

Análisis De La Percepción De La Cultura Organizacional En Comercial Nutresa S.A.S

Sede Medellín

María Valeria Penna Ramón

Wilson Arbey Gallego Gallego

Aura Cristina Jaramillo Gómez

Diego Leonardo Hernández Caviedes

Erika Rocío Gómez Peralta

Director del Curso:

Mirna Luz Borja Bruges

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Sociales Artes y Humanidades ECSAH

Programa de Administracion de Empresas

2025

Dedicatoria

Dedicamos este proyecto a todas las personas que, con su apoyo incondicional y motivación constante, han sido pilares fundamentales en nuestro proceso académico. A nuestras familias, quienes con su amor y comprensión han estado siempre a nuestro lado, infundiéndonos fortaleza y confianza para superar cada desafío. Queremos expresar nuestra gratitud a la Empresa seleccionada por su invaluable colaboración y disposición para permitirnos realizar este trabajo de investigación. A nuestros tutores, directora del curso y supervisores, cuyo conocimiento y guía han enriquecido profundamente nuestro aprendizaje, y a nuestros compañeros de equipo, por su compromiso y esfuerzo compartido, que hicieron posible alcanzar esta meta juntos.

Agradecimientos

En primer lugar, queremos expresar nuestra más profunda gratitud a nuestras familias. Su amor incondicional, paciencia y apoyo constante han sido la base sobre la cual hemos construido nuestro camino académico. Sin ellos, no habríamos podido enfrentar y superar los desafíos que se presentaron en nuestro camino.

Deseamos agradecer sinceramente a la empresa seleccionada por brindarnos la oportunidad de realizar este proyecto. Su colaboración y disposición han sido esenciales para el desarrollo de nuestra investigación, y su apoyo ha sido invaluable.

A nuestros tutores y profesores, les extendemos nuestro más sincero agradecimiento. Su conocimiento, experiencia y dedicación han sido una fuente constante de inspiración y aprendizaje. Sus enseñanzas no solo han enriquecido nuestro conocimiento, sino que también nos han motivado a seguir adelante y superar cada obstáculo.

Finalmente, queremos reconocer a nuestros compañeros de equipo. Su compromiso, esfuerzo y espíritu de colaboración han sido fundamentales para la realización de este proyecto. Juntos hemos enfrentado retos y celebrados logros, demostrando que el trabajo en equipo es la clave para alcanzar grandes objetivos.

Resumen

El Diplomado en Gerencia del Talento Humano ha sido fundamental para fortalecer las diferentes competencias profesionales en torno a la interpretación, análisis y gestión de la cultura empresarial y organizacional. A través del estudio de casos reales como el de Comercial Nutresa S.A.S., se evidenció que una cultura efectiva, acompañada de liderazgo objetivo y una comunicación interna clara, es esencial para alcanzar altos niveles de productividad, coherencia laboral y sostenibilidad empresarial, durante el proceso del desarrollo del diplomado, se abordaron herramientas del diagnóstico que permite analizar capacidades claves de la cultura organizacional: misión, adaptabilidad, participación y solidez. Estas herramientas permiten no solo evaluar el estado actual de una organización, sino también diseñar estrategias de mejora basadas en evidencia.

La formación recibida nos impulsa como futuros administradores de empresas a tomar decisiones estratégicas orientadas al desarrollo del potencial humano, a promover ambientes de trabajo saludables y a fomentar valores como la confianza, la innovación y la colocación al cliente, el diplomado no solo refuerza la capacidad analítica y de liderazgo, sino que también contribuye al desarrollo de una visión ética, colaborativa y sostenible, ordenadas con las exigencias actuales del mercado laboral. En esta referencia, la gerencia del talento humano no es solo una función individual, sino una responsabilidad clave en la construcción de organizaciones resilientes, competitivas y comprometidas con el bienestar de sus colaboradores.

Palabras Claves: Gerencia del Talento Humano, Cultura organizacional, Clima laboral, Liderazgo transformacional, Comunicación organizacional, Diagnóstico organizacional, Estrategias de mejora, Administración de empresas, Desarrollo sostenible, Compromiso laboral.

Abstract

The Diploma in Human Talent Management has been instrumental in strengthening various professional competencies related to the interpretation, analysis, and management of corporate and organizational culture. Through the study of real-life cases such as Comercial Nutresa S.A.S., it was evident that an effective culture, accompanied by objective leadership and clear internal communication, is essential for achieving high levels of productivity, work coherence, and business sustainability. During the course, diagnostic tools were used to analyze key capabilities of organizational culture: mission, adaptability, participation, and resilience. These tools allow not only the evaluation of an organization's current state but also the design of evidence-based improvement strategies. The training received empowers us as future business administrators to make strategic decisions aimed at developing human potential, promoting healthy work environments, and fostering values such as trust, innovation, and customer service. The diploma not only strengthens analytical and leadership skills but also contributes to the development of an ethical, collaborative, and sustainable vision, aligned with current labor market demands. In this context, human talent management is not merely an individual function, but a key responsibility in building resilient, competitive organizations committed to the well-being of their employees.

Keywords: Human Talent Management, Organizational Culture, Work Environment, Transformational Leadership, Organizational Communication, Organizational Diagnosis, Improvement Strategies, Business Administration, Sustainable Development, Employee Engagement.

