

**Clima organizacional y productividad laboral en Nestlé s.a.: El poder del bienestar
para impulsar el desempeño humano**

Astrid Mayerly Antolinez Jaimes

Jhon Jairo Lizarazo Robles

Sofia Rojas Chaparro

Asesor

Monika Lisseth Jaimes Rodriguez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2026

Dedicatoria

Este trabajo no surge únicamente del estudio, sino de un camino recorrido con fe, esfuerzo y esperanza. Está dedicado, en primer lugar, a Dios, quien fue fortaleza en los momentos de agotamiento, calma en medio de la incertidumbre y guía silenciosa en cada paso dado. Su presencia sostuvo este proceso cuando rendirse parecía más fácil que continuar.

A nuestras familias dedicamos este logro con profunda gratitud y amor. En su paciencia, en sus palabras oportunas y en su apoyo constante encontramos el impulso necesario para seguir adelante. Cada sacrificio compartido, cada espera comprendida y cada gesto de confianza se convirtieron en la energía que hizo posible alcanzar esta meta. Este resultado también les pertenece.

Más allá de un requisito académico, este trabajo representa una historia de perseverancia, compromiso y crecimiento personal, construido con la fe que sostiene y el amor que acompaña. Es un testimonio sincero de que ningún esfuerzo es en vano cuando se camina acompañado.

Agradecimientos.

Los estudiantes, queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento, en primer lugar, a Dios, por brindarnos la fortaleza, la sabiduría y la constancia necesarias para culminar satisfactoriamente este proceso de formación académica. De igual manera, agradecemos a nuestras familias, quienes, con su apoyo incondicional, paciencia y motivación han sido un pilar fundamental a lo largo de este proceso de crecimiento personal y profesional.

Así mismo, extendemos un especial agradecimiento a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, por ofrecernos la oportunidad de participar en el Diplomado de Profundización en Gestión del Talento Humano, como nuestra opción de grado y por proporcionar un espacio académico de calidad, promoviendo el pensamiento crítico, la formación integral y el fortalecimiento de competencias orientadas a la gestión estratégica del talento humano en las organizaciones.

Finalmente, expresamos nuestro reconocimiento a la docente, Monika Lisseth Jaimes Rodriguez quien, con su acompañamiento, orientación y valiosos aportes académicos, contribuyo significativamente al desarrollo de los contenidos y a la consolidación de los aprendizajes adquiridos. Su compromiso, profesionalismo y disposición permanente, fueron fundamentales para la construcción de este proyecto y el fortalecimiento de nuestra formación como profesionales comprometidos con la ética, la responsabilidad social y la excelencia en la gestión del talento humano.

Resumen

El objetivo de esta investigación es examinar cómo el clima organizacional influye en la productividad de los colaboradores de la empresa Nestlé, buscando comprender los factores que originan, condicionan y potencian dicha relación. El estudio pretende identificar las causas, los efectos y las estrategias que contribuyen a fortalecer la eficiencia operativa y el bienestar de los empleados dentro de la organización. De acuerdo con Robbins y Judge (2019), el clima organizacional puede definirse como la percepción colectiva que los trabajadores construyen sobre las políticas, las prácticas y las interacciones que caracterizan su entorno laboral, las cuales inciden directamente en su comportamiento, compromiso y desempeño. Chiavenato (2019) sostiene que un ambiente de trabajo saludable promueve la integración, la confianza y el sentido de pertenencia, factores que incrementan la satisfacción y la productividad, mientras que un entorno percibido como desfavorable puede generar desmotivación, conflictos y bajo rendimiento. En el escenario empresarial actual, marcado por la transformación digital y las nuevas modalidades laborales híbridas, resulta fundamental analizar de qué manera variables como el liderazgo, la comunicación y el reconocimiento repercuten en la efectividad de los equipos de trabajo. Bajo un enfoque teórico-práctico, esta investigación integra la revisión conceptual con la evidencia empírica para formular propuestas que impulsen un clima organizacional positivo y sostenible. Dicho clima debe basarse en la confianza, la motivación y el desarrollo del talento humano, elementos que constituyen la base del éxito competitivo y la permanencia organizacional de Nestlé.

Palabras clave: clima organizacional, productividad, motivación, liderazgo, talento humano.

Abstract

The purpose of this research is to examine how organizational climate influences the productivity of employees at Nestlé, aiming to understand the factors that shape, condition, and enhance this relationship. The study seeks to identify the causes, effects, and strategies that strengthen operational efficiency and employee well-being within the organization. According to Robbins and Judge (2019), organizational climate can be defined as the collective perception that workers develop regarding the policies, practices, and interactions that characterize their work environment, which directly affect their behavior, commitment, and performance. Chiavenato (2019) asserts that a healthy work environment promotes integration, trust, and a sense of belonging—factors that increase satisfaction and productivity—while an unfavorable atmosphere may lead to demotivation, conflict, and low performance. In the current business context, marked by digital transformation and the rise of hybrid work models, it becomes essential to analyze how variables such as leadership, communication, and recognition impact team effectiveness. Adopting a theoretical and practical approach, this research combines conceptual review and empirical evidence to propose strategies that foster a positive and sustainable organizational climate. Such a climate should be grounded in trust, motivation, and human talent development, which are essential foundations for Nestlé's long-term competitiveness and organizational success.

Keywords: organizational climate, productivity, motivation, leadership, human talent.

Tabla de Contenido

Introducción	9
Planteamiento del Problema	10
Empresa: Nestlé S.A	10
Justificación	11
Objetivos	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos	14
Antecedentes	15
Marco Teórico	18
Marco Legal	21
Constitución Política de Colombia.....	21
Código Sustantivo del Trabajo	21
Ley 1010 de 2006 (Acoso laboral).....	22
Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).....	22
Normativa y lineamientos internacionales	22
Metodología	23
Enfoque epistemológico y de investigación.....	23
Tipo de investigación	23
Diseño metodológico.....	24
Contexto organizacional del estudio	24
Variables y operacionalización.....	25
Población y muestra	26
Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	26
Validez y confiabilidad del instrumento.....	27
Procedimiento metodológico.....	27
Técnicas de análisis de la información.....	28
Consideraciones éticas	28
Resultados	30
Conclusiones	39
Recomendaciones	41
Referencias.....	42

Anexos.	44
Anexo A.....	44
Anexo B.....	47

Lista de figuras

1. Percepción sobre la confianza y la colaboración como base del clima organizacional	30
2. Valoración de los procesos de inducción.	31
3. Importancia de las habilidades socioemocionales en la capacitación.....	32
4. Alineación estratégica de la gestión del talento humano.	33
5. Medición del clima organizacional como práctica estratégica.	34
6. Planes integrales de retención del talento.	35
7. Compensación basada en el rendimiento.....	36
8. Correlación entre ambiente laboral, satisfacción y permanencia.....	37
9. Gestión basada en empatía y respeto a la dignidad humana.	38

Introducción

En el contexto actual de constante transformación social, tecnológica y económica, resulta fundamental analizar los distintos factores que inciden en el desarrollo de nuestras comunidades. La comprensión de estos elementos permite no solo interpretar los fenómenos contemporáneos, sino también proponer soluciones efectivas que respondan a las necesidades emergentes. Este documento tiene como propósito presentar un análisis detallado sobre Clima organizacional y productividad laboral, considerando sus implicaciones y posibles proyecciones a futuro.

El enfoque adoptado en este trabajo se basa en una revisión teórica, complementada con datos actuales y estudios de caso que ilustran la realidad del problema abordado. Se ha procurado mantener una visión crítica y reflexiva que permita no solo describir, sino también evaluar y cuestionar las dinámicas observadas. Además, se destaca la importancia de integrar distintas disciplinas para enriquecer la perspectiva analítica.

A lo largo del documento, se desarrollarán los principales conceptos relacionados con Clima organizacional y productividad laboral, así como su evolución y estado actual. Finalmente, se presentarán conclusiones que buscan aportar al debate académico y profesional, brindando insumos útiles para futuras investigaciones o intervenciones prácticas. Con ello, se espera contribuir a una mejor comprensión de este fenómeno y sus desafíos.

