

El engagement como estrategia para reducir la rotación del talento humano y mejorar el clima organizacional.

Trabajo fin de estudio presentado por:	Tania Alejandra Sanchez Romero
Especialización:	Gerencia del talento humano
Director/a:	Lira Isis Valencia Qecano
Fecha:	28/07/2026

Índice de contenidos

Resumen	4
Abstract	5
1. Introducción	6
1.1. Objetivo General.....	6
1.2. Objetivos Específicos	6
1.3. Metodología	7
1.3.1. Identificación y Análisis del Problema.....	7
1.3.2. Planificación de la Solución	8
2. Identificación y descripción un problema al interior de la organización.....	10
2.1. Descripción de la empresa a intervenir.....	11
2.1.1. Misión	11
2.1.2. Visión	11
2.1.3. Mapa de procesos	12
2.1.4. Descripción del proceso a intervenir.....	13
2.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso.....	13
3. Establecimiento de planes de acción para la solución del problema	16
3.1. Establecimiento de objetivos	16
3.2. Descripción de la solución	17
3.3. Secuencia de actividades para ejecución de la solución	17
3.4. Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución.....	19
4. Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos. 20	
4.1. Alcance final de la solución	20
4.2. Identificación de responsables de las actividades para ejecución.....	21

4.3.	Cronograma de ejecución.....	23
4.4.	Presupuesto	24
5.	Referencias bibliográficas	26

RESUMEN

La rotación de personal es una situación que afecta a muchas organizaciones, ya que genera dificultades en el desarrollo de los procesos, aumenta los costos relacionados con la contratación y capacitación de nuevos colaboradores y puede afectar el clima organizacional. En Lacteos Appenzell S.A.S. esta situación se hizo evidente durante el año 2025, cuando se registró el retiro de 99 colaboradores de una planta aproximada de 160 trabajadores. Esta problemática despertó el interés por conocer las posibles causas y plantear estrategias que contribuyeran a mejorar la permanencia del personal.

El presente trabajo tuvo como objetivo diseñar una propuesta de intervención basada en el engagement como estrategia para contribuir a reducir la rotación del talento humano y mejorar el clima organizacional. Para desarrollar la investigación se utilizó el método de investigación-acción, iniciando con la identificación del problema y la aplicación de una encuesta a los colaboradores. A través de este instrumento fue posible conocer su percepción frente a aspectos como el compromiso con la empresa, el reconocimiento recibido, la motivación, la comunicación con los líderes y su intención de permanecer en la organización.

Los resultados mostraron que existen aspectos que requieren mayor atención, especialmente en lo relacionado con el reconocimiento y la motivación, el liderazgo y la comunicación entre líderes y colaboradores, así como en la permanencia del personal. Estos factores permiten entender que fortalecer el engagement puede contribuir a mejorar la experiencia de los colaboradores dentro de la organización y disminuir la intención de buscar nuevas oportunidades laborales.

A partir de la información obtenida, se diseñó una propuesta de intervención enfocada en fortalecer el engagement mediante estrategias de reconocimiento al desempeño, capacitación en liderazgo, fortalecimiento de la comunicación organizacional, actividades de bienestar y seguimiento a través de indicadores de gestión. Se espera que, con la implementación de estas estrategias, la empresa fortalezca el compromiso y el sentido de pertenencia de sus colaboradores, mejore el clima organizacional y contribuya a disminuir la rotación del talento humano.

Palabras clave: engagement, rotación del talento humano, clima organizacional, investigación-acción, gestión del talento humano.

ABSTRACT

Employee turnover is one of the main challenges faced by organizations due to its impact on process stability, increased recruitment and training costs, and organizational climate. At Lacteos Appenzell S.A.S., this issue became evident during 2025, when 99 employees left the company out of an average workforce of 160 employees, highlighting the need to analyze the factors associated with staff turnover and develop improvement strategies.

The objective of this study was to design an intervention proposal based on **employee engagement** as a strategy to help reduce employee turnover and improve the organizational climate. The study was conducted using the **action research** method, beginning with the identification of the organizational problem and the diagnosis of the current situation through a survey administered to employees. The survey assessed their perceptions regarding commitment, recognition, motivation, leadership, communication, and intention to remain in the organization.