Tabla de Contenido

Introducción	8
Justificación	10
Objetivos	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos	11
Comercial Nutresa S A S	12
<i>Actividad económica:</i>	12
Misión.....	13
Visión.....	13
Valores corporativos	13
Colaboración: somos jugadores de equipos.....	13
Confianza: generamos credibilidad	14
Innovación: el futuro en nuestras manos	14
Pasión: comprometidos de corazón y mente.	15
Planteamiento del problema.....	16
¿Cómo se puede fortalecer la cultura organizacional de Comercial Nutresa S.A.S. para mejorar la integración de los equipos, la colaboración entre áreas y el desempeño laboral de los colaboradores?	16
<i>Figura 4: hay dependencias de trabajo</i>	30
Conclusiones.....	34

Recomendaciones	36
Elaborar estrategias concretas que permitan vincular los valores corporativos con las prácticas laborales diarias. Esto puede incluir talleres, campañas internas y manuales operativos que refuercen el sentido de pertenencia, la colaboración y la coherencia institucional.	36
Referencias Bibliográficas	38
Apéndice	40

Introducción

Comercial Nutresa S.A.S., reconocida como líder en el sector de alimentos procesados en Colombia y un protagonista importante en América Latina, enfrenta retos considerables en su cultura organizacional. Aunque dispone de políticas claras que ofrecen beneficios e incentivos para sus empleados, se ha observado una falta de liderazgo en áreas esenciales, lo que impacta negativamente en el cumplimiento de su misión y genera problemas en la cadena de producción y comunicación interna. La cultura organizacional engloba los valores, creencias y actitudes compartidas por los miembros de una empresa, influyendo en el rendimiento tanto individual como colectivo, especialmente cuando esta es sólida. Este aspecto es crucial, ya que las empresas pueden utilizarlo como herramienta para alcanzar sus objetivos corporativos. Esta investigación se basa en el análisis de una empresa comercializadora de alimentos, con el objetivo de generar un diagnóstico de su cultura organizacional y diseñar estrategias que promuevan su mejora. La metodología utilizada se centra en el modelo de Denison para evaluar la cultura organizacional a través de encuestas que miden cuatro características culturales y sus índices respectivos. Además, se complementa con entrevistas para obtener información adicional que enriquezca el diagnóstico. El trabajo está organizado en varios capítulos. El primero aborda la presentación del problema, junto con los objetivos y la justificación de la investigación. El segundo capítulo desarrolla el marco teórico, analizando la importancia de la cultura organizacional y explicando el modelo de Denison como herramienta para el diagnóstico. El tercer capítulo muestra los aspectos de la metodología empleada. El cuarto capítulo hace una reseña de los aspectos relevantes de la empresa objeto del estudio. En el quinto capítulo se presentan los resultados tanto de la encuesta como de las entrevistas, teniendo como base el análisis que plantea el

modelo de Denison. Este capítulo sintetiza en su parte final los resultados del diagnóstico efectuado. Finalmente, el sexto capítulo exhibe la propuesta de mejoramiento de la cultura de la empresa, en donde con base en el diagnóstico se intenta contrarrestar las debilidades encontradas, por medio de una serie de estrategias con sus correspondientes actividades, plan de acción y presupuesto. Se culmina con las conclusiones y recomendaciones surgidas de la investigación.

Justificación

La elección de este tema responde a la necesidad de comprender con mayor profundidad una problemática que, en la actualidad, tiene un impacto significativo en distintos ámbitos de la sociedad. [Nombre del tema o problema] no solo representa un desafío a nivel teórico, sino que también tiene consecuencias prácticas que afectan directamente a comunidades, instituciones y políticas públicas. Por ello, su estudio resulta relevante para contribuir con propuestas que favorezcan su abordaje efectivo.

Además, existe una limitada cantidad de investigaciones locales que analicen este fenómeno desde una perspectiva integral, lo que genera vacíos en el conocimiento y en la formulación de estrategias adecuadas para enfrentarlo. Esta investigación busca aportar evidencia empírica y reflexión crítica, con el fin de enriquecer el debate y fomentar la toma de decisiones informadas.

Finalmente, se justifica este trabajo por su potencial impacto en el campo académico y profesional, ya que los hallazgos obtenidos podrían ser utilizados como base para el diseño de nuevas líneas de estudio, así como para la elaboración de programas, políticas o intervenciones que respondan de manera más eficiente a las necesidades detectadas.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la percepción y compromiso de los empleados con respecto a la cultura organizacional en comercial Nutresa S.A.S. con el fin de comprender sus principales causas, efectos y posibles soluciones.

Objetivos Específicos

Identificar el tipo de cultura organizacional de Comercial Nutresa S.A.S.

Describir los factores internos y externos que influyen en la adopción y fortalecimiento de la cultura organizacional dentro de Comercial Nutresa S.A.S.

Evaluar el impacto de las políticas y prácticas actuales de recursos humanos en el desarrollo y consolidación de la cultura organizacional en Comercial Nutresa S.A.S.

Comercial Nutresa S A S

Figura 1:

Organigrama de Comercial Nutresa S.A.S.



*Nota: Tomado de Comercial Nutresa S.A.S. (2023). *Informe de sostenibilidad*.*

<https://www.comercialnutresa.com/informes>

Nit: 9003410860

Sector: Alimentación.

Actividad económica: Comercialización de alimentos.

Grupo Nutresa S. A. S. es la empresa líder en alimentos procesados en Colombia y uno de los jugadores más relevantes del sector en América Latina. Fundada en 1920, cuenta en la actualidad con cerca de 44.000 colaboradores y opera a través de ocho unidades de negocio: Cárnicos, Galletas, Chocolates, Tresmontes Lucchetti -TMLUC-, Cafés, Alimentos al Consumidor, Helados y Pastas.

Misión

Nuestra estrategia está dirigida a duplicar, al año 2030, las ventas logradas en 2020; obteniendo retornos superiores al costo de capital empleado. Para lograrla ofrecemos a nuestro consumidor alimentos y experiencias de marcas conocidas y apreciadas; que nutren, generan bienestar y placer; que se distinguen por la mejor relación precio/valor; disponibles ampliamente en nuestra región estratégica; gestionados por gente talentosa, innovadora, productiva, comprometida y responsable, en un marco de desarrollo sostenible. En nuestros negocios de alimentos buscamos siempre mejorar la calidad de vida del consumidor y el progreso de nuestra gente. Gestionamos nuestras actividades comprometidas con el desarrollo sostenible; con el mejor talento humano, la innovación sobresaliente y un comportamiento corporativo ejemplar. Buscamos el crecimiento rentable con marcas líderes, un servicio superior y excelentes redes de distribución.

