

**Gestión del talento humano: planes de desarrollo, evaluación del desempeño y su influencia  
en el clima organizacional de La Bizcochería S.A.S.**

Angie Lizeth Almanza Molina

Javier Leonardo Becerra López

José Luis Mora Aguilar

Nini Yohana Jiménez Sánchez

Yessica Paola Martínez Cortés

Asesor

Jhoana Edilsa Molina Parra

PhD. Ciencias de la Educación

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2026

**Nota de aceptación**

---

Nombre Director de Trabajo de Grado

---

Jurado

---

Jurado

## **Dedicatoria**

Han pasado varios años desde el momento en que cada uno decidimos emprender esta etapa, en la cual nosotros nos trazamos una meta, hoy después de varias tramos y algunas dificultades transcurridas, vemos reflejado el esfuerzo realizado y nuestras ganas por superar cada fase y obstáculo que nos permitieron ser mejores cada día.

A nuestros familiares por motivarnos a alcanzar nuestros sueños, animándonos, acompañándonos en nuestras noches de desvelo, frustraciones, alegrías, también por enseñarnos aquellos valores y consejos que nos inculcaron para no decaer y dar lo mejor en cada etapa de nuestra carrera.

A los diferentes tutores y directores, por enseñarnos sus conocimientos y las bases para formarnos como profesionales, por el esfuerzo y dedicación que manifestaron por cada uno de sus estudiantes para que el día de mañana podamos demostrar nuestras capacidades en la profesión que hemos decidido desempeñar, demostrando nuestra rectitud y valores infundados. A nuestra Universidad Nacional Abierta y a Distancia por abrirnos sus puertas y brindarnos la Oportunidad de formarnos como profesionales abriéndonos paso al campo laboral.

## **Agradecimientos**

Emprendimos con felicidad de poder llegar a ser unos de los mejores profesionales, comenzamos este camino. Durante nuestro proceso educativo, nos enfrentamos a desafíos que en ocasiones nos hicieron pensar en abandonar esta ilusión y rendirnos; sin embargo, también encontramos a personas que nos alentaron a seguir adelante.

En primer lugar, hoy damos gracias a Dios, a la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN) y a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), así como a los diversos tutores y directores que nos abrieron las puertas y nos brindaron las bases y conocimientos necesarios en este momento de nuestra carrera profesional para contribuir al progreso social y económico de nuestra nación. Además, a nuestros colegas que formaron parte de nuestro proceso de capacitación.

A nuestros seres queridos, para quienes este también es su sueño, aquellos que nos inspiran a continuar en este proceso, nos ofrecen su voz de aliento y esa mano que nos orienta y nos levanta cuando creemos que no podemos. Para ellos y sobre todo para cada uno de nosotros por tener la fe de que sí es posible y que pese a las dificultades estamos viendo realizada esta meta.

## Resumen

La Bizcochería S.A.S. es una empresa boyacense dedicada a la panadería y pastelería gourmet que ha logrado crecer desde su fundación en 2020, aumentando puntos de venta y personal. Sin embargo, el plan de capacitación no avanza al mismo ritmo. El programa actual no define objetivos claros, no está alineado con las funciones del personal y no incorpora metodologías que motiven el aprendizaje. Esto afecta la participación en las actividades de formación, la productividad y el desarrollo de competencias.

Este estudio analiza el estado del plan de capacitación existente y su impacto en la motivación y desempeño del personal. Se realiza un diagnóstico basado en información interna y la percepción de los colaboradores. A partir del análisis, se identifican falencias en la planificación y ejecución del proceso formativo. También se examinan las necesidades del talento humano según sus roles y expectativas.

Los resultados permiten plantear una propuesta de mejora orientada a fortalecer las competencias, incrementar la participación en la formación y apoyar el crecimiento continuo de la organización. El trabajo servirá como guía para la toma de decisiones y el diseño de estrategias de capacitación más efectivas en La Bizcochería S.A.S.

***Palabras clave:*** capacitación, talento humano, desempeño, productividad, competencias

## Abstract

La Bizcochería S.A.S. is a bakery and gourmet pastry company from Boyacá that has experienced significant growth since its establishment in 2020, increasing its points of sale and workforce. However, its training plan has not advanced at the same pace. The current program lacks clear objectives, alignment with staff responsibilities, and engaging methodologies that foster meaningful learning. These weaknesses have affected participation in training activities, productivity, and the development of key competencies.

This study analyzes the current state of the training plan and its impact on employee motivation and performance. A diagnostic assessment was conducted based on internal information and staff perceptions, identifying deficiencies in the planning and execution of the training process. Additionally, the study examines the needs of the workforce according to their roles and expectations.

The findings support a proposal aimed at strengthening competencies, increasing participation in training, and fostering continuous organizational growth. This work serves as a guide for decision-making and for developing more effective training strategies within La Bizcochería S.A.S.

**Keywords:** training, performance, productivity, competencies, motivation.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	12
Planteamiento del Problema .....	14
Justificación .....	15
Objetivos .....	16
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos .....	16
Antecedentes .....	17
Marco Téorico.....	20
Introducción.....	20
Clima Organizacional .....	20
Motivación en el Ámbito Laboral .....	21
Liderazgo Transformacional.....	22
El Trabajo Inteligente Productivo.....	22
Motivación Laboral y Teorías Motivacionales.....	23
Capacitación y Trabajo Inteligente Productivo .....	24
Marco Legal .....	25
Constitución Política de Colombia .....	25
Código Sustantivo del Trabajo .....	25
Metodología .....	27
Diseño de la Investigación.....	28
Limitaciones del Diseño no Experimental y Razones Para no Emplear Un Diseño Experimental .....	30

Aspectos Éticos de la Investigación .....	30
Alcance de la Investigación.....	31
Población de Estudio .....	33
Instrumento de Recolección de Información.....	34
Procedimiento .....	36
Fase 1: Diseño del Estudio .....	36
Fase 2: Estructuración Metodológica .....	37
Fase 3: Aplicación de Instrumentos y Procesamiento de la Información.....	38
Fase 4: Análisis e Interpretación de Resultados .....	38
Fase 5: Elaboración del Informe Final y Propuestas de Mejora .....	39
Resultados .....	40
Presentación de Resultados Encuesta .....	40
Discusión.....	57
Conclusiones.....	61
Recomendaciones .....	63
Referencias Bibliográficas .....	65

## Figuras

<b>Figura 1</b> Distribución de los colaboradores por área de trabajo .....	40
<i>Figura 2</i> Distribución de la antigüedad de los colaboradores en la empresa.....	41
<i>Figura 3</i> Percepción del ambiente agradable en la empresa .....	42
<i>Figura 4</i> Percepción de la comunicación clara y respetuosa entre colaboradores y jefes .....	43
<i>Figura 5</i> Percepción del respeto y la valoración dentro de la organización .....	44
<i>Figura 6</i> Percepción del fomento del trabajo en equipo.....	45
<i>Figura 7</i> Percepción de la motivación para realizar las funciones diarias.....	45
<i>Figura 8</i> Percepción del reconocimiento del trabajo por parte de la empresa .....	46
<i>Figura 9</i> Percepción de la influencia de las condiciones laborales en el desempeño .....	46
<i>Figura 10</i> Percepción del compromiso con los objetivos de la empresa.....	47
<i>Figura 11</i> Percepción de las capacitaciones de la empresa en relación con los cargos .....	48
<i>Figura 12</i> Percepción de la relación entre las capacitaciones y el mejoramiento del desempeño .....	48
<i>Figura 13</i> Percepción de la alineación de los temas de capacitación con las funciones del cargo .....	50
<i>Figura 14</i> Percepción de la frecuencia con la que se realizan las capacitaciones .....	51
<i>Figura 15</i> Percepción de las oportunidades de crecimiento dentro de la organización .....	51
<i>Figura 16</i> Percepción sobre el interés de la empresa por el desarrollo profesional de sus colaboradores .....	52
<i>Figura 17</i> Percepción de la evaluación periódica del desempeño laboral.....	53
<i>Figura 18</i> Percepción de la retroalimentación sobre el desempeño .....	53

**Figura 19** *Percepción de la contribución de la evaluación del desempeño a la mejora del trabajo*..... 54

**Figura 20** *Percepción de la organización eficiente del trabajo con los recursos disponibles ....* 55

**Apéndices**

<i>Apéndice A Modelo de Encuesta</i> .....	70
--	----

## Introducción

La gestión estratégica del talento humano se ha transformado en un eje fundamental para el logro de los objetivos organizacionales, especialmente en contextos de crecimiento, cambio y competitividad. En las organizaciones modernas, el talento humano deja de ser considerado únicamente un recurso operativo para convertirse en un factor estratégico que aporta valor, innovación y sostenibilidad (Chiavenato, 2020). Desde esta perspectiva, los procesos de capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño adquieren un papel clave en la consolidación del clima organizacional, la motivación laboral y el desempeño de los colaboradores.

Autores como Cuesta Santos (2010) y González Cao (2023) coinciden en señalar que la gestión del talento humano debe integrarse de manera articulada con la gestión del conocimiento y la planeación estratégica, permitiendo que las personas desarrollen competencias alineadas con los objetivos de la organización. De igual forma, la literatura especializada resalta que la ausencia de planes estructurados de desarrollo y evaluación limita el aprendizaje organizacional, reduce la motivación y afecta negativamente la productividad y la calidad del trabajo (Martínez & Pineda, 2022).

En el caso de La Bizcochería S.A.S., empresa del sector productivo ubicada en Tunja, Boyacá, el crecimiento organizacional ha generado nuevos retos en la gestión del talento humano. El aumento del número de colaboradores, puntos de venta y procesos productivos ha evidenciado la necesidad de fortalecer los planes de capacitación, el desarrollo de competencias y la evaluación del desempeño como estrategias que contribuyan a la eficiencia operativa y al bienestar laboral. En coherencia con las fases 1 a la 5 del diplomado, este trabajo analiza la importancia de implementar planes de desarrollo y evaluación del desempeño, considerando su

impacto en el clima organizacional, la motivación laboral y el desempeño de los colaboradores, y proponiendo acciones orientadas a la mejora continua de la gestión del talento humano.

## Planteamiento del Problema

A pesar del crecimiento sostenido de La Bizcochería S.A.S., la organización presenta debilidades en la estructuración de los procesos de gestión del talento humano, particularmente en lo relacionado con la capacitación, el desarrollo del personal y la evaluación del desempeño. La falta de un plan de capacitación claramente definido, alineado con las funciones reales de los cargos y acompañado de mecanismos de seguimiento y evaluación, ha limitado el fortalecimiento de competencias laborales y la motivación de los colaboradores.

De acuerdo con Chiavenato (2020), cuando las organizaciones no conciben la capacitación como una inversión estratégica, se generan brechas entre las capacidades del personal y las exigencias del puesto de trabajo, lo que impacta negativamente el desempeño y el compromiso. Esta situación se agrava cuando no existen sistemas formales de evaluación del desempeño que permitan retroalimentar, reconocer y orientar el desarrollo de los colaboradores (Heredia, 2019).

En La Bizcochería S.A.S., estas debilidades se reflejan en una baja participación en los procesos formativos, dificultades en la coordinación de tareas, percepciones limitadas de crecimiento profesional y afectaciones en el clima organizacional. Tal como lo señalan Pimienta (2024) y López (2021), un clima organizacional desfavorable y una motivación laboral insuficiente inciden directamente en la productividad y la calidad del trabajo. En este contexto, surge la necesidad de analizar cómo la implementación de planes de desarrollo y la evaluación del desempeño pueden fortalecer la gestión del talento humano y contribuir al mejoramiento del clima organizacional, la motivación y el desempeño laboral en la empresa.

## **Justificación**

La presente investigación se justifica desde una perspectiva académica, organizacional y social. En el ámbito académico, el trabajo permite aplicar de manera práctica los conceptos, modelos y enfoques abordados en las fases 1 a la 5 del diplomado, relacionados con la gestión estratégica del talento humano, la planeación, la capacitación, la evaluación del desempeño y la mejora continua basada en datos (González Cao, 2023; Noriega Niño de Guzmán & Farfán Pimentel, 2024).

Desde el punto de vista organizacional, el estudio resulta pertinente para La Bizcochería S.A.S., ya que aporta un diagnóstico y propuestas orientadas a fortalecer los planes de desarrollo y la evaluación del desempeño como herramientas estratégicas. Tal como lo plantean Martínez y Pineda (2022) y Cuesta Santos (2010), una gestión adecuada del talento humano impacta positivamente en el clima organizacional, la motivación y la productividad, aspectos clave para la sostenibilidad y competitividad empresarial.

Finalmente, desde una dimensión social, la investigación contribuye al bienestar y desarrollo integral de los colaboradores, al promover prácticas de capacitación, trabajo inteligente productivo y evaluación del desempeño que favorecen el aprendizaje continuo, la estabilidad laboral y el crecimiento profesional (Leal Afanador, 2023; Crespo, 2021). De esta manera, se fortalece la relación entre la organización y su talento humano, consolidando una cultura organizacional orientada al desarrollo, la motivación y la mejora permanente.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar la importancia de la implementación de planes de desarrollo y de la evaluación del desempeño en La Bizcochería S.A.S., considerando su impacto en el clima organizacional, la motivación laboral y el desempeño de los colaboradores.

### **Objetivos Específicos**

Identificar los principales elementos del clima organizacional presentes en La Bizcochería S.A.S. y su relación con la motivación laboral.

Analizar las teorías motivacionales y su aplicación práctica en el contexto organizacional de la empresa.