The findings revealed opportunities for improvement, particularly in the areas of recognition and motivation, leadership and communication, as well as employee retention. These factors were identified as having a direct influence on employee engagement and, consequently, on staff turnover.

Based on the diagnostic results, an intervention proposal was developed to strengthen employee engagement through strategies focused on recognition, leadership development, organizational communication, employee well-being, and continuous monitoring using management indicators. It is expected that the implementation of these strategies will strengthen employees' commitment and sense of belonging, improve the organizational climate, and promote talent retention, thereby contributing to the achievement of the organization's strategic objectives.

Keywords: employee engagement, employee turnover, organizational climate, action research, talent management.

1. INTRODUCCIÓN

Este proyecto de aplicación en investigación-acción se centró en la identificación y resolución de la Alta rotación del talento humano, de la empresa Appenzell S.A.S., permitiendo integrar teoría y práctica en un entorno real. Mediante un enfoque de investigación-acción, se desarrollaron habilidades de diagnóstico, análisis y planificación orientadas a mejorar la eficiencia y efectividad de un proceso crítico en la organización. La estructura del proyecto incluyó una revisión exhaustiva del contexto organizacional y la implementación de una solución factible que responde a las necesidades de la organización y optimiza su desempeño.

1.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo principal del proyecto fue desarrollar una solución operativa al problema de la rotación frecuente del personal, principalmente en cargos operativos, de la empresa Appenzell S.A.S. La intervención se orientó no solo a corregir el problema identificado, sino también a proporcionar una propuesta sostenible que pudiera integrarse a la estructura de la organización, elevando los niveles de eficiencia y alcanzando los estándares de desempeño requeridos en el proceso intervenido.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para cumplir con el objetivo general, se establecieron tres objetivos específicos:

- Diagnosticar el nivel de engagement y la percepción del clima organizacional de los colaboradores de Appenzell S.A.S.
- Identificar los factores organizacionales y laborales que inciden en la rotación del talento humano.
- Analizar la relación existente entre el engagement, el clima organizacional y la rotación del personal.
- Diseñar una estrategia de engagement orientada a fortalecer el compromiso organizacional, mejorar el clima laboral y favorecer la permanencia de los colaboradores.

- Proponer indicadores de seguimiento que permitan evaluar el impacto de la estrategia de engagement sobre la rotación y el clima organizacional.

1.3. METODOLOGÍA

El proyecto se desarrolló mediante la metodología de investigación-acción, la cual facilitó la colaboración continua entre el equipo de estudiantes y docente asesor. Esta metodología permitió un enfoque sistemático para identificar problemas, formular hipótesis y aplicar soluciones en un contexto real, ajustando las estrategias conforme se avanzaba en el proyecto. La investigación-acción proporcionó un marco flexible y participativo para ejecutar el proyecto de manera estructurada, generando una intervención bien fundamentada y con alto potencial de impacto.

El desarrollo del proyecto se estructuró en tres etapas secuenciales, cada una de las cuales abordó un aspecto específico de la intervención. En la primera etapa, se identificó y analizó el problema organizacional, incluyendo una descripción detallada de la organización, su misión, visión y el proceso específico afectado. La segunda etapa se centró en la planificación de la solución, estableciendo objetivos y actividades concretas para abordar el problema. En la tercera fase, se definieron aspectos operativos como el cronograma, el presupuesto y la asignación de roles.

1.3.1. Identificación y Análisis del Problema

En la primera etapa, se realizó un análisis exhaustivo de la organización y del contexto en el cual se desarrolla el proceso afectado. Se documentó el problema identificando sus causas raíz, efectos y puntos críticos que afectaban el desempeño del proceso. Este diagnóstico inicial fue esencial para estructurar la solución y asegurar que la intervención respondiera de manera precisa a las necesidades de la organización.

Para el desarrollo del diagnóstico se utilizó el método de investigación-acción con un enfoque descriptivo, el cual permitió identificar la problemática relacionada con la rotación del talento humano y su incidencia en el clima organizacional de Appenzell S.A.S.