Visión

Nuestra estrategia está dirigida a duplicar, al año 2030, las ventas logradas en 2020; obteniendo retornos superiores al costo de capital empleado. Para lograrla ofrecemos a nuestro consumidor alimentos y experiencias de marcas conocidas y apreciadas; que nutren, generan bienestar y placer; que se distinguen por la mejor relación precio/valor; disponibles ampliamente en nuestra región estratégica; gestionados por gente talentosa, innovadora, productiva, comprometida y responsable, en un marco de desarrollo sostenible.

Valores corporativos

Colaboración: somos jugadores de equipos

- Reconocemos las necesidades y expectativas de los grupos relacionados y los clientes internos.
- Capturamos sinergias, enseñando y aprendiendo de manera permanente.

- Promovemos el trabajo proactivo, por procesos y en redes.
- Actuamos conjuntamente movidos por objetivos comunes.
- Impactamos positivamente con nuestro trabajo en los resultados de los demás.

Confianza: generamos credibilidad

- Valoramos la diversidad y el aporte de todos.
- Damos y recibimos pro-alimentación para mejorar.
- Somos coherentes entre lo que pensamos, decimos y hacemos.
- Empoderamos con responsabilidad.
- Escuchamos abierta y constructivamente y nos comunicamos de manera transparente.
- Cumplimos lo que prometemos.

Innovación: el futuro en nuestras manos

- Somos abiertos y flexibles ante nuevas ideas.
- Cuestionamos paradigmas y movilizamos cambios.
- Volvemos simple a lo complejo, promoviendo el espíritu práctico.
- Asumimos riesgos responsables y actuamos diferente para generar innovaciones afectivas.
- Reconocemos nuestras limitaciones y errores y aprendemos de ellos.
- Orientación al consumidor y al cliente: nuestra razón de ser.

- Conocemos a nuestros consumidores y clientes.
- Anticipamos y superamos sus expectativas.
- Actuamos con calidad y oportunidad.

Pasión: comprometidos de corazón y mente.

- Generamos un ambiente positivo y entusiasta.
- Nos retamos con audacia y nos involucramos para alcanzar logros superiores.
- Reconocemos y celebramos nuestros éxitos y logros.

Planteamiento del problema

En Comercial Nutresa S.A.S., la cultura organizacional enfrenta dificultades que afectan la integración y desempeño de los colaboradores. Aunque la empresa cuenta con políticas de beneficios e incentivos, la falta de liderazgo efectivo y comunicación interna ha generado obstáculos en la coordinación de equipos, disminuyendo la productividad y afectando el cumplimiento de los objetivos corporativos. El principal problema identificado es la ausencia de procedimientos específicos que conecten los valores corporativos con el trabajo diario de los empleados. Esta situación ha generado una cultura organizacional fragmentada, donde los principios institucionales no se reflejan de manera coherente en las prácticas laborales. Como resultado, se observa falta de alineación estratégica, baja motivación y una disminución en la retención del talento humano. Además, los estilos de liderazgo inconsistentes y la limitada comunicación descendente han dificultado la creación de un ambiente laboral sólido, afectando la toma de decisiones y la colaboración entre áreas. Estas deficiencias han provocado un deterioro del clima organizacional, evidenciado en el aumento de la rotación de personal y en la falta de una visión compartida sobre los valores fundamentales de la empresa. Ante este panorama, el presente estudio busca analizar la problemática y diseñar estrategias que permitan fortalecer la cultura organizacional. La meta es establecer mecanismos que mejoren la alineación de los valores corporativos con las prácticas laborales, optimizar la comunicación interna y consolidar un entorno laboral más cohesionado y orientado al crecimiento sostenible de la empresa.

¿Cómo se puede fortalecer la cultura organizacional de Comercial Nutresa S.A.S. para mejorar la integración de los equipos, la colaboración entre áreas y el desempeño laboral de los colaboradores?

Justificación de la investigación.

Dentro de las empresas, se está priorizando el crecimiento personal y la motivación en el trabajo, donde la cultura organizacional juega un papel importante para alcanzar los objetivos establecidos. Esto se debe a que la cultura establece normas para los individuos en una organización, lo que lleva a que los empleados actúen de manera proactiva, enfocados en lograr los objetivos de la empresa y crear un ambiente de trabajo saludable. Por lo tanto, en la actualidad, las empresas están buscando consolidar su posición en el mercado y asegurar su sostenibilidad, ya que el mercado se vuelve más exigente. Para lograr esto, se necesita un equipo humano comprometido que sienta pertenencia; en otras palabras, para alcanzar estos dos aspectos, es esencial tener una cultura organizacional adecuada, ya que cada persona en una empresa es crucial para el avance de las tareas o actividades en un. El proceso puede ser misional, de apoyo o de control. Al llevar a cabo estas actividades de manera eficaz y en colaboración con todas las áreas, se pueden alcanzar buenos resultados. Es fundamental contar con un empleado empoderado que trabaje de manera integral por el bienestar tanto de la institución como del personal. Esto se logra a través de la motivación, la comunicación efectiva, el liderazgo, una buena gestión administrativa y el respaldo de la gerencia y el control interno. Esto posibilita la creación de una cultura organizacional adecuada, que contribuya a la productividad de la empresa y al cumplimiento de los objetivos. Por esta razón, este estudio identificó los factores más relevantes relacionados con la cultura organizacional y sugirió estrategias para mejorar o dar prioridad a un buen ambiente laboral en lo que a su vez incrementará el rendimiento laboral de los empleados y facilitará a la alta dirección la toma de decisiones que conlleven al cumplimiento de los objetivos y la sostenibilidad empresarial.

Además, poder definir dentro de la empresa COMERCIAL NUTRESA, en qué estado se encuentra desde la concepción de cultura organizacional y los cambios que se deban generar, con el fin de mejorar las percepciones que tienen los colaboradores en el cumplimiento de metas de la organización y su compromiso frente al desarrollo adecuados de sus funciones y el cumplimiento de los propósitos trazados por la empresa a través del control y seguimiento de las actividades a desarrollar para el beneficio de organizacional.

