creo que allí también nos estamos quedando cortos, hoy en día no se habla tanto de inducción, sino como onboarding que es donde tengamos la persona una semana en las distintas áreas conocimiento y entregándole un manual de funciones y hacer un seguimiento. En este momento hacemos la inducción un día y ya entregamos a la persona al día siguiente, entonces creo que nos quedamos cortos.

Respuesta coordinadora de TH: Si nos hace falta realizar un seguimiento por que el primer día que ingresan los colaboradores se da una inducción de todas las áreas algo muy

básico, pero en realidad no se hace un seguimiento para conocer cómo se siente la persona en el tiempo que lleve, nos falta implementarlo.

Análisis: Las respuestas reflejan que los procesos de inducción y adaptación en la empresa no cumplen con las necesidades del nuevo personal, lo que puede afectar su desempeño inicial, motivación y sentido de pertenencia. La falta de un seguimiento continuo limita la capacidad de detectar problemas tempranos y de asegurar que el colaborador comprenda completamente sus funciones y la cultura organizacional.

11. ¿Se realiza algún tipo de seguimiento o evaluación al personal recién vinculado para conocer su nivel de satisfacción?

Respuesta jefa de TH: No lo tenemos

Respuesta coordinadora de TH: No se maneja

Análisis: La ausencia de un seguimiento o evaluación temprana evidencia que la empresa no cuenta con mecanismos formales para monitorear la satisfacción y adaptación del nuevo personal. Esto representa una oportunidad de mejora, ya que sin esta información es difícil identificar problemas iniciales, entender la experiencia del colaborador y actuar de manera preventiva para evitar desmotivación o rotación temprana.

12. ¿Qué tipo de capacitación o acompañamiento reciben los líderes para fortalecer sus habilidades de gestión de equipos?

Respuesta jefa de TH: Actualmente no contamos con esas capacitaciones, la idea es presentarle a la gerencia esas propuestas de capacitación.

Respuesta coordinadora de TH: En este momento no se genera capacitaciones para los líderes, es algo que debemos de enfocarnos porque, así como capacitamos al líder, así mismo el líder a si mismo va a transmitir una buena información y un buen trabajo en equipo.

Análisis: Las respuestas reflejan que la empresa no cuenta con programas formales de desarrollo para sus líderes, lo que puede afectar la gestión de equipos, la comunicación y el clima laboral. La falta de capacitación limita la capacidad de los líderes para guiar, motivar y retener a sus colaboradores, lo que repercute directamente en la satisfacción y desempeño del personal.

13. ¿Se promueve la participación de los empleados en la toma de decisiones o propuestas de mejora?

Respuesta jefa de TH: Actualmente no se maneja

Respuesta coordinadora de TH: No se realiza actualmente

Análisis: Ambas respuestas coinciden en que en la empresa no se fomenta la participación activa de los colaboradores en los procesos de toma de decisiones ni en la presentación de propuestas de mejora. Esto evidencia una falta de mecanismos formales de participación, lo que puede generar desmotivación y falta de oportunidades de crecimiento.

14. ¿Qué oportunidades de desarrollo profesional ofrece la empresa a sus colaboradores?

Respuesta jefa de TH: Actualmente no tenemos como un plan de carrera diseñado, solo se da en estas dos áreas por los cargos que se manejan de Auxiliar I a Auxiliar II que son los cargos que tienen la posibilidad de pasar, pero en otras áreas no hay plan carrera.

Respuesta coordinadora de TH: En este caso el área de Bodega y producción se realiza un tipo de capacitación para que puedan ascender a auxiliar II, en las otras áreas no se ve reflejada.

Análisis: Ambas respuestas indican que la empresa carece de un plan integral de desarrollo profesional para todos los colaboradores. Solo algunas áreas específicas cuentan con oportunidades de crecimiento limitado, lo que refleja desigualdad en las oportunidades, impacto en la motivación y limitación en la retención del talento humano.

15. ¿Qué programas o actividades de bienestar laboral se desarrollan actualmente en la empresa?

Respuesta jefa de TH: Actualmente tenemos pocas actividades de bienestar como lo decía mi compañera, la cultura de la empresa es un poco compleja en este momento es una empresa familiar es muy hermética en esos temas, pero pues la idea y hemos intentado y lo que se lleva presentar un plan de bienestar y que se pueda ejecutar durante el siguiente año.

Respuesta coordinadora de TH: Actualmente tenemos muy pocos planes de bienestar, los hemos tratado de implementar poco a poco, en el transcurso que la empresa está en crecimiento ya somos cada vez más trabajadores, entonces nos estamos enfocando en el tema de bienestar. Pero actualmente no contamos con estos beneficios.

Análisis: Las respuestas evidencian que la empresa carece de un Programa de Bienestar Laboral activo, lo cual genera una brecha significativa en la gestión del talento humano. Aunque existe la intención de mejorar, aún no se ha logrado una implementación real.

16. ¿Qué acciones se han tomado para mejorar la comunicación y las relaciones entre los equipos?

Respuesta jefa de TH: En el momento no tenemos muchas actividades de integración entre áreas solamente lo que es netamente laboral, estamos apuntando que aparte de las pausas activas podamos hacer otras actividades o talleres en donde se incorporen las otras áreas.

Respuesta coordinadora de TH: Por el momento la única actividad que se implementa para mejorar la comunicación y las relaciones con los equipos son las pausas activas. Pero si sería bueno generar más unión y actividades para que entre áreas nos comuniquemos mejor como actividades de compartir y unión.

Análisis: Las respuestas evidencian que las acciones para fortalecer la comunicación y las relaciones entre los equipos son insuficientes y se encuentran en una etapa básica, limitándose únicamente a las pausas activas.

17. ¿Qué tipo de incentivos o beneficios considera que tendrían mayor impacto en la retención del personal?

Respuesta jefa de TH: Yo creo que aparte de lo monetario que es importante, pero pues sabemos que lo monetario en el momento que nos aumentan uno ve el crecimiento y ya no lo va a volver a ver. También hace falta salarios emocionales, jornadas flexibles, días libres por cumpleaños, actividades que sean más de salario emocional y no monetaria.

Respuesta coordinadora de TH: Yo pensaría que monetariamente sería importante, también capacitaciones sobre control de emociones y creería que más actividades de unión entre las áreas para incentivar la unión entre compañeros y que exista el respeto.

Análisis: Ambas perspectivas coinciden en que la retención del personal no depende exclusivamente de beneficios económicos, sino que requiere complementar lo monetario con estrategias de salario emocional.

18. ¿Cómo se identifican y abordan los casos de desmotivación o bajo desempeño antes de que se produzca una renuncia?

Respuesta jefa de TH: Si el colaborador agrega valor y se quiere ir, si se trata de hablar con la persona antes de que renuncie y si se puede hacer algo se implementa para retenerlo.

Respuesta coordinadora de TH: En el caso de producción o de bodega cuando ellos identifican que puede haber una posible terminación de contrato, primero hablan con el colaborador y llegan a un acuerdo para brindar una oportunidad, si el bajo desempeño continúa se toma la decisión de dar por terminado el contrato.

Análisis: Las respuestas muestran que el abordaje de la desmotivación o el bajo desempeño no se realiza de manera preventiva ni estructurada. Las acciones se activan **solo** cuando el problema ya es evidente, e incluso en fases cercanas a la renuncia o terminación del contrato.

19. ¿Cómo se reconocen los logros y esfuerzos de los empleados?

Respuesta jefa de TH: De pronto no hay incentivos como en las otras áreas como producción, calidad y Bodega, que si la persona va bien se puede ascender en las otras áreas al momento no lo tenemos.

Respuesta coordinadora de TH: En este momento no contamos con un tipo de reconocimiento en la empresa, es más ya un conocimiento personal y la satisfacción de que está realizando sus funciones bien y aprender. Pero no incentivamos a la persona por su buen trabajo.

Análisis: Las respuestas evidencian que la empresa carece de un sistema formal de reconocimiento laboral, lo cual afecta directamente la motivación y el sentido de pertenencia. Aunque algunas áreas podrían tener oportunidades de ascenso, no existe una política clara que resalte los logros individuales o colectivos.

20. ¿Qué impacto cree que tiene esta rotación sobre la productividad y el clima laboral de la organización?

Respuesta jefa de TH: Para la empresa son costos, es todo un proceso de reclutamiento, selección, contratación. Exámenes, capacitaciones y que llegue la persona y dure solamente 1 mes y volver a empezar desde cero. Son costos para la compañía y en el clima laboral las personas volver a inducción, capacitación y la productividad se ve afectada por los reprocesos.

Respuesta coordinadora de TH: Es un factor negativo claramente por que la rotación afecta toda la operación y se genera un reproceso en cuanto a la capacitación al personal nuevo,

afecta la productividad de la compañía, en cuanto al proceso que se está generando al momento de renunciar y en el clima laboral también afecta por que la persona antigua se va a cargar mucho de trabajo de la persona que se va y adicional con el trabajo de volver a capacitar a la persona que llega.

Análisis: Las respuestas reflejan una plena conciencia de los efectos negativos de la rotación en la organización.

21. Desde su experiencia, ¿qué nuevas estrategias recomendaría para fortalecer la permanencia y el compromiso del personal.

Respuesta jefa de TH: Para el siguiente año la idea es presentar a gerencia un plan de bienestar, un plan carrera, beneficios, y poder hacer un plan para el siguiente año, ajustando los perfiles que se han venido trabajando en esto.

Respuesta coordinadora de TH: Como lo mencionamos anteriormente es bueno el salario emocional e incentivos monetarios, yo creo que es una balanza entre ambas, para que uno se sienta más adaptado a un trabajo y capacitaciones de crecimiento personal es muy importante no solo laboralmente sino también de crecimiento.

Análisis: Las respuestas evidencian una visión clara sobre los elementos que pueden contribuir a disminuir la rotación y fortalecer el compromiso organizacional.

22. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el área de talento humano para reducir la rotación de personal?

Respuesta jefa de TH: Si como lo decía Lorena seria como esa parte, yo creo que empezar ajustar los perfiles de cargo como para encontrar al personal idóneo y ya al bienestar trabajar un poco con gerencia para dejar un poco esa cultura de herméticos y estrictos a lo que

encontramos en el mercado. Entonces también es como trabajar con ellos en las capacitaciones iniciando por gerencia y allí

Respuesta coordinadora de TH: Los principales desafíos en cuanto a la selección es complejo porque rota mucho el personal ya que se deben contratar al personal idóneo para cada cargo y que cumplan con las competencias.

Análisis: Las respuestas muestran que el área de Talento Humano enfrenta desafíos estructurales y culturales que influyen directamente en la retención del personal.

Informe Entrevista al jefe y Coordinador de Talento Humano

El análisis realizado a partir de la entrevista aplicada a la jefe y a la Coordinadora de Talento Humano de Cosméticos Lehit LTDA., permite evidenciar una gestión en desarrollo, con avances mínimos y múltiples retos relacionados con el bienestar, la comunicación y la retención del personal. Las respuestas de ambas entrevistadas coinciden en que actualmente no existe una estructura sólida en materia de clima organizacional ni un plan estratégico que permita fortalecer la motivación, la permanencia o el sentido de pertenencia de los colaboradores.

Uno de los hallazgos más relevantes es la ausencia de un plan de carrera y de programas de capacitación continuos, lo que limita el crecimiento interno y reduce las opciones de desarrollo del talento. Si bien se reconoce una pequeña ruta de ascenso en áreas operativas, esta no es una política organizacional transversal y deja a la mayoría de los trabajadores sin posibilidades reales de avanzar.

De igual manera, se identifica una debilidad en la comunicación interna y en la participación de los colaboradores, ya que no existen espacios formales para plantear ideas, proponer mejoras o trabajar en integración entre áreas. Las pausas activas se mencionan como la única actividad vigente, lo que demuestra una gestión del bienestar mínima y poco articulada con las necesidades reales del personal.

Otro elemento crítico es la ausencia de estrategias de reconocimiento e incentivos, tanto monetarios como emocionales. No se cuenta con programas que destaquen el esfuerzo, los logros o el buen desempeño, lo que disminuye la motivación y la conexión emocional con la empresa. Esta realidad, sumada al liderazgo percibido como distante y a la falta de acompañamiento oportuno en casos de desmotivación, contribuye directamente a la rotación constante.

Por último, se reconoce que la empresa mantiene una cultura organizacional rígida y hermética, lo cual dificulta la implementación de iniciativas de bienestar y limita la gestión del área de Talento Humano. Aunque ambas entrevistadas manifiestan disposición para mejorar, también dejan claro que el éxito de cualquier estrategia dependerá del respaldo de gerencia y de un cambio cultural profundo.

En conclusión, la entrevista evidencia que el área de Talento Humano es consciente de las problemáticas existentes y de su impacto en la rotación y el clima laboral. Sin embargo, la falta de planes estructurados, la comunicación limitada, la ausencia de reconocimiento y la carencia de programas de desarrollo han impedido consolidar una cultura organizacional positiva. Esto reafirma la necesidad de diseñar e implementar un Plan de Bienestar Laboral que fortalezca el liderazgo, la motivación y la experiencia del colaborador dentro de la organización.

Cuestionario aplicado a colaboradores actuales

Población: 238

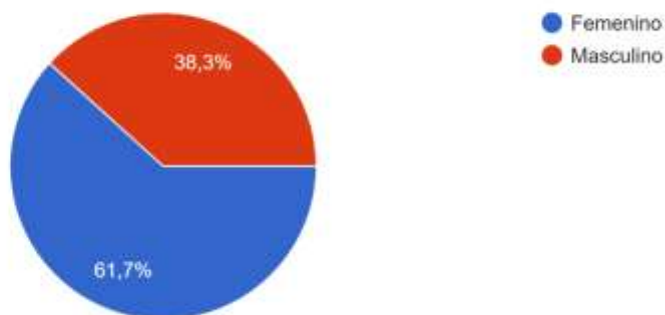
Muestra: 94

Porcentaje de la muestra: 39,5%

Figura 1

Género de Colaboradores Encuestados

1. Género
94 respuestas



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a los colaboradores actuales.

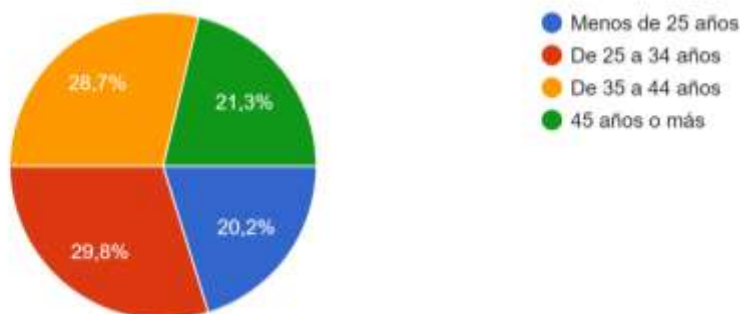
La mayoría de los colaboradores encuestados son mujeres 61,7%, mientras que el 38,3% son hombres.

Este resultado es coherente con la composición del personal de la empresa, donde predominan los cargos ocupados por mujeres. Esta característica permitirá analizar más adelante si existen percepciones diferenciadas frente al clima laboral y el bienestar, factores que pueden estar influyendo en la rotación del personal.

Figura 2

Edad de los Colaboradores Actuales

2. Edad
94 respuestas



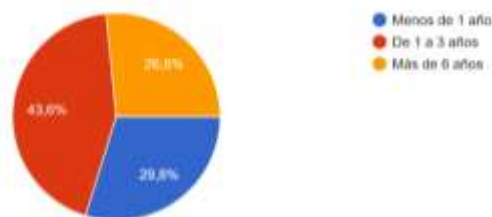
Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a los colaboradores actuales.