Evaluar la importancia de la capacitación y el trabajo inteligente productivo como estrategias para mejorar el desempeño laboral.

## Antecedentes

El desarrollo del talento humano ha sido objeto de extensas investigaciones, ello como elemento estratégico que pretende mejorar la manera de desarrollar el trabajo, la productividad e incluso la sostenibilidad de las organizaciones, en especial en aquéllas que están dentro de una etapa de crecimiento o consolidación.

García Solarte, Murillo Vargas y González Campo (2010) tomaron como campo de estudio a las empresas medianas del sector productivo colombiano con la finalidad de poder explorar la relación entre la gestión humana y el resultado organizacional, este estudio fue capaz de evidenciar que las organizaciones que contaban con un plan estructurado de formación alineado con el desempeño de los cargos y con evaluación periódica de las personas, alcanzaba mejores niveles de eficiencia operativa, menores niveles de rotación de personal y un mayor compromiso del personal. De este modo, las empresas que carecían de una planificación explícita de sus procesos de formación tenían un bajo compromiso, error en la dirección del trabajo y problemas en la estandarización de procesos, lo que impactaba en la productividad.

En el marco de empresas alimentarias, Briceño (2023) llevó a cabo un estudio de caso en la empresa HEB de México, donde indagó sobre la influencia del reskilling, la capacitación y el aprendizaje en la gestación de las nuevas funciones del talento humano. Los resultados pusieron de manifiesto como los programas de formación con objetivos apropiados y metodologías de carácter práctico propiciaban la adaptación del personal a los cambios que se producían, tanto operativos como técnicos, pero especialmente el propio, cuando la capacitación no viene definida por las necesidades reales del puesto de trabajo, su impacto en el desempeño resulta escaso y permite la percepción por parte de los trabajadores de que es una actividad poco útil para su propio crecimiento profesional.

Cuesta Santos (2010), por su parte, realizó una investigación sobre la gestión del talento humano y del conocimiento en la organización latinoamericana, encontrando que, la formación continua permite transformar la experiencia y el conocimiento que tiene el trabajador en un recurso estratégico para la empresa, todo lo cual le permitió realizar unas conclusiones evidentes, como que, la falta de articulación entre la formación recibida y las funciones que ejerce un trabajador propicia la resistencia al aprendizaje, la escasa asistencia a las actividades de formación y la baja transferencia de progresos a la práctica laboral. Por otro lado, la propia autora destaca que, las empresas que contemplan la formación como parte de su planeación estratégica logran fortalecer su cultura organizacional y mejorar su desempeño.

Por su parte, Cabezas y Rodríguez (2021) examinando los procesos de inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal en las empresas del sector servicios en Colombia, comprobaron que muchas empresas realizan actividades formativas, pero que las mismas no son reforzadas, no son evaluadas, no tienen indicadores de impacto. Los autores infieren que dicha debilidad reduce la eficacia de la capacitación y que impacta en la motivación de los colaboradores pues no perciben beneficios, ya sea en el desempeño, ya sea en las oportunidades de promoción profesional.

Bonilla Pulido, Castiblanco Rodríguez, Leguizamón Jiménez y Mojica Montañez (2025), realizando una investigación aplicada en una organización del sector salud en Boyacá, llevaron a cabo una investigación más centrada en las estrategias de capacitación y desarrollo laboral. Los autores concluyen que a pesar de que los empleados se encontraban en procesos formativos, estos eran externos y no existía gestión (gestión en el sentido de dirigir, coordinar, controlar) que los hiciera coincidir con los objetivos organizacionales. De esta conclusión extraen la importancia de contar con un plan de capacitación que contenga cronogramas, responsables, y,

una vez ejecutadas las actividades, también con la producción de indicadores de evaluación para conocer si ha habido solución y en su caso, si ha habido impacto por la capacitación en el desempeño de los colaboradores y en la calidad de los servicios que se ofrecen.

Finalmente, e interpretando todo lo anterior se concluye que la capacitación solamente genera resultados positivos cuando se realiza de manera previa y sistemática, cuando se lleva a cabo de acuerdo con las necesidades que tiene el personal y cuando esta es evaluada de manera oportuna y con continuidad. Esta evidencia nos dice que no basta realizar un modelo de capacitación a La Bizcochería S.A.S en función del crecimiento organizacional y muy especialmente a partir de una meta importante que tiene que ver con el desarrollo del talento humano como un factor que contribuye a la productividad y a la competitividad empresarial.

## **Marco Téorico**

### **Introducción**

El presente marco teórico se orienta a fundamentar la relación entre el clima organizacional, la motivación laboral, el liderazgo transformacional, la capacitación y el trabajo inteligente productivo ; de igual manera estas variables conforman un sistema interdependiente en el que las prácticas de gestión del talento humano influyen directamente en las perspectivas, autores como Chiavenato(2020), Leal Afanador(2021;2023), Crespo(2021), López(2021) y Pimienta(2024) permiten comprender como la capacitación , el liderazgo y la organización del trabajo con la motivación y el clima laboral son fundamentales para el buen desarrollo de las entidades, como el crecimiento de la empresa La Bizcochería S.A.S puesto que el fortalecimiento de dichos procesos son de gran importancia para mejorar el desempeño, el compromiso y la estabilidad del personal.

### **Clima Organizacional**

El clima organizacional se puede definir como la percepción que construyen los colaboradores sobre el entorno de trabajo, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo y las prácticas de gestión de la propia empresa. Dichas percepciones tienen un impacto en la motivación, el compromiso y el rendimiento laboral. Un clima desfavorable influye en la desmotivación, la rotación del talento humano y el bajo rendimiento (Pimienta, 2024).

Estas posturas coinciden con los planteamientos de Chiavenato (2020), afirma que el clima organizacional es un reflejo de las políticas de gestión del talento humano y del estilo de liderazgo, convirtiéndose en un favor estratégico para los logros organizacionales, Ambos autores destacan que el clima es el resultado de múltiples practicas organizativas. Por lo tanto,

cuando la organización descuida dichos procesos, se deteriora la percepción de apoyo organizacional y se debilita el compromiso de los colaboradores.

En organizaciones en crecimiento como La Bizcochería S.A.S., el clima organizacional adquiere mayor relevancia debido al aumento del número de colaboradores y la complejidad de los procesos internos. La incapacidad para diseñar un plan de capacitación e inducción puede afectar la percepción de apoyo organizacional, aumentar la incertidumbre ante las funciones, baja integración al equipo de trabajo y una percepción de desorganización. Por lo que, en este contexto, la capacitación no solo cumple una función técnica, sino que actúa como soporte del clima laboral que mejora la comunicación y ayuda a diseñar un entorno laboral más estable y cooperativo.

### **Motivación en el Ámbito Laboral**

La motivación laboral se define como el proceso de avanzar, encaminar y mantener el comportamiento de las personas en el entorno laboral. Según lo expuesto por López (2021), señala que no existe una forma particular de motivar a todos los colaboradores, ya que algunas personas se sentirán identificadas con algún tipo de factor motivacional, ya sea como es el caso del reconocimiento, el crecimiento profesional, la estabilidad laboral o el aprendizaje continuo.

Por otra parte, Chiavenato (2020) complementa esta idea al afirmar que la motivación aumenta cuando el colaborador percibe que su esfuerzo es valorado y que existe oportunidades reales de desarrollo. En este sentido la capacitación se convierte en un eje fundamental, pues permite que el trabajador fortalezca sus competencias, se sienta más seguro en su desempeño y se visualice dentro de la organización. En La Bizcochería S.A.S., el afianzamiento del plan de capacitación puede fortalecer la autoestima laboral, mejorar el desempeño y consolidar un mayor sentido de pertenencia por la organización.

## **Liderazgo Transformacional**

El liderazgo incide de manera clara en el clima de la organización, así como en la motivación de los integrantes de esta. Leal Afanador (2021) plantea que el liderazgo transformacional tal como es definido por el liderazgo transformador realiza una verdadera intervención en pro del crecimiento personal y profesional del personal, fomenta y fortalece el compromiso con los objetivos organizacionales. Un líder que comunica con claridad escucha y acompaña los procesos de aprendizajes, contribuye a la construcción de un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

Esta perspectiva se articula con lo señalado por Pimienta (2024), quien señala que un clima laboral adecuado favorece el éxito organizacional, reduciendo conflictos y fortaleciendo la cooperación entre los equipos de trabajo. En el caso de La Bizcochería S.A.S., el liderazgo transformacional guarda una relación directa con la capacidad de encauzar de forma adecuada procesos de capacitación, dar feedback de forma continua como motivar al íntegro del personal a que aplique aquellos conocimientos adquiridos en el desempeño cotidiano de su trabajo.

## **El Trabajo Inteligente Productivo**

Los nuevos parámetros que regulan los modelos de trabajo han llevado a las organizaciones a replantear la gestión del tiempo, los recursos y el talento humano. Leal Afanador (2023) define el trabajo inteligente productivo como un modelo de trabajo donde integra flexibilidad y resultados, buscando un equilibrio entre el bienestar del trabajador y alcanzar los objetivos organizacionales.

Crespo (2021) coincide al señalar que este enfoque promueve la autonomía, la resolución de problemas y el uso eficiente de los recursos. Lo que existe un acompañamiento organizacional constante Ambos autores destacan que el trabajo inteligente solo es posible

cuando existe formación, apoyo y claridad en los procesos. En este sentido, la capacitación se convierte en un elemento estructural para que los colaboradores puedan desempeñarse de manera eficiente sin estar sobrecargados.,

Cuando las organizaciones favorecen el trabajo inteligente como modelo de trabajo, entonces los colaboradores pueden tener un mejor desempeño, a pesar de que no se encuentran excesivamente agobiados. En el caso de La Bizcochería S.A.S., la capacitación que se orienta bajo el modelo del trabajo inteligente permite hacer más eficientes los procesos productivos y genera un compromiso adicional del personal.

### **Motivación Laboral y Teorías Motivacionales**

La motivación laboral surge de la interacción entre factores internos (necesidades, expectativas y metas personales) y externos (condiciones de trabajo, reconocimiento y oportunidades de desarrollo). Según López (2021), la motivación se define a partir de la interacción de una serie de factores que pueden ir desde los internos, es decir, las necesidades o las expectativas propias, a los externos, es decir, las condiciones de trabajo que tienen que ver con la adecuación e interacción entre lo que la empresa entrega (durante el hecho del trabajo) y lo que el trabajador precisa.

Las teorías motivacionales nos hacen comprender el comportamiento de los trabajadores, y diseñar estrategias apropiadas para fomentar la motivación y el compromiso. En una perspectiva práctica, las personas tratan de conseguir seguridad, reconocimiento y crecimiento. Cuando la empresa ofrece capacitación específica, junto a la posibilidad de crecimiento real, aporta motivación y mejora el rendimiento. Según Chiavenato (2020), la gestión del talento humano debe considerar (entre sus ejes estratégicos) la motivación entendida como la capacitación como una inversión que mejora tanto el desempeño como el clima organizacional.

## **Capacitación y Trabajo Inteligente Productivo**

La capacitación es un proceso continuo orientado al desarrollo de competencias personales y profesionales (en este contexto: las que permiten a las personas que trabajan en la organización sin autoridad ni poder desempeñar sus funciones de manera adecuada y alineada con los objetivos de la organización en sentido amplio). Crespo (2021), afirma que la formación debe ser planificada medible y vinculada al desempeño, evitando programas improvisados o desconectados de la realidad laboral.

Tanto desde el concepto de trabajo inteligente productivo como desde el concepto de procesos formativos, debe ser práctica, aplicable a la realidad laboral y orientada a resultados; es decir, como argumenta Leal Afanador (2023) los procesos de formación deben ser eficientes a la hora de utilizar el tiempo y los recursos en los que incurren, conseguir un aumento en la autonomía del trabajador y su capacidad para resolver problemas.

En La Bizcochería S.A.S., la implementación de un plan estructurado de inducción, entrenamiento y capacitación permitirá mejorar el clima organizacional, aumentar la motivación laboral y consolidar una cultura orientada al mejoramiento continuo y al logro de resultados.

## **Marco Legal**

El presente marco legal establece los fundamentos normativos que sustentan la implementación de un plan de capacitación, inducción y fortalecimiento del clima organizacional en la Bizcochería S.A.S En Colombia, las relaciones laborales, la formación del talento humano, la seguridad y el bienestar en el trabajo están regulada por un numero de normas que buscan garantizar condiciones laborales dignas seguras y orientadas al desarrollo integral del trabajador. Estas respaldan a la adopción de estrategias organizacionales dirigidas a mejorar la motivación, el desempeño y la calidad del ambiente laboral.

### **Constitución Política de Colombia**

La Constitución Política de Colombia establece principios que apoyan la formación y el desarrollo del talento humano. El artículo 25 establece que el trabajo es un derecho fundamental que debe desarrollarse en condiciones dignas y justas, lo que significa la obligación de crear escenarios para el desarrollo personal y profesional del trabajador.

Igualmente, el artículo 53 señala que las relaciones laborales deben sustentarse en los principios de dignidad humana, estabilidad y formación continua. Los dos principios anteriores son la justificación para proponer planes de formación/enseñanza bien estructurados, orientados a la mejora del desempeño, la motivación y el clima organizacional en las organizaciones, En este sentido, la propuesta de capacitación en la Bizcochería S.A.S se alinea con el mandato constitucional de promover el mejoramiento continuo de las condiciones laborales.