Antecedentes

En el desarrollo de la investigación se tiene en cuenta diferentes estudios que permitirán ser punto de partida para el desarrollo del estudio de cultura organizacional de la empresa COMERCIAL NUTRESA S.A, por tal, se realiza un despliegue de estos: | Se encontró un estudio titulado La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración (Garay, R., 2009), una investigación basada en sistematizar las formas del pensamiento de autores destacados sobre cultura organizacional, desde la práctica para la implantación de estrategias y sus efectos de eficiencia y la efectividad del desempeño, utilizando el modelo de los seis sombreros para pensar, para así destacar la orientación y especial atención de algunas perspectivas respecto a otras, conllevando así tener desde la objetividad y subjetividad resultados relevantes frente a los cambios y mejoras que se pretenden para el desarrollo de una cultura organizacional positiva para una empresa. De igual manera, se encuentra un estudio de Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior (Terán & et al, 2011), en esta investigación se realiza una formulación basada en un planteamiento acerca si la cultura organizacional es compartida por todos los miembros de la organización y el conocimiento de sus componentes esenciales, junto con su estilo, utilizando herramientas como la entrevista con el objetivo de obtener un diagnóstico de los empleados o trabajadores que conlleven a resultados aplicables al estudio realizado frente como afecta la cultura organizacional, los cambios en la organización y los diferentes componente que integran estos cambios tanto desde lo emocional como lo operativo de las empresas, basado en esto, y acorde a la investigación a desarrollar, es de gran relevación ya que permite tener como punto de partida

el contexto de aplicabilidad que podrían ser evaluada a través de un instrumento que permita generar un diagnóstico, obteniendo resultados que conlleven a un plan de mejorar continua, para el alcance de los objetivos institucionales. A su vez, el estudio Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali (Gómez, & et al, 2011), la investigación tiene como objetivo identificar las características de la comunicación interna, atribuidas a la cultura organizacional de una empresa familiar, comercializadora de lácteo, utilizando el método de investigación descriptiva, con diseño transaccional, en la cual se recogen los datos en un solo momento mediante el uso del Cuestionario de Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Cameron y Quinn (1999)., esta se realizó a 66 empleados de diferentes áreas de la empresa, obteniendo resultados donde señalan falencias en la comunicación interna, generadas por la cultura organizacional de tipo clan, centrada hacia su interior, y que caracteriza a la empresa familiar, aportando a esta investigación y un punto de partida que conlleve a realizar un diagnóstico basado en tales factores para así poder llegar a un resultado positivo.

Marco Teórico

La cultura organizacional es un sistema de valores, creencias y prácticas compartidas que guía el comportamiento de los miembros de una organización. Según Schein (2010), esta cultura se forma a partir de la experiencia colectiva y se manifiesta en los supuestos básicos que orientan la toma de decisiones y las relaciones laborales. En el contexto empresarial de Medellín, una ciudad caracterizada por su dinamismo económico y su enfoque en la innovación, la cultura organizacional se convierte en un factor estratégico para la sostenibilidad y el crecimiento. El modelo de Denison (1990) permite diagnosticar la cultura organizacional a través de cuatro dimensiones clave: misión, adaptabilidad, participación y consistencia. Este enfoque es útil para identificar fortalezas y debilidades culturales que afectan el desempeño organizacional. En empresas como Comercial Nutresa S.A.S., donde se han identificado desafíos en liderazgo y comunicación interna, este modelo ofrece una base sólida para diseñar estrategias de mejora. La gestión del talento humano es un componente esencial para fortalecer la cultura organizacional. Chiavenato (2020) sostiene que el talento humano debe ser gestionado como un recurso estratégico, capaz de generar ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, la cultura organizacional debe fomentar la innovación, la participación y el compromiso, elementos que también son resaltados por Cuesta Santos (2010) al hablar de la gestión del conocimiento como motor de transformación organizacional. El clima organizacional, entendido como la percepción que tienen los empleados sobre su entorno laboral, es un reflejo directo de la cultura organizacional. Un clima positivo promueve la motivación, la productividad y la retención del talento (Ramos Ramos, 2015). Leal Afanador (2023) destaca que el trabajo inteligente y productivo se logra cuando las organizaciones promueven entornos colaborativos, con liderazgo

efectivo y comunicación clara. Por su parte, Gan (2013) y Crespo (2021) coinciden en que la implementación de programas de desarrollo humano y la modernización de la gestión de recursos humanos son fundamentales para alinear los valores organizacionales con las prácticas cotidianas. Esto es especialmente relevante en Medellín, donde las empresas enfrentan retos de transformación digital y sostenibilidad. Igualmente, Oltra Comorera (2013) enfatiza la importancia del desarrollo del factor humano como eje de la cultura organizacional, mientras que Pérez y Rodríguez (2021) presentan un compendio de teorías que explican cómo la gestión del talento puede adaptarse a los cambios del entorno y a las necesidades de los colaboradores. Una cultura organizacional sólida y bien gestionada es clave para el éxito empresarial. En el caso de Comercial Nutresa S.A.S., el diagnóstico de su cultura permitirá identificar con claridad los factores que inciden en la integración de los equipos, la colaboración entre áreas y el desempeño laboral. Este análisis contribuirá a generar una comprensión profunda del estado actual de la cultura organizacional, lo cual servirá como base para futuras estrategias de mejora que la empresa pueda implementar, especialmente en un entorno competitivo como el de Medellín.

Código Sustantivo del Trabajo (CST)

Para empezar, el Código Sustantivo del Trabajo (CST), especialmente en sus artículos 1 al 6, establece las bases jurídicas del trabajo en Colombia y el principio de protección al trabajador. Este código resalta la importancia de una adecuada relación empleador y empleado, basada en el respeto, la equidad y la dignidad humana, lo cual es esencial para la construcción de una cultura organizacional resistente.