Planteamiento del Problema

Empresa: Nestlé S.A

En el contexto empresarial actual, caracterizado por cambios tecnológicos y culturales constantes, la gestión del talento humano se ha convertido en un factor clave para la sostenibilidad organizacional. Diversos estudios, como los de la SHRM (2023) y Gallup (2022), demuestran que las empresas con un clima laboral positivo alcanzan hasta un 21 % más de productividad y una mayor rentabilidad, evidenciando que el bienestar de los colaboradores es un pilar esencial del desempeño empresarial.

Autores como Chiavenato (2020) y Robbins y Judge (2019) destacan que un clima organizacional saludable fortalece la motivación, la comunicación y el liderazgo, generando entornos de trabajo más eficientes y humanos.

En este sentido, Nestlé S.A, es reconocida por su compromiso con el desarrollo de las personas, promueve una cultura basada en la confianza, la colaboración y la mejora continua. Sin embargo, los retos del entorno actual exigen analizar de forma constante cómo los empleados perciben su ambiente laboral y qué tan alineadas están sus experiencias con los valores de la organización.

Evaluar el clima organizacional en Nestlé permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora que impulsen el bienestar, la productividad y el sentido de pertenencia, consolidando así su compromiso con el desarrollo humano y la excelencia empresarial.

Justificación

El análisis del clima organizacional y su influencia en la productividad laboral en la empresa Nestlé surge de la necesidad de profundizar en una temática que, en la actualidad, tiene una incidencia directa tanto en la gestión del talento humano como en el desarrollo competitivo de las organizaciones. En un contexto empresarial caracterizado por la innovación constante, la digitalización y la presión por alcanzar mayores niveles de eficiencia, comprender cómo los empleados perciben su entorno laboral resulta esencial para garantizar la sostenibilidad y el bienestar organizacional (Chiavenato, 2017). Evaluar estas percepciones permite identificar factores que fortalecen o limitan el compromiso, la motivación y, en última instancia, la productividad del capital humano.

Desde la perspectiva de Robbins y Judge (2019), el clima organizacional se concibe como el conjunto de percepciones compartidas que los trabajadores construyen sobre su ambiente laboral, las normas, las prácticas y las políticas internas. Este entramado de percepciones influye directamente en la conducta y el rendimiento, por lo que constituye un indicador clave de la salud organizacional. En consecuencia, estudiar este fenómeno en una compañía multinacional como Nestlé no solo ofrece la posibilidad de analizar la coherencia entre sus políticas de bienestar y la realidad vivida por los colaboradores, sino también de comprender cómo estas experiencias inciden en la efectividad de los procesos y en el logro de los objetivos estratégicos.

El análisis teórico de esta relación encuentra sustento en diversos enfoques del comportamiento organizacional. Herzberg (1959) planteó en su teoría de los dos factores que la satisfacción laboral depende tanto de elementos motivacionales como el reconocimiento, la autorrealización o el desarrollo profesional como de factores higiénicos, entre los que se incluyen las condiciones del entorno, la supervisión o la estabilidad.

Un desequilibrio entre ambos puede deteriorar el clima y afectar negativamente la productividad. De igual manera, McClelland (1987) argumentó que el desempeño óptimo está asociado con la satisfacción de necesidades de logro, afiliación y poder, las cuales se ven potenciadas en ambientes organizacionales donde prevalece el sentido de pertenencia, la comunicación y la oportunidad de crecimiento.

A pesar del prestigio de Nestlé como empresa que promueve el bienestar de sus colaboradores, es posible que existan diferencias perceptuales entre departamentos o niveles jerárquicos que impacten la satisfacción y el compromiso del personal. En palabras de Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2020), los sistemas de gestión del talento humano deben evolucionar junto con el entorno y las expectativas de los empleados, ya que la congruencia entre los valores corporativos y las experiencias cotidianas es decisiva para mantener la productividad y la competitividad.

Cabe resaltar que la literatura nacional evidencia una escasa producción investigativa que aborde la relación entre clima organizacional y productividad desde una perspectiva integral en organizaciones multinacionales con presencia en Colombia. La mayoría de los estudios se limitan a analizar variables aisladas o sectores específicos, lo que genera vacíos en el conocimiento y en la formulación de estrategias adaptadas al contexto local (García & Ríos, 2021). Este trabajo pretende contribuir al cierre de dichos vacíos mediante la aplicación de instrumentos de diagnóstico validados que permitan correlacionar la percepción del clima laboral con indicadores de desempeño, ofreciendo evidencia empírica relevante para la toma de decisiones gerenciales.

En ese sentido, la investigación adquiere valor estratégico al orientar la formulación de acciones de mejora enfocadas en la comunicación, el liderazgo, la motivación y el

reconocimiento, dimensiones que, según Luthans y Youssef-Morgan (2017), son determinantes en la construcción de un clima organizacional positivo y en el fortalecimiento del capital psicológico de los empleados. De igual forma, el estudio permitirá identificar oportunidades para consolidar una cultura de alto desempeño basada en la confianza, la equidad y la cooperación.

Finalmente, este trabajo se justifica por su doble contribución. En el plano académico, generará conocimiento actualizado que fortalece la discusión teórica sobre la gestión del talento humano y las dinámicas del comportamiento organizacional. En el ámbito profesional, sus resultados podrán servir de base para diseñar programas de desarrollo, políticas de bienestar y modelos de liderazgo coherentes con las necesidades reales de los colaboradores. Así, el estudio no solo aportará a la literatura especializada, sino que también ofrecerá herramientas prácticas para consolidar una Nestlé más productiva, humana y sostenible.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el panorama general laboral en Nestlé para evaluar el clima organizacional y determinar su relación con el desempeño y la productividad, con el propósito de establecer una base diagnóstica que oriente propuestas de mejora en la gestión del talento humano.

Objetivos Específicos

Examinar los componentes más relevantes del clima organizacional en Nestlé, identificando factores estructurales, relacionales y culturales que influyen en la experiencia laboral de los colaboradores.

Determinar la relación entre el clima organizacional y la productividad, identificando patrones, tendencias y posibles áreas críticas que afecten el rendimiento laboral.

Identificar oportunidades de mejora derivadas del análisis del entorno laboral y del clima organizacional, proponiendo lineamientos iniciales para fortalecer la gestión del talento humano buscando optimizar el desempeño organizacional.

Antecedentes

Diversos estudios han demostrado que el clima organizacional ejerce una influencia directa en los niveles de productividad, compromiso y satisfacción de los empleados. Investigaciones como las de Chiavenato (2017) y Robbins & Judge (2019) sostienen que un entorno laboral positivo no solo incrementa la eficiencia individual, sino que también fortalece la cohesión grupal y la retención del talento. En el contexto latinoamericano, García y González (2020) identificaron que las empresas que promueven una comunicación abierta, el reconocimiento y la participación en la toma de decisiones presentan índices superiores de desempeño y menor rotación de personal.

En Colombia, un estudio realizado por la Universidad Nacional (López, 2021) evidenció que el clima organizacional favorable se asocia con un aumento del 18 % en la productividad laboral, destacando la importancia de la gestión emocional y del liderazgo participativo en los resultados empresariales. De manera similar, la investigación de Rojas y Cárdenas (2022) sobre compañías del sector alimentario mostró que las políticas de bienestar y acompañamiento continuo inciden significativamente en la motivación de los trabajadores, generando un efecto positivo en la calidad del producto y en la innovación de procesos.

Estos hallazgos respaldan la visión de Nestlé S.A., donde el desarrollo humano se concibe como un factor estratégico para alcanzar metas sostenibles. La compañía, al igual que las organizaciones analizadas en dichos estudios, integra prácticas de evaluación y seguimiento del clima laboral que permiten escuchar activamente a sus colaboradores y mejorar los factores que determinan su rendimiento.