### **Código Sustantivo del Trabajo**

El Código Sustantivo del Trabajo impone obligaciones específicas a la empresa trabajadora con relación con la capacitación y la formación de los trabajadores. El artículo 57,

numerales 2 y 6, señalan que debe ofrecer al trabajador las condiciones de trabajo idóneas y de la capacitación necesaria que le permita realizar adecuadamente las funciones que tiene asignadas.

El artículo 56 puntualiza la obligación de prevenir riesgos laborales y proteger la integridad del trabajador. En La Bizcochería S.A.S., estas proposiciones amparan la existencia de procesos de inducción, adiestramiento y capacitación que abarquen aspectos técnicos, de seguridad, calidad y bienestar laboral.

## Metodología

La presente investigación se fundamenta en un enfoque cuantitativo, el cual resulta esencial para describir y analizar objetivamente la percepción de los colaboradores de La Bizcochería S.A.S. respecto a la gestión del talento humano. Siguiendo a Hernández Sampieri et al. (2014), este método permite recolectar y analizar datos numéricos, facilitando la identificación de patrones y tendencias generales sobre el impacto de los planes de desarrollo, la capacitación y la evaluación del desempeño en la motivación, el compromiso y el desempeño laboral.

En la aplicación práctica de este enfoque, se empleó un único instrumento cuantitativo, consistente en una encuesta estructurada, diseñada específicamente para el contexto de La Bizcochería S.A.S. La encuesta incluyó preguntas cerradas organizadas mediante escalas tipo Likert para medir la motivación laboral (“¿En qué medida se siente motivado para alcanzar los objetivos de su puesto?”) y el clima organizacional (“¿Cómo calificaría la comunicación y el ambiente de trabajo en su área?”). Además, se contemplarán ítems orientados a evaluar la percepción sobre la efectividad de los procesos de capacitación y la equidad en la evaluación del desempeño.

La información recolectada a través de este instrumento permitió realizar un análisis estadístico descriptivo e inferencial, identificando niveles de satisfacción, tendencias y posibles brechas entre áreas o grupos de colaboradores. De este modo, se consolidan en un solo proceso la detección de patrones recurrentes y la comparación objetiva de resultados, evitando redundancias y fortaleciendo la validez del diagnóstico. Como señala Chiavenato (2020), la gestión moderna del talento humano requiere de información sistemática y medible para diseñar estrategias alineadas con los objetivos organizacionales.

En consecuencia, la adopción del enfoque cuantitativo no solo justifica metodológicamente el estudio, sino que garantiza la obtención de resultados claros y verificables que servirán como base para la formulación de propuestas de mejora. Así, los datos obtenidos respaldarán la toma de decisiones estratégicas y contribuirán al desarrollo organizacional de La Bizcochería S.A.S., fortaleciendo el clima laboral y la motivación de los colaboradores en función de evidencias concretas.

### **Diseño de la Investigación**

El diseño de la presente investigación es no experimental, dado que no se realiza una manipulación deliberada de las variables objeto de estudio, sino que estas son observadas y analizadas tal como se presentan en su contexto natural. En coherencia con lo planteado por Hernández Sampieri et al. (2014), este tipo de diseño resulta pertinente cuando el investigador se limita a recolectar información sobre fenómenos existentes, sin intervenir ni alterar las condiciones en las que estos se desarrollan. En el caso de La Bizcochería S.A.S., se analiza la realidad actual de la gestión del talento humano, considerando aspectos como la capacitación, la evaluación del desempeño, el clima organizacional y la motivación laboral, sin modificar las dinámicas laborales de los colaboradores.

Desde el enfoque cuantitativo adoptado, el diseño no experimental permite observar y medir variables específicas a partir de la percepción del personal, utilizando instrumentos estructurados que facilitan la recolección de datos objetivos y comparables. La investigación se centra en describir y analizar la situación actual de la organización, sin introducir estímulos o tratamientos que puedan influir en el comportamiento de los colaboradores. De esta manera, los resultados obtenidos reflejan con mayor fidelidad el estado real de los procesos de gestión del talento humano, lo cual fortalece la validez del diagnóstico organizacional.

Este tipo de diseño es especialmente adecuado en estudios organizacionales, donde el interés principal radica en comprender cómo funcionan los procesos internos y cómo son percibidos por quienes los viven cotidianamente. Cuesta Santos (2010) señala que los diseños no experimentales en la gestión del talento humano permiten analizar la interacción entre personas, procesos y estrategias organizacionales, respetando el contexto real en el que se desarrollan las actividades laborales. Así, se logra una comprensión integral de las prácticas existentes sin generar alteraciones que afecten el normal funcionamiento de la empresa.

Asimismo, el diseño no experimental guarda coherencia con las distintas fases del diplomado desarrolladas a lo largo del proceso investigativo. En las fases iniciales se realiza un diagnóstico de la gestión del talento humano y del contexto organizacional; posteriormente, se analizan los planes de desarrollo, capacitación y evaluación del desempeño; y finalmente, se emplean los datos obtenidos como insumo para la mejora continua. Este enfoque metodológico permite articular de manera lógica el análisis teórico, el diagnóstico práctico y la formulación de propuestas, sin necesidad de intervenir directamente en la organización.

En consecuencia, el diseño no experimental se convierte en una herramienta metodológica adecuada para evaluar las prácticas actuales de gestión del talento humano en La Bizcochería S.A.S. y sustentar propuestas de mejora fundamentadas en evidencia. Tal como lo plantean Cuesta Santos (2010) y González Cao (2023), la comprensión profunda de la dinámica interna de las organizaciones es un paso clave para el diseño de estrategias efectivas de desarrollo del talento, orientadas al fortalecimiento del desempeño organizacional y al bienestar de los colaboradores.

## **Limitaciones del Diseño no Experimental y Razones Para no Emplear Un Diseño**

### **Experimental**

Si bien el diseño no experimental ofrece ventajas en términos de objetividad y respeto por el contexto natural, presenta ciertas limitaciones importantes que deben ser consideradas. Entre ellas se encuentra la imposibilidad de establecer relaciones causales directas entre las variables analizadas, ya que la ausencia de manipulación controlada impide determinar con certeza el efecto de una variable sobre otra. Además, este enfoque puede verse afectado por la influencia de factores externos no controlados, lo que limita la capacidad de generalización de los resultados.

En el contexto específico de La Bizcochería S.A.S., la elección de un diseño experimental no resulta adecuada principalmente por las restricciones éticas y prácticas que implica intervenir directamente en las dinámicas laborales. La manipulación de variables, como la implementación de cambios en los procesos de capacitación o en la evaluación del desempeño, podría alterar el ambiente de trabajo y afectar la motivación y el bienestar de los colaboradores. Además, existen consideraciones éticas relacionadas con el respeto a los derechos y la privacidad de los empleados, así como la necesidad de preservar la estabilidad operativa de la organización. Por estas razones, la investigación se orienta hacia la observación y el análisis de la realidad tal como ocurre, evitando cualquier intervención que pudiera distorsionar los resultados y la dinámica interna de la empresa.

### **Aspectos Éticos de la Investigación**

La presente investigación se desarrolla respetando los principios éticos fundamentales aplicables a los estudios con participación de personas, aun cuando se trata de un diseño no experimental y de alcance descriptivo.

En primer lugar, se garantizó la participación voluntaria de los colaboradores de La Bizcochería S.A.S., quienes respondieron el cuestionario de manera libre, sin ningún tipo de presión, y con conocimiento del propósito académico del estudio. Hernández Sampieri et al. (2014) señalan que toda investigación con personas debe garantizar la voluntariedad y la libertad de participación. Asimismo, se aseguró la confidencialidad y el anonimato de la información recolectada, dado que el instrumento no incluyó datos personales que permitieran identificar a los participantes, y los resultados fueron analizados y presentados de forma agregada.

La información obtenida fue utilizada exclusivamente con fines académicos, evitando cualquier uso inadecuado o divulgación de datos sensibles de la organización. Los resultados, la discusión y las conclusiones se fundamentaron en los datos reales obtenidos, garantizando un uso responsable, honesto y veraz de la información, sin manipulación ni distorsión de los hallazgos.

De igual manera, se mantuvo el respeto hacia la organización objeto de estudio, presentando los resultados desde una perspectiva analítica y constructiva, orientada a la mejora continua de la gestión del talento humano. Finalmente, se respetaron los principios de ética académica, mediante la correcta citación de las fuentes teóricas y el reconocimiento de la autoría intelectual, evitando cualquier forma de plagio.

### **Alcance de la Investigación**

El alcance de la presente investigación es descriptivo, orientado a caracterizar minuciosamente las condiciones actuales de la gestión del talento humano en La Bizcochería S.A.S. Este enfoque resulta especialmente pertinente en el contexto organizacional, ya que permite analizar y detallar las variables humanas clave sin pretender establecer relaciones causales ni inferir efectos directos entre ellas. De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014),

los estudios descriptivos especifican propiedades, características y perfiles relevantes para el diagnóstico organizacional, aportando una visión clara y estructurada de la realidad interna.

Para delimitar con precisión el objeto de análisis, la investigación se centra en las siguientes variables humanas clave: ambiente laboral, motivación, efectividad de los procesos formativos y percepción de la evaluación del desempeño. Estas variables se estudiarán mediante encuestas aplicadas a los colaboradores, lo que permitirá captar información cuantitativa, enriqueciendo el análisis descriptivo y evitando ambigüedades sobre los aspectos investigados.

La elección del alcance descriptivo se fundamenta en su capacidad para ofrecer un diagnóstico detallado y contextualizado de la situación actual, sin intervenir ni modificar las dinámicas laborales, lo cual es esencial para preservar la validez y autenticidad de los resultados. A diferencia de los enfoques exploratorio, que se orientan a identificar problemáticas poco conocidas, el descriptivo parte de variables previamente establecidas y busca caracterizarlas en profundidad. Por otro lado, se descartan los enfoques correlacional y explicativo, ya que la investigación no pretende establecer relaciones causales ni analizar el impacto directo de unas variables sobre otras, sino más bien comprender detalladamente la situación actual para orientar futuras acciones estratégicas.

Por lo tanto, el alcance descriptivo adoptado en esta investigación resulta idóneo para el estudio de la gestión del talento humano en La Bizcochería S.A.S., ya que posibilita la obtención de un diagnóstico integral, objetivo y contextualizado, que sirve como base para la toma de decisiones estratégicas y el diseño de acciones alineadas con las necesidades reales de la organización.

## **Población de Estudio**

La población objeto de estudio está conformada por los colaboradores vinculados directamente a La Bizcochería S.A.S., incluyendo tanto al personal administrativo como al operativo y a los empleados de los distintos puntos de venta. Para delimitar con precisión el grupo participante, se establecieron criterios de inclusión y exclusión: se incluyeron únicamente los empleados con una antigüedad igual o superior a tres meses en la empresa y con contrato laboral vigente, mientras que se excluyeron los colaboradores con menos de tres meses de vinculación y los contratistas externos. Esta exclusión responde a la necesidad de garantizar que la información recolectada refleje experiencias consolidadas y representativas de la gestión del talento humano, evitando sesgos derivados de adaptaciones iniciales o de visiones externas a la cultura organizacional.

Debido al tamaño reducido de la población, se utilizó un muestreo no probabilístico de tipo censal a la población total que asciende aproximadamente a 27 colaboradores, distribuidos de la siguiente manera: 3 en el área administrativa (dirección, asistente administrativo, recursos humanos, contabilidad), 6 en el área operativa (producción y logística) y 17 en los puntos de venta. En cuanto a las características demográficas, el grupo presenta una edad promedio de 30 años, con un rango que oscila entre los 19 y 58 años; la antigüedad laboral media es de 1,6 años. El 57,69 % de los empleados son mujeres y el 42,31 % hombres. Esta diversidad abarca distintos niveles jerárquicos y áreas funcionales, permitiendo un análisis integral de las percepciones y experiencias en torno a los procesos de capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño.

La selección de esta población es pertinente, dado que todos los colaboradores incluidos participan, de forma directa o indirecta, en los planes de formación y en los mecanismos de evaluación y motivación laboral, siendo actores clave en la construcción del clima

organizacional. Según Chiavenato (2020), la gestión del talento humano debe centrarse en las personas como eje estratégico, ya que sus percepciones, actitudes y comportamientos impactan significativamente en el desempeño y en el logro de los objetivos empresariales. Asimismo, Herrera y Vargas (2020) destacan la importancia de incorporar la percepción de los empleados en los diagnósticos organizacionales, pues su experiencia vivencial permite identificar problemáticas reales, oportunidades de mejora y fortalezas que no siempre resultan evidentes para la alta dirección.

La inclusión de colaboradores de diferentes áreas y niveles jerárquicos facilita la obtención de una visión integral y equilibrada de la empresa, enriqueciendo el análisis y permitiendo formular propuestas de mejora contextualizadas a la realidad de La Bizcochería S.A.S. Esta delimitación rigurosa de la población de estudio asegura la validez y relevancia de los resultados obtenidos, en concordancia con las mejores prácticas recomendadas en la literatura especializada.