El grupo de colaboradores encuestados se encuentra principalmente entre los 25 y 34 años 29,8% y entre los 35 y 44 años 28,7%, mientras que el 21,3% tiene 45 años o más y el 20,2% es menor de 25 años. Esto refleja una población laboral mayoritariamente adulta joven, en una etapa productiva activa.

Figura 3

Antigüedad de Colaboradores

3. ¿Cuánto tiempo lleva en la compañía?
94 respuestas



Nota: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a los colaboradores actuales.

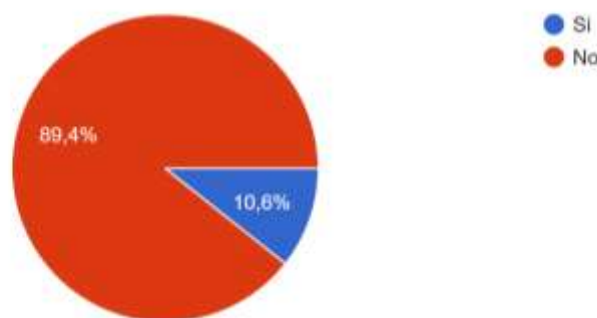
El 43,6% de los colaboradores encuestados lleva entre 1 y 3 años en la empresa, el 29,8% tiene menos de un año de antigüedad y el 26,6% lleva más de 6 años. Estos resultados evidencian

que una parte significativa del personal es relativamente reciente, lo cual coincide con el problema de rotación identificado en la organización.

Figura 4

Percepción de Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo

4. ¿Percibe oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa?
94 respuestas



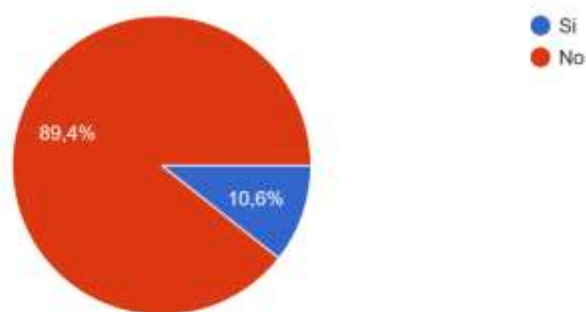
Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a los colaboradores actuales.

El 89,4% de los colaboradores manifestó que no percibe oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, mientras que solo el 10,6% considera que sí las hay. Este resultado evidencia una fuerte ausencia de proyección laboral, lo cual puede estar influyendo directamente en la desmotivación y en la decisión de renunciar. La falta de planes de carrera, formación o ascenso interno se convierte en un factor crítico que puede estar contribuyendo a la alta rotación de personal en Cosméticos Lehit Ltda.

Figura 5*Condiciones Laborales Justas y Equitativas*

5. ¿Considera que las condiciones laborales son justas y equitativas?

94 respuestas



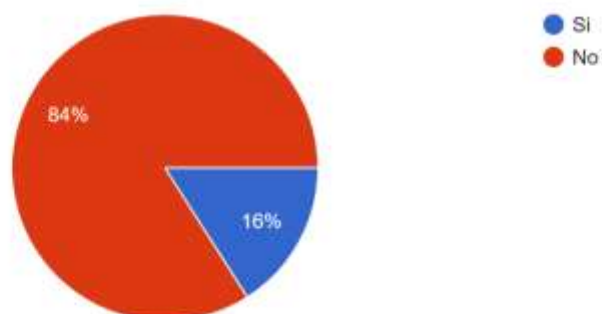
Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a los colaboradores actuales.

El 89,4% de los colaboradores considera que las condiciones laborales no son justas ni equitativas, mientras que solo el 10,6% opina lo contrario. Este resultado refleja una percepción generalizada de inconformidad frente al trato, las oportunidades, la asignación de funciones o beneficios.

Figura 6*Percepción del Trabajo Valorado y Reconocido*

6. ¿Siento que mi trabajo es valorado y reconocido?

94 respuestas



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a los colaboradores actuales.

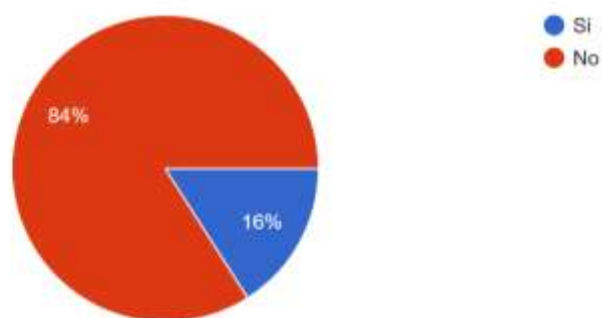
El 84% de los colaboradores manifestó no sentirse valorado ni reconocido por su trabajo, mientras que solo el 16% considera que sí recibe reconocimiento. Este resultado evidencia una carencia en los procesos de retroalimentación, motivación y gestión del talento.

Figura 7

Motivación Para Cumplir Funciones

7. ¿Me siento motivado para cumplir mis funciones?

94 respuestas



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a los colaboradores actuales.

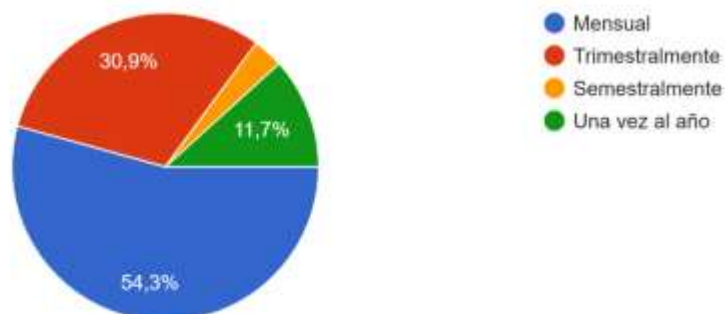
El 84% de los colaboradores expresó no sentirse motivado para cumplir sus funciones, mientras que solo el 16% afirmó estar motivado. Este resultado confirma la presencia de un bajo nivel de motivación laboral dentro de la organización.

Figura 8

Frecuencia de Realización de Actividades de Bienestar

8. ¿Con que frecuencia considera que debería realizarse actividades de bienestar?

94 respuestas



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a los colaboradores actuales.

La mayoría de los colaboradores (54,3%) considera que las actividades de bienestar deberían realizarse mensualmente, seguida de un 30,9% que prefiere una periodicidad trimestral. En menor proporción, un 11,7% sugiere una realización anual, mientras que únicamente un 3,2% considera apropiada una frecuencia semestral. Esto muestra una alta necesidad de espacios recurrentes de integración, motivación y bienestar emocional, que fortalezcan las relaciones laborales y reduzcan la rutina y el estrés.

Figura 9

Aspectos Importantes Para Mejorar el Bienestar Laboral

9. ¿Qué aspecto considera más importante para mejorar el bienestar laboral?

94 respuestas



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a los colaboradores actuales.

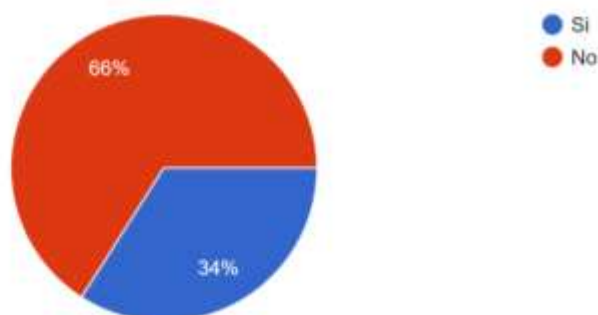
Los resultados muestran que el 51,1% de los colaboradores considera que la principal necesidad para mejorar el bienestar laboral es contar con mayores oportunidades de desarrollo profesional, convirtiéndose en el factor más relevante para la mayoría de los trabajadores. En segundo lugar, el 30,9% señala el reconocimiento y la motivación como un aspecto fundamental; mientras que solo el 11,7% menciona la comunicación con los líderes y un porcentaje aún menor indica los programas de salud y bienestar como prioridad.

Figura 10

Percepción de Relaciones con Compañeros y Supervisores

10. ¿Las relaciones con mis compañeros y supervisores son positivas?

94 respuestas

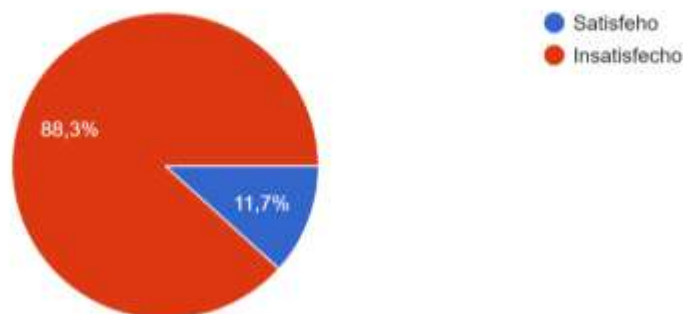


Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a los colaboradores actuales.

El 66% de los colaboradores respondió que no, mientras que solo el 34% manifestó que sí. Esto evidencia que existe una percepción negativa en las relaciones laborales, tanto entre compañeros como con los líderes inmediatos.

Figura 11*Satisfacción con Oportunidades de Desarrollo Profesional*

11. ¿Qué tan satisfecho está con las oportunidades de desarrollo profesional en la empresa?
94 respuestas

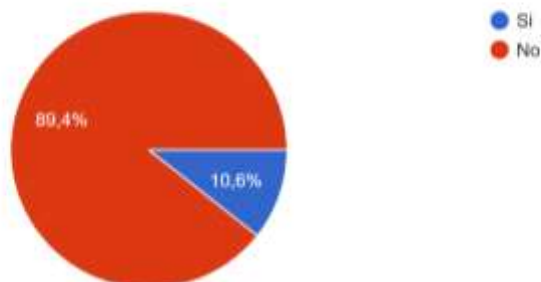


Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a los colaboradores actuales.

El 88,3% de los colaboradores manifestó estar insatisfecho, lo cual incide negativamente en su motivación, permanencia y proyección laboral, mientras que solo el 11,7% afirmó sentirse satisfecho con las posibilidades de crecimiento dentro de la organización.

Figura 12*Reconocimiento y Retroalimentación de los Líderes*

12. ¿Percibe que los líderes fomentan el reconocimiento y la retroalimentación positiva?
94 respuestas



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a los colaboradores actuales.

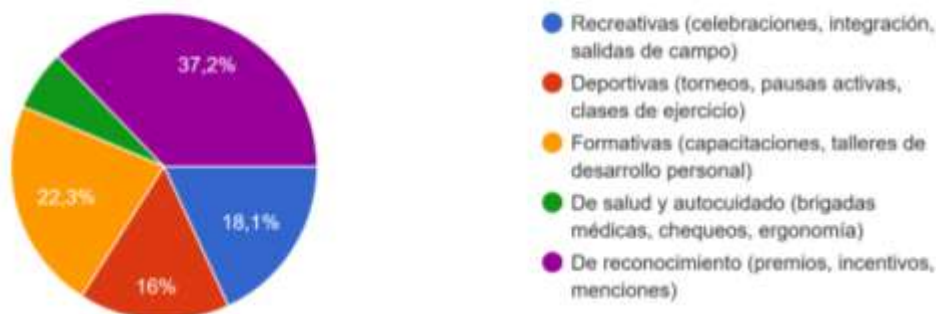
Los resultados muestran que el 89,4% de los colaboradores no percibe prácticas de reconocimiento ni retroalimentación positiva por parte de sus líderes, lo cual impacta negativamente la motivación, el clima organizacional y la permanencia en la empresa, mientras que únicamente el 10,6% considera que sí recibe este tipo de acompañamiento y reconocimiento por parte de sus líderes.

Figura 13

Actividades de Bienestar más Valoradas por el Talento Humano

13. ¿Qué tipo de actividades de bienestar considera más importantes?

94 respuestas



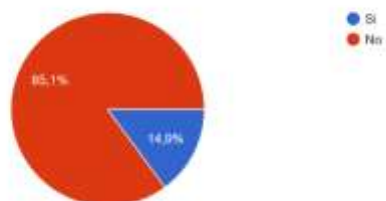
Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a los colaboradores actuales.

La mayoría de los colaboradores 37,2% prioriza actividades de reconocimiento, seguidas de iniciativas formativas 22,3%, evidenciando que las necesidades emocionales, motivacionales y de crecimiento profesional son las más relevantes dentro del clima laboral actual. Las actividades recreativas 18,1% y deportivas 16% muestran que el personal también espera espacios de integración, esparcimiento y bienestar físico, pero no son la prioridad principal y las actividades de salud y autocuidado 6,4% obtuvieron el menor interés, lo que sugiere que actualmente los trabajadores están más preocupados por el reconocimiento y la motivación que por este tipo de beneficios específicos.

Figura 14

Grado de Cooperación Entre las Áreas de Cosméticos Lehit Ltda.

14. ¿Existe cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa?
94 respuestas



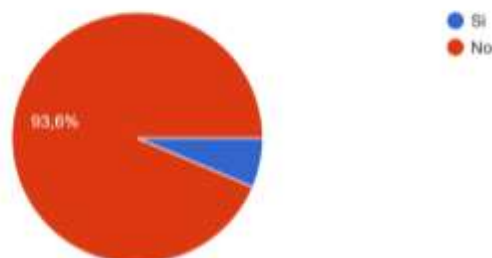
Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a los colaboradores actuales.

El 85,1% percibe que no existe cooperación entre los departamentos, lo cual refleja una débil articulación interna que afecta el clima organizacional, el trabajo en equipo y la eficiencia de los procesos, mientras que solo el 14,9% percibe que sí existe cooperación entre áreas

Figura 15

Opinión de los Colaboradores Sobre la Capacitación Alineada a su Cargo

15. ¿La empresa ofrece capacitaciones acordes a su cargo o área?
94 respuestas



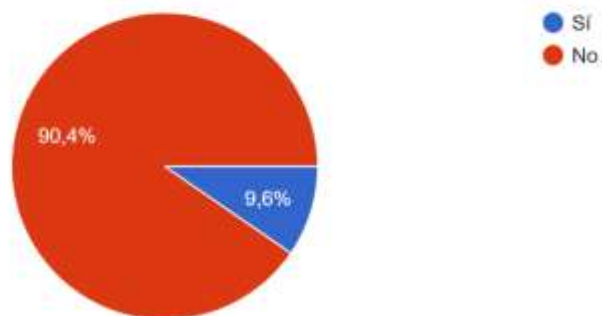
Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a los colaboradores actuales.

El 93,6% de los colaboradores afirma no recibir capacitaciones acordes a su cargo, lo que evidencia una debilidad significativa en los procesos de formación y desarrollo del talento humano, mientras que solo el 6,4% manifestó que sí recibe formación relacionada con sus funciones.

Figura 16*Opinión de los Colaboradores Acerca del Compromiso de la Empresa con su Bienestar Integral*

16. ¿Cree que la empresa se interesa por su bienestar personal y profesional?

94 respuestas



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a los colaboradores actuales.

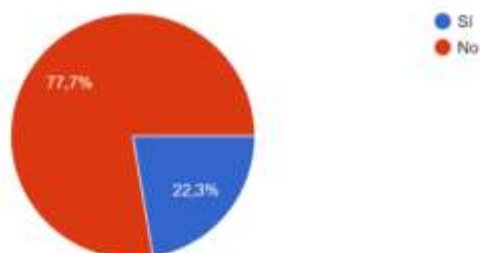
El 90,4% de los colaboradores considera que la empresa no se interesa por su bienestar personal y profesional, lo que evidencia un serio déficit en la gestión del talento humano, mientras que únicamente el 9,6% percibe un interés real por parte de la organización.