Por añadidura la **Ley 1010 de 2006**, por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral, se convierte en un pilar clave al abordar la cultura organizacional. Esta ley exige a las empresas crear ambientes de trabajo saludables, promoviendo relaciones laborales armónicas y evitando prácticas que se desgaste el clima organizacional.

La **Ley 1429 de 2010** (Ley de Formalización y Generación de Empleo) impulsa el desarrollo de prácticas de gestión humana orientadas al crecimiento del talento, impulsando a las organizaciones a invertir en sus equipos de trabajo como una forma de mejorar la productividad y el compromiso del personal, puntos centrales en el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Desde el enfoque de la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa, la **Ley 222 de 1995**, que regula los estados financieros y el buen gobierno corporativo, enfatiza la importancia de las prácticas éticas, la transparencia organizacional y la coherencia entre los valores institucionales y la conducta empresarial. Estos aspectos están directamente relacionados con la consistencia cultural dentro de las organizaciones.

En materia de salud y bienestar laboral, el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), reglamentado por *el Decreto 1072 de 2015*, exige que las empresas implementen políticas que promuevan el bienestar físico, mental y social de los trabajadores,

contribuyendo con ello al fortalecimiento de una cultura organizacional enfocada en el cuidado integral del ser humano.

Por otra parte, la *Ley 789 de 2002*, en su intención de fomentar la generación de empleo y mejorar las condiciones laborales, incentiva la adopción de programas que fortalezcan la cohesión del talento humano, lo que contribuye a una cultura organizacional más participativa y comprometida.

En el caso de Comercial Nutresa S.A.S., como empresa privada con una importante participación en el sector de alimentos, también se rige por su Código de Ética Empresarial y por normas internas que orientan el comportamiento dentro de la organización y las relaciones laborales. Estas normas deben estar en armonía con las leyes colombianas para garantizar una gestión coherente, ética y enfocada en el bienestar de las personas.

Metodología de investigación

Tipo y diseño de la investigación

El enfoque de la presente investigación es de tipo cuantitativo y el diseño de investigación elegido para el estudio es de tipo no experimental, es decir, no hay manipulación de variables, es transversal, o sea que hay un solo momento de recolección de datos, es de tipo descriptivo y correlacional.

Fases de la investigación

Las fases que se llevarán a cabo en el estudio son:

Revisión de la literatura: Análisis que se realiza mediante un estudio de tipo referencial aplicando la lectura crítica. Se revisan las fuentes primarias y las fuentes secundarias, siguiendo una secuencia ordenada y metodológica, de tal manera que sirva como base del marco teórico de la investigación.

Construcción del instrumento de medición: Elaboración del cuestionario que se utilizará como herramienta operativa para cualificar los atributos, propiedades o constructos, que son imposibles medir de otra forma.

Aplicación del instrumento: Presentación del instrumento de medición a la muestra poblacional objeto de evaluación del concepto que se pretende medir.

Generación de resultados: Resultados de la aplicación del instrumento de medición, durante el proceso de investigación.

Población y muestra

La población escogida para realizar el estudio metodológico requerido está representada por los empleados de compañía.

La población está constituida por 74 personas.

Para la definición de la muestra aleatoria se utilizó la fórmula para poblaciones finitas (<100.000 individuos)

$$n = \frac{(k^2 * p * q * N)}{(e^2 * (N - 1) + k^2 * p * q)}$$

$$(e^2 * (N - 1) + k^2 * p * q)$$

Siendo:

n = tamaño muestral.

N = tamaño de la población o universo.

p = proporción de elementos que poseen en la población una característica de estudio. De desconocerse, se aplicará el valor de máxima dispersión: p=0,5.

q = proporción de elementos que no poseen en la población una característica de estudio.

e = error muestral. Para un error del 5%, se sustituirá en la fórmula e=0,05.

k = constante que depende del nivel de confianza asignado.

La muestra esperada con un nivel de confianza del 95% y un error muestral del 5% es de 62 encuestados.

Recolección de información

Se diseña y posteriormente se aplica un cuestionario específico para recabar los datos necesarios que serán sometidos más adelante a un análisis, están serán aplicadas a los 64 colaboradores de la empresa Comercial Nutresa S.A con el fin de obtener el análisis de oportunidades de mejora con los hallazgos de la investigación realizada, y finalmente diseñar el plan de incentivos y compensación para la organización.

La recolección de información se realiza de forma virtual para acatar los protocolos de bioseguridad de la empresa y con la ayuda del departamento de Talento humano, se les comparte el siguiente enlace de la herramienta de Google para aplicar encuestas a los colaboradores

Enlace:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSffIH50ju6Du3FbQXa_vD9bM2JWp1d1TbgTcaRCfTNnM5bD7w/viewform?usp=sharing&ouid=117593478900248867755

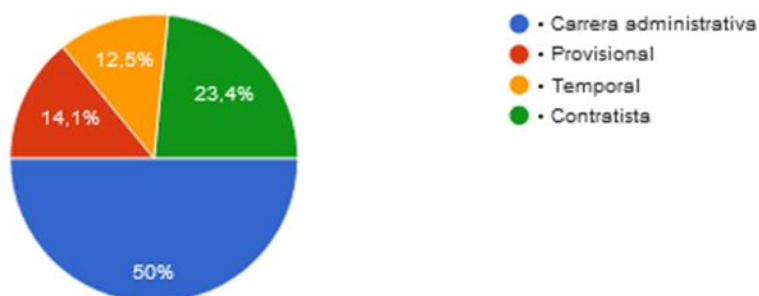
Análisis de datos

Se presentan los resultados de las encuestas realizadas a 62 empleados de las empresas, con el objetivo de identificar áreas de mejora para la empresa y luego desarrollar un plan de acción. En la figura cinco, se indaga sobre el tipo de relación laboral que tienen los trabajadores de Comercial Nutresa S.A. Los resultados indican que el 50% de ellos tiene una carrera administrativa y disfruta de todos los beneficios de un contrato laboral, lo que los motiva por la seguridad laboral. Además, la empresa también cuenta con contratistas, que son empleadores externos. De los encuestados, un 23,4% corresponde a estos contratistas. Esto sugiere que, a pesar de tener distintos tipos de relación laboral, reciben apoyo de la empresa. Sin embargo, se puede mejorar esta situación a través de un plan de acción. Aquellos que están bajo contrato con la empresa pueden acceder a beneficios económicos, familiares, sociales o laborales.