### **Instrumento de Recolección de Información**

Para la recolección de la información se empleó un instrumento estructurado, siendo el principal un cuestionario (ver **Apéndice A**) aplicado mediante encuesta, diseñado para medir de forma cuantitativa la percepción de los colaboradores de La Bizcochería S.A.S. frente a variables clave de la gestión del talento humano. Entre estas variables se incluyen el clima organizacional, la motivación laboral, los procesos de capacitación y desarrollo, el trabajo inteligente productivo y la evaluación del desempeño. Estas variables fueron seleccionadas debido a su impacto demostrado en la satisfacción y el desempeño laboral dentro del sector de alimentos, así como por su relevancia para abordar los retos actuales que enfrenta La Bizcochería S.A.S. Su elección responde a la necesidad de identificar áreas estratégicas que inciden directamente en la

eficiencia, el compromiso y el bienestar de los empleados, lo cual es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales y para enfrentar problemáticas específicas como la rotación de personal, la adaptación a nuevas dinámicas de mercado y la mejora continua de los procesos internos. El uso de este tipo de instrumentos permite recopilar información de manera sistemática, homogénea y comparable entre los diferentes grupos de colaboradores, alineándose con las recomendaciones metodológicas de Hernández Sampieri et al. (2014), Chiavenato (2020) y Pimienta (2024), quienes destacan la importancia de evaluar dimensiones humanas relevantes para el éxito organizacional y la toma de decisiones basada en evidencia.

El cuestionario está conformado principalmente por preguntas cerradas, organizadas mediante escalas tipo Likert, las cuales permiten medir niveles de acuerdo, satisfacción, percepción y frecuencia. Este tipo de escala facilita la cuantificación de opiniones y actitudes, haciendo posible el análisis estadístico de los datos recolectados. Hernández Sampieri et al. (2014) señalan que las encuestas con escalas Likert son ampliamente utilizadas en investigaciones cuantitativas de alcance descriptivo, especialmente en estudios organizacionales, debido a su capacidad para transformar percepciones subjetivas en datos numéricos analizables.

Asimismo, el instrumento se elaborará tomando como referencia modelos y cuestionarios estandarizados utilizados en investigaciones previas sobre gestión del talento humano, clima organizacional y motivación laboral, adaptándolos al contexto específico de La Bizcochería S.A.S. Chiavenato (2020) destaca que el uso de instrumentos estructurados y estandarizados en la gestión del talento humano permite evaluar de forma objetiva aspectos intangibles como el compromiso, la motivación y la percepción del desempeño, contribuyendo a una toma de decisiones basada en evidencia. La validación del instrumento se realizó mediante revisión teórica (literatura especializada y modelos estandarizados en gestión del talento humano) y

revisión por expertos (académicos y profesionales del área), quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems.

Adicionalmente, se considerarán aportes teóricos relacionados con el clima organizacional y la motivación laboral, como los planteados por Pimienta (2024), quien resalta la importancia de contar con instrumentos claros y confiables para evaluar factores humanos que inciden directamente en el éxito organizacional. De esta manera, el cuestionario (ver **Apéndice A**) será diseñado procurando claridad en la redacción, coherencia conceptual y pertinencia con los objetivos del estudio, lo que permitirá garantizar la validez y confiabilidad de la información recolectada y fortalecer el análisis de los resultados.

### **Procedimiento**

El desarrollo de la presente investigación se lleva a cabo de manera organizada y secuencial, a través de cinco fases metodológicas, las cuales permiten abordar de forma estructurada el análisis de la implementación de planes de desarrollo, capacitación y evaluación del desempeño en La Bizcochería S.A.S. Este procedimiento se articula con las fases 1 a la 5 del proceso formativo del diplomado y garantiza coherencia entre los objetivos, el marco teórico y los resultados esperados.

#### ***Fase 1: Diseño del Estudio***

En esta fase inicial se realiza la delimitación del problema de investigación, partiendo del análisis del contexto organizacional de La Bizcochería S.A.S., su proceso de crecimiento y los desafíos asociados a la gestión del talento humano. Se identifican las principales situaciones relacionadas con el clima organizacional, la motivación laboral, la capacitación y la evaluación del desempeño, que justifican la necesidad del estudio.

Posteriormente, se formulan el objetivo general y los objetivos específicos, asegurando su alineación con las fases del diplomado y con las necesidades reales de la organización. De manera paralela, se lleva a cabo la revisión y análisis de fuentes teóricas, investigativas y normativas relacionadas con la gestión estratégica del talento humano, los planes de desarrollo, la motivación laboral y el clima organizacional.

Esta fase permite construir la base conceptual y contextual del estudio, estableciendo los fundamentos que orientan las decisiones metodológicas posteriores.

### ***Fase 2: Estructuración Metodológica***

En la segunda fase se define la estructura metodológica de la investigación. Se selecciona el enfoque cuantitativo, el diseño no experimental y el alcance descriptivo, en coherencia con los objetivos planteados y la naturaleza del problema de investigación.

Asimismo, se identifican las variables de estudio relacionadas con el clima organizacional, la motivación laboral, la capacitación, el trabajo inteligente productivo y la evaluación del desempeño. Se define la población objeto de estudio, conformada por los colaboradores de La Bizcochería S.A.S., incluyendo personal administrativo, operativo y de puntos de venta.

En esta fase también se diseñará el instrumento de recolección de información, específicamente encuestas con preguntas cerradas en escala tipo Likert, asegurando su coherencia con el marco teórico y los objetivos del estudio. Se establecen los criterios de aplicación, el lenguaje utilizado y la estructura del instrumento, buscando claridad, pertinencia y facilidad de comprensión para los participantes.

### ***Fase 3: Aplicación de Instrumentos y Procesamiento de la Información***

Una vez definidos los instrumentos, se procede a su aplicación a la población objeto de estudio. La encuesta será aplicada a los colaboradores de La Bizcochería S.A.S. garantizando condiciones de voluntariedad, confidencialidad y anonimato, en coherencia con los principios éticos de la investigación.

Posteriormente, la información recolectada se organiza y sistematiza mediante la tabulación de los datos, utilizando herramientas básicas de análisis estadístico descriptivo. Se elaboran tablas y gráficos que permiten visualizar los resultados obtenidos y facilitar la identificación de tendencias, niveles de percepción y patrones relacionados con las variables analizadas.

Este procesamiento de la información permite transformar los datos recolectados en insumos analíticos que sirven de base para la interpretación de los resultados.

### ***Fase 4: Análisis e Interpretación de Resultados***

En esta fase se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, contrastando los datos recolectados con el marco teórico y los objetivos de la investigación. Se identifican fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en los planes de desarrollo, capacitación y evaluación del desempeño, así como su relación con el clima organizacional y la motivación laboral.

El análisis se desarrolla desde una perspectiva descriptiva, enfocada en comprender cómo perciben los colaboradores las prácticas actuales de gestión del talento humano. Posteriormente, la información recolectada se organizó y tabuló, y fue analizada mediante estadística descriptiva, utilizando frecuencias, porcentajes, tablas y gráficos. Este proceso permite generar un

diagnóstico claro y fundamentado de la situación actual de la empresa, evitando interpretaciones subjetivas y apoyándose en evidencia cuantitativa.

Los hallazgos obtenidos en esta fase se convierten en el principal insumo para la formulación de conclusiones y propuestas de mejora.

#### ***Fase 5: Elaboración del Informe Final y Propuestas de Mejora***

Finalmente, en esta fase se elabora el informe final de la investigación, integrando los resultados del análisis, las conclusiones y las recomendaciones. A partir del diagnóstico obtenido, se formulan propuestas de mejora orientadas al fortalecimiento de los planes de desarrollo, capacitación y evaluación del desempeño, con el fin de mejorar el clima organizacional, la motivación laboral y el desempeño de los colaboradores.

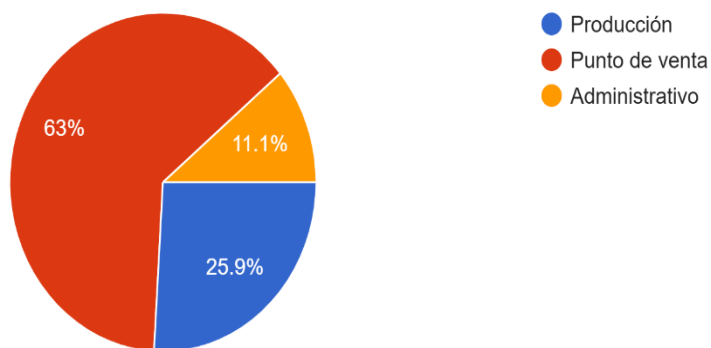
Las recomendaciones se plantean de manera coherente con los resultados obtenidos y con los enfoques teóricos revisados, buscando que sean aplicables a la realidad de La Bizcochería S.A.S. y contribuyan a la mejora continua de la gestión del talento humano en la organización.

## Resultados

Una vez consolidados los resultados de la encuesta aplicada a 27 colaboradores de La Bizcochería S.A.S., se procede al análisis de la información obtenida con el propósito de interpretar la percepción del personal frente a aspectos relacionados con el clima organizacional, la motivación laboral, los procesos de capacitación y la gestión del talento humano. El análisis de estos resultados permite identificar tendencias generales, fortalezas y oportunidades de mejora en las prácticas organizacionales actuales, así como reconocer necesidades específicas de formación y desarrollo en las diferentes áreas de la empresa. La información recolectada constituye un insumo fundamental para comprender la realidad interna de la organización y orientar la formulación de propuestas de mejora alineadas con los objetivos estratégicos y el bienestar de los colaboradores.

### Presentación de Resultados Encuesta

*Figura 1 Distribución de los colaboradores por área de trabajo*



*Nota:* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

Los resultados de la pregunta “Área en que trabaja” evidencian una mayor concentración del talento humano en el área de puntos de venta, que representa el 63 % de los colaboradores

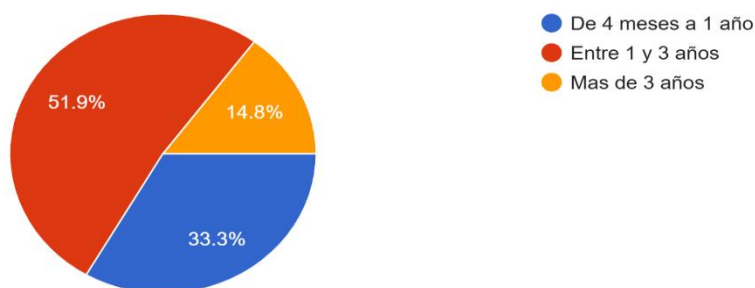
encuestados. En contraste, el área de producción agrupa el 25,9 %, mientras que el área administrativa concentra únicamente el 11,1 % del total.

Esta distribución refleja el carácter operativo y comercial de La Bizcochería S.A.S.; sin embargo, también plantea retos relevantes para la gestión del talento humano. La alta proporción de personal en puntos de venta implica exigencias asociadas al servicio al cliente, el manejo del tiempo y el cumplimiento de metas, lo que requiere planes de capacitación alineados con estas funciones para evitar brechas de desempeño y desmotivación.

Por su parte, el bajo porcentaje de personal administrativo (11,1 %) sugiere una posible sobrecarga en procesos estratégicos como la planeación, la capacitación y la evaluación del desempeño. En cuanto al área de producción (25,9 %), su relevancia es significativa por su impacto directo en la calidad y eficiencia, aunque existe el riesgo de que las acciones formativas se generalicen y no respondan a necesidades específicas.

En síntesis, la distribución del talento humano en La Bizcochería S.A.S. requiere una gestión diferenciada de la capacitación y la evaluación del desempeño, ajustada a las particularidades de cada área, con énfasis en puntos de venta y el fortalecimiento de las funciones administrativas.

**Figura 2** Distribución de la antigüedad de los colaboradores en la empresa



*Nota:* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

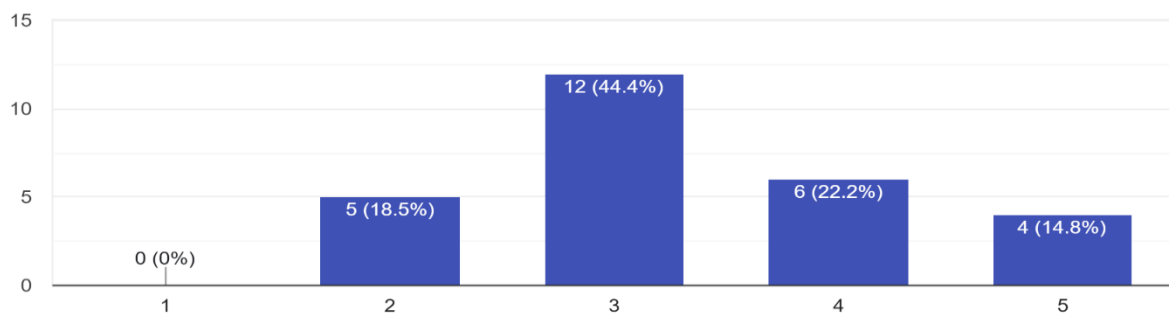
El análisis de la antigüedad laboral en La Bizcochería S.A.S. muestra que el 51,9 % de los colaboradores tiene entre uno y tres años de vinculación, lo que indica que la mayoría ha superado la etapa de adaptación. Esta condición representa una oportunidad estratégica para fortalecer competencias mediante planes de capacitación y desarrollo (Chiavenato, 2020).

Por otro lado, el 33,3 % presenta una antigüedad entre cuatro meses y un año, lo que evidencia la presencia de personal relativamente nuevo, cuya adaptación puede verse afectada ante la ausencia de procesos estructurados de inducción y acompañamiento (Cuesta Santos, 2010).

Finalmente, el 14,8 % cuenta con más de tres años en la organización, conformando un grupo estratégico por su experiencia y conocimiento, que requiere reconocimiento y oportunidades de desarrollo para evitar disminuciones en la motivación (Chiavenato, 2020).

En síntesis, la antigüedad laboral refleja un talento humano en proceso de consolidación, lo que demanda estrategias diferenciadas de capacitación y evaluación del desempeño para fortalecer la motivación y el clima organizacional.