El proceso de selección en Nestlé se caracteriza por su rigurosidad y su enfoque humano. La empresa utiliza diversas herramientas tecnológicas, como portales de empleo, evaluaciones psicométricas y entrevistas por competencias, cuyo fin es garantizar una elección objetiva y justa. Sin embargo, más allá de la técnica, Nestlé procura conocer a la persona detrás del currículo: su historia, su forma de pensar y su capacidad para adaptarse a un entorno diverso y dinámico. Este enfoque integral permite contratar colaboradores que no solo cumplen con el perfil profesional, sino que también se identifican con la filosofía de la compañía: “Construir un mundo mejor a través del poder de los alimentos.”

En la etapa de contratación, Nestlé pone especial atención en ofrecer una experiencia positiva a sus nuevos integrantes. Se realizan procesos de inducción estructurados, donde los empleados conocen la cultura, las políticas internas y los compromisos éticos de la organización. Asimismo, se les brinda acompañamiento inicial para facilitar su integración, fortalecer su sentido de pertenencia y fomentar el trabajo en equipo. De esta manera, la empresa asegura que cada colaborador inicie su camino laboral con claridad, confianza y motivación.

Además, Nestlé ha desarrollado un modelo de seguimiento centrado en las personas, cuyo propósito no sólo es evaluar el desempeño, sino también entender el sentir de los empleados frente a su entorno laboral. Este modelo integra espacios de diálogo, encuestas de clima organizacional y sesiones de retroalimentación emocional que permiten conocer cómo se sienten los trabajadores en relación con sus líderes, compañeros y funciones. Los resultados se analizan de manera confidencial y se utilizan para diseñar acciones de mejora orientadas al bienestar y la satisfacción del equipo.

De esta forma, el seguimiento se convierte en una herramienta de escucha activa que fortalece el vínculo entre la organización y sus colaboradores, promoviendo un ambiente de confianza, reconocimiento y crecimiento mutuo.

Todos estos procesos se desarrollan en conformidad con las normas laborales colombianas, como el Código Sustantivo del Trabajo y la Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales, garantizando transparencia, igualdad y respeto por los derechos humanos. Asimismo, Nestlé impulsa políticas de diversidad e inclusión, que promueven la participación de profesionales de diferentes edades, géneros, culturas y regiones, enriqueciendo el ambiente laboral y potenciando la creatividad colectiva.

En definitiva, la selección, contratación y seguimiento del talento humano en Nestlé S.A. reflejan un equilibrio entre la eficiencia organizativa y el bienestar personal. La compañía entiende que detrás de cada cargo hay un ser humano con emociones, aspiraciones y potencial, y que escuchar y comprender su experiencia dentro de la empresa es esencial para fortalecer la productividad, la innovación y la armonía en el entorno laboral. Este compromiso humano ha sido, sin duda, una de las claves del éxito y sostenibilidad de Nestlé a lo largo del tiempo

Marco Teórico

El clima organizacional constituye un elemento clave en la comprensión del comportamiento de los trabajadores dentro de las organizaciones, ya que influye directamente en la percepción que estos tienen sobre su entorno laboral, sus relaciones y su desempeño. En este sentido, “el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio” (Pérez et al., 2016, p. 95). Esta definición resalta la importancia de la percepción individual y colectiva de los colaboradores frente a las condiciones laborales, lo que convierte al clima organizacional en un factor determinante dentro de una empresa.

Desde una perspectiva teórica, el origen del concepto de clima organizacional se encuentra en la sociología y en la teoría de las relaciones humanas. Al respecto, Méndez et al. (2006) señalan que “el concepto de organización enfatiza la relevancia del ser humano en su función laboral y su participación dentro de un sistema social, donde las interacciones, actitudes y relaciones influyen de manera directa en el ambiente de trabajo” (citado por Pimienta, 2024). Esta visión refuerza la idea de que el trabajador no es solo un recurso productivo, sino un actor social cuyo nivel de motivación incide en los resultados organizacionales.

Teniendo en cuenta lo anterior, el estudio del comportamiento organizacional adquiere especial relevancia, dado que permite entender cómo las actitudes, valores y motivaciones de los empleados impactan en el desempeño empresarial. En este sentido, “el estudio del comportamiento organizacional resulta crucial para las empresas, ya que contribuye a potenciar la moral de los empleados, aumentar la productividad y eficiencia, así como a disminuir los conflictos y la rotación de personal” (Pimienta, 2024). Por tanto, un clima organizacional favorable puede convertirse en un facilitador para que la productividad sea eficiente.

La relación entre clima organizacional y productividad también ha sido ampliamente abordada en la literatura. Desde el enfoque del proceso productivo, “la productividad se define como la correspondencia entre la cantidad producida y la cantidad de insumos empleados en el proceso productivo; por tanto, la productividad laboral se evalúa mediante la relación entre la producción alcanzada y la cantidad de trabajo aportada al proceso en un tiempo determinado” (Pimienta, 2024). Esta definición evidencia que la productividad no depende únicamente de los recursos materiales, sino también del esfuerzo humano.

En este contexto, los modelos de gestión del talento humano adquieren un papel fundamental como estrategias motivacionales dentro de las organizaciones. El modelo de gestión del talento humano basado en competencias, propuesto por Besseyre Des Hort (1990) y Spencer y Spencer (1993), citados por Frías, (2025) “ Se prioriza la relevancia de identificar, desarrollar y evaluar aquellas capacidades clave que resultan determinantes para el logro de los objetivos organizacionales”, se interpreta como un modelo que le da mayor importancia a las habilidades y conocimientos que son necesarios para cada cargo promoviendo la motivación laboral mediante el desarrollo de habilidades específicas.

En contraste, (Periáñez, 2021, citado por Frías, 2025). Nos muestra que “El modelo tradicional de gestión del talento humano se caracteriza por procesos de reclutamiento fundamentados en criterios cuantitativos, como años de experiencia o titulaciones académicas, dejando de lado aspectos relacionados con las competencias blandas y la capacidad de adaptación. Asimismo, la capacitación se limita a programas reactivos y desvinculados de una planificación estratégica del desarrollo profesional”.

Este enfoque puede afectar negativamente el clima organizacional y la motivación, al no considerar las necesidades integrales del trabajador.

Por su parte, el modelo estratégico de gestión del talento humano, desarrollado por Harper y Lynch (1992) y retomado por Wright y McMahan (2011), plantean que “la importancia de integrar las prácticas de talento humano con los objetivos estratégicos de la organización, considerando tanto las variables externas como internas, tales como la cultura organizacional, la estructura y el liderazgo, con el fin de garantizar su efectividad”. Este modelo favorece la generación de un clima organizacional positivo, al alinear los intereses individuales con los organizacionales, fortaleciendo así la motivación y el desempeño laboral.

En síntesis, el clima organizacional y las teorías motivacionales se constituyen como elementos interdependientes que influyen directamente en la productividad y el bienestar de los empleados, un entorno laboral adecuado, favorece la motivación, el compromiso y el logro de los objetivos organizacionales.

Marco Legal

El presente proyecto se desarrolla en el contexto de una empresa multinacional legalmente constituida como Nestlé, por lo cual su análisis del clima organizacional y las teorías motivacionales se enmarca en la normativa laboral colombiana vigente, así como en lineamientos internacionales aplicables a organizaciones de alcance global. El marco legal establece las bases para garantizar condiciones laborales dignas, bienestar integral y respeto por los derechos de los colaboradores, elementos directamente relacionados con el clima organizacional.

Constitución Política de Colombia

La Constitución Política de Colombia de 1991 establece principios fundamentales que orientan las relaciones laborales y el desarrollo organizacional. El artículo 25 consagra el trabajo como un derecho y una obligación social, el cual debe desarrollarse en condiciones dignas y justas. Asimismo, el artículo 53 establece los principios mínimos fundamentales del trabajo, entre los cuales se destacan la igualdad de oportunidades, la estabilidad laboral y la dignidad humana, factores esenciales para la construcción de un clima organizacional positivo.

Código Sustantivo del Trabajo

El Código Sustantivo del Trabajo regula las relaciones entre empleadores y trabajadores en Colombia. Este cuerpo normativo establece disposiciones relacionadas con la jornada laboral, la remuneración, la seguridad y salud en el trabajo, y las condiciones de bienestar, las cuales influyen directamente en la percepción del clima organizacional y en la motivación de los colaboradores dentro de la empresa.