Figura 17

Percepción del Personal Acerca de su Proyección Laboral y Bienestar Dentro de la Empresa

17. ¿Cree usted que, perteneciendo a la compañía, puede cumplir con sus expectativas laborales y de calidad de vida?

94 respuestas



Nota.

Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a los colaboradores actuales.

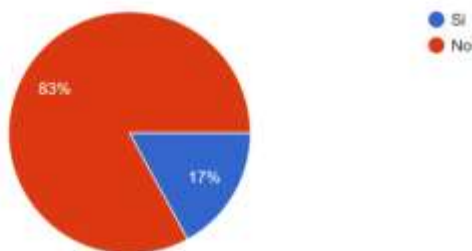
El 77,7% de los colaboradores considera que la empresa no le permitirá alcanzar sus expectativas laborales ni de calidad de vida, lo que refleja una baja proyección y un alto nivel de insatisfacción, mientras que solo el 22,3% considera que sí puede lograrlo dentro de la organización.

Figura 18

Nivel de Satisfacción de los Colaboradores con su Ambiente Laboral

18. ¿Me siento satisfecho con mi ambiente laboral?

94 respuestas



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a los colaboradores actuales.

El 83% de los colaboradores expresa inconformidad con su ambiente laboral, evidenciando un clima organizacional deteriorado y una experiencia laboral poco satisfactoria, mientras que únicamente el 17% indicó estar conforme con su ambiente de trabajo.

Informe cuestionario de trabajadores

Los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de Cosméticos Lehit LTDA., evidencian un clima laboral frágil y una percepción generalizada de insatisfacción frente a las condiciones actuales de bienestar, reconocimiento y desarrollo profesional. La mayoría de los encuestados manifiesta no sentirse motivada ni identificada con la organización, lo que refleja un ambiente interno que requiere intervención prioritaria.

En primera instancia, se observa que los colaboradores no se sienten valorados ni reconocidos por su labor. La ausencia de retroalimentación positiva, así como la percepción de un liderazgo poco cercano, afecta la motivación y el sentido de pertenencia. Esta situación se refuerza con la limitada cooperación entre áreas y la falta de comunicación efectiva, elementos que obstaculizan la integración y dificultan la consolidación de equipos cohesionados.

De igual manera, los trabajadores expresan una clara inconformidad frente a las oportunidades de desarrollo profesional. La falta de capacitación, la ausencia de planes de carrera y la percepción de que la empresa no contribuye a las expectativas laborales y de calidad de vida generan sentimientos de estancamiento. Estos resultados muestran que el crecimiento dentro de la organización no se visualiza como una posibilidad real, incrementando el riesgo de rotación y desmotivación.

En cuanto al bienestar integral, la encuesta evidencia que los colaboradores no perciben un interés genuino por su bienestar personal ni profesional. Esta percepción impacta de forma directa el ambiente laboral, el compromiso y la disposición hacia el trabajo diario. Además, la insatisfacción con el clima organizacional es predominante, lo que demuestra que el entorno laboral no está siendo experimentado como un espacio positivo, cómodo o estimulante.

Finalmente, aunque los trabajadores expresan interés en actividades de reconocimiento, formación e integración, estas no se desarrollan de manera estructurada ni constante. La ausencia de estrategias formales de bienestar revela que, hasta el momento, el factor humano no ha sido gestionado desde un enfoque preventivo ni motivacional.

En conclusión, el diagnóstico refleja un conjunto de necesidades claras relacionadas con el fortalecimiento del liderazgo, el reconocimiento, la comunicación interna, el desarrollo del talento y la construcción de un clima laboral saludable. Los resultados sustentan la pertinencia de diseñar e implementar un Plan de Bienestar Laboral que permita mejorar la experiencia del colaborador, fortalecer el sentido de pertenencia y promover una cultura organizacional más humana, motivadora y coherente con los objetivos institucionales.

Cuestionario aplicado a extrabajadores.

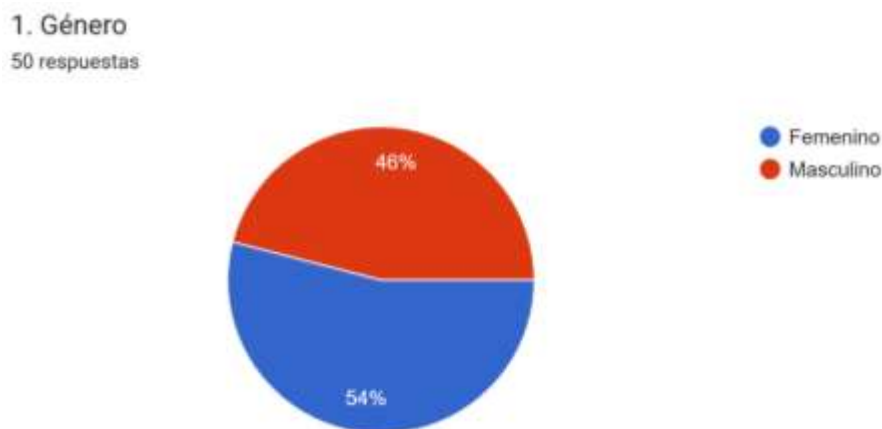
Población: 393

Muestra: 50

Porcentaje de la muestra: 12,7%

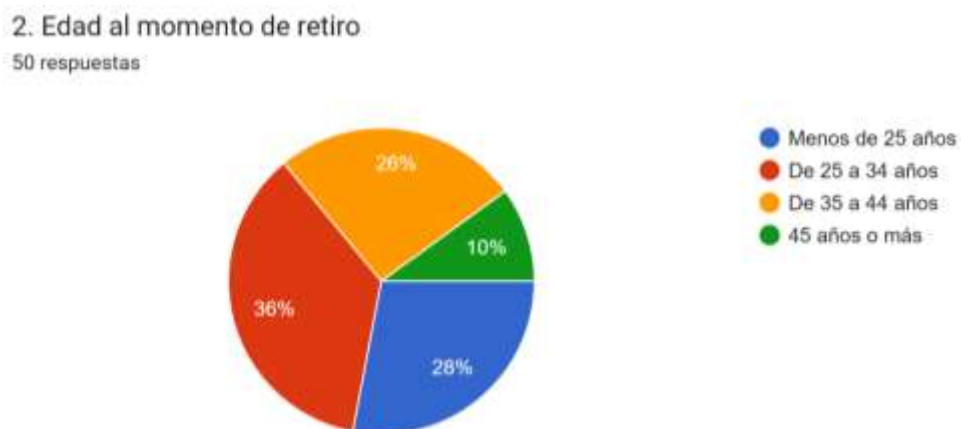
Figura 19

Distribución por Género de los Extrabajadores Encuestados



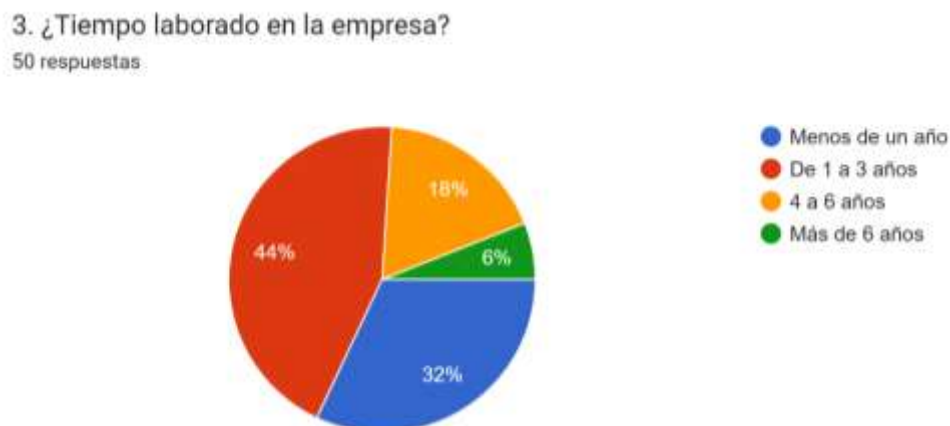
Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a extrabajadores de la empresa Cosméticos Lehit Ltda. durante el periodo 2023–2025.

La encuesta fue aplicada a 50 extrabajadores de la organización. De ellos, el 54% corresponde a mujeres y el 46% a hombres, lo cual evidencia una participación relativamente equilibrada entre ambos géneros.

Figura 20*Edad de los Extrabajadores al Momento de su Retiro*

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a extrabajadores de la empresa Cosméticos Lehit Ltda. durante el periodo 2023–2025.

Los resultados muestran que el 36% de los extrabajadores tenía entre 25 y 34 años al momento de su retiro, seguido por un 28% menor de 25 años, un 26% entre 35 y 44 años, y únicamente un 10% correspondía a personas de 45 años o más. Esta distribución sugiere que la desvinculación afectó principalmente a personas jóvenes y en etapa temprana de desarrollo profesional, lo cual puede indicar que la organización no logró consolidar estrategias de retención para el talento en crecimiento.

Figura 21*Tiempo Laborado en la Empresa por los Extrabajadores*

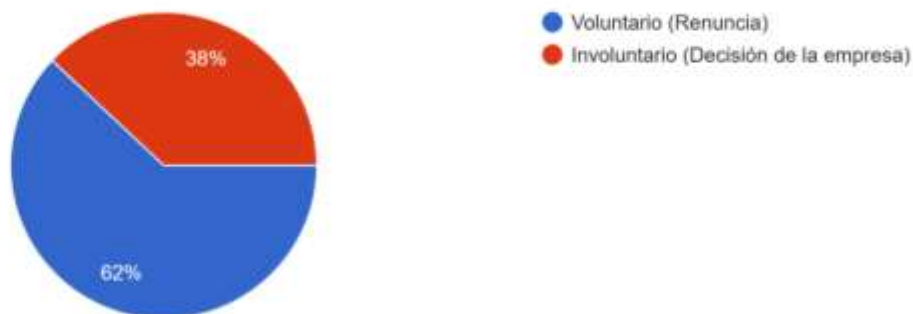
Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a extrabajadores de la empresa Cosméticos Lehit Ltda. durante el periodo 2023–2025.

El tiempo de permanencia muestra que el 44% de los extrabajadores estuvo vinculado entre 1 y 3 años, seguido por un 32% que permaneció menos de un año, un 18% entre 4 y 6 años, y solo un 6% laboró más de 6 años en la organización. Estos datos evidencian una marcada dificultad para retener talento a mediano y largo plazo.

Figura 22

Tipo de Retiro Laboral: Voluntario o Involuntario

4. ¿Su retiro fue?
50 respuestas



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a extrabajadores de la empresa Cosméticos Lehit Ltda. durante el periodo 2023–2025.

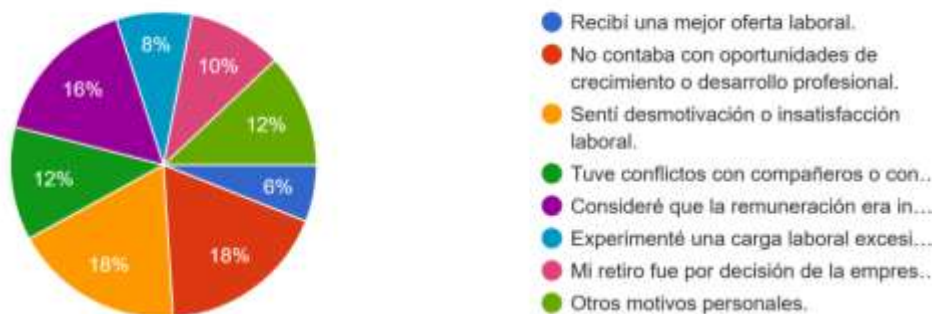
Frente a las condiciones de desvinculación, el 62% de los extrabajadores manifestó haber tenido un retiro voluntario, mientras que el 38% indicó que su salida fue involuntaria. Este resultado sugiere que, aunque la mayoría decidió retirarse por voluntad propia, existe un porcentaje considerable de retiros no voluntarios.

Figura 23

Principales Razones de Retiro Reportadas por los Extrabajadores

5. ¿Cuál fue la principal razón de su retiro de la empresa Cosméticos Lehit LTDA?

50 respuestas



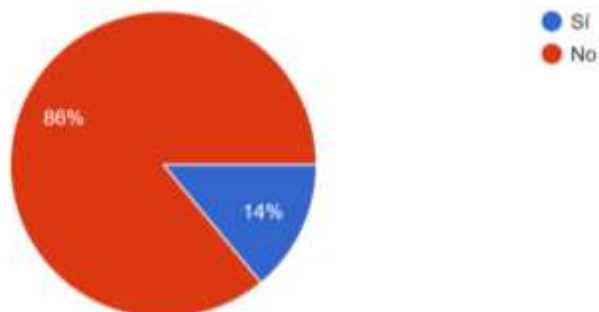
Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a extrabajadores de la empresa Cosméticos Lehit Ltda. durante el periodo 2023–2025.

La falta de oportunidades de crecimiento y la desmotivación o insatisfacción laboral son las razones más mencionadas 18% cada una, lo que indica que los colaboradores perciben limitadas opciones de desarrollo profesional y emocional dentro de la empresa, la remuneración insuficiente también es relevante 16%, mostrando que el salario podría no estar alineado con las expectativas o la carga laboral. Los conflictos con compañeros o supervisores representan el 12%, evidenciando posibles problemas en el clima organizacional y la gestión de relaciones internas, la carga laboral excesiva afecta al 8%, mientras que los retiros involuntarios suman un 10%, indicando que no todos los retiros son voluntarios y que algunas decisiones organizacionales influyen en la rotación. Un 12% corresponde a otros motivos personales, y un 6% a mejores ofertas laborales externas, lo cual, aunque menor, muestra que algunos colaboradores buscan alternativas fuera de la empresa por razones diversas.

Figura 24*Opinión de los Extrabajadores Acerca del Desarrollo y la Capacitación Dentro de la Empresa*

6. ¿Considera que la empresa brindaba oportunidades de desarrollo y capacitación?

50 respuestas

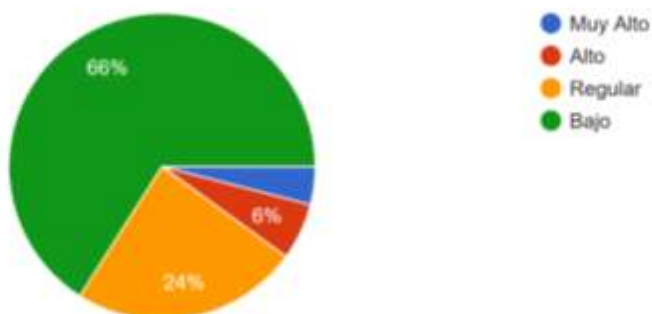


Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a extrabajadores de la empresa Cosméticos Lehit Ltda. durante el periodo 2023–2025.

El 86% de los extrabajadores manifestó que la empresa no ofrecía oportunidades de desarrollo ni procesos de capacitación, mientras que solo el 14% afirmó haber tenido acceso a estos espacios.