**Figura 3** *Percepción del ambiente agradable en la empresa*

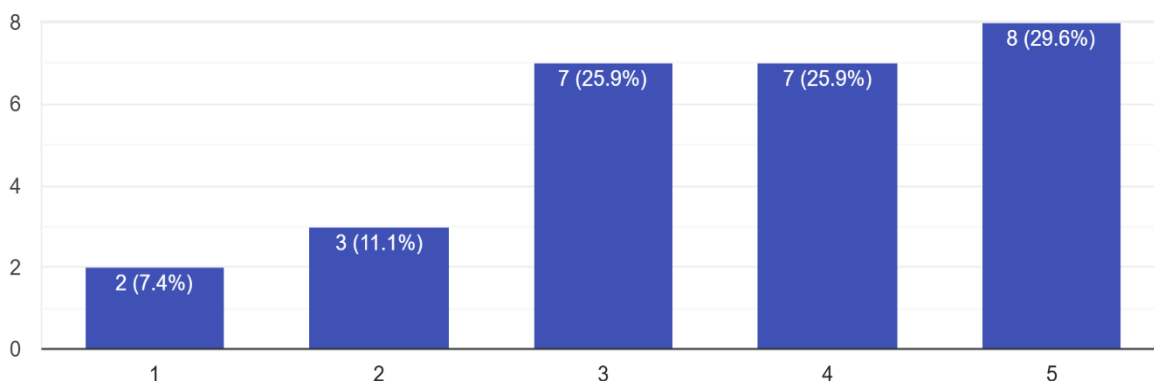


*Nota:* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

Los resultados sobre la percepción del ambiente laboral en La Bizcochería S.A.S. evidencian una valoración mayoritariamente intermedia. El 44,4 % de los colaboradores lo

calificó en un nivel medio, lo que indica condiciones aceptables, pero con oportunidades de mejora en comunicación y apoyo organizacional. Asimismo, el 22,2 % lo valoró en un nivel alto y el 14,8 % en el nivel más alto, reflejando percepciones positivas en una parte del personal. En contraste, el 18,5 % manifestó una valoración baja, lo que representa una señal de alerta, dado que un clima desfavorable afecta la motivación y la productividad. En conjunto, los resultados muestran un ambiente laboral de estabilidad moderada que requiere acciones de mejora para fortalecer el clima organizacional.

**Figura 4** Percepción de la comunicación clara y respetuosa entre colaboradores y jefes



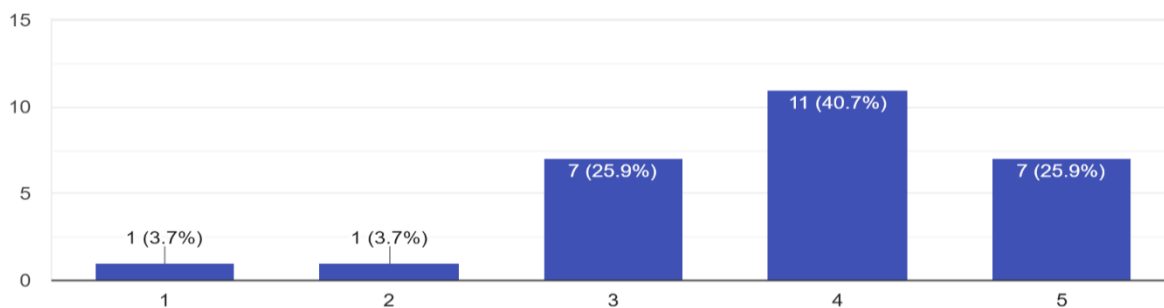
*Nota:* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

Los resultados sobre la comunicación entre colaboradores y jefes en La Bizcochería S.A.S. evidencian una tendencia mayoritariamente positiva. El 29,6 % calificó este aspecto en el nivel más alto y el 25,9 % en un nivel alto, lo que indica que más de la mitad del personal percibe una comunicación clara y respetuosa.

No obstante, el 25,9 % otorgó una valoración intermedia, lo que sugiere que la comunicación no siempre es efectiva o constante. Asimismo, el 11,1 % la calificó en un nivel bajo y el 7,4 % en el nivel más bajo, reflejando percepciones negativas que afectan el clima organizacional.

En conjunto, los resultados muestran que la comunicación no es homogénea en todas las áreas, por lo que se requiere fortalecer estrategias de retroalimentación y habilidades comunicativas para mejorar la motivación y el desempeño laboral.

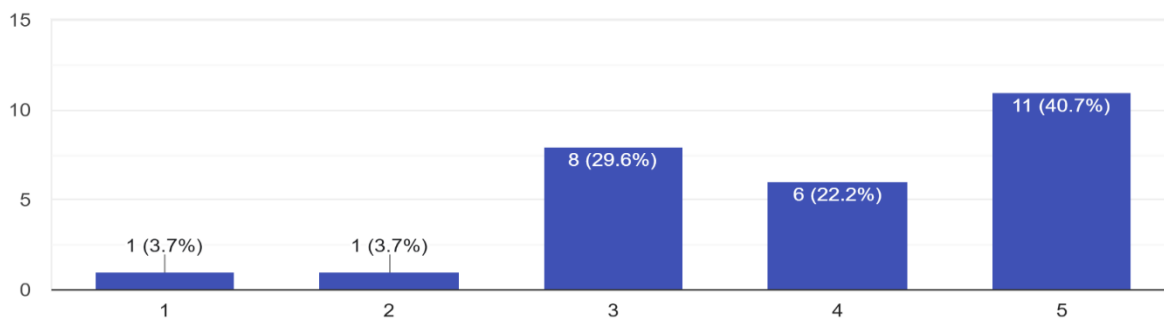
**Figura 5** *Percepción del respeto y la valoración dentro de la organización*



*Nota:* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Los resultados evidencian una percepción mayoritariamente positiva respecto al respeto y la valoración en La Bizcochería S.A.S., ya que el 66,6 % de los colaboradores se concentra en los niveles altos (40,7 % en la opción 4 y 25,9 % en la opción 5). No obstante, el 25,9 % presenta una percepción neutral, lo que sugiere reconocimiento poco consistente, y un 7,4 % se ubica en los niveles bajos (3,7 % en la opción 1 y 3,7 % en la opción 2), indicando situaciones que pueden afectar la motivación y el clima organizacional. En conjunto, los resultados señalan la necesidad de fortalecer estrategias que garanticen prácticas de respeto y reconocimiento homogéneas para todo el personal.

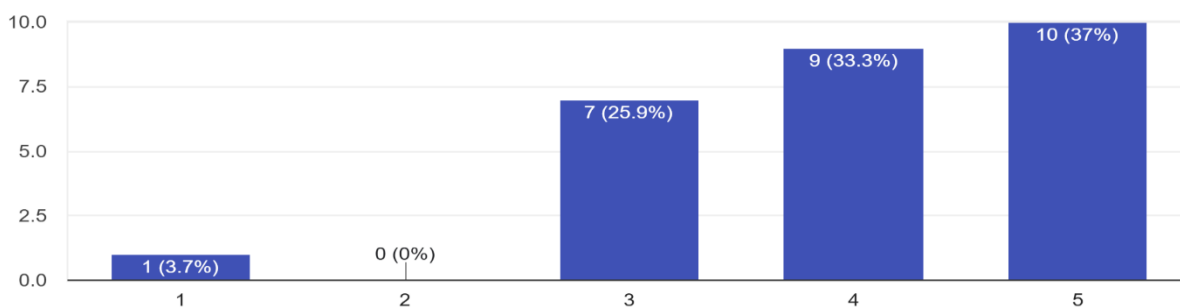
**Figura 6** Percepción del fomento del trabajo en equipo



*Nota:* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

Los resultados evidencian una tendencia favorable respecto al trabajo en equipo en La Bizcochería S.A.S., ya que el 62,9 % de los colaboradores se ubica en niveles altos (40,7 % en la opción 5 y 22,2 % en la opción 4). Sin embargo, el 29,6 % presenta una percepción neutral y el 7,4 % se encuentra en niveles bajos (3,7 % en la opción 1 y 3,7 % en la opción 2), lo que indica la necesidad de reforzar estrategias que consoliden una cultura colaborativa homogénea en todas las áreas.

**Figura 7** Percepción de la motivación para realizar las funciones diarias

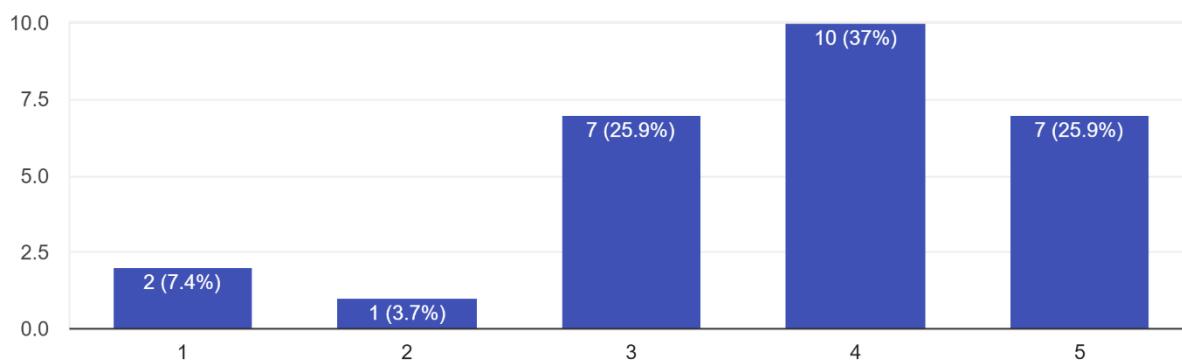


*Nota:* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

Los resultados reflejan una percepción positiva sobre el nivel de motivación del personal en La Bizcochería S.A.S., ya que el 70,3 % se concentra en los niveles altos (37 % en la opción 5 y 33,3 % en la opción 4), lo que indica compromiso y entusiasmo en la mayoría de los

colaboradores. Sin embargo, el 25,9 % se ubica en la opción 3, mostrando motivación moderada, y un 3,7 % en la opción 1, evidenciando baja motivación. Aunque este último porcentaje es mínimo, requiere atención, pues incluso niveles bajos pueden afectar el desempeño y la dinámica del equipo. En conjunto, los resultados sugieren implementar estrategias para elevar la motivación del grupo con percepción neutral y asegurar un compromiso homogéneo.

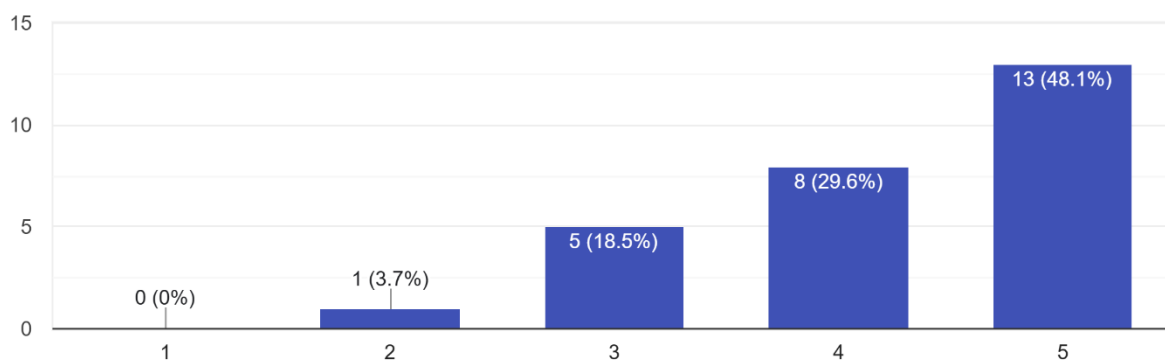
**Figura 8** *Percepción del reconocimiento del trabajo por parte de la empresa*



*Nota:* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

Los resultados reflejan una percepción mayoritariamente positiva, ya que el 63 % de los colaboradores se ubica en niveles altos (37 % en la opción 4 y 25,9 % en la opción 5). Sin embargo, el 25,9 % presenta una percepción neutral y el 11,1 % se encuentra en niveles bajos (7,4 % en la opción 1 y 3,7 % en la opción 2), lo que evidencia la necesidad de fortalecer estrategias de reconocimiento más claras y equitativas para mejorar la motivación y el compromiso organizacional.

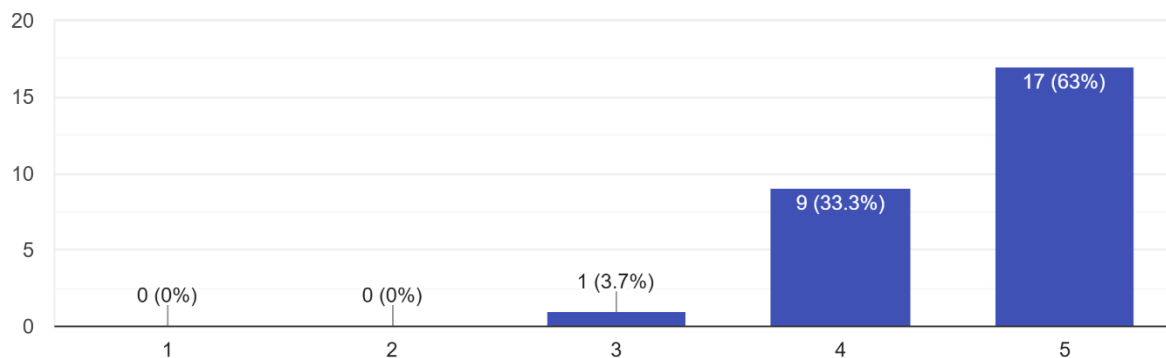
**Figura 9** *Percepción de la influencia de las condiciones laborales en el desempeño*



*Nota:* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

Los resultados reflejan una percepción ampliamente favorable. El 77,7 % de los colaboradores calificó en niveles altos (29,6 % en la opción 4 y 48,1 % en la opción 5), lo que indica que la mayoría considera que el ambiente de trabajo, los recursos y la organización impactan positivamente en su productividad. Por su parte, el 18,5 % se ubicó en la opción 3, mostrando una postura neutral, mientras que solo el 3,7 % eligió la opción 2 y no se registraron respuestas en la opción 1 (0 %), evidenciando que el descontento es mínimo. En conjunto, los resultados confirman que las condiciones laborales son una fortaleza para la empresa, aunque se recomienda evaluar áreas específicas para garantizar beneficios equitativos.