Figura 2: Vinculación laboral

1. ¿Qué tipo de vinculación tiene en la empresa?

64 respuestas



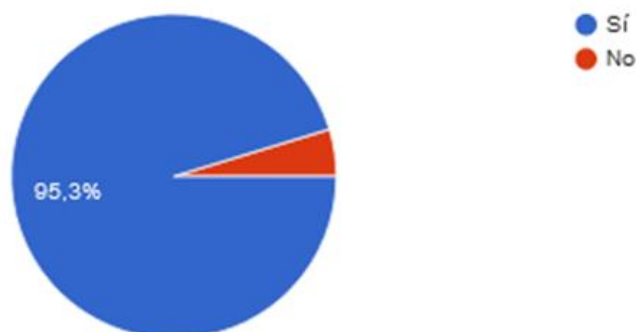
Para el caso de si los trabajadores sin importar si vinculación laboral están de acuerdo en que

la empresa, cree un proceso para medir la productividad con el fin de participar por acciones de incentivos, la respuesta es totalmente asertiva mostrando un 95,3% a favor, dejando solo algunos contratistas que piensan que no es necesario puesto que la finalidad de su contrato deja en evidencia la eficiencia de su paso por la empresa.

Figura 3: Estaría dispuesto a que midan su productividad

2. ¿Estaría dispuesto a que midan su productividad para participar por acciones de incentivos?

64 respuestas

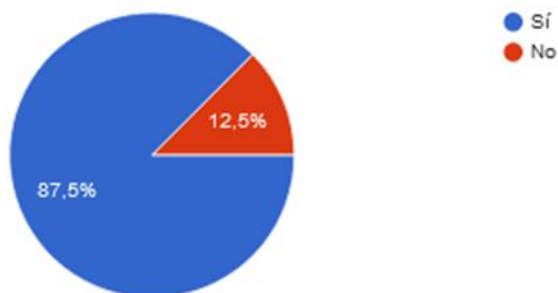


En medio de las labores, los trabajadores suelen verse inmersos en sus funciones diarias, dejan en duda ciertas cosas, del departamento de bienestar laboral, por lo que se les realizó la pregunta de si tenían conocimiento de compañeros que hayan sido reconocidos por el desarrollo de su labor, lo que evidencia que a pesar de la efectividad de los cargos y las funciones, un 85,9% si conocen a un compañero de trabajo el cual ha tenido beneficio o ha sido reconocido por desempeñar adecuadamente su labor.

Figura 4: hay dependencias de trabajo

4. ¿Sabe usted si hay dependencias o equipos de trabajo en los que se hagan acciones de reconocimiento a la labor?

64 respuestas

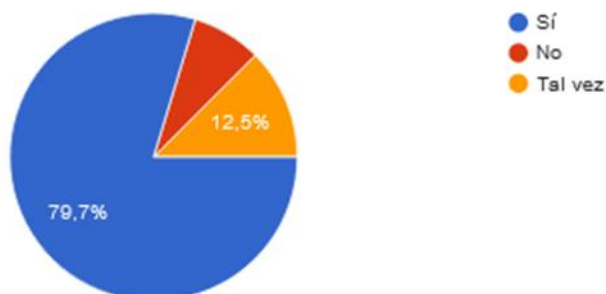


Por otro lado, en la figura 4 se evidencia un 79.7 % de los trabajadores encuestados de Nutresa, los cuales están de acuerdo con que la gestión de talento humano cuenta con una gran importancia para el desarrollo laboral dentro de la empresa. Resta un porcentaje que son contratistas y los cuales cumplen con su labor del contrato en gestión, sin embargo, se verían beneficiados con el plan de acción o los cambios realizados dentro de la empresa.

Figura 5 la gestión del talento humano

5. ¿cree usted que la gestión del talento humano es importante es las empresas?

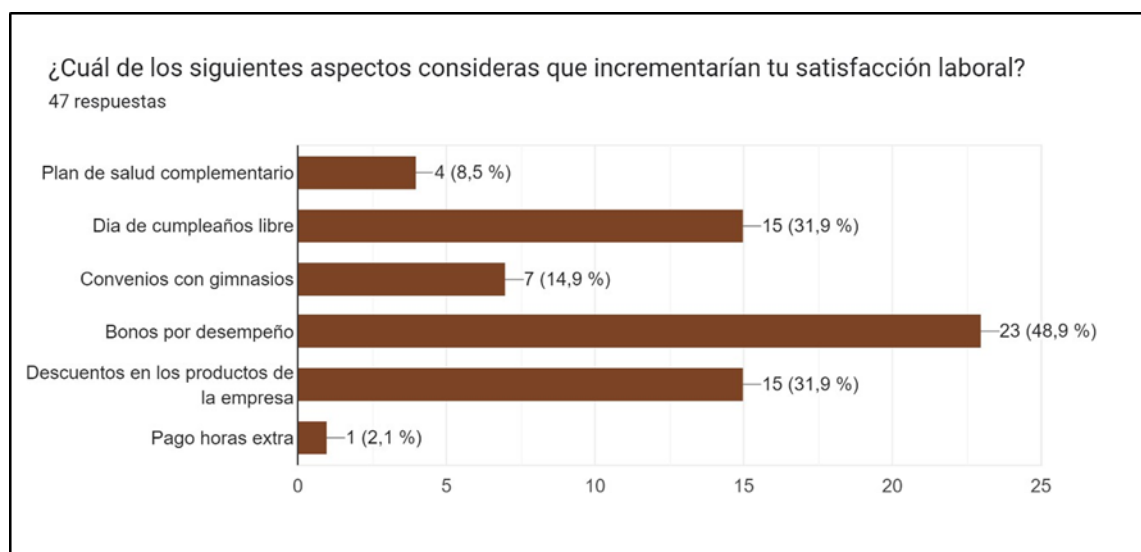
64 respuestas



Respecto a el área de una empresa la cual maneja la gestión de talento humano, un 50% del personal encuestado asume que es la obligación del departamento de talento humano, puesto

que son los encargados de contratación y de otros programas que tienen que ver con la vinculación laboral del trabajador con la empresa, sin embargo 25% de los trabajadores, concuerdan con que en un trabajo mancomunado de todas las dependencias de la empresa, departamentos como contabilidad, producción, comercial, gerencia y sistemas, son los involucrados en la gestión de talento humano de cada trabajador.