Ley 1010 de 2006 (Acoso laboral)

La Ley 1010 de 2006 tiene como finalidad prevenir, corregir y sancionar las conductas constitutivas de acoso laboral. Esta ley es fundamental para el análisis del clima organizacional, ya que promueve ambientes laborales respetuosos, basados en relaciones interpersonales sanas, comunicación adecuada y trato digno, aspectos que impactan directamente en la motivación y el bienestar emocional de los trabajadores.

Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)

El Decreto 1072 de 2015 establece la obligatoriedad del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, el cual busca prevenir riesgos laborales y promover el bienestar físico, mental y social de los trabajadores. Este sistema se relaciona estrechamente con el clima organizacional, ya que un entorno seguro y saludable favorece la motivación, el compromiso y la productividad.

Normativa y lineamientos internacionales

Como empresa multinacional, Nestlé adopta lineamientos internacionales relacionados con el trabajo decente y la responsabilidad social empresarial, tales como los principios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Estos lineamientos promueven prácticas laborales éticas, igualdad de oportunidades, desarrollo del talento humano y bienestar integral, fortaleciendo un clima organizacional alineado con las teorías motivacionales.

Metodología

Enfoque epistemológico y de investigación

La investigación se fundamenta en un enfoque mixto con predominio cuantitativo, desde una perspectiva humanista–interpretativa, que reconoce a los colaboradores de Nestlé no solo como recursos productivos, sino como personas con necesidades, expectativas, emociones y aspiraciones. Bajo este enfoque, el clima organizacional se concibe como una experiencia colectiva que se construye diariamente a partir de las relaciones humanas, el liderazgo, la comunicación y el reconocimiento (Chiavenato, 2017).

El componente cuantitativo permite medir de manera objetiva las percepciones del clima organizacional, mientras que el componente cualitativo aporta una comprensión profunda de cómo los factores motivacionales influyen en el bienestar, el compromiso y la satisfacción laboral, coherente con los planteamientos humanistas de Maslow (1943) y McClelland (1961). De esta forma, la metodología integra el rigor científico con una mirada empática y centrada en el ser humano, siguiendo las orientaciones metodológicas de Hernández-Sampieri et al. (2018).

Tipo de investigación

El estudio es de carácter descriptivo, correlacional y aplicado. Es descriptivo porque identifica y caracteriza las percepciones del clima organizacional en Nestlé, entendido como un conjunto de factores psicosociales que influyen en el comportamiento laboral (Chiavenato, 2017). Es correlacional porque analiza la relación existente entre las dimensiones del clima organizacional y los factores motivacionales propuestos por Maslow (1943), Herzberg et al. (1959) y McClelland (1961). Finalmente, es aplicado porque busca generar insumos prácticos orientados a la mejora del bienestar, la motivación y el desempeño de los colaboradores.

Diseño metodológico

La investigación adopta un diseño no experimental y transversal, dado que no se manipulan deliberadamente las variables, sino que se observan tal como se presentan en su contexto natural, en un momento determinado del tiempo (Hernández-Sampieri et al., 2018). Este diseño resulta pertinente para organizaciones consolidadas como Nestlé, donde el interés investigativo se centra en comprender el estado actual del clima organizacional y su relación con la motivación laboral.

Contexto organizacional del estudio

Nestlé es una empresa multinacional del sector de alimentos y bebidas con presencia en múltiples países y una estructura organizacional altamente formalizada, caracterizada por políticas corporativas orientadas a la sostenibilidad, la innovación y el desarrollo del talento humano. En empresas como Nestlé, el clima organizacional adquiere una relevancia estratégica, dado que la compañía reconoce que el bienestar, la motivación y el compromiso de sus colaboradores son factores determinantes para el logro de los objetivos corporativos y la competitividad en mercados globales.

Desde esta perspectiva, el clima organizacional en el contexto de Nestlé como caso de estudio, se entiende como el resultado de la interacción entre las políticas de gestión humana, los estilos de liderazgo, la comunicación interna, los sistemas de reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional. Tal como lo plantea Chiavenato (2017), en organizaciones de gran escala el clima laboral influye directamente en la satisfacción, la permanencia y el desempeño de los colaboradores, por lo que su análisis permite identificar fortalezas y áreas de mejora en la gestión del talento.

Asimismo, Nestlé promueve una cultura organizacional basada en el respeto, la diversidad y la inclusión, lo que implica la coexistencia de diferentes generaciones, culturas y niveles jerárquicos. Esta diversidad hace necesario abordar el clima organizacional desde un enfoque integral y humanizado, reconociendo que las percepciones y motivaciones de los colaboradores pueden variar según su contexto laboral, experiencia y expectativas profesionales. En este sentido, las teorías motivacionales de Maslow (1943), Herzberg et al. (1959) y McClelland (1961) permiten interpretar cómo las prácticas organizacionales de Nestlé influyen en la satisfacción de necesidades humanas, el reconocimiento laboral y el sentido de pertenencia.

El estudio del clima organizacional en Nestlé no se limita a un diagnóstico descriptivo, sino que busca comprender cómo las condiciones laborales y los factores motivacionales impactan la experiencia diaria de los colaboradores, contribuyendo a la construcción de un entorno de trabajo más saludable, productivo y coherente con los valores corporativos de la organización.

Variables y operacionalización

La variable principal del estudio es el clima organizacional, definido como la percepción compartida que tienen los colaboradores sobre las políticas, prácticas y procedimientos de la organización (Chiavenato, 2017). Esta variable se operacionaliza a través de dimensiones como liderazgo, comunicación organizacional, reconocimiento, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, desarrollo profesional y sentido de pertenencia, las cuales han sido ampliamente abordadas en estudios organizacionales.

La variable asociada es la motivación laboral, analizada a partir de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943), la teoría de los dos factores de Herzberg et al. (1959) y la teoría

de las necesidades de McClelland (1961). Estas teorías permiten comprender cómo la satisfacción de necesidades humanas y laborales influye en la percepción del clima organizacional.

Población y muestra

Dado que el presente estudio se enfoca en un análisis teórico-propositivo para la mejora del clima organizacional en Nestlé S.A., y ante la dificultad de acceder directamente a su población laboral, se optó por una aproximación indirecta basada en la percepción de actores externos con conocimiento en gestión humana o entornos organizacionales.

La población referencial del estudio está constituida por profesionales, académicos y consultores vinculados al área de recursos humanos, administración o psicología organizacional, cuyas perspectivas permiten inferir tendencias y valoraciones generales sobre los factores que inciden en el clima laboral.

En consecuencia, los resultados obtenidos deben interpretarse como una aproximación descriptiva sobre percepciones laborales generales de expertos en el área, más que como un diagnóstico interno específico basado en datos directos de colaboradores de Nestlé S.A. Esta delimitación no invalida el diseño metodológico empleado, pero sí constituye un aspecto fundamental para interpretar adecuadamente el alcance de los hallazgos.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

La principal técnica de recolección de información es la encuesta organizacional, aplicada mediante un cuestionario estructurado con escala tipo Likert de cinco niveles, instrumento ampliamente utilizado para medir actitudes y percepciones en contextos organizacionales

(Likert, 1967). Este cuestionario permite identificar el grado de acuerdo o desacuerdo de los colaboradores frente a aspectos relacionados con el clima organizacional y la motivación laboral.

Los ítems del instrumento se formulan con base en las teorías motivacionales de Maslow (1943), Herzberg et al. (1959) y McClelland (1961), garantizando coherencia teórica y aplicabilidad práctica. De manera complementaria, se emplea el análisis documental de políticas internas, informes de sostenibilidad y programas de gestión humana de Nestlé.

Validez y confiabilidad del instrumento

La validez de contenido del instrumento se garantiza mediante la revisión por expertos en gestión del talento humano y metodología de la investigación. La confiabilidad se evalúa a través del coeficiente Alfa de Cronbach, asegurando la consistencia interna de las escalas utilizadas para medir el clima organizacional y la motivación laboral.