La recolección de la información se realizó mediante la aplicación de una encuesta a los colaboradores, orientada a conocer su percepción sobre el compromiso organizacional (engagement), el clima laboral, la comunicación, el liderazgo y los factores que influyen en su permanencia dentro de la empresa. De manera complementaria, se revisaron los indicadores de rotación de personal y la información suministrada por el área de Talento Humano.

Posteriormente, la información obtenida fue analizada mediante una matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), tomando como referencia la metodología propuesta por Ponce Talancón (2007), quien la define como una herramienta estratégica para realizar diagnósticos organizacionales y formular estrategias de intervención a partir del análisis de factores internos y externos.

El diagnóstico permitió identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con la gestión del talento humano, sirviendo como base para el diseño de estrategias de engagement orientadas a reducir la rotación del personal y fortalecer el clima organizacional.

1.3.2. Planificación de la Solución

En la segunda etapa, se desarrolló un plan de acción detallado que incluyó la definición de objetivos específicos y una secuencia de actividades que permitiría mitigar o resolver el problema identificado. Esta fase incluyó el diseño de una estrategia de ejecución organizada y estructurada que facilitara el logro de los objetivos propuestos y maximizara la eficiencia del proceso intervenido. La planificación detallada de actividades y recursos fue clave para asegurar una implementación precisa y efectiva.

1.3.2.1. Definición de Alcance y Recursos

La tercera etapa se enfocó en delimitar el alcance de la intervención y los recursos necesarios. Se establecieron responsables para cada actividad, y se elaboró un cronograma de ejecución para controlar el avance de la implementación. Asimismo, se desarrolló un presupuesto que detalló los costos asociados a cada fase, permitiendo optimizar la asignación de recursos. Esta fase aseguró que todas las variables críticas estuvieran alineadas para una ejecución sin interrupciones.

2. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN UN PROBLEMA AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

Lacteos Appenzell S.A.S. es una empresa dedicada a la producción, comercialización y distribución de alimentos, la cual cuenta con procesos administrativos y operativos que requieren personal comprometido y capacitado para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización. Actualmente, la empresa cuenta con aproximadamente 190 colaboradores distribuidos en diferentes áreas como producción, logística, puntos de venta, PAE y administración.

Dentro del proceso de Gestión del Talento Humano se ha identificado una problemática relacionada con la alta rotación de personal, especialmente en los cargos operativos. Durante el año 2025 la empresa contaba con una planta aproximada de 160 trabajadores y, en ese mismo periodo, se registró el retiro de 99 colaboradores, situación que evidencia un alto nivel de rotación y que ha generado preocupación para la organización debido a las consecuencias que trae para el desarrollo de los procesos.

La constante salida de trabajadores obliga a realizar de manera continua procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación, lo que representa un incremento en los costos para la empresa y una mayor carga de trabajo para el área de Talento Humano. Adicionalmente, mientras el nuevo personal adquiere la experiencia necesaria para desempeñar sus funciones, se pueden presentar afectaciones en la productividad, la continuidad de los procesos y la calidad del servicio prestado.

A través del seguimiento realizado por el área de Talento Humano y de las diferentes situaciones evidenciadas en la organización, se ha observado que existen factores que podrían estar influyendo en la permanencia de los colaboradores, tales como la falta de estrategias de reconocimiento, oportunidades de crecimiento limitadas, dificultades en la comunicación entre líderes y colaboradores, aspectos relacionados con el clima organizacional y factores externos como la ubicación de la empresa y la oferta laboral de otras compañías del sector.

Aunque la empresa cuenta con procesos definidos para la gestión del talento humano, actualmente no dispone de una estrategia enfocada en fortalecer el engagement de sus

colaboradores, entendido como el nivel de compromiso, motivación y sentido de pertenencia hacia la organización. Por esta razón, se considera pertinente realizar un diagnóstico que permita identificar la relación entre el engagement, la rotación del personal y el clima organizacional, con el fin de diseñar estrategias que contribuyan a mejorar la permanencia de los colaboradores, fortalecer el ambiente laboral y apoyar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA A INTERVENIR