Figura 6

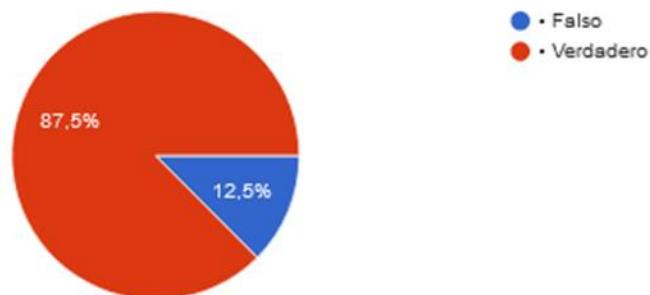


Para esta última pregunta cuantitativa de la variable Satisfacción laboral, se puede evidenciar que casi el 49% equivalente a 23 personas consideran que los bonos por desempeño incrementarían su satisfacción laboral, seguido por día de cumpleaños libre y Descuentos en productos de la empresa, cada uno con un 31.9% que equivale a 15 personas.

Figura 7 un mal ambiente laboral

7. ¿cree usted que un mal ambiente laboral puede llegar a afectar el área de producción en una empresa?

64 respuestas



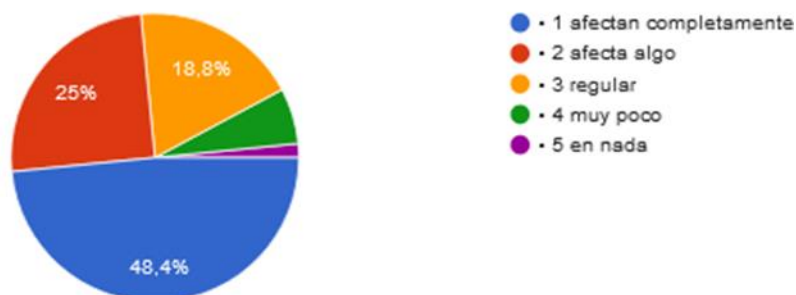
En la figura 7, se indago sobre los tipos de incentivos y compensaciones que se conocen en el ambiente laboral, lo que un 79.7% son los beneficios tradicionales, como lo son vacaciones, seguro de salud y transporte, sin embargo, la finalidad de la empresa en dar más motivación al empleado con nuevos beneficios para que aumente la productividad.

Figura 8

Figura 9: La remuneración dada influye en el ambiente laboral

10. ¿La remuneración dada influye en el ambiente laboral?

64 respuestas

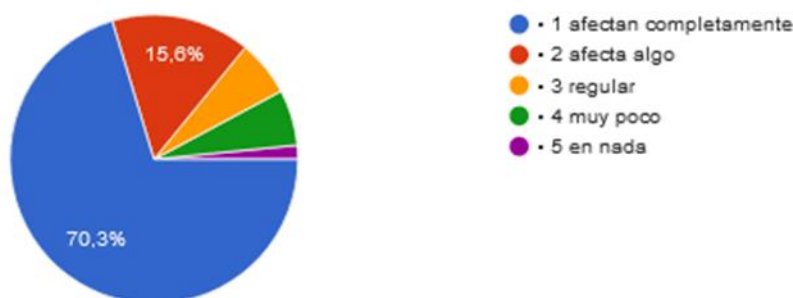


El 48.4% de los encuestados responden que la remuneración influye mucho en el ambiente laboral, ya que esto los motiva a comprometerse mas con la empresa, mientras que el 25% siente que no es relevante, y el 18.%, se sienten conformes con lo que se hagan y pueden lograr en la empresa.

Figura 10: Los conflictos entre compañeros de trabajos afectan el ambiente laboral

11. ¿Los conflictos entre compañeros de trabajos afectan el ambiente laboral?

64 respuestas



El 70.3% de los encuestados confirman que los conflictos entre compañeros de trabajo afectan bastante en el entorno laboral, ya que se pueden generar ambientes ostiles y desagradables, y tiende a perderse la confianza entre sus colaboradores, porque hay unconflicto constante, y degrana la falta de sentido de pertenencia por la empresa, sin animos de trabajar de buena manera.

Conclusiones

Respondiendo a la pregunta de investigación, se sugieren las siguientes estrategias con el objetivo de reducir la deserción del personal y promover el desarrollo profesional, satisfacción laboral, y bienestar integral de los colaboradores:

Reforzar desde el área de talento humano la comunicación y socialización del plan carrera de la organización a todos los colaboradores.

Reestructurar el modelo salarial según el rol del trabajador.

Ajustar la carga laboral del personal contemplando jornadas de trabajo más justas.

Capacitaciones en el manejo de conflictos internos, decisiones de los líderes, y manejo del estrés.

Implementar bonos por desempeño o día libre por cumpleaños en las diferentes áreas de la organización.

Las estrategias sugeridas se contemplan debido a que los hallazgos reflejan que son los motivos principales para que los empleados se sientan desmotivados y abandonen la organización.

En respuesta a los objetivos específicos que se plantearon inicialmente, se exponen las siguientes conclusiones.

Se identifica que autores como Chiavenato llegan a la conclusión que la buena gestión del talento humano y la cultura organizacional es base para la satisfacción laboral de los integrantes en las empresas. En los resultados podemos ver que los integrantes de Comercial Nutresa en general se sienten contentos, sin embargo, les gustaría que se realizaran más actividades de integración con los compañeros e integrantes de la compañía para reforzar la unión y mejorar la

comunicación entre las áreas; en cuanto al tema de remuneración y bonificaciones les gustaría que se revisara mejor el tema de compensación.