Procedimiento metodológico

El procedimiento metodológico se diseña considerando la complejidad organizacional de Nestlé y la necesidad de respetar sus lineamientos corporativos y culturales. En una primera fase, se realiza una revisión exhaustiva de la literatura científica y de los documentos institucionales de Nestlé relacionados con gestión del talento humano, clima organizacional y bienestar laboral, con el fin de contextualizar el estudio dentro de la realidad de la empresa.

Posteriormente, se definen las variables, dimensiones e indicadores de análisis, alineándolos tanto con las teorías motivacionales seleccionadas como con las prácticas de gestión humana propias de Nestlé. En la siguiente fase, se diseña y valida el instrumento de recolección de información, garantizando que los ítems reflejen situaciones reales del entorno laboral de la empresa y utilicen un lenguaje claro y comprensible para los colaboradores.

La aplicación de las encuestas se realiza respetando los tiempos laborales y las políticas internas de la organización, promoviendo la participación voluntaria y consciente de personal externo con conocimiento en recursos humanos. Una vez recolectada la información, se procede a la sistematización y análisis de los datos, interpretando los resultados a la luz de las teorías motivacionales y del contexto organizacional de Nestlé.

Finalmente, se elaboran conclusiones y recomendaciones orientadas a fortalecer el clima organizacional, la motivación laboral y el bienestar de los colaboradores, aportando insumos que puedan ser considerados en futuros procesos de mejora continua dentro de la empresa.

Técnicas de análisis de la información

Los datos cuantitativos se analizan mediante estadística descriptiva e inferencial básica, utilizando medidas de tendencia central y análisis de correlación, siguiendo las orientaciones metodológicas propuestas por Hernández-Sampieri et al. (2018). Este análisis permite identificar relaciones significativas entre el clima organizacional y los factores motivacionales.

Los resultados se interpretan a la luz de las teorías motivacionales de Maslow (1943), Herzberg et al. (1959) y McClelland (1961), lo que posibilita comprender cómo las condiciones laborales y las necesidades humanas influyen en la percepción del entorno de trabajo.

Consideraciones éticas

La investigación se desarrolla bajo un profundo respeto por la dignidad humana y el bienestar de los participantes. La participación de los colaboradores es voluntaria, garantizando el consentimiento informado, el anonimato y la confidencialidad de la información suministrada. Más allá del cumplimiento normativo, este estudio asume un compromiso ético con las personas,

reconociendo que sus opiniones representan vivencias reales que deben ser escuchadas y valoradas.

La información recolectada se utiliza exclusivamente con fines académicos y de mejora organizacional, buscando aportar a la construcción de un clima laboral más humano, motivador y coherente con los valores corporativos de Nestlé. De esta manera, la metodología no solo mide variables organizacionales, sino que pone en el centro a la persona como eje fundamental del desarrollo sostenible.

Resultados

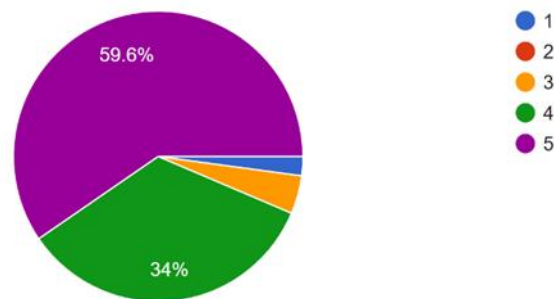
Los resultados de la encuesta aplicada permitieron identificar el grado de relevancia que los colaboradores otorgan a conceptos clave como la satisfacción laboral, la calidad del ambiente organizacional y otros factores asociados a la gestión del talento humano. A partir de las respuestas de 47 participantes, evaluadas mediante una escala Likert de 1 a 5, se evidencia la importancia percibida de estos elementos en la experiencia laboral y su influencia directa con el clima organizacional. Este análisis resulta fundamental para comprender cómo dichas dimensiones impactan el desempeño individual y colectivo, así como para orientar decisiones estratégicas en materia de gestión humana.

Figura 1.

Percepción sobre la confianza y la colaboración como base del clima organizacional.

1. *Percepción sobre la confianza y la colaboración como base del clima organizacional*

47 respuestas



Nota. La mayoría de los participantes calificó este aspecto con valores entre 4 y 5, lo que evidencia una fuerte valoración de la confianza como elemento clave para la cohesión del equipo.

Esta pregunta evaluó la percepción sobre la importancia de un clima organizacional basado en confianza y colaboración. Dado que la mayoría de las respuestas se concentran en las categorías altas (4 y 5), se deduce que los colaboradores consideran este elemento como

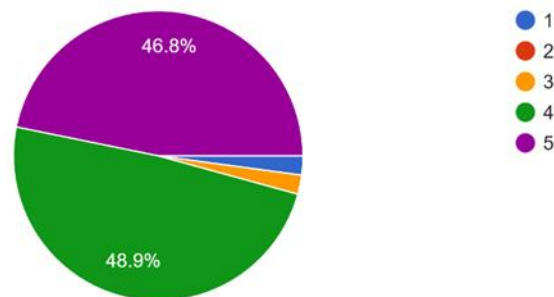
fundamental para un funcionamiento organizacional óptimo. Un clima positivo actúa como catalizador para la comunicación efectiva, la innovación y la resolución de conflictos. Su impacto directo sugiere que cualquier inversión en programas que fomenten la confianza y el trabajo en equipo tendrá un retorno significativo en términos de compromiso y desempeño colectivo. Los resultados concuerdan con Chiavenato (2020), quien afirma que un entorno laboral basado en la confianza fortalece la comunicación interna y la creatividad, generando un compromiso sostenible con la organización.

Figura 2.

Valoración de los procesos de inducción.

2. Valoración de los procesos de inducción.

47 respuestas



Nota. Las respuestas destacan la importancia de la inducción estructurada como primera experiencia de socialización laboral.

Los procesos de inducción son la primera experiencia estructurada del empleado con la organización, por ende, la concentración de respuestas en los niveles 4 y 5 indica que los colaboradores perciben estos procesos como críticos para una integración efectiva. Una inducción bien diseñada no solo transmite información operativa, sino que también alinea al nuevo colaborador con la misión, visión y valores organizacionales, acelerando su adaptación y

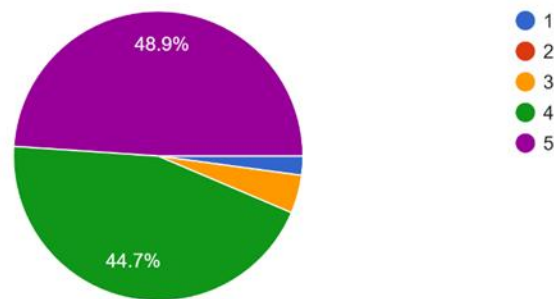
sentido de pertenencia. De acuerdo con Dessler (2021), una inducción efectiva promueve la alineación entre los objetivos individuales y organizacionales, reduciendo la rotación temprana y acelerando la integración cultural.

Figura 3.

Importancia de las habilidades socioemocionales en la capacitación.

3. Importancia de las habilidades socioemocionales en la capacitación.

47 respuestas



Nota. La mayoría de los colaboradores considera las competencias blandas como esenciales para el éxito laboral y el bienestar organizacional.

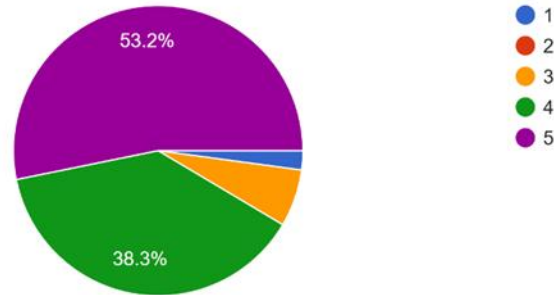
Los procesos de inducción son la primera experiencia estructurada del empleado con la organización; por ende, la concentración de respuestas en los niveles 4 y 5 indica que los colaboradores perciben estos procesos como críticos para una integración efectiva. Una inducción bien diseñada no solo transmite información operativa, sino que también alinea al nuevo colaborador con la misión, visión y valores organizacionales, acelerando su adaptación y sentido de pertenencia. Esto coincide con Goleman (2019), quien enfatiza que la inteligencia emocional explica gran parte de las diferencias en desempeño entre trabajadores de igual capacidad técnica.