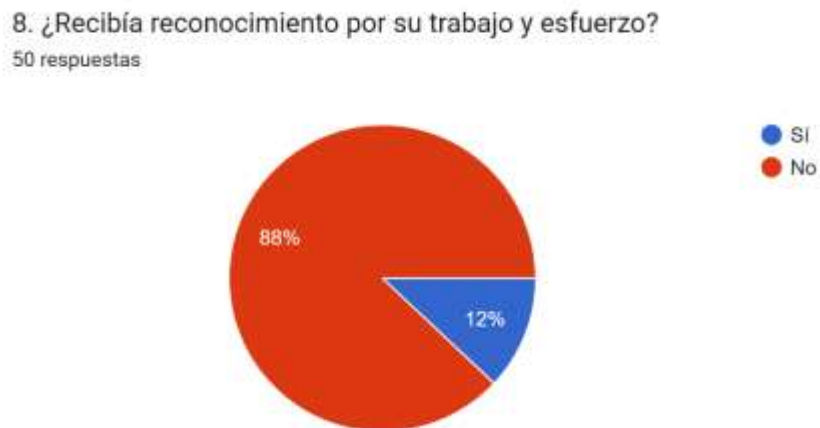
Figura 25*Nivel de Satisfacción General de los Extradabajadores con la Empresa*

7. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción general durante su tiempo en la empresa?
50 respuestas



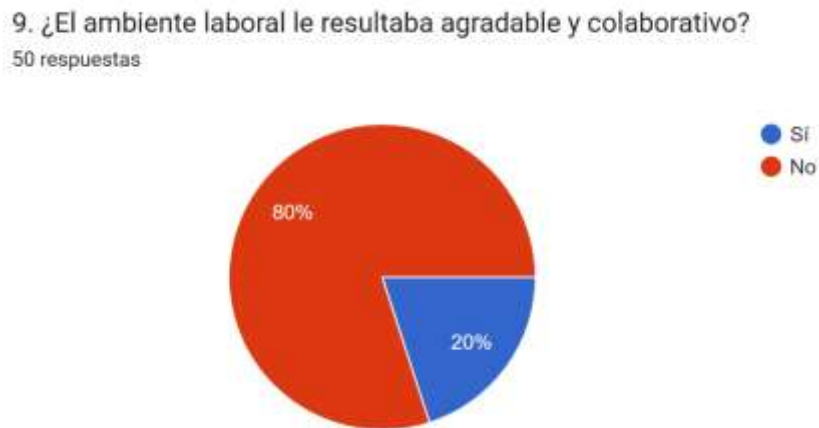
Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a extradabajadores de la empresa Cosméticos Lehit Ltda. durante el periodo 2023–2025.

La mayoría de los colaboradores 66% reportó un nivel de satisfacción bajo, lo que indica un problema importante en la percepción general de la empresa, un 24% se ubicó en satisfacción regular, mostrando que sólo una minoría se sentía medianamente satisfecha, Solo un 6% indicó un nivel alto, y un 4% muy alto, evidenciando que los niveles de satisfacción positiva son muy limitados. La empresa presenta una satisfacción laboral mayoritariamente baja, lo que puede estar relacionado con la falta de desarrollo profesional, desmotivación y percepción.

Figura 26*Opinión de los Excolaboradores Sobre el Reconocimiento a su Desempeño*

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a ex trabajadores de la empresa Cosméticos Lehit Ltda. durante el periodo 2023–2025.

El 88% de los participantes indicó que no recibía reconocimiento por su labor, mientras que únicamente el 12% afirmó sentirse valorado por su esfuerzo y desempeño. Este resultado refleja una clara ausencia de prácticas formales de reconocimiento dentro de la organización, lo cual puede generar desmotivación.

Figura 27*Resultados Sobre la Percepción del Ambiente Laboral como Agradable y Colaborativo*

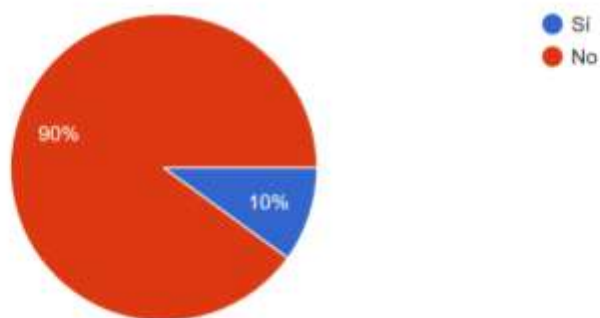
Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a extrabajadores de la empresa Cosméticos Lehit Ltda. durante el periodo 2023–2025.

El 80% de los extrabajadores manifestó que el ambiente laboral no era agradable ni colaborativo, mientras que solo el 20% indicó una percepción positiva al respecto. Este hallazgo revela la presencia de tensiones interpersonales, deficiencias en la comunicación interna y ausencia de una cultura organizacional positiva.

Figura 28

Percepción de los Extradabajadores Sobre el Interés de la Empresa por su Bienestar Físico y Emocional

10. ¿Considera que la empresa se preocupaba por el bienestar físico y emocional de los empleados?
50 respuestas



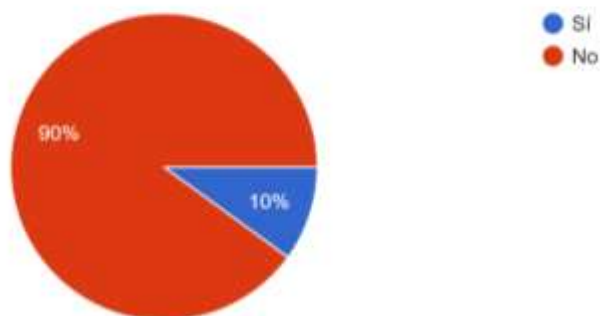
Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a extradabajadores de la empresa Cosméticos Lehit Ltda. durante el periodo 2023–2025.

El 90% de los extradabajadores afirmó que la empresa no demostraba interés por el bienestar físico y emocional del personal, mientras que únicamente el 10% percibió algún nivel de acompañamiento en este aspecto. Este resultado evidencia una marcada debilidad en la gestión del bienestar integral,

Figura 29*Percepción de los Extrabajadores Sobre la Adecuación del Salario y los Beneficios Ofrecidos*

11. ¿Considera que el salario y los beneficios eran adecuados para sus funciones?

50 respuestas



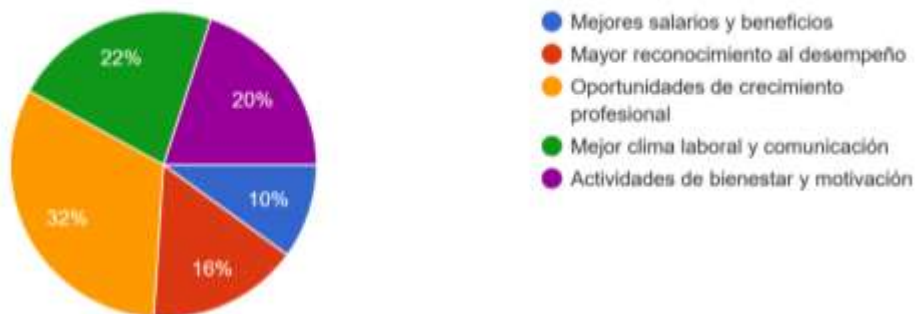
Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a extrabajadores de la empresa Cosméticos Lehit Ltda. durante el periodo 2023–2025.

El 90% de los extrabajadores manifestó que el salario y los beneficios ofrecidos no eran acordes con sus responsabilidades, mientras que solo el 10% expresó conformidad con la compensación recibida. Este resultado sugiere la existencia de una insatisfacción salarial.

Figura 30

Factores Identificados por los Excolaboradores para Reducir la Rotación Laboral

12. ¿Qué considera que la empresa debería mejorar para reducir la rotación de personal?
50 respuestas

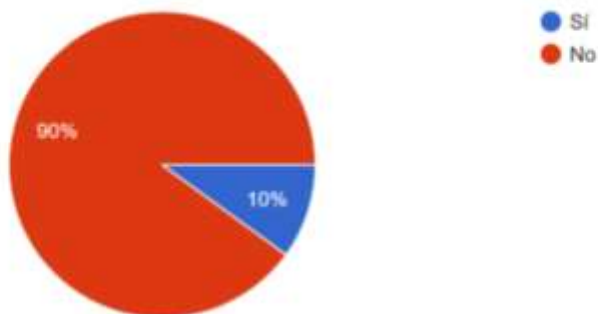


Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a excolaboradores de la empresa Cosméticos Lehit Ltda. durante el periodo 2023–2025.

La opción más mencionada fue oportunidades de crecimiento profesional 32% señalando que la falta de desarrollo es el factor crítico que impulsa la rotación, Mejor clima laboral y comunicación 22% y actividades de bienestar y motivación 20%, esto refleja la importancia de mejorar el ambiente laboral, la relación entre colaboradores y las estrategias de motivación para mantener al personal y mayor reconocimiento al desempeño 16% y mejores salarios y beneficios 10% indicando que la compensación y el reconocimiento también son relevantes, aunque en menor medida que el desarrollo y el clima laboral.

Figura 31*Acompañamiento en Momentos de Alta Presión o Carga Laboral*

13. ¿Recibía apoyo o acompañamiento en momentos de alta presión o carga laboral?
50 respuestas



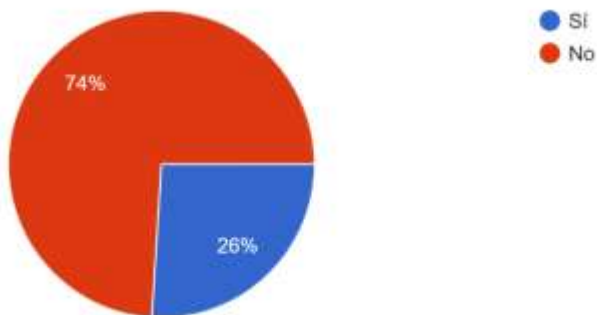
Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a extrabajadores de la empresa Cosméticos Lehit Ltda. durante el periodo 2023–2025.

El 90% de los extrabajadores reportó no haber recibido apoyo o acompañamiento durante periodos de alta presión o carga laboral, mientras que únicamente el 10% manifestó haber contado con respaldo en estas situaciones. Este resultado evidencia una carencia en los mecanismos de contención y apoyo emocional, así como en la gestión del estrés laboral dentro de la organización.

Figura 32*Evaluación del Acompañamiento Brindado por la Empresa Durante Periodos de Alta Exigencia**Laboral*

14. ¿Hubo coherencia entre las funciones para las que fue contratado y las que realmente desempeñó?

50 respuestas



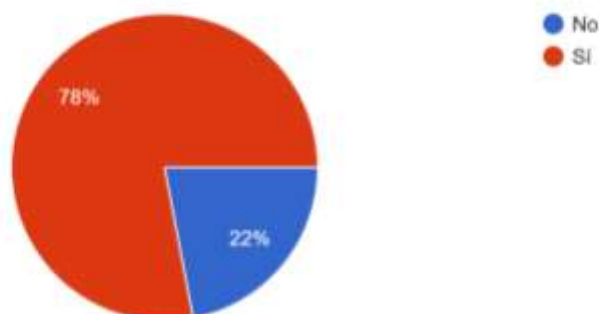
Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a extrabajadores de la empresa Cosméticos Lehit Ltda. durante el periodo 2023–2025.

El 74% de los extrabajadores afirmó que no existía coherencia entre las funciones estipuladas en su contratación y las tareas que finalmente desempeñaron, mientras que el 26% indicó que sí hubo coherencia entre ambas.

Figura 33

Percepción de los Extrabajadores Sobre la Existencia de Favoritismo o Desigualdad en el Trato Hacia los Empleados

15. ¿Considera que existía favoritismo o desigualdad en el trato hacia los empleados?
50 respuestas

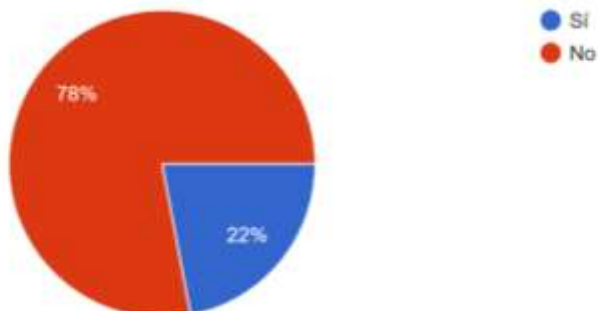


Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a extrabajadores de la empresa Cosméticos Lehit Ltda. durante el periodo 2023–2025.

El 78% de los extrabajadores manifestó haber percibido favoritismo o desigualdad en el trato dentro de la organización, mientras que solo el 22% indicó no haber identificado este tipo de conductas. Este resultado evidencia la presencia de prácticas de gestión interna que podrían carecer de criterios claros, transparentes y equitativos, afectando el clima laboral en la empresa Cosméticos Lehit Ltda.

Figura 34*Percepción de los Extrabajadores Sobre la Adecuación de las Condiciones Físicas del Lugar de Trabajo*

16. ¿Las condiciones físicas del lugar de trabajo (espacio, ventilación, limpieza, seguridad) eran adecuadas?
50 respuestas

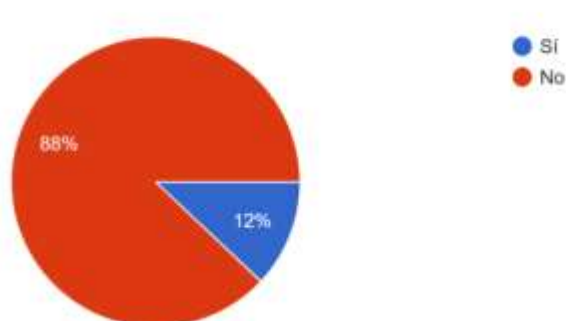


Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a extrabajadores de la empresa Cosméticos Lehit Ltda. durante el periodo 2023–2025.

El 78% de los extrabajadores indicó que las condiciones físicas del lugar de trabajo no eran adecuadas, mientras que solo el 22% expresó satisfacción con aspectos como el espacio, la ventilación, la limpieza y la seguridad. Este resultado refleja deficiencias en el entorno físico laboral, un factor determinante para el bienestar, la comodidad y la productividad del personal.

Figura 35*Valoración del Personal Retirado sobre las Oportunidades de Crecimiento y Potenciación del Talento*

17. ¿Considera que la empresa identificaba y brindaba oportunidades para potenciar el talento de sus colaboradores, permitiendo asumir nuevas responsabilidades o roles dentro de la organización?
50 respuestas



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a extrabajadores de la empresa Cosméticos Lehit Ltda. durante el periodo 2023–2025.

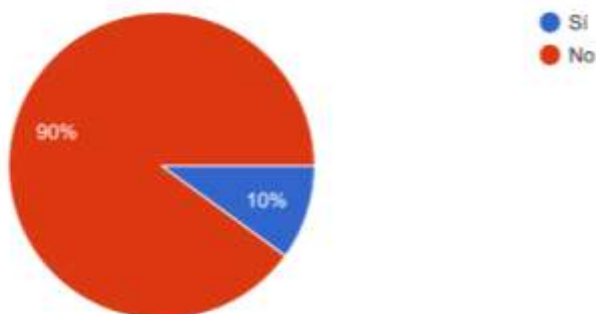
El 88% de los extrabajadores manifestó que la empresa no brindaba oportunidades para desarrollar el talento ni asumir nuevos roles, mientras que solo el 12% percibió alguna posibilidad de crecimiento interno. Este resultado evidencia una marcada ausencia de políticas orientadas a la gestión y promoción del talento humano, lo cual limita el desarrollo profesional, el aprendizaje continuo y la proyección laboral dentro de la empresa.

Figura 36

Intención de los Extrabajadores de Volver a Trabajar en la Empresa

18. ¿Volvería a trabajar en la empresa si se presentara la oportunidad?

50 respuestas



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a extrabajadores de la empresa Cosméticos Lehit Ltda. durante el periodo 2023–2025.

El 90% de los extrabajadores afirmó que no volvería a vincularse a la organización, mientras que únicamente el 10% manifestó disposición a regresar. Este resultado indica un impacto negativo de las condiciones laborales percibidas durante su permanencia en la empresa.

Informe cuestionario Extrabajadores

Los resultados de la encuesta aplicada a 50 extrabajadores de Cosméticos Lehit LTDA evidencian un panorama preocupante en cuanto al bienestar, la motivación y el desarrollo profesional dentro de la organización. La mayoría de los participantes no se sintieron motivados ni identificados con la empresa, lo que refleja un ambiente interno que requiere atención prioritaria para fortalecer la retención del talento y mejorar la experiencia laboral.