2.1.1. Misión

Lácteos Appenzell S.A.S es una empresa dedicada a la producción, comercialización y distribución de alimentos inocuos y de alta calidad, con un portafolio que incluye lácteos, productos farináceos, refrigerios y servicios de catering entre otros. También contamos con la capacidad de realizar el ensamble y empaque de mercados, anquetas, canastas, paquetes y otros productos alimentarios, como parte de nuestras soluciones integrales para el sector público y privado. Nuestro propósito es contribuir al desarrollo social y económico de las regiones donde operamos, mediante la generación de empleo digno, el fortalecimiento de capacidades locales y la promoción de prácticas inclusivas y sostenibles. Respaldamos nuestra operación en la excelencia técnica, el compromiso de nuestro talento humano y el uso eficiente de la tecnología, como base para garantizar el cumplimiento de los más altos estándares en todos nuestros procesos.

(Lacteos Appenzell S.A.S., 2024).

2.1.2. Visión

Para el año 2030, consolidar Lácteos Appenzell S.A.S a nivel nacional con operaciones en al menos 10 departamentos y dar los primeros pasos hacia la exportación en un mercado internacional. Buscamos posicionarnos como una empresa confiable en la producción y distribución de alimentos de alta calidad e inocuidad, ampliando nuestro portafolio de

productos en un 40% e incrementando nuestra participación en Licitaciones Públicas. Nos comprometemos a generar empleo local, promover la inclusión y contribuir activamente a la seguridad alimentaria y el desarrollo regional. Actualmente nuestro porcentaje de venta esta dado en un 80% en procesos públicos de los cuales el 50% pertenece a la operación logística y el otro 50% a la producción de productos lácteos (Quesos), el 20% restante en diversos negocios de la Compañía entre ellos café, elaboración de productos de panificación y otros. Se cuenta con un enfoque laboral, pero con contexto social.

(Lacteos Appenzell S.A.S., 2024).

2.1.3. Mapa de procesos

Figura 1.

Mapa de proceso sistema de gestión de la calidad SGC-MA-EB-002- septiembre 2025



2.1.4. Descripción del proceso a intervenir

El proceso que será intervenido corresponde al área de Gestión del Talento Humano de Lacteos Appenzell S.A.S., específicamente en aquellos aspectos relacionados con la permanencia de los colaboradores, el fortalecimiento del clima organizacional y las estrategias que permitan generar mayor compromiso hacia la organización.

2.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso

Actualmente, el área de Talento Humano tiene a su cargo diferentes procesos como la selección, contratación, inducción, capacitación, seguimiento al personal y atención de las necesidades de los trabajadores. Estos procesos permiten garantizar la vinculación y el funcionamiento del personal dentro de la compañía. Sin embargo, a partir del análisis realizado, se ha identificado una oportunidad de mejora relacionada con la retención del talento humano, debido al alto número de retiros presentados durante el año 2025, principalmente en los cargos operativos. Durante este periodo, la empresa contaba con una planta aproximada de 160 colaboradores y se registró el retiro de 99 trabajadores, situación que evidencia una alta movilidad del personal y representa un reto para la gestión del talento humano.

La constante salida de colaboradores implica realizar de manera frecuente procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación. Esto genera una mayor carga de trabajo para el área de Talento Humano y puede afectar la continuidad de los procesos, teniendo en cuenta que los nuevos trabajadores requieren un periodo de adaptación y aprendizaje antes de alcanzar la experiencia necesaria para desempeñar sus funciones de manera autónoma.

Con el propósito de conocer la percepción de los colaboradores frente a diferentes aspectos relacionados con el engagement y el clima organizacional, se aplicó una encuesta a los trabajadores de Lacteos Appenzell S.A.S. El instrumento permitió evaluar dimensiones relacionadas con el compromiso, la dedicación, el vigor y la energía en el trabajo, la permanencia, el liderazgo y la comunicación, y el reconocimiento y la motivación.

Tabla 1.