**Figura 10** Percepción del compromiso con los objetivos de la empresa

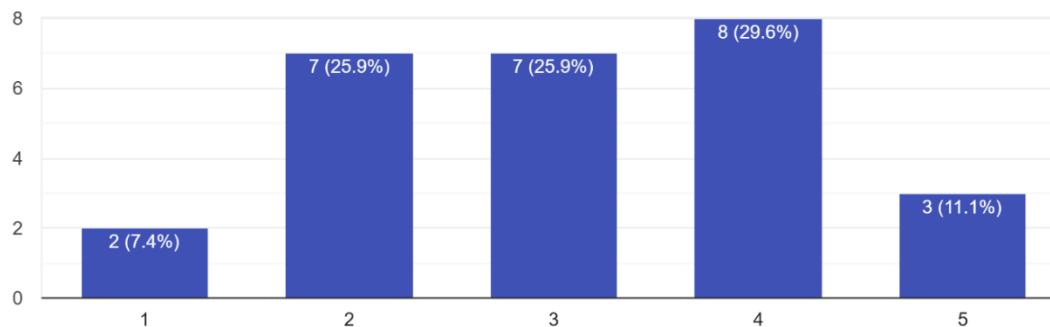


*Nota:* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

Los resultados muestran un nivel de compromiso muy alto. El 96,3 % de los colaboradores expresa una percepción positiva (33,3 % en la opción 4 y 63 % en la opción 5), lo que evidencia una fuerte alineación con los objetivos organizacionales. Solo el 3,7 % se ubicó en la opción 3, reflejando una postura neutral, mientras que no se registraron respuestas negativas en las opciones 1 y 2 (0 %). En conjunto, los resultados confirman un clima organizacional

sólido y un alto sentido de pertenencia, aunque se recomienda reforzar estrategias de comunicación y participación para mantener este nivel de compromiso.

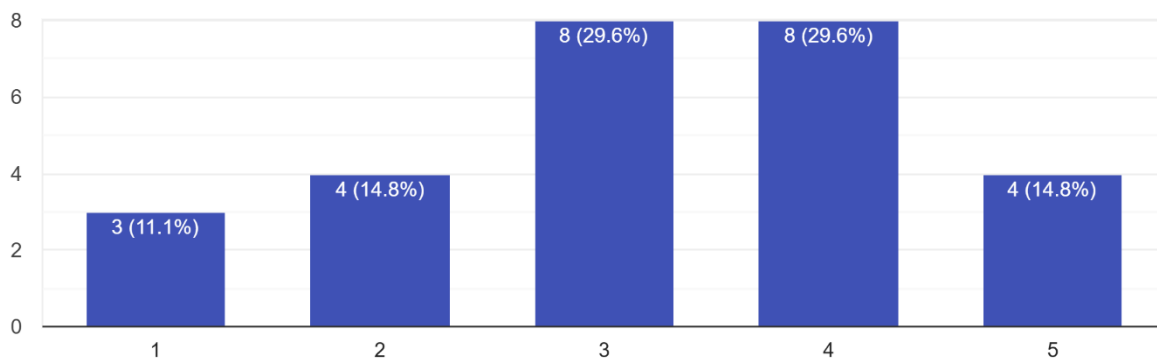
**Figura 11** Percepción de las capacitaciones de la empresa en relación con los cargos



*Nota:* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

Se evidencian percepciones divididas, el 40,7 % presenta una valoración positiva (29,6 % en la opción 4 y 11,1 % en la opción 5), lo que indica que parte del personal reconoce capacitaciones pertinentes. Sin embargo, el 25,9 % se ubica en la opción 3, reflejando una postura neutral, y el 33,3 % manifiesta percepción negativa (25,9 % en la opción 2 y 7,4 % en la opción 1), lo que sugiere insuficiencia o ausencia de programas formativos. En conjunto, los resultados muestran que la capacitación no es percibida de manera homogénea, por lo que se recomienda fortalecer y sistematizar los programas, asegurando pertinencia, continuidad y adecuada comunicación para mejorar la percepción general y el desarrollo del talento humano.

**Figura 12** Percepción de la relación entre las capacitaciones y el mejoramiento del



*Nota:* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

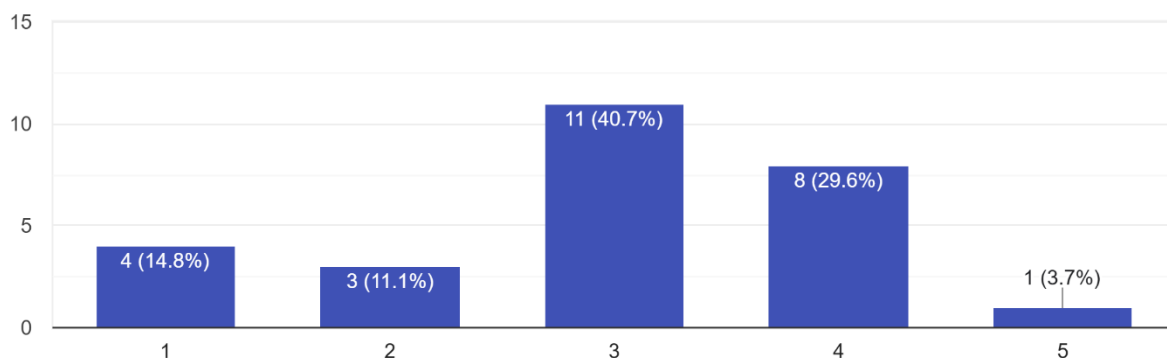
Los resultados reflejan una percepción moderada y heterogénea entre los colaboradores, el 44.4% de los encuestados manifiesta una valoración positiva, ya que el 29.6% calificó con 4 y el 14.8% con 5. Esto indica que menos de la mitad del personal percibe un impacto claro y directo de las capacitaciones en su desempeño laboral.

Por su parte, el 29.6% de los participantes seleccionó la opción 3, lo que evidencia una postura neutral. Este grupo podría considerar que las capacitaciones han tenido un efecto limitado, poco aplicable o insuficientemente alineado con las funciones del cargo.

En contraste, el 25.9% de los encuestados expresó una percepción negativa: el 14.8% calificó con 2 y el 11.1% con 1. Este porcentaje resulta relevante, ya que sugiere que una parte significativa del personal no percibe mejoras concretas en su desempeño tras recibir capacitación.

Los resultados evidencian que, aunque existen esfuerzos de capacitación, su impacto en el desempeño laboral no es plenamente percibido por todos los colaboradores. Esto señala la necesidad de revisar la calidad, pertinencia y aplicabilidad de los programas de capacitación, así como de implementar mecanismos de seguimiento que permitan evaluar su efectividad real en el desempeño diario.

**Figura 13** Percepción de la alineación de los temas de capacitación con las funciones del cargo



*Nota:* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

Los resultados muestran una percepción mayoritariamente neutral, lo que evidencia oportunidades claras de mejora en la planificación de las capacitaciones.

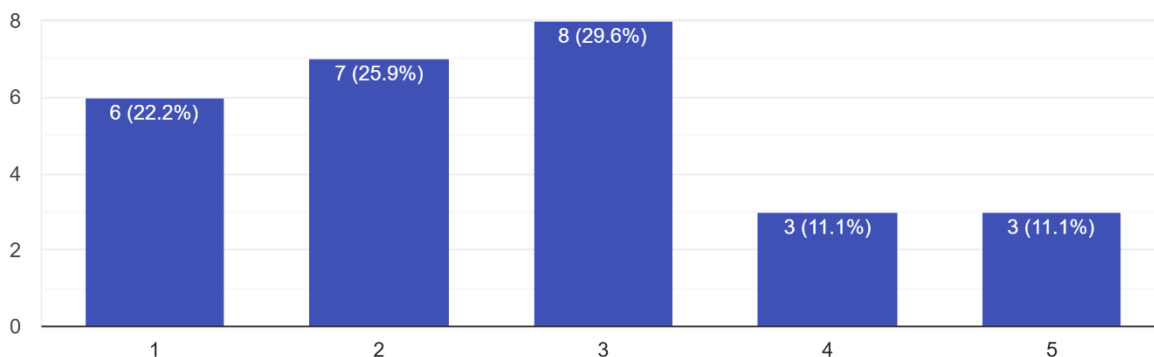
El 33.3% de los encuestados manifestó una valoración positiva, ya que el 29.6% calificó con 4 y solo el 3.7% con 5. Este bajo porcentaje de respuestas altamente positivas sugiere que, aunque algunas capacitaciones son pertinentes, no logran responder plenamente a las necesidades funcionales de la mayoría del personal.

Por otro lado, el 40.7% de los participantes seleccionó la opción 3, reflejando una postura neutral. Esto indica que una parte significativa de los colaboradores percibe que los temas de capacitación son parcialmente relevantes, pero carecen de un enfoque más específico o práctico.

De manera crítica, el 25.9% de los encuestados expresó una percepción negativa: el 14.8% calificó con 1 y el 11.1% con 2. Este grupo considera que los contenidos de capacitación no se encuentran alineados con sus funciones reales, lo que puede generar desinterés y limitar la efectividad del proceso formativo.

Los resultados evidencian que el alineamiento entre los temas de capacitación y las funciones del cargo es insuficiente para una parte importante del personal. Se recomienda realizar diagnósticos de necesidades formativas por puesto y ajustar los contenidos de capacitación para asegurar mayor pertinencia, aplicabilidad y aprovechamiento por parte de los colaboradores.

**Figura 14** Percepción de la frecuencia con la que se realizan las capacitaciones

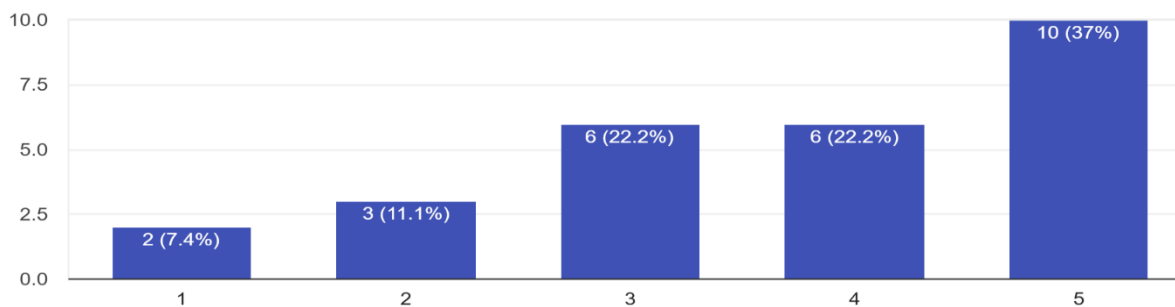


*Nota:* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

Los resultados muestran que la percepción sobre la frecuencia de las capacitaciones es mayormente desfavorable. El 48.1% de los encuestados tiene una opinión negativa (22.2% en opción 1 y 25.9% en opción 2), lo que indica que casi la mitad considera insuficiente la periodicidad de las capacitaciones.

El 29.6% mantiene una postura neutral al seleccionar la opción 3, mientras que solo el 22.2% presenta una percepción positiva (11.1% en opción 4 y 11.1% en opción 5). La frecuencia de las capacitaciones no resulta adecuada para una parte significativa del personal, por lo que se recomienda mejorar su planificación y regularidad.

**Figura 15** Percepción de las oportunidades de crecimiento dentro de la organización

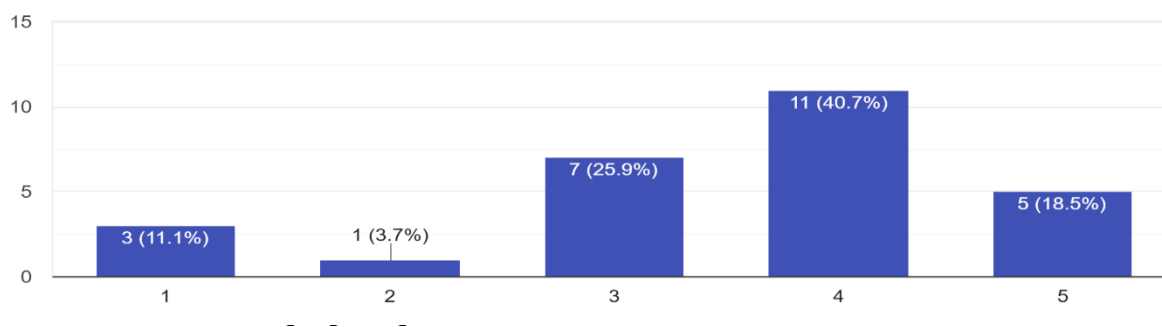


*Nota:* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

Los resultados indican una percepción mayormente positiva sobre las oportunidades de crecimiento dentro de la organización. El 59.2% de los encuestados presenta una valoración favorable, ya que el 22.2% calificó con 4 y el 37% con 5.