Desde el inicio, se observa que los extrabajadores percibieron una falta de reconocimiento y valoración por su labor. La ausencia de retroalimentación positiva y la percepción de un liderazgo distante afectaron su motivación y sentido de pertenencia. Esta

situación se ve agravada por la limitada cooperación entre áreas y la comunicación interna deficiente, lo que dificulta la integración de los equipos y genera tensiones interpersonales.

De igual manera, los resultados muestran una clara insatisfacción respecto a las oportunidades de desarrollo profesional. La gran mayoría indicó no haber tenido acceso a procesos de capacitación ni planes de carrera, generando sentimientos de estancamiento y desmotivación. La falta de crecimiento fue señalada como uno de los principales factores de retiro, evidenciando que la empresa no logró consolidar estrategias efectivas para retener al talento joven, que representa el grupo más afectado por la rotación.

En cuanto al bienestar integral, los extrabajadores percibieron un bajo interés de la empresa por su salud física y emocional, así como la ausencia de acompañamiento en situaciones de alta carga laboral. Además, la mayoría consideró que la remuneración y los beneficios no eran acordes con sus responsabilidades. Otros aspectos críticos identificados incluyen incoherencia entre las funciones contratadas y las tareas realmente desempeñadas, trato desigual o favoritismo y condiciones físicas del lugar de trabajo poco adecuadas.

Finalmente, aunque los extrabajadores reconocen la importancia de oportunidades de crecimiento, actividades de motivación, reconocimiento y mejora del clima laboral, estas iniciativas no se desarrollaron de manera estructurada ni constante. La ausencia de estrategias formales de gestión del talento humano evidencia que, hasta el momento, el factor humano no ha sido abordado desde un enfoque preventivo ni motivacional.

En conclusión, los resultados del cuestionario aplicado reflejan realizar un fortalecimiento en liderazgo, reconocimiento, comunicación interna, desarrollo profesional. De esta manera se podrá construir un clima laboral positivo. Los resultados sustentan la importancia de implementar un Plan de Bienestar Laboral integral, que permita mejorar la experiencia del

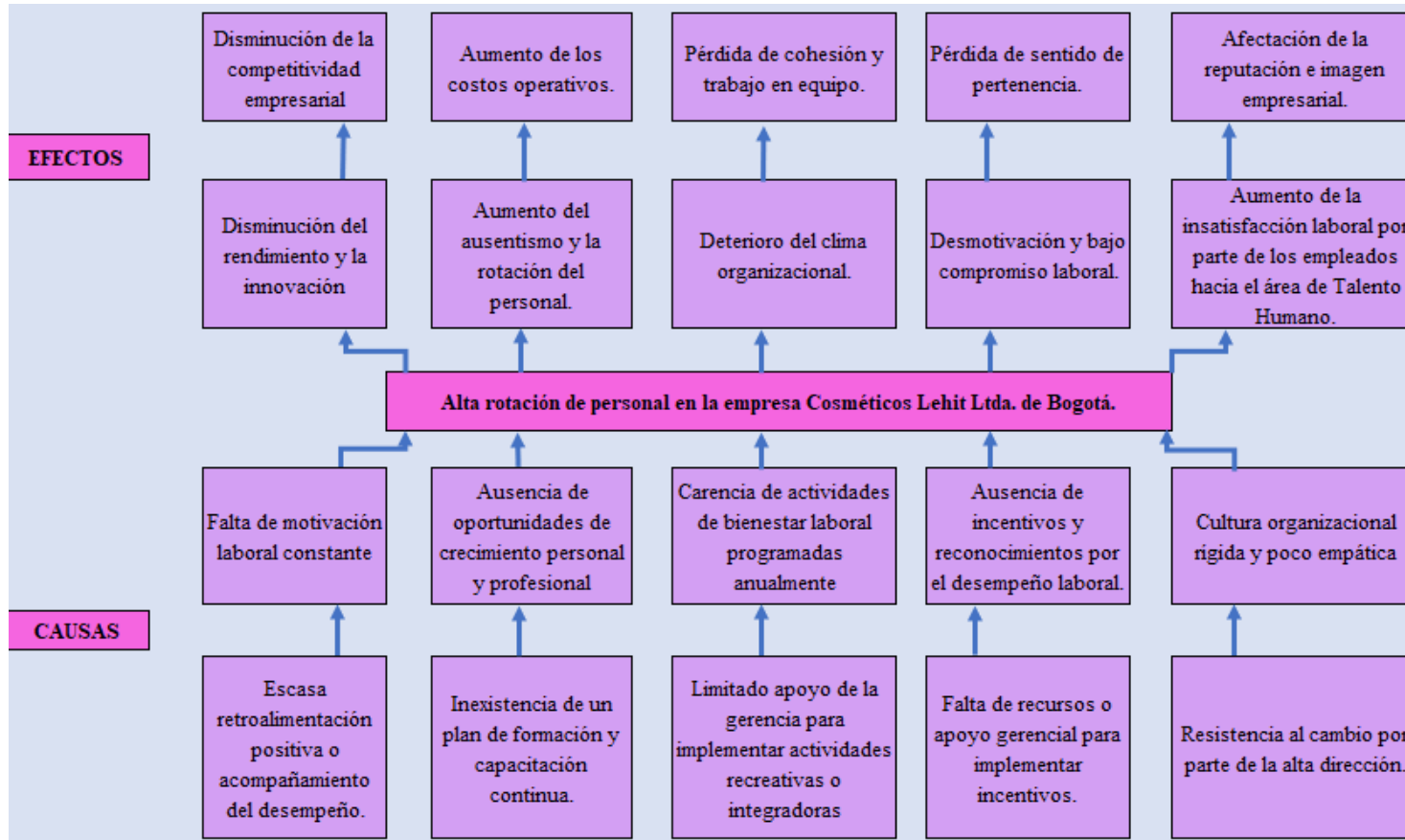
colaborador, fomentar la motivación y el sentido de pertenencia, y consolidar una cultura organizacional positiva, equitativa y alineada con los objetivos empresariales.

Este estudio no solo permite comprender las causas de la rotación de personal en la empresa, sino que también se constituye en un insumo fundamental para la toma de decisiones estratégicas, orientadas a la mejora continua de los procesos internos. En consecuencia, la implementación de las estrategias propuestas no solo impactará de manera favorable en la calidad de vida laboral de los colaboradores, sino que también fortalecerá la competitividad, la estabilidad organizacional y la proyección futura de la empresa.

Árbol de Problemas

Figura 37

Árbol de Problemas

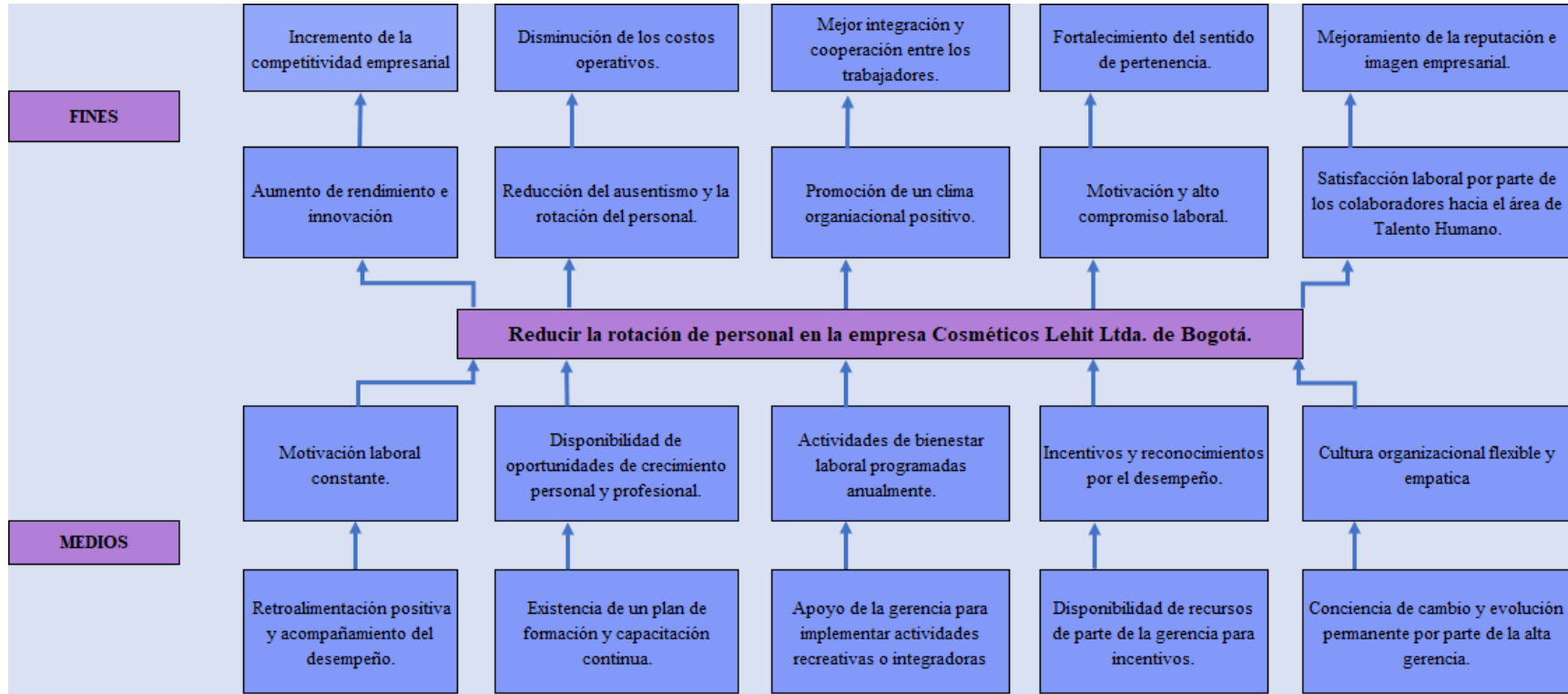


Nota. El diagrama presenta el Árbol de Problemas, donde se identifica la causa central de la rotación laboral y sus causas directas, indirectas y efectos

Árbol de Objetivos

Figura 38

Árbol de Objetivos

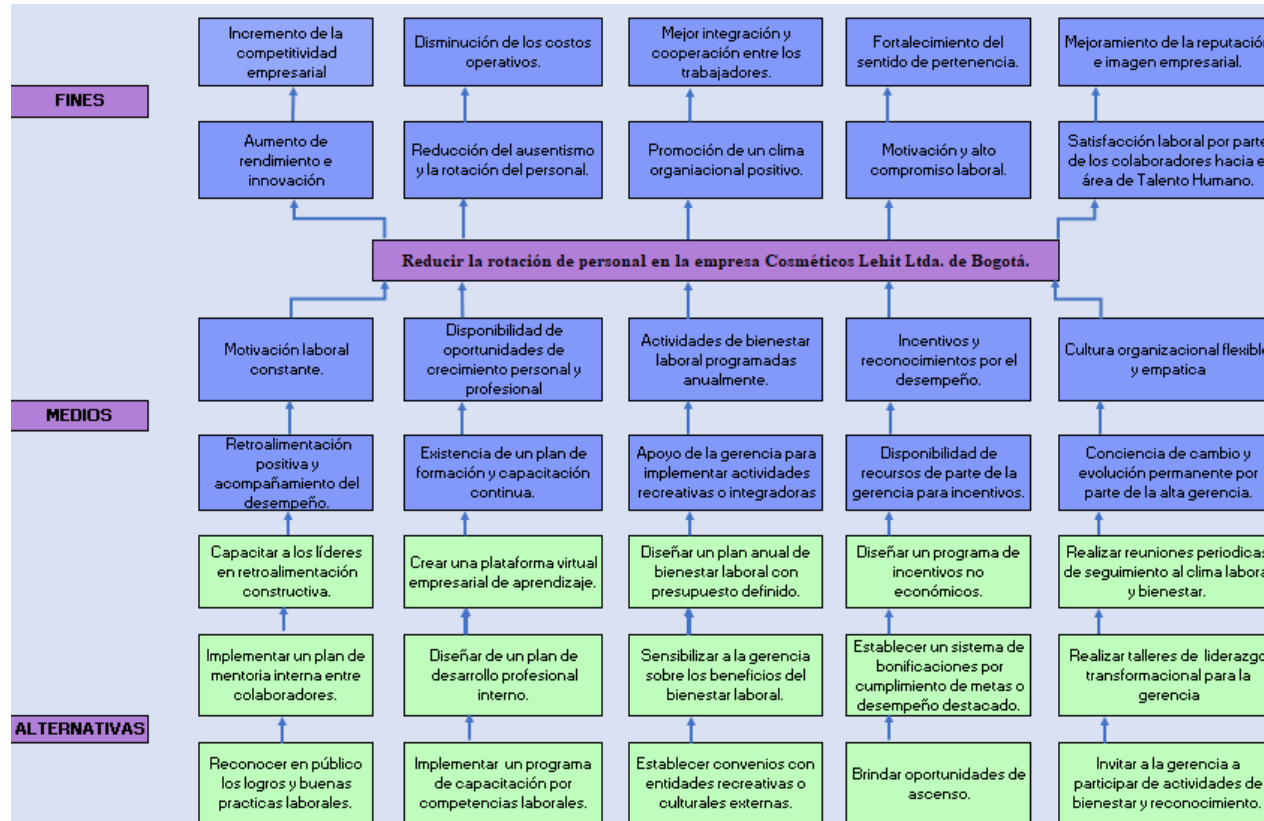


Nota. La imagen muestra el Árbol de Objetivos, que transforma los problemas identificados en objetivos alcanzables para mejorar el bienestar y la permanencia del personal.

Árbol de objetivos con alternativas

Figura 39

Árbol de Objetivos con Alternativas



Nota. El diagrama ilustra el Árbol de Objetivos con Alternativas, donde se plantean diferentes opciones de intervención para seleccionar la estrategia más viable y efectiva

Análisis de alternativas

Figura 40

Evaluación Cuantitativa de Alternativas para la Estrategia de Retroalimentación Positiva y Acompañamiento del Desempeño

Retroalimentación positiva y acompañamiento del desempeño			
	Opción 1:	Opción 2:	Opción 3:
	Capacitar a los líderes en retroalimentación constructiva	Implementar un plan de mentoría interna entre colaboradores.	Reconocer en público los logros y buenas practicas laborales.
Costos	3	2	3
Los beneficios esperados	5	2	3
Probabilidad de alcanzar los objetivos	5	2	4
Riesgos	1	4	5
Tiempo	3	5	2
Concentración sobre los grupos prioritarios	5	5	3
Viabilidad	5	4	3
Factibilidad	5	1	2
TOTAL	32	25	25

Nota. La evaluación utiliza una escala de 1 a 5, donde el puntaje 5 representa el nivel más alto, el 4 alto, el 3 medio, el 2 bajo y el 1 el nivel más bajo.

Figura 41

Evaluación Cualitativa de Alternativas para la Retroalimentación Positiva y Acompañamiento del Desempeño

Retroalimentación positiva y acompañamiento del desempeño			
	Opción 1:	Opción 2:	Opción 3:
	Capacitar a los líderes en retroalimentación constructiva	Implementar un plan de mentoría interna entre colaboradores.	Reconocer en público los logros y buenas practicas laborales.
Costos	Medio	Bajo	Medio
Los beneficios esperados	Muy alto	Bajo	Medio
Probabilidad de alcanzar los objetivos	Muy alto	Bajo	Alto
Riesgos	Muy bajo	Alto	Muy alto
Tiempo	Medio	Muy alto	Bajo
Concentración sobre los grupos prioritarios	Muy alto	Muy alto	Medio
Viabilidad	Muy alto	Alto	Medio
Factibilidad	Muy alto	Muy bajo	Bajo

Nota. La valoración se realizó mediante categorías cualitativas (muy alto, alto, medio, bajo y muy bajo), permitiendo analizar de forma descriptiva los costos, beneficios, riesgos, viabilidad y demás criterios asociados a cada opción.