Resultados favorables por dimensión de engagement y clima organizacional

Dimensión evaluada	Resultado favorable	Interpretación
Compromiso	62 %	Resultado favorable con oportunidades de mejora
Dedicación	60 %	Resultado favorable con oportunidades de mejora
Vigor y energía	55 %	Oportunidad de mejora
Permanencia	52 %	Necesidad de fortalecimiento
Liderazgo y comunicación	48 %	Principal oportunidad de mejora
Reconocimiento y motivación	45 %	Principal necesidad de intervención

Nota: Elaboración propia

Los resultados obtenidos permiten identificar que las dimensiones con menor porcentaje de respuestas favorables corresponden a Reconocimiento y motivación, con un 45 %, y Liderazgo y comunicación, con un 48 %. Estos resultados muestran que existen oportunidades importantes de mejora en aspectos relacionados con la forma en que los colaboradores perciben el reconocimiento a su trabajo, la motivación recibida y la comunicación con sus líderes.

En relación con el reconocimiento y la motivación, el resultado obtenido evidencia que las acciones orientadas a valorar el esfuerzo y el desempeño de los colaboradores no son percibidas de manera suficientemente constante. Esta situación puede influir en la motivación

diaria y en la percepción que tienen los trabajadores sobre el valor que la organización otorga a su labor. De igual manera, el resultado obtenido en la dimensión de liderazgo y comunicación refleja la necesidad de fortalecer aspectos como la escucha activa, la comunicación entre líderes y colaboradores y la retroalimentación sobre el desempeño.

Estos resultados adquieren especial importancia al relacionarse con la dimensión de Permanencia, que obtuvo un 52 % de respuestas favorables. Aunque este resultado no significa que todos los colaboradores tengan intención de retirarse de la organización, sí evidencia que existe un grupo importante de trabajadores cuya percepción frente a la permanencia puede ser fortalecida. Esta situación debe ser considerada especialmente en el contexto de la organización, teniendo en cuenta que durante el año 2025 se registró el retiro de 99 colaboradores de una planta aproximada de 160 trabajadores.

Por otra parte, las dimensiones de Compromiso y Dedicación obtuvieron resultados favorables del 62 % y 60 %, respectivamente. Estos resultados muestran que existen elementos positivos en la relación de los colaboradores con su trabajo y con la organización. Sin embargo, también evidencian que todavía existe un grupo importante de trabajadores que puede fortalecer su vínculo con la empresa.

La dimensión de Vigor y energía, con un resultado favorable del 55 %, también representa una oportunidad de mejora. Aunque más de la mitad de los colaboradores manifiesta una percepción positiva frente a su energía y disposición para realizar sus actividades, existe otro grupo que no experimenta esta condición de manera constante. Esto puede estar relacionado con factores como la motivación, la carga laboral, las condiciones de trabajo y la experiencia que cada colaborador tiene dentro de la organización.

De manera general, los resultados muestran que la organización cuenta con aspectos positivos relacionados con el compromiso y la dedicación de sus colaboradores, pero presenta oportunidades de mejora en dimensiones relacionadas directamente con el engagement, especialmente en el reconocimiento y la motivación, el liderazgo y la comunicación, y la permanencia del talento humano. También se identificó una concentración importante de respuestas en la categoría “A veces” en varias de las preguntas evaluadas, lo que indica que algunos factores positivos no se presentan de manera constante en la experiencia de los colaboradores.

Por lo anterior, la problemática de la rotación de personal no debe analizarse desde una única causa. Si bien existen factores externos que pueden influir en la decisión de los trabajadores, como la ubicación de la empresa, la oferta laboral del sector y las condiciones salariales del mercado, también se identifican factores internos relacionados con la experiencia de los colaboradores que pueden influir en su motivación, compromiso y percepción de permanencia.

En este sentido, los resultados de la encuesta, junto con el comportamiento de la rotación durante el año 2025, respaldan la necesidad de fortalecer las estrategias de gestión del talento humano orientadas al engagement. La intervención deberá enfocarse principalmente en mejorar las prácticas de reconocimiento, fortalecer la comunicación y la retroalimentación entre líderes y colaboradores, promover acciones que contribuyan a la motivación y fortalecer el sentido de pertenencia.

3. ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

3.1. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar e implementar estrategias orientadas al fortalecimiento del engagement de los colaboradores de Lacteos Appenzell S.A.S., con el fin de contribuir a la reducción de la rotación del talento humano y al mejoramiento del clima organizacional.