En el análisis de los instrumentos aplicados a los empleados de Comercial Nutresa, se evidencia que la mayoría de los integrantes se sienten motivados en el trabajo, consideran que es una empresa que los escucha y atiende a todos los requerimientos planteados por sus colaboradores, aun así, podrían revisar la carga laboral por medio de actividades como cambios de roles donde los superiores podrán tener más claridad de si los procesos son muy pesados y como poder alivianar un poco las cargas y no tener deserciones tan masivas.

Recomendaciones

Elaborar estrategias concretas que permitan vincular los valores corporativos con las prácticas laborales diarias. Esto puede incluir talleres, campañas internas y manuales operativos que refuercen el sentido de pertenencia, la colaboración y la coherencia institucional.

Realizar programas de formación continua para líderes y jefes de área enfocados en el desarrollo de competencias en *comunicación, motivación, gestión emocional y toma de decisiones participativa*, con el fin de unificar estilos de liderazgo y fortalecer la confianza del equipo.

Establecer canales formales y periódicos de comunicación (boletines internos, reuniones de feedback, buzones de sugerencias, encuestas de clima), que garanticen la transmisión clara de información, la escucha activa y la retroalimentación efectiva entre todos los niveles de la organización.

Crear iniciativas que promuevan la *colaboración entre áreas*, como proyectos interfuncionales, comités transversales o actividades lúdicas orientadas al trabajo en equipo. Esto ayudará a reducir la fragmentación y a consolidar un ambiente de trabajo más cohesionado.

Diseñar programas de *reconocimiento al desempeño*, tanto formal (premios, incentivos económicos) como simbólico (felicitaciones públicas, menciones en reuniones). Esto contribuirá a fortalecer la motivación, mejorar la retención y reforzar la cultura del mérito.

Aplicar evaluaciones periódicas de clima laboral y cultura organizacional, utilizando instrumentos validados como el *modelo de Denison*, para identificar avances y ajustar las estrategias implementadas.

Incluir a los empleados en procesos de mejora continua mediante convocatorias internas de ideas, concursos de innovación o grupos de mejora. Esto promoverá el compromiso y el aprovechamiento del conocimiento colectivo.

Alinear aún más las prácticas diarias con los principios de sostenibilidad, haciendo visible cómo cada acción contribuye a los objetivos globales de la empresa. Esto aumentará la conexión de los empleados con la misión corporativa.

Referencias Bibliográficas

- Chiavenato, I. (2020). [Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones](#). McGraw-Hill. (pp.196-223). <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350&pg=196>
- Crespo, G. (2021). [La gestión moderna de recursos humanos](#). Eudeba. (pp.113- 118). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>
- Cuesta Santos, A. (2010). [Gestión del talento humano y del conocimiento](#). Ecoe Ediciones. (pp.403-415). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69130?page=403>
- Denison, D. R. (1990). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. Wiley.
- Gan, F. (2013). [Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales](#). Editorial UOC. (pp.170- 198). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=170>
- Comercial Nutresa S.A.S. (2023). *Informe de sostenibilidad*. <https://www.comercialnutresa.com/informes>
- Leal Afanador, J. A. (2023). [Trabajo inteligente productivo](#). Sello Editorial UNAD. (pp.54-60).<https://doi.org/10.22490/9789584975096>
- Oltra Comorera, V. (2013). [Desarrollo del factor humano](#). Editorial UOC. (pp.253-266). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=253>

Pérez, A. F. y Rodríguez, L. R. (2021). [Principales teorías de la Gestión del Talento Humano](#) .

[Objeto_virtual_de_Informacion_OVI]. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42161>.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Apéndice

Apéndice 1:

Instrumento para aplicar

Nombre completo: -----

1. ¿Qué tipo de vinculación tiene en la empresa?
 - Carrera administrativa
 - Provisional
 - Temporal
 - Contratista

2. ¿Estaría dispuesto a que midan su productividad para participar por acciones de incentivos?
 - Si
 - No

3. ¿Conoce compañeros que hayan sido reconocidos en el desarrollo de su labor?
 - Si
 - No

4. ¿Sabe usted si hay dependencias o equipos de trabajo en los que se hagan acciones de reconocimiento a la labor?
 - Si
 - No

5. ¿cree usted que la gestión del talento humano es importante es las empresas?
- Si
 - No
 - tal vez
6. ¿Cuál de los siguientes aspectos consideras que incrementarían tu satisfacción laboral?
- Plan de salud complementario
 - Dia de cumpleaños libre
 - Convenios con gimnasios
 - Bonos por desempeño
 - Descuentos en los productos de la empresa
 - Otros
7. ¿cree usted que un mal ambiente laboral puede llegar a afectar el área de producción en una empresa?
- Falso
 - Verdadero
8. ¿Alguna vez ha experimentado la sensación de abandonar la organización?
- Si
 - No
9. Si tu respuesta anterior es afirmativa ¿Por cuál de los siguientes motivos ha pensado desvincularse de la empresa?
- Horarios
 - Remuneración
 - Ambiente laboral

- Carga Laboral
- Mejor oferta laboral
- Falta de herramientas de trabajo
- Mala relación con superiores
- Otros

10. ¿La remuneración dada influye en el ambiente laboral?

- afectan completamente
- afecta algo
- regular
- muy poco
- en nada

11. ¿Los conflictos entre compañeros de trabajos afectan el ambiente laboral?

- afectan completamente
- afecta algo
- regular
- muy poco
- en nada

12. ¿La sobrecarga laboral puede afectar el ambiente laboral?

- afectan completamente
- afecta algo
- regular
- muy poco
- en nada

13. La inexistencia de un perfil ocupacional que incluya las tareas de cada cargo afecta el ambiente laboral

- afectan completamente
- afecta algo
- regular
- muy poco
- en nada