Análisis de alternativas para la estrategia de retroalimentación positiva y acompañamiento del desempeño

Tras el análisis de las tres alternativas, la opción 1, correspondiente a capacitar a líderes en retroalimentación constructiva, se seleccionó como la más adecuada por obtener el puntaje más alto en la evaluación. Esta alternativa demuestra un equilibrio favorable entre beneficios esperados, probabilidad de alcanzar los objetivos, viabilidad y factibilidad. Invertir en fortalecer las habilidades de liderazgo asegura que los responsables de equipos desarrollen competencias para brindar retroalimentaciones oportunas, objetivas y orientadas al crecimiento, lo cual tiene un impacto directo en la motivación, el desempeño y el compromiso de los colaboradores. Al mejorar la calidad del acompañamiento que reciben los empleados, se contribuye también a disminuir la rotación y a consolidar un ambiente laboral más positivo y productivo.

Las opciones 2 y 3, aunque también presentan elementos valiosos, obtuvieron una valoración inferior. La opción 2, que propone implementar un plan de mentoría interna, tiene beneficios importantes en términos de integración y aprendizaje entre pares; sin embargo, su baja factibilidad y menor probabilidad de éxito la ubican como una alternativa menos prioritaria en este momento. Por su parte, la opción 3, enfocada en reconocer en público los logros y buenas prácticas laborales, es una estrategia positiva para reforzar la motivación, pero su impacto es más complementario que estructural, y no garantiza por sí sola un proceso de retroalimentación constante y efectivo.

En conclusión, capacitar a los líderes en retroalimentación constructiva se convierte en la alternativa más sólida y pertinente. Su implementación permite fortalecer el rol de los líderes, mejorar la comunicación interna y promover un acompañamiento más cercano y profesional, contribuyendo directamente al desempeño organizacional y al bienestar laboral.

Figura 42

Evaluación Cuantitativa Existencia de un Plan de Formación y Capacitación Continua

Existencia de un plan de formación y capacitación continua.			
	Opción 1:	Opción 2:	Opción 3:
	Crear una Plataforma virtual empresarial de aprendizaje.	Diseñar un plan de desarrollo profesional interno	Implementar un programa de capacitación por competencias laborales.
Costos	5	3	5
Los beneficios esperados	4	5	5
Probabilidad de alcanzar los objetivos	3	5	5
Riesgos	2	2	1
Tiempo	5	3	4
Concentración sobre los grupos prioritarios	5	5	5
Viabilidad	5	5	5
Factibilidad	1	4	5
TOTAL	30	32	35

Nota. La evaluación utiliza una escala de 1 a 5, donde el puntaje 5 representa el nivel más alto, el 4 alto, el 3 medio, el 2 bajo y el 1 el nivel más bajo.

Figura 43

Evaluación Cualitativa Existencia de un Plan de Formación y Capacitación Continua

Existencia de un plan de formación y capacitación continua.			
	Opción 1:	Opción 2:	Opción 3:
	Crear una Plataforma virtual empresarial de aprendizaje.	Diseñar un plan de desarrollo profesional interno	Implementar un programa de capacitación por competencias laborales.
Costos	Muy alto	Medio	Muy alto
Los beneficios esperados	Alto	Muy alto	Muy alto
Probabilidad de alcanzar los objetivos	Medio	Muy alto	Muy alto
Riesgos	Bajo	Bajo	Muy bajo
Tiempo	Muy alto	Medio	Alto
Concentración sobre los grupos prioritarios	Muy alto	Muy alto	Muy alto
Viabilidad	Muy alto	Muy alto	Muy alto
Factibilidad	Muy bajo	Alto	Muy alto

Nota. La valoración se realizó mediante categorías cualitativas (muy alto, alto, medio, bajo y muy bajo), permitiendo analizar de forma descriptiva los costos, beneficios, riesgos, viabilidad y demás criterios asociados a cada opción.

Análisis de alternativas para la estrategia de existencia de un plan de formación y capacitación continua

Tras evaluar las tres alternativas propuestas, se seleccionaron 2 opciones, la alternativa 2 y 3, ya que presentan los mejores resultados en beneficios esperados, probabilidad de alcanzar los objetivos, viabilidad y factibilidad.

En primer lugar, la opción 2, correspondiente al diseño de un plan de desarrollo profesional interno, destaca porque fortalece el crecimiento del talento humano, ofreciendo oportunidades de formación y proyección dentro de la empresa. Esta alternativa contribuye a mejorar la motivación, el compromiso y la permanencia de los colaboradores, lo que genera un impacto positivo en la reducción de la rotación y en el fortalecimiento del clima organizacional.

Por otro lado, la opción 3, que propone implementar un programa de capacitación por competencias laborales, permite desarrollar habilidades técnicas y blandas clave para el desempeño del personal. Su alta viabilidad y factibilidad indican que es una estrategia que puede ejecutarse con recursos accesibles y con resultados visibles en el corto plazo. Además, esta alternativa se complementa de manera natural con la opción 2, ya que mientras el plan de desarrollo profesional establece una ruta de crecimiento, la capacitación por competencias fortalece las capacidades necesarias para avanzar en dicha ruta.

Finalmente, se descartó la opción 1, relacionada con la creación de una plataforma virtual empresarial de aprendizaje, debido a su baja factibilidad actual. Su implementación requiere una inversión tecnológica elevada, así como soporte técnico y mantenimiento continuo, recursos que la empresa no está en condiciones de asumir en este momento.

Figura 44

Evaluación Cuantitativa Apoyo de la Gerencia para Implementar Actividades Recreativas o Integradora

Apoyo de la gerencia para implementar actividades recreativas o integradoras.			
	Opción 1:	Opción 2:	Opción 3:
	Diseñar un plan anual de bienestar laboral con presupuesto definido	Sensibilizar a la gerencia sobre los beneficios del bienestar laboral.	Establecer convenios con entidades recreativas o culturales externas.
Costos	5	1	5
Los beneficios esperados	5	5	2
Probabilidad de alcanzar los objetivos	5	5	3
Riesgos	1	1	3
Tiempo	5	2	5
Concentración sobre los grupos prioritarios	5	5	5
Viabilidad	5	5	3
Factibilidad	4	5	1
TOTAL	35	29	27

Nota. La evaluación utiliza una escala de 1 a 5, donde el puntaje 5 representa el nivel más alto, el 4 alto, el 3 medio, el 2 bajo y el 1 el nivel más bajo.

Figura 45

Evaluación Cualitativa de Alternativas para la Implementación de Actividades Recreativas o Integradoras

Apoyo de la gerencia para implementar actividades recreativas o integradoras.			
	Opción 1:	Opción 2:	Opción 3:
	Diseñar un plan anual de bienestar laboral con presupuesto definido	Sensibilizar a la gerencia sobre los beneficios del bienestar laboral.	Establecer convenios con entidades recreativas o culturales externas.
Costos	Muy alto	Muy bajo	Muy alto
Los beneficios esperados	Muy alto	Muy Alto	Bajo
Probabilidad de alcanzar los objetivos	Muy alto	Muy Alto	Medio
Riesgos	Muy bajo	Muy bajo	Medio
Tiempo	Muy alto	Bajo	Muy alto
Concentración sobre los grupos prioritarios	Muy alto	Muy Alto	Muy alto
Viabilidad	Muy alto	Muy Alto	Medio
Factibilidad	Alto	Muy Alto	Muy bajo

Nota. La valoración se realizó mediante categorías cualitativas (muy alto, alto, medio, bajo y muy bajo), permitiendo analizar de forma descriptiva los costos, beneficios, riesgos, viabilidad y demás criterios asociados a cada opción.

Análisis de alternativas para la estrategia de apoyo de la gerencia para implementar actividades recreativas o integradoras

Tras evaluar las tres alternativas, se concluye que las alternativas más adecuadas para Cosméticos Lehit LTDA., son la opción 2 sensibilizar a la gerencia sobre los beneficios del bienestar laboral. Y la opción 1 de diseñar de un plan anual de bienestar con presupuesto definido. Ambas opciones se complementan de manera estratégica, ya que responden directamente a la necesidad de sensibilizar a la gerencia y, a la vez, estructurar acciones concretas que favorezcan la motivación y permanencia de los colaboradores.

La sensibilización con la gerencia es fundamental porque actualmente existe poca comprensión sobre el impacto que el bienestar tiene en la productividad, en la motivación y en la reducción de la rotación. Generar este espacio de sensibilización permite que la alta dirección reconozca el valor del bienestar social laboral y se comprometa con la aprobación y financiación del plan. Este proceso permite abrir la puerta para que la gerencia se involucre en las soluciones.

Una vez logrado ese compromiso, se puede avanzar en el diseño de un plan anual de bienestar con un presupuesto definido. Esta alternativa permite organizar de manera estructurada actividades recreativas, de integración, capacitación y reconocimiento, evitando la improvisación y garantizando acciones continuas y alineadas con las necesidades reales del personal.

La alternativa 3, relacionada con establecer convenios con entidades recreativas o culturales, fue descartada debido a su baja factibilidad y su menor impacto directo en la motivación de los colaboradores. Aunque podría aportar beneficios, no responde de manera prioritaria a las necesidades actuales de la empresa ni ofrece un efecto tan inmediato como las alternativas seleccionadas.

Figura 46

Evaluación de Alternativas para la Estrategia de Disponibilidad de Recursos de Parte de la Gerencia para Incentivos

Disponibilidad de recursos de parte de la gerencia para incentivos.			
	Opción 1:	Opción 2:	Opción 3:
	Diseñar un programa de incentivos no económicos.	Establecer un sistema de bonificaciones por cumplimiento de metas o desempeño destacado.	Brindar oportunidades de ascenso.
Costos	1	5	4
Los beneficios esperados	5	5	4
Probabilidad de alcanzar los objetivos	5	5	3
Riesgos	2	1	2
Tiempo	3	1	2
Concentración sobre los grupos prioritarios	5	5	4
Viabilidad	5	5	4
Factibilidad	5	2	2
TOTAL	31	29	25

Nota. La evaluación utiliza una escala de 1 a 5, donde el puntaje 5 representa el nivel más alto, el 4 alto, el 3 medio, el 2 bajo y el 1 el nivel más bajo.

Figura 47

Evaluación Cualitativa de Alternativas para la Disponibilidad de Recursos de Parte de la Gerencia para Incentivos

Disponibilidad de recursos de parte de la gerencia para incentivos.

	Opción 1:	Opción 2:	Opción 3:
	Diseñar un programa de incentivos no económicos.	Establecer un sistema de bonificaciones por cumplimiento de metas o desempeño destacado.	Brindar oportunidades de ascenso.
Costos	Muy bajo	Muy alto	Alto
Los beneficios esperados	Muy alto	Muy alto	Alto
Probabilidad de alcanzar los objetivos	Muy alto	Muy alto	Medio
Riesgos	Bajo	Muy bajo	Bajo
Tiempo	Medio	Muy bajo	Bajo
Concentración sobre los grupos prioritarios	Muy alto	Muy alto	Alto
Viabilidad	Muy alto	Muy alto	Alto
Factibilidad	Muy alto	Bajo	Bajo

Nota. La valoración se realizó mediante categorías cualitativas (muy alto, alto, medio, bajo y muy bajo), permitiendo analizar de forma descriptiva los costos, beneficios, riesgos, viabilidad y demás criterios asociados a cada opción

Análisis de alternativas para la estrategia de disponibilidad de recursos de parte de la gerencia para incentivos

A partir de la evaluación realizada, se identifica que la alternativa más adecuada para Cosméticos Lehit LTDA., es la opción 1 de diseñar un programa de incentivos no económicos. Esta alternativa se selecciona debido a su alta pertinencia frente a la realidad actual de la empresa, ya que ofrece un impacto en la motivación, compromiso y la satisfacción laboral sin generar cargas económicas elevadas para la gerencia. Se adapta al contexto organizacional, donde los recursos financieros son limitados, pero existe la necesidad urgente de fortalecer el bienestar y reducir la rotación de personal.

Esta alternativa también aporta beneficios clave frente a los objetivos del proyecto, ya que contribuye al fortalecimiento de la motivación laboral, mejora la experiencia de los colaboradores y favorece la permanencia del talento humano, disminuyendo la rotación que actualmente afecta a la organización. Al sentirse reconocidos y valorados, los trabajadores aumentan su compromiso con la empresa, mejoran su desempeño y generan un clima laboral más positivo.

Por otro lado, las alternativas 2 y 3 establecer un sistema de bonificaciones por cumplimiento de metas y ofrecer oportunidades de ascenso, fueron descartadas debido a su menor factibilidad y a la alta implicación económica que representan. Implementar bonificaciones requiere un presupuesto permanente y un sistema riguroso de medición de desempeño, lo cual no es viable actualmente para la organización. En cuanto a las oportunidades de ascenso, aunque son importantes dentro de la gestión del talento humano, su aplicación depende de la existencia real de cargos disponibles, estructura organizacional y recursos adicionales, lo que limita su uso como estrategia.

Figura 48

Evaluación de Alternativas para la Estrategia de Conciencia de Cambio y Evolución Permanente por parte de la Alta Gerencia

Conciencia de cambio y evolución permanente por parte de la alta gerencia.			
	Opción 1:	Opción 2:	Opción 3:
	Realizar reuniones periódicas de seguimiento al clima laboral y bienestar	Realizar talleres de liderazgo transformacional para la gerencia	Invitar a la gerencia a participar en actividades de bienestar y reconocimiento
Costos	1	1	1
Los beneficios esperados	2	5	5
Probabilidad de alcanzar los objetivos	3	5	5
Riesgos	1	1	1
Tiempo	3	3	4
Concentración sobre los grupos prioritarios	3	5	5
Viabilidad	3	5	5
Factibilidad	3	5	2
TOTAL	19	30	28

Nota. La evaluación utiliza una escala de 1 a 5, donde el puntaje 5 representa el nivel más alto, el 4 alto, el 3 medio, el 2 bajo y el 1 el nivel más bajo.

Figura 49

Evaluación Cualitativa de Alternativas para la Conciencia de Cambio y Evolución Permanente por parte de la Alta Gerencia

Conciencia de cambio y evolución permanente por parte de la alta gerencia.

	Opción 1:	Opción 2:	Opción 3:
	Realizar reuniones periódicas de seguimiento al clima laboral y bienestar	Realizar talleres de liderazgo transformacional para la gerencia	Invitar a la gerencia a participar en actividades de bienestar y reconocimiento.
Costos	Muy bajo	Muy bajo	Muy bajo
Los beneficios esperados	Bajo	Muy alto	Muy alto
Probabilidad de alcanzar los objetivos	Medio	Muy alto	Muy alto
Riesgos	Muy bajo	Muy bajo	Muy bajo
Tiempo	Medio	Medio	Alto
Concentración sobre los grupos prioritarios	Medio	Muy alto	Muy alto
Viabilidad	Medio	Muy alto	Muy alto
Factibilidad	Medio	Muy alto	Bajo

Nota. La valoración se realizó mediante categorías cualitativas (muy alto, alto, medio, bajo y muy bajo), permitiendo analizar de forma descriptiva los costos, beneficios, riesgos, viabilidad y demás criterios asociados a cada opción.