Objetivos específicos

- Identificar el nivel de engagement y los factores que influyen en la permanencia de los colaboradores.
- Analizar los resultados obtenidos en el diagnóstico para establecer oportunidades de mejora.

- Diseñar estrategias de reconocimiento, comunicación y desarrollo que fortalezcan el compromiso de los colaboradores con la organización.
- Promover la participación de los líderes en el fortalecimiento del clima organizacional.
- Evaluar el impacto de las acciones implementadas mediante indicadores de seguimiento.

3.2. DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

La propuesta consiste en desarrollar un plan de intervención basado en el fortalecimiento del engagement de los colaboradores, entendiendo que un trabajador comprometido, motivado y que se siente valorado tiene una mayor disposición para permanecer en la organización y aportar al cumplimiento de sus objetivos.

La intervención iniciará con la aplicación de un instrumento de diagnóstico que permita conocer la percepción de los colaboradores frente a aspectos como liderazgo, comunicación, reconocimiento, desarrollo profesional, ambiente laboral y sentido de pertenencia. A partir de la información recopilada se identificarán los factores que presentan mayores oportunidades de mejora.

Posteriormente, se diseñarán e implementarán estrategias enfocadas en fortalecer el compromiso organizacional, entre ellas programas de reconocimiento al desempeño, actividades de integración entre áreas, espacios de comunicación con los líderes, planes de capacitación y acciones orientadas al bienestar laboral. Estas iniciativas buscan mejorar la experiencia del colaborador dentro de la organización, fortalecer el clima organizacional y contribuir a la disminución de la rotación del personal.

Finalmente, se realizará un seguimiento a través de indicadores como el índice de rotación, el nivel de engagement, la percepción del clima organizacional y la participación en las actividades propuestas, con el propósito de evaluar la efectividad de la intervención y generar acciones de mejora continua.

3.3. SECUENCIA DE ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Tabla 2.

Plan de intervención para el fortalecimiento del engagement, el clima organizacional y la permanencia del talento humano.

Actividad	Descripción
Análisis de resultados del diagnóstico	Consolidar y analizar la información obtenida mediante la encuesta para identificar las principales oportunidades de mejora relacionadas con el engagement, el clima organizacional y la permanencia del talento humano.
Diseño del plan de intervención	Definir las estrategias de engagement de acuerdo con las necesidades identificadas en el diagnóstico.
Programa de reconocimiento	Implementar un programa de reconocimiento a los colaboradores por desempeño, compromiso y cumplimiento de objetivos.
Fortalecimiento de la comunicación	Realizar reuniones periódicas entre líderes y colaboradores para compartir información, resolver inquietudes y recibir sugerencias.
Actividades de bienestar	Ejecutar actividades de integración y bienestar orientadas a fortalecer el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia.
Capacitación a líderes	Capacitar a los jefes en liderazgo, comunicación efectiva y reconocimiento del personal.
Seguimiento y evaluación	Medir el impacto del plan mediante indicadores de rotación, clima organizacional y engagement para definir acciones de mejora.

Nota: Elaboración propia

3.4. DESCRIPCIÓN DE RECURSOS NECESARIOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Tabla 3.

Recursos necesarios para la implementación del plan de intervención orientado al fortalecimiento del engagement

Recursos humanos	Recursos materiales	Recursos tecnológicos	Recursos financieros
Área de Talento Humano, líderes de proceso y colaboradores.	Encuestas, formatos de recolección de información.	Microsoft Forms o Google Forms, Excel.	Papelería y tiempo del personal.
Coordinador de Talento Humano.	Base de datos.	Excel.	Tiempo del personal.
Talento Humano y Gerencia.	Plan de trabajo.	Computador y Office.	Tiempo del personal.
Talento Humano y líderes de área.	Diplomas, incentivos simbólicos y carteleras.	Correo electrónico y medios internos de comunicación.	Presupuesto para incentivos.
Líderes de proceso y Talento Humano.	Salón de reuniones.	Teams o correo electrónico.	No requiere inversión significativa.
Talento Humano y Comité de Bienestar.	Material logístico y refrigerios.	Presentaciones y material audiovisual.	Presupuesto de bienestar.
Capacitador externo o Talento Humano.	Material de capacitación.	Video beam y computador.	Presupuesto para capacitación.
Talento Humano y Gerencia.	Formatos de seguimiento.	Excel y herramientas de análisis.	Tiempo del personal.
Recursos humanos	Recursos materiales	Recursos tecnológicos	Recursos financieros
Área de Talento Humano, líderes de proceso y colaboradores.	Encuestas, formatos de recolección de información.	Microsoft Forms o Google Forms, Excel.	Papelería y tiempo del personal.
Coordinador de Talento Humano.	Base de datos.	Excel.	Tiempo del personal.
Talento Humano y Gerencia.	Plan de trabajo.	Computador y Office.	Tiempo del personal.