Por otro lado, el 22.2% mantiene una postura neutral al seleccionar la opción 3, mientras que el 18.5% manifiesta una percepción negativa (7.4% en opción 1 y 11.1% en opción 2). La mayoría percibe oportunidades de crecimiento, aunque existe un grupo minoritario que no las identifica claramente, lo que sugiere la necesidad de reforzar los planes de desarrollo interno.

**Figura 16** *Percepción sobre el interés de la empresa por el desarrollo profesional de sus colaboradores*

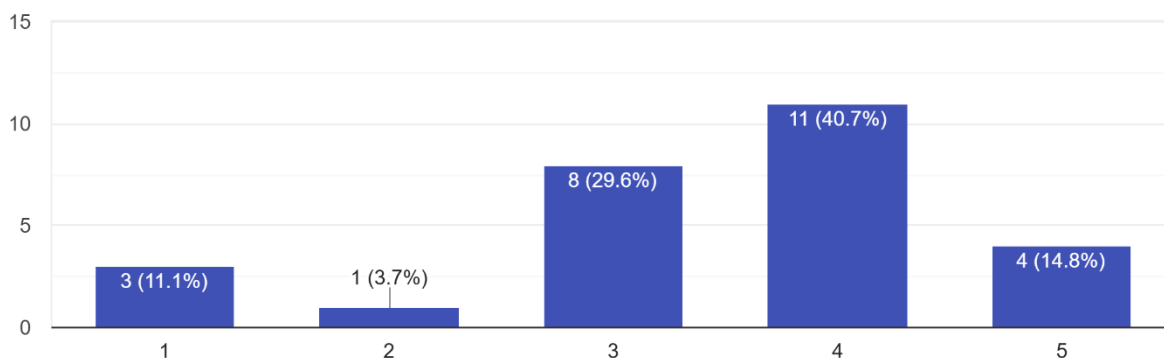


Los resultados muestran una percepción mayormente positiva respecto al interés de la empresa en el desarrollo profesional de sus colaboradores. El 59.2% de los encuestados manifiesta una valoración favorable, ya que el 40.7% calificó con 4 y el 18.5% con 5.

Por otro lado, el 25.9% mantiene una postura neutral al seleccionar la opción 3, mientras que el 14.8% expresa una percepción negativa (11.1% en opción 1 y 3.7% en opción 2). La

mayoría percibe un interés real por el desarrollo profesional, aunque persiste un grupo reducido que no lo identifica claramente, lo que sugiere la necesidad de fortalecer y comunicar mejor las acciones de desarrollo interno.

**Figura 17** *Percepción de la evaluación periódica del desempeño laboral*

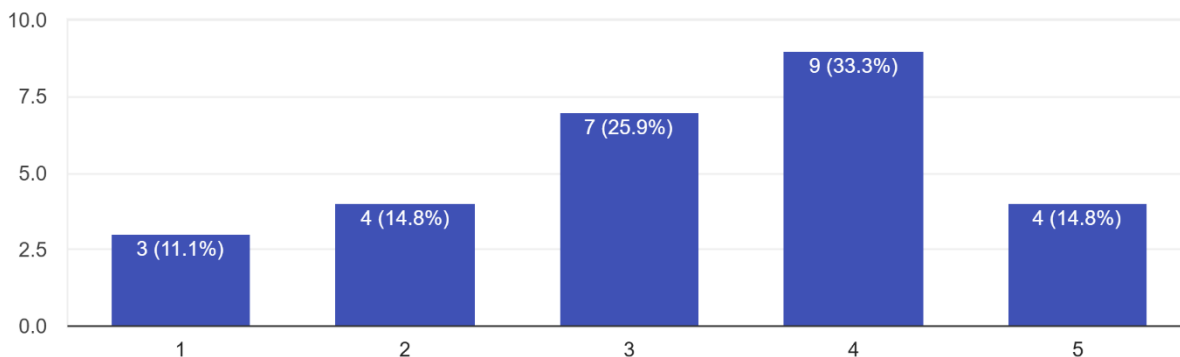


*Nota:* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

Los resultados indican una percepción mayormente positiva sobre la evaluación periódica del desempeño laboral. El 55.5% de los encuestados presenta una valoración favorable, ya que el 40.7% calificó con 4 y el 14.8% con 5. Por otro lado, el 29.6% mantiene una postura neutral al seleccionar la opción 3, mientras que el 14.8% expresa una percepción negativa (11.1% en opción 1 y 3.7% en opción 2).

La mayoría reconoce que su desempeño es evaluado periódicamente, aunque existe un grupo que no lo percibe de forma clara, lo que sugiere la necesidad de reforzar la comunicación y regularidad de estos procesos.

**Figura 18** *Percepción de la retroalimentación sobre el desempeño*

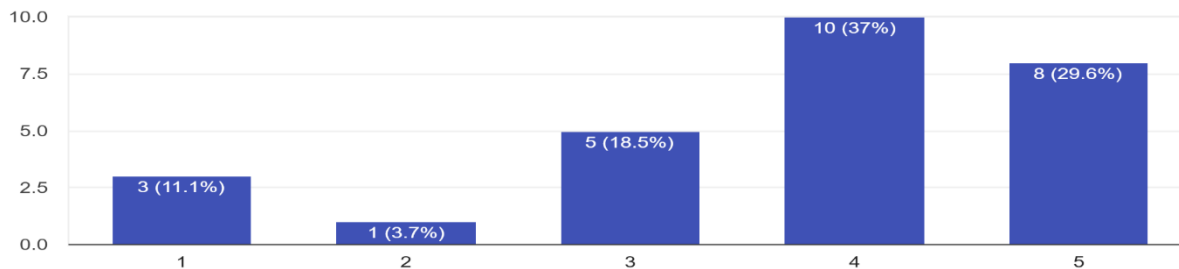


*Nota:* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

Los resultados muestran una percepción moderadamente positiva respecto a la retroalimentación recibida. El 48.1% de los encuestados presenta una valoración favorable, ya que el 33.3% calificó con 4 y el 14.8% con 5.

El 25.9% mantiene una postura neutral al seleccionar la opción 3, mientras que el 25.9% manifiesta una percepción negativa (11.1% en opción 1 y 14.8% en opción 2). Aunque casi la mitad percibe que recibe retroalimentación clara, una proporción igual presenta dudas o insatisfacción, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la claridad y frecuencia de la retroalimentación al personal.

**Figura 19** Percepción de la contribución de la evaluación del desempeño a la mejora del trabajo

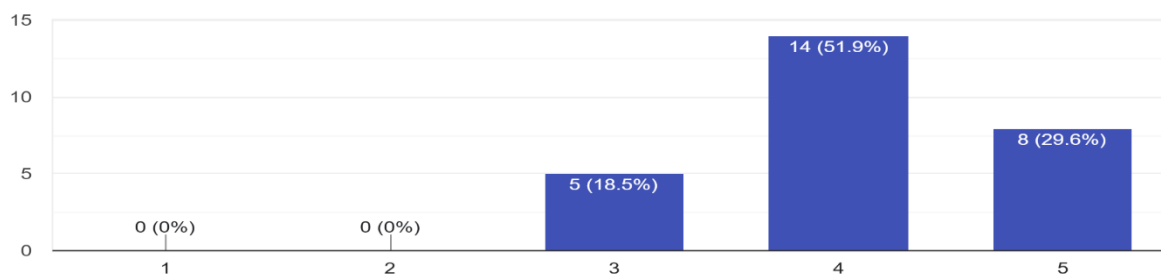


*Nota:* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

Los resultados reflejan una percepción mayormente positiva sobre el impacto de la evaluación del desempeño en la mejora del trabajo. El 66.6% de los encuestados manifiesta una valoración favorable, ya que el 37% calificó con 4 y el 29.6% con 5. Por otro lado, el 18.5% mantiene una postura neutral al seleccionar la opción 3, mientras que el 14.8% expresa una percepción negativa (11.1% en opción 1 y 3.7% en opción 2).

La mayoría considera que la evaluación del desempeño contribuye a mejorar su trabajo; sin embargo, aún existe un grupo reducido que no percibe claramente este beneficio, lo que sugiere la necesidad de fortalecer el enfoque formativo de las evaluaciones.

**Figura 20** Percepción de la organización eficiente del trabajo con los recursos



*Nota:* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta. *Nota:* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

Los resultados muestran una percepción claramente positiva sobre la capacidad de organizar el trabajo de manera eficiente con los recursos disponibles. El 81.5% de los encuestados manifiesta una valoración favorable, ya que el 51.9% calificó con 4 y el 29.6% con 5. El 18.5% mantiene una postura neutral al seleccionar la opción 3, mientras que no se registraron respuestas negativas en las opciones 1 y 2 (0%). La mayoría considera que cuenta con los recursos necesarios para organizar su trabajo de forma eficiente, lo que representa una fortaleza importante para el desempeño y la productividad dentro de la organización.

Los resultados reflejan una percepción ampliamente positiva respecto a la mejora de los planes de desarrollo y evaluación del desempeño. El 77.7% de los encuestados manifiesta una valoración favorable, ya que el 29.6% calificó con 4 y el 48.1% con 5. El 22.2% mantiene una postura neutral al seleccionar la opción 3, mientras que no se registraron respuestas negativas en las opciones 1 y 2 (0%).

La mayoría considera que fortalecer los planes de desarrollo y evaluación del desempeño contribuiría directamente al aumento de la productividad de la empresa, lo que evidencia una oportunidad clara de mejora organizacional.

## Discusión

El apartado de discusión constituye el eje central del presente trabajo, ya que permite interpretar de manera crítica los resultados obtenidos a la luz del marco teórico y de los objetivos planteados, trascendiendo la mera descripción de datos para comprender su significado en el contexto organizacional de La Bizcochería S.A.S. En este sentido, los hallazgos del estudio evidencian que, si bien la empresa presenta fortalezas importantes en aspectos como el compromiso organizacional, el trabajo en equipo y la percepción general de productividad, persisten debilidades estructurales en los procesos de capacitación, planificación formativa y evaluación del desempeño, las cuales inciden directamente en el clima organizacional y la motivación laboral.

Los resultados relacionados con el clima organizacional muestran una percepción mayoritariamente intermedia, con una tendencia positiva en variables como el respeto, el trabajo en equipo y el compromiso con la organización. Sin embargo, la presencia de valoraciones neutrales y bajas en aspectos como el ambiente laboral general y la comunicación evidencia que el clima organizacional, aunque estable, no se encuentra plenamente consolidado.

Estos hallazgos coinciden con lo planteado por Chiavenato (2020) y Pimienta (2024), quienes sostienen que el clima organizacional es el reflejo directo de las prácticas de gestión del talento humano y del estilo de liderazgo presente en la organización. En La Bizcochería S.A.S., el crecimiento acelerado de la empresa parece haber superado la capacidad de estructurar procesos formales de acompañamiento, comunicación y desarrollo, lo que genera percepciones heterogéneas entre los colaboradores.

Desde una postura investigativa, se considera que el clima organizacional no debe analizarse únicamente desde la convivencia diaria, sino también desde la percepción de apoyo institucional, claridad de roles y oportunidades de desarrollo. La ausencia de planes de capacitación claramente estructurados y evaluados debilita la percepción de respaldo organizacional, lo que explica la presencia de valoraciones intermedias en el ambiente laboral, aun cuando existe un alto compromiso con la empresa.

Los resultados evidencian que la mayoría de los colaboradores se siente motivada y comprometida con los objetivos de la organización; no obstante, una proporción significativa manifiesta niveles de motivación moderados. Esta situación resulta coherente con las teorías motivacionales expuestas por López (2021) y Chiavenato (2020), quienes señalan que la motivación laboral no depende únicamente de factores intrínsecos, sino también de elementos externos como el reconocimiento, el aprendizaje y las oportunidades reales de crecimiento.

En el caso de La Bizcochería S.A.S., aunque existe un sentido de pertenencia elevado, los resultados sugieren que la motivación se sustenta más en el compromiso personal y la cultura de equipo que en estrategias formales de desarrollo del talento humano. Esto representa un riesgo a mediano plazo, ya que la motivación basada exclusivamente en factores informales tiende a debilitarse cuando no se acompaña de procesos estructurados de reconocimiento, capacitación y evaluación del desempeño.

Desde el análisis crítico, se infiere que la empresa cuenta con un capital humano dispuesto y comprometido, pero carece de mecanismos sistemáticos que permitan sostener y potenciar dicha motivación. La implementación de planes de desarrollo alineados con las teorías motivacionales permitiría transformar la motivación actual en un factor estratégico y sostenible.

Uno de los hallazgos más relevantes del estudio se relaciona con la percepción de la capacitación. Los resultados muestran opiniones divididas respecto a la existencia, pertinencia e impacto de los procesos formativos en el desempeño laboral. Una proporción importante de colaboradores no percibe que las capacitaciones estén alineadas con sus funciones ni que generen mejoras concretas en su desempeño.

Este resultado confirma lo planteado por Cuesta Santos (2010), Crespo (2021) y Leal Afanador (2023), quienes advierten que la capacitación pierde efectividad cuando no responde a las necesidades reales del puesto de trabajo, no cuenta con objetivos claros ni incorpora mecanismos de seguimiento y evaluación. En La Bizcochería S.A.S., la capacitación parece desarrollarse de manera puntual y reactiva, sin una planificación estratégica que permita su integración con el trabajo inteligente productivo.