Análisis de alternativas para la estrategia de conciencia de cambio y evolución permanente por parte de la alta gerencia

Luego de evaluar las tres alternativas propuestas para fortalecer la conciencia de cambio en la alta gerencia de Cosméticos Lehit LTDA., se determina que la opción más adecuada es realizar talleres de liderazgo transformacional para la gerencia. Esta alternativa destaca por su capacidad para generar un impacto positivo en que la gerencia comprende y afronta los procesos de cambio dentro de la organización. A diferencia de acciones aisladas o enfocadas únicamente en el seguimiento, estos talleres permiten desarrollar competencias, promover una visión más humana del liderazgo y fomentar una cultura de apertura, aprendizaje y adaptación continua.

La implementación de talleres de liderazgo transformacional no solo brinda información, sino que transforma actitudes y comportamientos. Este tipo de intervención facilita la reflexión sobre la importancia de liderar desde la empatía y la comunicación efectiva. Esta alternativa presenta altos beneficios esperados, una alta viabilidad, y no requiere una inversión económica alta.

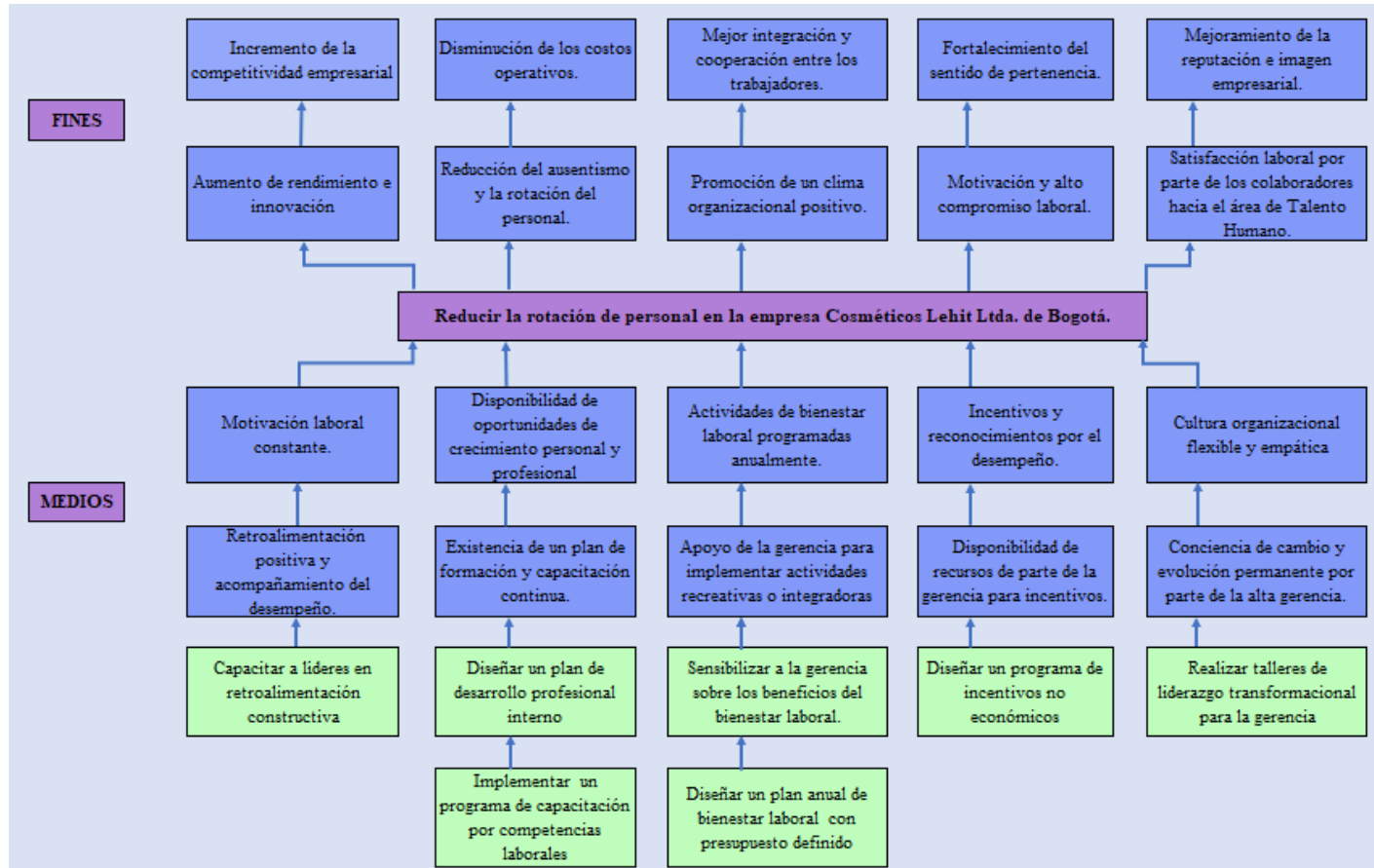
Por otro lado, la alternativa de realizar reuniones periódicas de seguimiento al clima laboral, si bien es útil para monitorear el ambiente empresarial, pero no tiene la capacidad de generar transformaciones profundas en la mentalidad o el estilo de liderazgo de la gerencia. Estas reuniones suelen centrarse en la revisión de resultados y no necesariamente promueven cambios significativos en la forma de liderar.

Por su parte, la alternativa 3 obtuvo un puntaje relativamente alto, sin embargo, su alcance es limitado porque se basa en la participación ocasional de la gerencia en actividades específicas. Esta participación es valiosa, pero no garantiza continuidad ni promueve un compromiso sostenido con el cambio organizacional.

Árbol de objetivos con alternativas seleccionadas

Figura 50

Evaluación de Alternativas Seleccionadas para Disminuir la Rotación de Personal en la Empresa Cosméticos Lehit LTDA



Nota. Elaboración propia con base en el diagnóstico organizacional realizado en la empresa Cosméticos Lehit Ltda.

Matriz de Marco Lógico

Figura 51

Matriz del Marco Lógico

	Resumen Narrativo	Indicadores	Representación de Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	Fortalecer la estabilidad laboral y el clima organizacional en el sector empresarial colombiano mediante estrategias que promuevan la retención del talento humano.	Variación del porcentaje de la estabilidad laboral en la empresa Cosméticos Lehit.	(Estabilidad laboral final - Estabilidad laboral inicial/ Estabilidad laboral inicial) * 100	Planilla de nómina con el número total de empleados por periodo.	El sector cosmético mantiene un ambiente laboral estable, lo que permite que las acciones internas de la empresa realmente contribuyan a disminuir la rotación de personal.
Propósito	Reducir la rotación de personal en la empresa Cosméticos Lehit Ltda. de Bogotá.	Variación del índice de rotación laboral en la empresa cosméticos Lehit por año.	(Rotación final - Rotación inicial / Rotación inicial) * 100	Registros anuales de ingresos y retiros de personal emitidos por el área de talento humano.	1. La gerencia y los líderes de área mantienen el interés y la disposición de implementar las mejoras propuestas para fortalecer la retención del personal. 2. La empresa incorpora el bienestar laboral como estrategia para favorecer la retención del personal.
Componentes o productos	<p>1. Retroalimentación positiva y acompañamiento del desempeño.</p> <p>2. Existencia de un plan de formación y capacitación continua.</p> <p>3. Apoyo de la gerencia para implementar actividades recreativas o integradoras.</p> <p>4. Disponibilidad de recursos de parte de la gerencia para incentivos.</p> <p>5. Conciencia de cambio y evolución permanente por parte de la alta gerencia</p> <p>bienestar laboral con presupuesto definido.</p> <p>4.1 Diseñar un programa de incentivos no económicos.</p> <p>5.1 Realizar talleres de liderazgo transformacional para la gerencia.</p>	<p>1. Número de colaboradores que reciben retroalimentación trimestralmente.</p> <p>1.2 Nivel de Satisfacción de los colaboradores con la retroalimentación.</p> <p>2.1 Número de capacitaciones diseñadas e implementada durante el año.</p> <p>3.1 Número de actividades recreativas o integradoras realizadas por la gerencia al año.</p> <p>4.1 Valor del presupuesto asignado por la gerencia para incentivos.</p> <p>5.1 Número de directivos de la alta gerencia que participan en las jornadas de sensibilización.</p> <p>apruban la evaluación por competencias laborales.</p> <p>3.1.1 Número de decisiones o acciones aprobadas por la gerencia después de la socialización.</p> <p>3.1.2 Nivel de satisfacción de la gerencia con la jornada de socialización.</p> <p>3.2 Cumplimiento del presupuesto asignado dentro del plan.</p> <p>4.1 Actividades de incentivos no económicos incluidos en el programa.</p> <p>4.1.2 Número de colaboradores incentivados intangiblemente.</p> <p>5.1 Talleres de liderazgo transformacional realizados.</p> <p>5.1.2 Porcentaje de directivos que asistieron al taller.</p>	<p>1. (Colaboradores con retroalimentación en el trimestre/ Total de colaboradores) *100</p> <p>1.2 (Puntaje de encuesta/Número de encuestas)</p> <p>2.1 (Capacitaciones realizadas en el año/ Capacitaciones planificadas)* 100</p> <p>3.1 (Actividades realizadas/ Actividades programadas en el plan de bienestar)*100</p> <p>4.1 Valor total aprobado por la gerencia.</p> <p>5.1 (Directivos que participan en jornadas de sensibilización/ Total directivos)* 100</p> <p>3.1.1 (Decisiones aprobadas/ Decisiones presentadas)* 100</p> <p>3.1.2 (Puntaje obtenido en la encuesta / Puntaje máximo posible) * 100</p> <p>3.2 (Presupuesto ejecutado/Presupuesto aprobado) * 100</p> <p>4.1 (Actividades de incentivos no económicos incluidas/Actividades de incentivos planificadas) * 100</p> <p>4.1.2 (Total de colaboradores incentivados/ Total de colaboradores)* 100</p> <p>5.1 (Talleres realizados/Talleres programados) * 100</p> <p>5.1.2 (Directivos que asistieron/ Total directivos)* 100</p>	<p>1. Listado de asistencia a sesiones de retroalimentación positiva.</p> <p>1.2 Resultados de encuestas de satisfacción aplicadas después de cada proceso de retroalimentación</p> <p>2.1 Lista de asistencia y reportes de participación a capacitaciones</p> <p>3.1 Correos de aprobación emitidos por la gerencia sobre actividades recreativas o integradoras,</p> <p>4.1 Informes financieros o contables sobre los incentivos.</p> <p>5.1 Lista de asistencia de las jornadas de sensibilización.</p> <p>la aprobación.</p> <p>3.1.2 Encuesta de satisfacción aplicada a la alta gerencia.</p> <p>3.2 Informe financiero entregado por contabilidad de bienestar laboral.</p> <p>4.1 Registro fotográfico y correos de la aprobación de implementación de incentivos no económicos.</p> <p>4.1.2 Actas de entregas de reconocimiento.</p> <p>5.1 Lista de asistencias firmadas.</p> <p>5.1.2 Lista de asistencia de los directivos</p>	<p>1. Los líderes no mantienen la disposición para aplicar la retroalimentación de manera constante y respetuosa, desfavoreciendo un ambiente de aprendizaje y mejora continua.</p> <p>2. La empresa garantiza la disponibilidad básica de tiempo y recursos para desarrollar las actividades de capacitación sin afectar las operaciones diarias.</p> <p>3. La gerencia no mantiene el interés por promover espacios que fortalezcan la integración.</p> <p>4. La empresa cuenta con un presupuesto mínimo aprobado para sostener el programa de incentivos</p> <p>5. La alta gerencia no conserva una actitud abierta al cambio y disposición de ajustar prácticas internas para apoyar al bienestar.</p> <p>3.2 La gerencia no aprueba un plan de bienestar laboral con presupuesto definido.</p> <p>4.1 Las áreas involucradas brindan retroalimentación oportuna para definir incentivos no económicos</p> <p>5.1 Los directivos disponen del tiempo necesario y están dispuestos a reflexionar sobre sus prácticas de liderazgo.</p>

Nota. Matriz del marco lógico con los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos del proyecto.

Estrategias para reducir la rotación de personal en la empresa Cosméticos Lehit Ltda. de la ciudad de Bogotá

Estrategia 1.1 Capacitar a los líderes en retroalimentación constructiva

Esta estrategia se orienta a fortalecer las competencias de los líderes de Cosméticos Lehit LTDA., en el proceso de retroalimentación constructiva, con el fin de mejorar la comunicación interna, promover un acompañamiento efectivo del desempeño y contribuir a la disminución de la rotación de personal. La formación busca que los líderes desarrollen habilidades para brindar retroalimentación clara, respetuosa, oportuna y enfocada en el desarrollo profesional de los colaboradores.

Implementación de la estrategia.

1. Diseño del programa de capacitación

Elaborar el contenido formativo con base en necesidades detectadas en el diagnóstico.

Incluir temas como: comunicación asertiva, gestión de emociones, técnicas SBI (Situación–Comportamiento–Impacto), escucha activa y manejo de conversaciones difíciles.

Definir duración, metodología y materiales.

2. Ejecución de talleres trimestrales

Realización de talleres trimestrales para líderes

Ejecutar sesiones formativas cada tres meses, dirigidas a todos los jefes y coordinadores de área.

Utilizar metodología práctica: simulaciones, casos reales y ejercicios de análisis.

Evaluar la comprensión al final de cada taller mediante actividades.

3. Acompañamiento y practica guiada

Realizar sesiones de acompañamiento o “coaching” donde cada líder practique la retroalimentación con supervisión del área de Talento Humano.

Identificar fortalezas y aspectos por mejorar en la ejecución de la retroalimentación.

4. Evaluación y seguimiento

Aplicar encuestas de percepción a los colaboradores sobre la calidad de la retroalimentación recibida.

Analizar avances, dificultades y evidencias de aplicación del aprendizaje.

Ajustar el proceso de capacitación según los resultados.

Estrategia 2.1 Diseñar un plan de desarrollo profesional interno

Esta estrategia busca estructurar un Plan de Desarrollo Profesional Interno que permita definir rutas de crecimiento y oportunidades de formación para los colaboradores de Cosméticos Lehit LTDA., El propósito es fortalecer el talento humano a través de un proceso de identificación de necesidades, proyección de trayectoria laboral y establecimiento de metas formativas, contribuyendo a mejorar la motivación, el compromiso organizacional y la permanencia del personal.

Implementación de la estrategia:

1. Diagnóstico de necesidades de desarrollo

Aplicar entrevistas, encuestas y análisis de desempeño para identificar brechas de competencias.

Revisar los perfiles de cargo para determinar habilidades críticas.

2. Diseño del plan de desarrollo profesional interno

Definir rutas de crecimiento por áreas y niveles de responsabilidad.

Establecer competencias clave por cada ruta de desarrollo.

Crear instrumentos para registrar avances, metas y compromisos formativos.

3. Socialización del plan

Presentar el plan a los líderes y colaboradores explicando su propósito y beneficios.

4. Implementación

Acompañar a cada colaborador en la construcción de su desarrollo.

Definir tiempos y metas individuales.

5. Seguimiento Semestral

Evaluar avances mediante informes, reuniones de seguimiento y evidencias de formación.

Estrategia 2.2 Implementar un programa de capacitación por competencias laborales

Esta estrategia tiene como propósito desarrollar un programa de capacitación basado en competencias laborales que permita fortalecer las habilidades técnicas y blandas necesarias para el adecuado desempeño del personal. Con ello se busca mejorar la productividad, la eficiencia operativa y el desempeño individual, generando mayor satisfacción laboral y reduciendo la rotación del personal.

Implementación de la estrategia.

1. Identificaciones de competencias prioritarias por área

Revisar los perfiles existentes y definir competencias técnicas, blandas y transversales.

Consultar con jefes de área para priorizar las necesidades de capacitación.