Talento Humano y líderes de área.	Diplomas, incentivos simbólicos y carteleras.	Correo electrónico y medios internos de comunicación.	Presupuesto para incentivos.
Líderes de proceso y Talento Humano.	Salón de reuniones.	Teams o correo electrónico.	No requiere inversión significativa.
Talento Humano y Comité de Bienestar.	Material logístico y refrigerios.	Presentaciones y material audiovisual.	Presupuesto de bienestar.
Capacitador externo o Talento Humano.	Material de capacitación.	Video beam y computador.	Presupuesto para capacitación.
Talento Humano y Gerencia.	Formatos de seguimiento.	Excel y herramientas de análisis.	Tiempo del personal.

Nota: Elaboración propia

4. DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA SOLUCIÓN, PARTES INTERESADAS, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTOS.

4.1. ALCANCE FINAL DE LA SOLUCIÓN

La propuesta de intervención planteada en este trabajo tiene como finalidad fortalecer el engagement de los colaboradores de Lacteos Appenzell S.A.S., buscando generar un mayor compromiso con la organización, mejorar el clima organizacional y contribuir a la disminución de la rotación de personal.

Esta propuesta nace a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado mediante la encuesta aplicada a los colaboradores y del análisis de la información suministrada por el área de Talento Humano, donde se evidenció que durante el año 2025 se presentó un alto número de retiros de personal. De igual forma, los resultados de la encuesta permitieron identificar oportunidades de mejora principalmente en aspectos relacionados con el reconocimiento, la motivación, la comunicación entre líderes y colaboradores, el liderazgo y la permanencia del personal.

El alcance de esta propuesta se enfoca en aquellos factores internos sobre los cuales la organización puede intervenir directamente. Por esta razón, se plantean estrategias encaminadas a fortalecer el reconocimiento del desempeño de los colaboradores, mejorar la comunicación entre líderes y equipos de trabajo, desarrollar habilidades de liderazgo y promover actividades de bienestar e integración que fortalezcan el sentido de pertenencia hacia la empresa.

La intervención está dirigida principalmente al área de Talento Humano, los líderes de proceso y los colaboradores de Lacteos Appenzell S.A.S., quienes tendrán un papel fundamental durante el desarrollo de las actividades propuestas. Se espera que la implementación del plan permita realizar un seguimiento continuo a los resultados para identificar oportunidades de mejora y realizar los ajustes que sean necesarios.

Es importante mencionar que esta propuesta no pretende eliminar por completo la rotación de personal, ya que existen factores externos que también influyen en la decisión de un colaborador de permanecer o retirarse de la empresa, como las condiciones del mercado laboral, las oportunidades ofrecidas por otras organizaciones, la ubicación de la empresa o las expectativas personales de cada trabajador. Sin embargo, sí busca fortalecer aquellos aspectos internos que pueden contribuir a mejorar la experiencia del colaborador dentro de la organización y favorecer su permanencia.

4.2. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN

Para llevar a cabo la propuesta es necesaria la participación de diferentes actores dentro de la organización. Cada uno tendrá responsabilidades específicas que permitirán desarrollar las actividades de manera organizada y garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados.

Tabla 4.