Figura 4.

Alineación estratégica de la gestión del talento humano.

4. Alineación estratégica de la gestión del talento humano.

47 respuestas



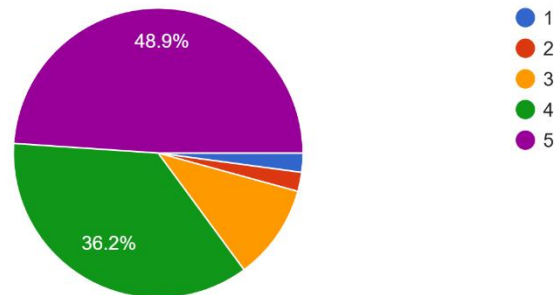
Nota. La alta valoración refleja una comprensión clara del rol del talento humano como eje competitivo.

La alineación estratégica de la gestión del talento humano es vista como un pilar fundamental para la competitividad organizacional. La alta valoración refleja la comprensión de que las políticas de recursos humanos deben servir directamente a los objetivos del negocio. Cuando el reclutamiento, la capacitación, la evaluación del desempeño y la compensación están alineados con la estrategia, se maximiza la contribución individual y colectiva. Esto subraya la necesidad de una planificación integrada entre la dirección general y el área de talento humano. Según Ulrich et al. (2021), la gestión del talento debe integrarse con la estrategia empresarial, articulando procesos de selección, formación y compensación con la creación de valor corporativo.

Figura 5.*Medición del clima organizacional como práctica estratégica.*

5. Medición del clima organizacional como práctica estratégica.

47 respuestas

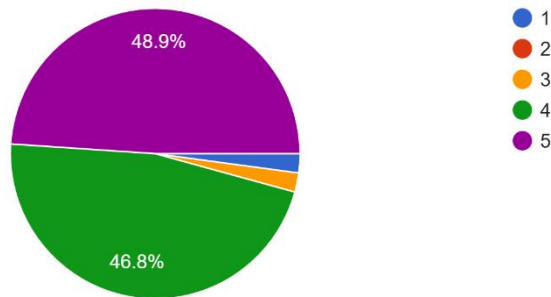


Nota. Los colaboradores reconocen el valor de las mediciones periódicas para detectar fortalezas y áreas de mejora.

La medición sistemática del clima organizacional es percibida como una práctica estratégica y necesaria. Las respuestas concentradas en los niveles altos indican que los colaboradores valoran los mecanismos formales de escucha y retroalimentación; se puede intuir que esto es debido a que, mediante estas herramientas, las organizaciones pueden detectar de manera proactiva insatisfacciones, fortalezas y oportunidades de mejora. El impacto reside en la capacidad de tomar decisiones basadas en datos reales, demostrando a los empleados que su opinión es considerada, lo cual incrementa la transparencia y la confianza en la gestión. La retroalimentación organizacional, como señala Chiavenato (2020), refuerza la confianza y legitima la participación del empleado en la toma de decisiones, incrementando el compromiso.

Figura 6.*Planes integrales de retención del talento.*6. *Planes integrales de retención del talento.*

47 respuestas

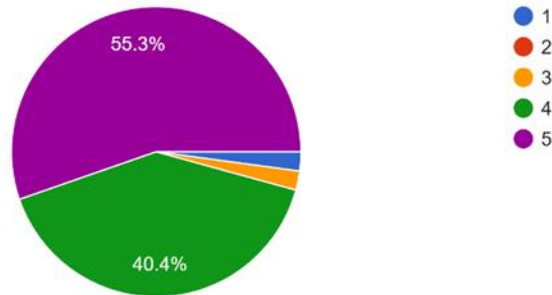


Nota. La percepción positiva sugiere que los empleados valoran las políticas de desarrollo y reconocimiento.

Los planes integrales de retención, que van más allá del salario, son percibidos como un punto necesario para conservar a los mejores talentos. La alta valoración refleja que los colaboradores buscan crecimiento, guía y aprecio en su trayectoria laboral. El impacto se observa en la reducción de costos por rotación, la construcción de un banco de liderazgo interno y el fortalecimiento de una marca empleadora atractiva. Las organizaciones que gestionan el talento más allá de la remuneración mediante mentoría, promoción interna y formación continua logran mayor estabilidad y productividad (Robbins & Judge, 2022).

Figura 7.*Compensación basada en el rendimiento.*

7. *Compensación basada en el rendimiento.*
47 respuestas



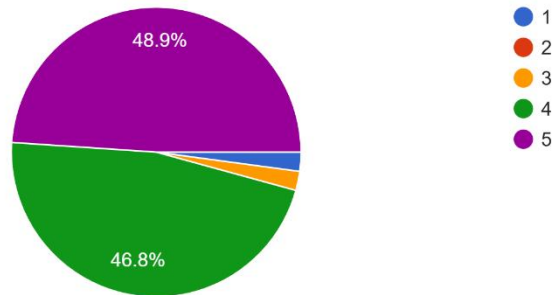
Nota. Se destaca la percepción de justicia y motivación asociada a los incentivos por desempeño.

La compensación basada en el rendimiento es percibida como un elemento altamente motivador y justo. La concentración de respuestas en los niveles superiores indica que los colaboradores esperan que su esfuerzo y resultados se vean reflejados de manera tangible en su remuneración. Un sistema de compensación equitativo impacta directamente en la satisfacción laboral; además, sirve como un mecanismo para dirigir los comportamientos hacia los objetivos organizacionales. De esta manera, se entiende que la alta importancia asignada sugiere que revisar y comunicar claramente los criterios de compensación es crucial para mantener la motivación. Como afirman Milkovich et al. (2020), los sistemas de compensación equitativos refuerzan la meritocracia, promueven la productividad y consolidan culturas orientadas a resultados.

Figura 8.*Correlación entre ambiente laboral, satisfacción y permanencia.*

8. Correlación entre ambiente laboral, satisfacción y permanencia.

47 respuestas

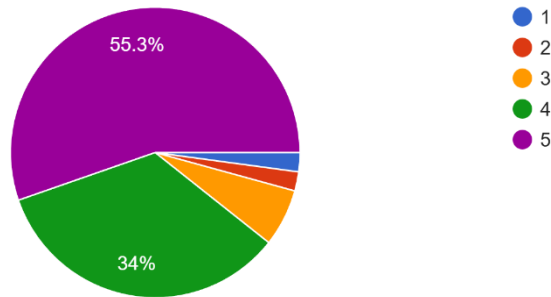


Nota. Los participantes perciben una relación directa entre bienestar emocional y productividad.

La correlación entre ambiente laboral, satisfacción, rendimiento y permanencia es reconocida como extremadamente significativa. Los colaboradores entienden que su bienestar emocional y social en el trabajo no es un lujo, sino un requisito para su productividad y deseo de permanecer en la organización. Un buen ambiente reduce el estrés, fomentando la colaboración y potenciando la creatividad. El impacto organizacional es multidimensional: disminuye el ausentismo y atrae talento, mejorando la reputación empleadora. Esta alta valoración enfatiza que las iniciativas para mejorar el ambiente laboral deben ser una prioridad de gestión y no solo una actividad complementaria. Esto coincide con Bakker y Demerouti (2017), quienes sostienen que el engagement y el bienestar psicológico se traducen en mayor desempeño y reducción del ausentismo.

Figura 9.*Gestión basada en empatía y respeto a la dignidad humana.*9. *Gestión basada en empatía y respeto a la dignidad humana.*

47 respuestas



Nota. El liderazgo empático es considerado fundamental para el compromiso organizacional y la innovación.