Desde la postura investigativa, se considera que esta situación explica la percepción neutral y negativa sobre el impacto de la capacitación: los colaboradores no logran transferir los aprendizajes a su práctica cotidiana, lo que limita su efecto sobre la productividad y el desempeño. En este sentido, el trabajo inteligente productivo solo puede consolidarse cuando existe formación práctica, aplicable y orientada a resultados, acompañada de retroalimentación constante.

A partir del análisis integral de los resultados y su contraste con el marco teórico, emergen propuestas orientadas a fortalecer la gestión del talento humano en La Bizcochería S.A.S. En primer lugar, se evidencia la necesidad de diseñar un plan de capacitación estructurado, diferenciado por áreas (administrativa, producción y puntos de venta), que responda a las funciones reales de los cargos y se articule con los objetivos estratégicos de la organización.

En segundo lugar, se propone la implementación de un sistema de evaluación del desempeño que no se limite a la medición, sino que incorpore procesos de retroalimentación, reconocimiento y mejora continua. Tal como lo plantean Chiavenato (2020) y Martínez y Pineda (2022), la evaluación del desempeño debe ser entendida como una herramienta de desarrollo y no solo de control.

Se considera fundamental fortalecer el liderazgo transformacional dentro de la organización, promoviendo habilidades de comunicación, acompañamiento y motivación. Un liderazgo alineado con los principios del trabajo inteligente productivo permitiría mejorar el clima organizacional, consolidar la motivación y garantizar que los procesos de capacitación generen un impacto real y sostenido.

En síntesis, la discusión evidencia que La Bizcochería S.A.S. cuenta con un talento humano comprometido y con un clima organizacional estable; sin embargo, requiere avanzar hacia una gestión del talento humano más estratégica, sistemática y alineada con los aportes teóricos, de manera que la capacitación, la evaluación del desempeño y la motivación se conviertan en verdaderos motores de desarrollo organizacional.

## Conclusiones

A partir del análisis de los resultados obtenidos y de la discusión desarrollada, se concluye que la gestión del talento humano desempeña un papel fundamental en el desempeño y la productividad de la empresa. En términos generales, los colaboradores perciben un entorno laboral favorable, caracterizado por condiciones de trabajo adecuadas, reconocimiento del desempeño y un alto nivel de compromiso con los objetivos organizacionales, lo cual contribuye positivamente a su rendimiento laboral.

En relación con el desarrollo profesional, se evidencia que la empresa realiza esfuerzos orientados a la capacitación y al crecimiento de sus colaboradores; sin embargo, estos no siempre resultan suficientes ni completamente alineados con las funciones específicas de los cargos. La frecuencia de las capacitaciones, así como su impacto directo en el desempeño laboral, es percibida de manera crítica por una parte significativa del personal, lo que indica la necesidad de fortalecer la planificación y pertinencia de los programas formativos.

Respecto a la evaluación del desempeño, los resultados muestran que la mayoría de los colaboradores reconoce la existencia de evaluaciones periódicas y valora su contribución a la mejora del trabajo. No obstante, se identifica una debilidad en la claridad y consistencia de la retroalimentación recibida, lo cual limita el potencial de la evaluación como herramienta de desarrollo y mejora continua.

Asimismo, se concluye que los colaboradores consideran contar con los recursos necesarios para organizar su trabajo de manera eficiente, lo que representa una fortaleza organizacional. De igual forma, existe un consenso amplio en que la mejora de los planes de desarrollo profesional y de evaluación del desempeño tendría un impacto positivo en la productividad de la empresa.

Por lo tanto, el estudio permite afirmar que el fortalecimiento de los procesos de desarrollo profesional y evaluación del desempeño contribuye significativamente al mejoramiento de la productividad organizacional. Para ello, se hace necesario implementar estrategias más estructuradas, coherentes y orientadas a las necesidades reales de los colaboradores, consolidando así un sistema de gestión del talento humano que promueva el crecimiento individual y el logro de los objetivos empresariales.

## Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos y las conclusiones del estudio, se formulan las siguientes recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión del talento humano y contribuir al mejoramiento del desempeño y la productividad de la empresa:

Fortalecer los programas de capacitación, realizando previamente diagnósticos de necesidades formativas por cargo, con el fin de asegurar que los contenidos estén alineados con las funciones reales de los colaboradores y respondan a las exigencias del puesto de trabajo.

Establecer un plan de capacitación estructurado y periódico, que defina claramente la frecuencia, objetivos y alcances de cada actividad formativa, garantizando la continuidad del aprendizaje y una mayor percepción de impacto en el desempeño laboral.

Mejorar los procesos de evaluación del desempeño, asegurando que se realicen de manera sistemática, objetiva y transparente, con criterios claramente definidos y comunicados a todos los colaboradores.

Fortalecer los mecanismos de retroalimentación, promoviendo espacios formales y constantes de comunicación entre jefes y colaboradores, orientados al reconocimiento, la corrección de oportunidades de mejora y el desarrollo profesional.

Diseñar e implementar planes de desarrollo profesional, que incluyan oportunidades reales de crecimiento, promoción interna y fortalecimiento de competencias, con el fin de incrementar la motivación, el compromiso y la permanencia del talento humano.

Reforzar las estrategias de reconocimiento laboral, de manera equitativa y visible, para asegurar que todos los colaboradores perciban el valor de su aporte al logro de los objetivos organizacionales.

Mantener y optimizar la disponibilidad de recursos de trabajo, garantizando que los colaboradores cuenten con las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente y organizada.

Realizar evaluaciones periódicas del clima laboral y la gestión del talento humano, que permitan monitorear la percepción de los colaboradores y ajustar oportunamente las estrategias implementadas.

## Referencias Bibliográficas

Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalda, M. P., & Traverso Holguín, P. A. (2017). Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales. Universidad ECOTEC.

<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>

Arrechea, J. A. M. (2022). Talento humano en las organizaciones colombianas y su gestión estratégica. UNIMINUTO.

<https://repository.uniminuto.edu/bitstreams/f8504a72-3693-4c56-93b0-9c9aaca4e271/download>

Baz Rodríguez, J. (2021). Derechos digitales laborales en España. Wolters Kluwer.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/176326?page=228>

Briceño, F. M. (2023). Reskilling para el desarrollo de nuevas funciones del talento humano en la empresa HEB de México. Revista Monografía Empresarial, 20(23).

<https://doi.org/10.70219/mby-202023-93>

Cadavid, I., & Arenas Gallego, E. (2023). Cartilla laboral 2023: Normativa y derechos laborales.

[https://conpucol.org/wp-content/uploads/2024/09/Cartilla-Laboral-2023\\_compressed.pdf](https://conpucol.org/wp-content/uploads/2024/09/Cartilla-Laboral-2023_compressed.pdf)

Castells, M. (2010). La era de la información: Economía, sociedad y cultura. Alianza Editorial.

<https://www.alianzaeditorial.es/libro/la-era-de-la-informacion-economia-sociedad-y-cultura/manuel-castells/9788420684990/>

Chávez Salazar, E. F. (2023). Compensación laboral y retención del talento humano en empresas. Universidad Continental.

[https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12919/8/IV\\_PG\\_MRHGO\\_TE\\_Chavez\\_Chuchon\\_Vilchez\\_2023.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12919/8/IV_PG_MRHGO_TE_Chavez_Chuchon_Vilchez_2023.pdf)

Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/130372?page=196>

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill.

<https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/3649996/>

Crespo, G. (2021). *La gestión moderna de recursos humanos*. Eudeba.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>

Cubillos Calderón, C. H. (2022). *Prácticas de talento humano en pequeñas organizaciones*. Universidad Católica de Colombia.

<https://repository.ut.edu.co/entities/publication/1c0071c6-93b7-46b8-982a-a6e5f7d5a025>

Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones.

<https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/09/Gestion-del-talento-humano.pdf>

Cuesta Santos, J. M., & Sánchez Loaiza, I. M. (2023). Sistema de compensación laboral y la mitigación del ausentismo en empresas. *Revista RECIMUNDO*, 7(1).

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9003054.pdf>

Durán Bernardino, M. (2021). *Políticas y programas de empleo juvenil*. UNAD.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/218639>

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

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

García Valencia, J. A. (2025). *La compensación como medio de retención de personal en empresas*. Universidad EAFIT.

<https://repository.eafit.edu.co/bitstreams/89140405-317d-468a-b776-c4b980de24c5/download>

González Cao, R. L. (2023). *Gestión estratégica de personas y capital humano*. Academia.edu.

[https://www.academia.edu/101979287/Gesti%C3%B3n\\_Estrat%C3%A9gica\\_de\\_Personas\\_y\\_Capital\\_Humano](https://www.academia.edu/101979287/Gesti%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_de_Personas_y_Capital_Humano)

Herrera, J., & Vargas, J. (2020). Diagnóstico y propuestas para la mejora de la gestión del talento humano en la UNAD. Repositorio UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/53603>

Heredia, M. (2019). Modelo estratégico para la gestión del talento humano en organizaciones contemporáneas. Repositorio UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/38297>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014).

Metodología de la investigación (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

<https://www.mheducation.com.mx/metodologia-de-la-investigacion-6ed-hernandez-sampieri>

Iglesias Álvarez, I. (2019). Los procesos de selección en la era digital. FC Editorial.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012?page=57>

Javeriana Virtual. (2025). Upskilling y reskilling: Impulsa tu desarrollo profesional. Pontificia Universidad Javeriana.

<https://virtual.javerianacali.edu.co/contenidos-educativos/administracion-y-negocios/como-impulsar-tu-desarrollo-profesional/>

Leal Afanador, J. A. (2021). El ejercicio del liderazgo transformador. En Educación, virtualidad e innovación. UNAD.

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

Leal Afanador, J. A. (2023). Trabajo inteligente productivo. Sello Editorial UNAD.

<https://doi.org/10.22490/9789584975096>

López, A. (2021). *Motivación laboral: Teorías y aplicación práctica*. Universidad Autónoma de Madrid.

<https://repositorio.uam.es/handle/10486/710865>

Martínez, L., & Pineda, C. (2022). *Estrategias de gestión del talento humano para el desarrollo organizacional*. Repositorio UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/57417>

Molina Salazar, T. (s.f.). *Proceso de inducción laboral, capacitación y entrenamiento en organizaciones*. UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/48801/1/tmolinas.pdf>

Noriega Niño de Guzmán, C. A., & Farfán Pimentel, J. F. (2024). *Planeación estratégica en la gestión del talento humano en una organización empresarial: Un estudio de caso*. *Revista Gestión y Negocios*, 9(39), e2401170.

<https://doi.org/10.46652/rgn.v9i39.1170>

Pelao Hernández, Y. (s.f.). *Diseño del plan de acción de inducción y reinducción del personal*. Universidad de Córdoba.

<https://repositorio.unicordoba.edu.co/bitstreams/d1458de9-83ad-4f93-800c-daac36cf7c18/download>

Pimienta, A. R. U. (2024). *El clima organizacional como factor de éxito*. *Revista de Ciencias Administrativas*, 12(2), 45–60.

<https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/download/4024/3937>

Rangel Sánchez, J., Pastor, J. E., Polo Peralta, J. E., Vargas Marib, L. J., & Vergara Cervantes, W. A. (2025). Aplicación de las estrategias del plan de inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo laboral. Repositorio UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/70874>

## Apéndices

### Apéndice A

#### Modelo de encuesta

#### Encuesta de percepción sobre la gestión del talento humano en La Bizcochería S.A.S.

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer su percepción frente a distintos aspectos de la gestión del talento humano en La Bizcochería S.A.S. La información recolectada será utilizada únicamente con fines académicos y se manejará de forma confidencial y anónima.

##### Área en que trabaja \*

- Producción
- Punto de venta
- Administrativo

##### Antigüedad en la empresa.

- De 4 meses a 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Mas de 3 años

##### Instrucciones al encuestado

Lea cuidadosamente cada afirmación y marque la opción que mejor represente su nivel de acuerdo.

##### Escala de respuesta (Likert):

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo







15. La empresa se interesa por el desarrollo profesional de sus colaboradores. \*

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

---

16. Mi desempeño laboral es evaluado de manera periódica. \*

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

---

17. Recibo retroalimentación clara sobre mi desempeño. \*

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

---

18. La evaluación del desempeño contribuye a mejorar mi trabajo. \*

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

---

19. Puedo organizar mi trabajo de manera eficiente con los recursos disponibles. \*

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

---

20. Considero que mejorar los planes de desarrollo y evaluación del desempeño aumentaría la productividad de la empresa. \*

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

La tabla presentada en este apéndice contiene el instrumento de recolección de información utilizado en la investigación, el cual está conformado por un conjunto de preguntas dirigidas a los colaboradores de la empresa. Dichas preguntas fueron diseñadas con el propósito

de evaluar la percepción del personal respecto a la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral y la productividad organizacional.

Las preguntas incluidas en la tabla se estructuran bajo una escala tipo Likert de cinco niveles, donde 1 corresponde al menor nivel de acuerdo y 5 al mayor nivel de acuerdo. Esta estructura permite medir de manera sistemática el grado de conformidad de los colaboradores frente a cada afirmación planteada.

El contenido de la tabla aborda dimensiones como el reconocimiento laboral, las condiciones de trabajo, el compromiso organizacional, la capacitación y su pertinencia, la evaluación del desempeño, la retroalimentación recibida, la disponibilidad de recursos y el impacto de los planes de desarrollo profesional en la productividad de la empresa.

Las preguntas consignadas en este apéndice sirvieron como base para la recolección de datos que posteriormente fueron analizados e interpretados en los apartados de resultados, discusión y conclusiones, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos específicos y a la respuesta de la pregunta de investigación.