Partes interesadas y responsabilidades en la implementación de la propuesta

Parte interesada	Rol dentro de la propuesta	Responsabilidades	Nivel de participación
------------------	----------------------------	-------------------	------------------------

Gerencia General	Patrocinador de la propuesta	Aprobar el plan de intervención, asignar los recursos necesarios y apoyar la ejecución de las actividades.	Alto
Área de Talento Humano	Líder del proyecto	Coordinar, ejecutar y realizar seguimiento a todas las actividades del plan de intervención.	Alto
Líderes de proceso	Facilitadores de la implementación	Participar en las capacitaciones, fortalecer la comunicación con sus equipos y aplicar las estrategias de reconocimiento y liderazgo.	Alto
Colaboradores	Beneficiarios y participantes	Participar activamente en las actividades propuestas, brindar retroalimentación y apoyar el desarrollo del plan.	Alto
Comité de Bienestar	Equipo de apoyo	Apoyar la organización y ejecución de las actividades de integración y bienestar.	Medio
COPASST	Apoyo institucional	Promover un ambiente de trabajo saludable y apoyar las actividades que fortalezcan el bienestar y el clima organizacional.	Medio
Gerencia Administrativa	Apoyo administrativo	Autorizar recursos económicos y facilitar la logística requerida para	Medio

		la implementación de las actividades.	
Capacitador externo (si aplica)	Asesor especializado	Desarrollar las capacitaciones relacionadas con liderazgo, comunicación y engagement.	Bajo

Nota: Elaboración propia

4.3. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Con el fin de organizar las actividades propuestas, se elaboró un cronograma de trabajo con una duración estimada de seis meses. Durante este periodo se desarrollarán las diferentes estrategias planteadas, iniciando con el análisis de la información obtenida en el diagnóstico y finalizando con el seguimiento y evaluación de los resultados.

El cronograma permite establecer el orden en que se ejecutarán las actividades, definir los responsables y realizar un seguimiento al cumplimiento de cada una de las acciones propuestas.

Tabla 5.

Cronograma de actividades.

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Análisis de resultados del diagnóstico	X					

Diseño del plan de intervención	X					
Diseño del programa de reconocimiento		X				
Implementación del programa de reconocimiento			X	X	X	X
Fortalecimiento de la comunicación		X	X	X	X	X
Capacitación a líderes		X	X			
Actividades de bienestar e integración			X	X	X	X
Seguimiento y evaluación				X		X

Nota: Elaboración propia

4.4. PRESUPUESTO

Para la ejecución de las actividades planteadas se realizó una estimación de los recursos financieros requeridos. El presupuesto contempla principalmente los costos asociados a las actividades de reconocimiento, bienestar, capacitación y seguimiento.

Es importante señalar que la organización cuenta con algunos recursos propios, como el personal de Talento Humano, espacios físicos y herramientas tecnológicas, lo que permitirá

desarrollar varias de las actividades sin generar costos adicionales y optimizar la inversión requerida para la implementación del plan.

Tabla 6.

Presupuesto.

Actividad	Recurso requerido	Costo estimado
Programa de reconocimiento	Diplomas, detalles o incentivos simbólicos	\$800.000
Fortalecimiento de la comunicación	Material de apoyo y papelería	\$200.000
Capacitación a líderes	Capacitador y material de formación	\$1.500.000
Actividades de bienestar	Refrigerios y material logístico	\$1.000.000
Seguimiento y evaluación	Material y herramientas de seguimiento	\$200.000
Total estimado		\$3.700.000

Nota: Elaboración propia

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, M. A., & Núñez Partido, A. (2010). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones de sectores público y privado. Universidad del Bío-Bío.
- Chiavenato, I. (2019). Gestión del talento humano (5.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Elliott, J. (1993). El cambio educativo desde la investigación-acción (2.ª ed.). Ediciones Morata.
- Lácteos Appenzell S.A.S. (2024). Manual del sistema de gestión de la calidad y direccionamiento estratégico. Lácteos Appenzell S.A.S.
- Lácteos Appenzell S.A.S. (2025). Mapa de proceso sistema de gestión de la calidad (SGC-MA-EB-002). Lácteos Appenzell S.A.S.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34–46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x>
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico financiero y administrativo. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113–130.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Segovia-García, N., & Said-Hung, E. M. (2021). Factores de satisfacción de los alumnos en e-learning en Colombia. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 26(89), 595–621. <https://cutt.ly/LbUPghi>