Un enfoque de gestión centrado en la empatía y el respeto a la dignidad es valorado como la esencia de una organización humana y moderna. Las respuestas mayoritariamente altas señalan un cambio de paradigma: los colaboradores ya no buscan solo un jefe, sino un líder que los comprenda y valore como personas integrales. Este estilo de gestión impacta profundamente en la lealtad, el compromiso emocional y la disposición a dar lo mejor de sí, fomentando un clima de seguridad psicológica donde los empleados se sienten libres de innovar y reportar errores. Es, por tanto, un factor determinante para construir una cultura organizacional ética. Según Sinek (2019), los líderes que promueven seguridad psicológica logran equipos más creativos, resilientes y leales, aspectos esenciales para la sostenibilidad empresarial.

Conclusiones

El análisis teórico-propositivo sobre clima organizacional y productividad, contextualizado en empresas del sector alimentario como Nestlé S.A., demuestra que el verdadero éxito empresarial nace del valor que se da a las personas. La gestión del talento humano basada en la empatía, la confianza y el bienestar evidencia que, cuando los colaboradores se sienten escuchados y motivados, la productividad y la innovación surgen de forma natural.

Comprender el panorama general del clima organizacional en empresas del sector alimentario resulta fundamental para identificar aquellas dinámicas que influyen en el ambiente laboral y su relación con el desempeño y la productividad.

Al establecer una base diagnóstica sólida, las empresas no solo obtienen una visión integral de su realidad interna, también cuentan con la información estratégica para diseñar propuestas de mejora en la gestión del talento humano. En última instancia, este proceso contribuye a construir entornos laborales más saludables, orientados a resultados que favorezcan la sostenibilidad organizacional y la competitividad en el mercado.

El análisis del clima organizacional en Nestlé evidencia que el bienestar y la experiencia de los colaboradores son factores determinantes para la productividad y el desempeño empresarial. A partir de los estudios revisados y de las valoraciones obtenidas, se confirma que fortalecer la comunicación, el liderazgo y la cultura organizacional no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también impulsa la eficiencia y la permanencia del talento humano. En este sentido, implementar planes de capacitación e inducción más integrales y participativos permite consolidar un entorno laboral más humano, colaborativo y alineado con los valores de la

compañía, garantizando así un desarrollo sostenible tanto para la organización como para sus trabajadores

Recomendaciones

Se recomienda que la organización implemente mecanismos periódicos y estructurados para la medición del clima organizacional, incorporando instrumentos validados que permitan identificar percepciones, actitudes y niveles de satisfacción de los colaboradores. Esta evaluación continua facilitará la detección temprana de factores que afectan la motivación y el desempeño laboral, permitiendo diseñar planes de mejora alineados con las necesidades reales del talento humano y con los objetivos estratégicos de la empresa.

En concordancia con los enfoques, se sugiere priorizar un modelo de gestión del talento humano que trascienda los criterios tradicionales de selección y capacitación, integrando el desarrollo de competencias técnicas y blandas. Esta estrategia contribuirá a fortalecer la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia de los colaboradores, impactando positivamente en el clima organizacional y, en consecuencia, en la productividad y eficiencia organizacional.

Se recomienda que las prácticas de gestión del talento humano estén articuladas de manera coherente con la estrategia general de la organización, considerando variables como la cultura organizacional, el liderazgo y el contexto interno y externo. Esta alineación estratégica permitirá consolidar un clima organizacional favorable, en el que los intereses individuales y organizacionales converjan, promoviendo el bienestar laboral, la reducción de la rotación de personal y el logro sostenido de los objetivos empresariales.

Referencias

- Calderón, C. H. C., Mayorga, J. X. C., y González, J. V. M. (2022). *Prácticas de talento humano en pequeñas organizaciones*. Sello Editorial Universidad del Tolima.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10.^a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano* (5.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Frías, J. (2025). Modelos de gestión del talento humano: Revisión teórica para el desarrollo organizacional. *Revista Ciencia y Tecnología para el Desarrollo*, 11(1), 15-28.
<https://revistas.ujcm.edu.pe/index.php/rctd/article/download/290/277>
- Gallup. (2022). *State of the global workplace: 2022 report*. Gallup Press.
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- García, M., y González, R. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral en empresas latinoamericanas. *Revista Latinoamericana de Administración*, 33(2), 156-174.
- García, P., y Ríos, L. (2021). Factores del clima organizacional en empresas colombianas: Un análisis descriptivo. *Revista Colombiana de Gestión Empresarial*, 15(1), 45-62.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., y Cardy, R. L. (2020). *Managing human resources* (9th ed.). Pearson.
- Harper, W., y Lynch, R. (1992). *Manuales de recursos humanos*. La Gaceta de los Negocios.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- Herzberg, F., Mausner, B., y Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.
- López, J. (2021). Clima organizacional y productividad laboral en Colombia: Estudio empírico. *Revista Universidad Nacional de Colombia*, 28(3), 112-130.

- Luthans, F., y Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339-366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press.
- 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>
- Rivera Acevedo, A. E., y Ortiz Salazar, M. (2022). *Manual para la gestión estratégica del talento humano: Estudio de caso*. Fundación Universitaria CEIPA. <https://repositorio.ceipa.edu.co/entities/publication/fecac010-fc67-47b7-92d6-e9c34e56ae09>
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (18.^a ed.). Pearson.
- Rojas, M., y Cárdenas, L. (2022). Políticas de bienestar y motivación en el sector alimentario colombiano. *Revista de Estudios Empresariales*, 19(1), 78-95.
- Society for Human Resource Management [SHRM]. (2023). *2023 Employee job satisfaction and engagement: The doors of opportunity are open*. SHRM Research. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys>

Anexos.

Anexo A.

Instrumento de encuesta.

Título del instrumento: Importancia de los conceptos de clima organizacional y gestión del talento humano.

Objetivo del instrumento:

Evaluar la percepción de los colaboradores sobre factores clave que influyen en el clima organizacional, la satisfacción laboral y el desempeño, con el fin de identificar fortalezas y oportunidades de mejora en la gestión del talento humano.

Tipo de instrumento:

Cuestionario estructurado de percepción.

Población y muestra:

Inicialmente, la encuesta estaba dirigida a 47 colaboradores de diferentes áreas de la organización Nestlé S.A.; sin embargo, debido a la imposibilidad de obtener los permisos institucionales correspondientes, no fue posible aplicar el instrumento en dicha empresa. Ante esta situación, se decidió aplicar la encuesta a 47 profesionales que desempeñan funciones en el área de Recursos Humanos de diversas empresas colombianas. A todos los participantes se les explicó previamente el objetivo principal del estudio, garantizando su comprensión y consentimiento informado. Por solicitud expresa de los encuestados, se preservó la confidencialidad de las organizaciones a las que pertenecen, absteniéndose de mencionar sus nombres en este documento.

Escala de medición:

El instrumento utiliza una escala tipo Likert de cinco niveles, donde cada número representa el grado de importancia asignado a las afirmaciones presentadas.

Valor	Descripción
1	Nada importante
2	Poco importante
3	Medianamente importante
4	Importante
5	Muy importante

Instrucciones:

Por favor, indique su grado de acuerdo respecto a la importancia de cada afirmación en la gestión organizacional, marcando con una “X” el número que mejor refleje su opinión.