2. Diseño del programa de capacitación

Seleccionar capacitadores internos o externos.

Establecer cronograma trimestral de sesiones.

3. Ejecución de las capacitaciones

Realizar talleres mensuales o trimestrales según el cronograma.

Implementar metodologías activas: casos prácticos, simulaciones y ejercicios aplicados.

4. Evaluación del aprendizaje y desempeño

Aplicar instrumentos breves de evaluación al finalizar cada sesión.

Medir la transferencia del conocimiento al puesto de trabajo mediante observaciones y retroalimentación de líderes.

Estrategia 3.1 Sensibilizar a la gerencia sobre los beneficios del bienestar laboral

Esta estrategia busca sensibilizar y orientar a la gerencia de Cosméticos Lehit LTDA., sobre la importancia del bienestar laboral como un factor estratégico para la productividad, la permanencia y el compromiso de los colaboradores. La socialización pretende generar conciencia sobre el impacto positivo del bienestar en el clima organizacional, la motivación, la disminución de la rotación y el fortalecimiento del sentido de pertenencia. Asimismo, se busca promover la aprobación y asignación de recursos necesarios para la implementación de acciones y programas de bienestar.

Implementación de la estrategia.

1. Preparación del contenido para la socialización.

Diseñar una presentación clara y argumentada sobre los beneficios del bienestar laboral.

Incluir resultados del diagnóstico interno, indicadores de rotación, ausentismo y clima organizacional.

Preparar propuestas concretas de bienestar laboral adaptadas a la realidad de la empresa.

2. Realizar una socialización con la gerencia.

Programar una reunión formal con gerencia y líderes estratégicos.

Presentar los hallazgos y conclusiones del diagnóstico.

Explicar las consecuencias de no implementar un plan de bienestar.

Comunicar los beneficios esperados en términos de productividad, retención de personal, compromiso, ambiente laboral y reducción de costos asociados a la rotación.

3. Espacio de dialogo y retroalimentación

Promover un espacio donde la gerencia pueda expresar inquietudes, expectativas y sugerencias.

Registrar observaciones y propuestas presentadas por los directivos.

4. Elaboración de un documento con acuerdos y compromisos.

Redactar un acta con los acuerdos, compromisos y recursos aprobados por la gerencia.

Establecer los tiempos, responsables y prioridad de las acciones de bienestar.

Socializar el documento con los líderes de área y Talento Humano.

Estrategia 3.2 Diseñar un plan anual de bienestar con presupuesto definido

La estrategia tiene como propósito estructurar un plan anual de bienestar laboral para Cosméticos Lehit LTDA., que integre actividades recreativas, formativas, motivacionales y de fortalecimiento del clima organizacional. El plan contará con un presupuesto definido y organizado por categorías, lo cual permitirá garantizar su viabilidad, ejecución oportuna y coherencia con las necesidades detectadas en el diagnóstico. Esta estrategia busca reduciendo la improvisación y asegurar un impacto positivo en la satisfacción y estabilidad de los colaboradores.

Implementación de la estrategia.

1. Identificación de necesidades y prioridades de bienestar.

Analizar los resultados del diagnóstico y las encuestas de satisfacción laboral.

Identificar las áreas más afectadas por desmotivación, rotación o carga laboral.

Priorizar actividades de bienestar según su impacto y viabilidad.

2. Diseño del plan anual de bienestar

Establecer objetivos y estrategias de bienestar emocional, recreativo, familiar, motivacional y formativo.

Definir actividades trimestrales o mensuales ajustadas a las necesidades y preferencias del personal.

Integrar actividades relacionadas con reconocimiento, integración, salud ocupacional y motivación laboral.

3. Definición del presupuesto anual

Determinar los costos estimados por actividad.

Establecer un porcentaje del presupuesto destinado a actividades imprevistas o emergentes.

Presentar el presupuesto a la gerencia para su revisión y aprobación formal.

4. Socialización de plan de bienestar

Presentar el plan anual a la gerencia, jefes de área y colaboradores.

Asegurar el compromiso de los líderes para facilitar la participación del personal.

5. Monitoreo y evaluación semestral del plan

Evaluar la participación, satisfacción e impacto de cada actividad.

Analizar cumplimiento del presupuesto y optimización de recursos.

Ajustar el plan según resultados y nuevas necesidades.

A continuación, se presenta un ejemplo

Tabla 5. de distribución estimada del presupuesto anual destinado al desarrollo de las actividades de bienestar laboral.

Este modelo de presupuesto permite evidenciar de manera clara la distribución de los recursos necesarios para la ejecución del plan de bienestar laboral, facilitando su presentación y aprobación por parte de la alta gerencia. Asimismo, contribuye a la planificación estratégica de las actividades y a la optimización del uso de los recursos disponibles.

Tabla 5

Distribución estimada del presupuesto anual del plan de bienestar.

Categoría	Actividad	Frecuencia	Costo unitario	Total, anual
Recreación e integración	Celebraciones (día del trabajador, día de la mujer, día del hombre, día del padre, de la madre, Halloween, amor y amistad, aniversario de la compañía)	8 veces/año	\$ 1.500.000	\$ 12.000.000
Capacitación	Talleres de habilidades blandas	3 veces/año	\$ 500.000	\$ 1.500.000
Reconocimiento	Incentivos a empleados destacados	Trimestral	\$ 250.000	\$ 1.000.000
Bienestar y salud	Jornadas de salud, pausas activas	2 veces/año	\$ 1.200.000	\$ 2.400.000
Fondos imprevistos	Actividades no programadas	-	-	\$ 1.000.000
Total, estimado anual				\$ 17.900.000

Nota. Elaboración propia con base en la estimación de costos del plan de bienestar laboral a partir del diagnóstico organizacional.

Estrategia 4.1 Diseñar un programa de incentivos no económicos

La estrategia tiene como propósito crear un programa integral de incentivos no económicos para Cosméticos Lehit LTDA., orientado a fortalecer el salario emocional, mejorar la motivación y aumentar el compromiso laboral de los colaboradores. El programa integrará reconocimientos, beneficios intangibles, oportunidades de desarrollo y acciones que fomenten un ambiente laboral positivo.

Implementación de la estrategia.

1. Identificación de las necesidades motivacionales y expectativas de los colaboradores.

Analizar los resultados del diagnóstico organizacional y las entrevistas de retiro.

Identificar los factores que más afecta la motivación.

Priorizar los incentivos no económicos más valorados por los colaboradores.

2. Diseño del programa de incentivos no económicos.

Establecer los objetivos y líneas estratégicas del programa.

Definir la clase de incentivos.

Organizar los incentivos según categorías.

3. Estructurar los mecanismos de reconocimiento y criterios de selección.

Definir criterios medibles y transparentes para asignar cada criterio.

Establecer la frecuencia de los reconocimientos.

Crear un formato para registrar y comunicar los incentivos otorgados.

Garantizar la participación de los jefes y líderes de áreas en la nominación o validación.

4. Socialización del programa de incentivos.

Presentar el programa a la gerencia para su aval.

Explicar el programa de incentivos no económicos a jefes y colaboradores.

5. Monitoreo e impacto del programa.

Evaluar trimestralmente la percepción de los colaboradores sobre los incentivos.

Registrar el número de colaboradores incentivos.

Analizar los efectos del programa en indicadores de motivación.

Estrategia 5.1 Realizar talleres de liderazgo transformacional para la gerencia

La estrategia tiene como propósito fortalecer las capacidades de liderazgo de la gerencia de Cosméticos Lehit LTDA., A través de talleres de liderazgo transformacional. Esta acción

busca promover una cultura de gestión humana basada en la empatía, la motivación, el acompañamiento y la comunicación efectiva, contribuyendo a disminuir la inconformidad con el jefe inmediato, identificada como una causa recurrente de retiro.

Implementación de la estrategia.

1. Identificar las necesidades de liderazgo y estilos actuales.

Revisar los resultados del diagnóstico organizacional y las entrevistas de retiro.

Identificar tipos de liderazgo que puedan estar afectando a la motivación y el clima laboral.

Priorizar temas y competencias que requieran mayor fortalecimiento con gerencia.

2. Diseño del taller de sensibilización y liderazgo transformacional.

Establecer objetivos formativos relacionados con la motivación, comunicación, adaptabilidad y liderazgo.

Definir contenidos: liderazgo transformacional, comunicación efectiva, manejo de equipos.

Diseñar metodología participativa (casos, role play, reflexión).

Frecuencia: programa compuesto por 3 a 4 sesiones mensuales de 2 horas cada una.

Definir materiales de apoyo.

3. Ejecución del taller con gerencia.

Realizar sesiones presenciales o virtuales dirigidas a los directivos.

Implementar metodologías activas.

Evaluar comprensión y participación mediante actividades prácticas o discusiones guiadas.

4. Acompañamiento posterior a la capacitación.

Programar sesiones de seguimiento donde los directivos puedan compartir avances.

Brindar retroalimentación personalizada y sugerencias de mejora.

Realizar seguimiento mensual durante 3 meses posteriores a la capacitación.

Realizar seguimiento mensual durante 3 meses posteriores a la capacitación.

Establecer compromisos de mejora por cada directivo.

5. Evaluación del impacto y ajuste de la estrategia.

Aplicar encuestas del personal para medir la percepción sobre los cambios de liderazgo cada 8 meses.

Analizar si se presentan mejoras en el clima organizacional, comunicación y motivación.

Medir indicadores como; Percepción y liderazgo, satisfacción laboral y relación con el jefe inmediato.

Analizar la reducción de la rotación asociada a el liderazgo.

Ajustar nuevas necesidades detectadas.

Conclusiones

La rotación de personal en Cosméticos Lehit Ltda. es un fenómeno que responde principalmente a condiciones internas de la organización, especialmente relacionadas con el bienestar laboral, el acompañamiento del liderazgo, las oportunidades de desarrollo y la comunicación. El diagnóstico permitió evidenciar que el factor emocional y organizacional pesa más que los aspectos salariales.

Los resultados del estudio reflejan la importancia de reconocer al talento humano como eje fundamental del desarrollo organizacional. La ausencia de programas estructurados de bienestar, reconocimiento y capacitación ha generado un ambiente laboral poco motivador, que afecta la estabilidad del personal y su sentido de pertenencia.

Las entrevistas, encuestas y revisión de registros internos permitieron identificar debilidades en los procesos de inducción y acompañamiento. Estas falencias han contribuido a la rotación, ya que los colaboradores no cuentan con una guía clara para adaptarse a su nuevo entorno laboral.

El estilo de liderazgo evidencia carencias en habilidades socioemocionales y de comunicación. La falta de retroalimentación constructiva, apoyo y cercanía por parte de algunos líderes ha generado inconformidades que inciden directamente en la permanencia del personal.

La carencia de un plan de desarrollo profesional y de programas de capacitación limita la proyección laboral dentro de la empresa. Esta situación genera una percepción de estancamiento, lo que se convierte en uno de los principales motivos de renuncia tanto en colaboradores nuevos como antiguos.

La aplicación de la metodología del Marco Lógico permitió comprender de manera ordenada la problemática, sus causas y sus posibles soluciones, brindando un enfoque estratégico que facilita la toma de decisiones organizacionales fundamentadas en evidencia.

Las estrategias desarrolladas representan una oportunidad real para transformar la cultura organizacional, fortalecer el bienestar laboral y mejorar la retención del talento humano, contribuyendo a un entorno más saludable, participativo y orientado al crecimiento.

Recomendaciones

Implementar un programa estructurado de bienestar laboral que responda a las necesidades identificadas, promueva espacios de integración y motive emocionalmente al personal. Se recomienda incluir actividades periódicas que fortalezcan la salud mental, el reconocimiento y el sentido de comunidad.

Diseñar un plan de desarrollo profesional interno, que permita a los colaboradores visualizar rutas de crecimiento dentro de la organización. Este plan debe incluir formación técnica, capacitación en habilidades blandas, certificaciones internas y oportunidades de ascenso.

Implementar un programa de capacitación por competencias laborales, que fortalezca habilidades operativas, comunicativas y relacionales, con el fin de mejorar el desempeño y la motivación interna.

Establecer un sistema formal de incentivos no económicos, que reconozca logros, constancia, compromiso y buenas prácticas.

Fortalecer el liderazgo organizacional mediante procesos de formación en liderazgo transformacional, promoviendo prácticas más humanas, empáticas y orientadas al acompañamiento del talento humano.

Reforzar el proceso de inducción mediante un programa de onboarding, que acompañe al colaborador durante sus primeros meses, brindándole información clara, apoyo en sus funciones y seguimiento continuo.

Monitorear de manera permanente los indicadores de rotación, bienestar, clima laboral y satisfacción, con el fin de evaluar el impacto de las estrategias implementadas y realizar ajustes oportunos.

Fomentar el trabajo colaborativo entre áreas, mediante actividades de integración y proyectos conjuntos que permitan fortalecer la cooperación y reducir los conflictos internos.

Involucrar activamente a la gerencia en el proceso de transformación organizacional, garantizando su compromiso con la implementación de las estrategias y con la consolidación de una cultura más humana, inclusiva y orientada al bienestar.

Referencias Bibliográficas

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 10). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Cafiel Cuello, Y. (2021). Reseña del libro Motivación y personalidad de Abraham Maslow (1991). *Ciencias Sociales y Educación*, 10(20). <https://doi.org/10.22395/csye.v10n20a16>
- Carvalho, da C., Adelina, Riana, I. G., & Soares, A. D. C. (2020). Motivation On Job Satisfaction And Employee Performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 7(5).
- Contreras Dávila, T. (2020). Empleo informal. Evolución teórica y criterios para su estimación derivados de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). *Revista Lebrez*, 11. <https://doi.org/10.15332/rl.v0i11.2410>
- Cruz Velazco, J. E. (2024). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 45. <https://doi.org/10.14482/pege.45.10617>
- Dessler, G. (2020). "Gary Dessler - Human resource management-Pearson (2020)." In *Human resource management / Gary Dessler, Florida International University*.
- García Pecina, M. A., & Gutiérrez-Ortiz, M. (2023). El impacto de la motivación laboral, el ambiente laboral, el liderazgo y la comunicación en la satisfacción laboral de los empleados de una empresa pequeña. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v2i10.3524>
- Lee, K. (2024). Labor Turnover and Absenteeism. In *Labor Turnover and Absenteeism*. <https://doi.org/10.4135/cqresrre1943030800>

- León, J. M., & Zarate, M. O. (2022). Rotación de personal un caso de estudio. *Revista Relayn - Micro y Pequeñas Empresas En Latinoamérica*, 1(1).
<https://doi.org/10.46990/relayn.2019.1.1.318>
- Mancheno-Paredes, L., López-Barboto, I., Medrano-García, V., & Tomalá-Chang, C. (2023). Gestión del Talento Humano: *Revista Colón Ciencias, Tecnología y Negocios*, 10(2).
<https://doi.org/10.48204/j.colonciencias.v10n2.a4151>
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). Organización Internacional del Trabajo. In *Organización Internacional del Trabajo*.
- Pedrosa, S. (2021). *Definición de Remuneración*. Economipedia.
- Quiroa, M. (2024a). *Teoría de Herzberg*.
- Quiroa, M. (2024b). *Teoría de Herzberg*.
- Quiroz González, E., Loaiza Guzmán, J. D., & Mejía González, C. (2020). Bienestar en el trabajo: implicaciones y desafíos para las organizaciones saludables. In *Organizaciones saludables: Un aporte desde la psicología y la comunicación*.
<https://doi.org/10.31908/eucp.13.c95>
- Salanova, M. (2023). Work Engagement and Organizational Well-Being. In *Organizational Stress and Well-Being*. <https://doi.org/10.1017/9781009268332.013>
- Satisfacción laboral en la gestión administrativa. (2020). *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.176