Ítems del instrumento

1. La existencia de un clima organizacional positivo que favorezca la confianza y la colaboración entre empleados es:				
1	2	3	4	5

2. La implementación de procesos de inducción que integren al colaborador con la cultura y valores de la empresa es:				
1	2	3	4	5

3. El desarrollo de habilidades socioemocionales (empatía, comunicación asertiva, inteligencia emocional) en los programas de capacitación es:				
1	2	3	4	5

4. La alineación entre las prácticas de gestión del talento humano y los objetivos estratégicos de la organización es:				
1	2	3	4	5

5. La medición periódica del clima organizacional mediante encuestas y retroalimentación para identificar áreas de mejora es:				
1	2	3	4	5

6. La implementación de planes de retención del talento que incluyan mentoría, desarrollo de carrera y reconocimiento emocional es:				
1	2	3	4	5

7. La compensación laboral (salario, beneficios e incentivos económicos) alineada con el rendimiento y la contribución del empleado es:				
1	2	3	4	5

8. La relación entre un buen ambiente laboral y la satisfacción del empleado, considerándolo como un factor clave para su rendimiento y permanencia, es:				
1	2	3	4	5

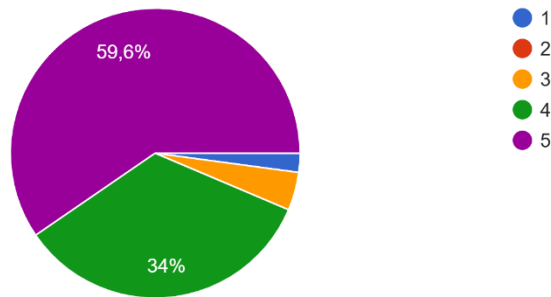
9. La gestión del talento humano basada en la empatía, el acompañamiento emocional y el respeto por la dignidad del trabajador es:				
1	2	3	4	5

Nota. El cuestionario fue diseñado y administrado a través de la plataforma Google Formularios, con el propósito de analizar cuantitativamente la percepción de los colaboradores frente a los conceptos de clima organizacional y gestión del talento humano. Aunque inicialmente se proyectó su aplicación en Nestlé S.A., por razones administrativas no fue posible realizarla en dicha organización. En su lugar, la encuesta fue aplicada a 47 profesionales del área de Recursos Humanos pertenecientes a diversas empresas colombianas, a quienes se les explicó previamente el objetivo principal del estudio y se garantizó la confidencialidad de su información.

Anexo B.*Gráficos completos*

1. La existencia de un clima organizacional positivo que favorezca la confianza y la colaboración entre empleados es:

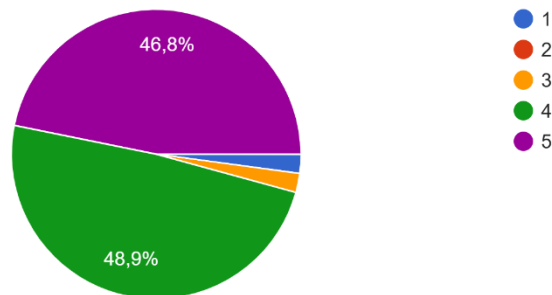
47 respuestas



Nota. El 59,6 % de los encuestados consideró este aspecto muy importante, y el 34 % lo calificó como importante, lo que refleja una percepción ampliamente positiva sobre la relevancia de la confianza como pilar del clima organizacional.

2. La implementación de procesos de inducción que integren al colaborador con la cultura y valores de la empresa es:

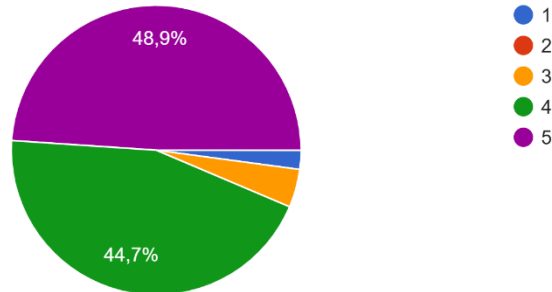
47 respuestas



Nota. El 46,8 % de los participantes valoró este aspecto como importante, mientras que el 48,9 % lo calificó como muy importante, evidenciando el reconocimiento del proceso de inducción como un factor esencial para la integración efectiva.

3. El desarrollo de habilidades socioemocionales (empatía, comunicación asertiva, inteligencia emocional) en los programas de capacitación es:

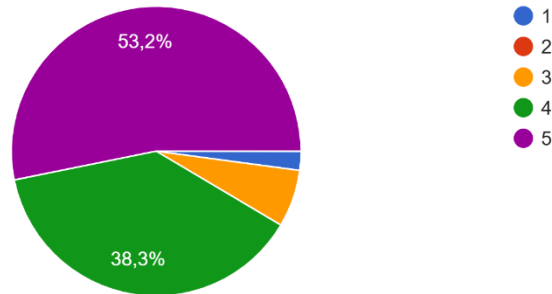
47 respuestas



Nota. El 48,9 % de los encuestados calificó este factor como muy importante, y el 44,7 % como importante. Los resultados destacan la relevancia de la inteligencia emocional y la comunicación asertiva en la productividad laboral.

4. La alineación entre las prácticas de gestión del talento humano y los objetivos estratégicos de la organización es:

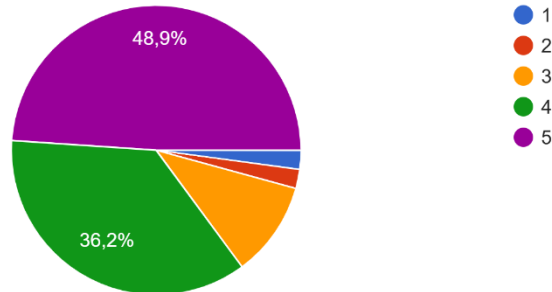
47 respuestas



Nota. El 53,2 % de los participantes consideró este aspecto muy importante, y el 38,3 % importante, confirmando la percepción de que la gestión humana debe estar estratégicamente vinculada con los propósitos corporativos.

5. La medición periódica del clima organizacional mediante encuestas y retroalimentación para identificar áreas de mejora es:

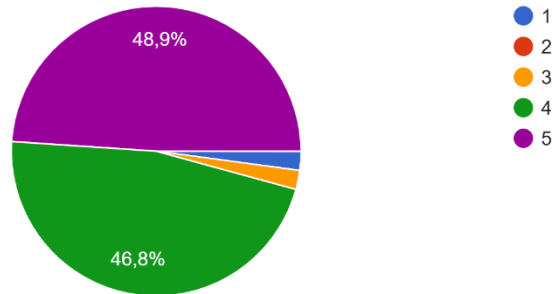
47 respuestas



Nota. El 48,9 % de los encuestados calificó esta práctica como muy importante, mientras que el 36,2 % la consideró importante, lo que demuestra la necesidad de contar con mecanismos sistemáticos de evaluación y mejora continua.

6. La implementación de planes de retención del talento que incluyan mentoría, desarrollo de carrera y reconocimiento emocional es:

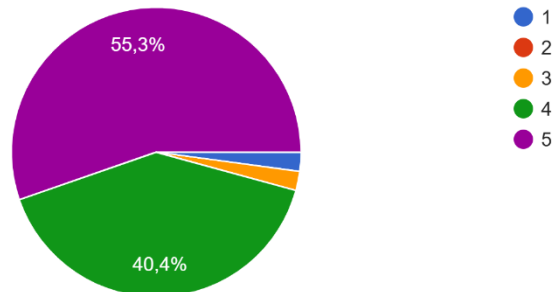
47 respuestas



Nota. El 48,9 % de los participantes calificó este aspecto como muy importante, y el 46,8 % como importante. Los resultados evidencian el valor que los colaboradores otorgan al acompañamiento emocional y al crecimiento profesional.

7. La compensación laboral (salario, beneficios e incentivos económicos) alineada con el rendimiento y la contribución del empleado es:

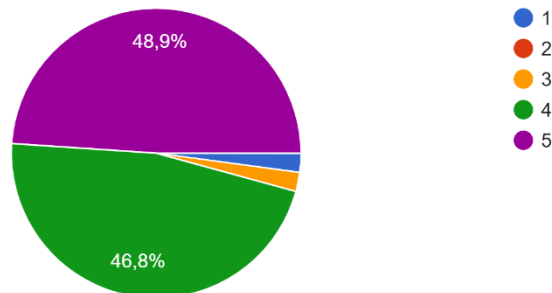
47 respuestas



Nota. El 55,3 % de los encuestados calificó este aspecto como muy importante, mientras que el 40,4 % lo consideró importante, indicando una fuerte relación entre equidad salarial, desempeño y motivación.

8. La relación entre un buen ambiente laboral y la satisfacción del empleado, considerándolo como un factor clave para su rendimiento y permanencia, es:

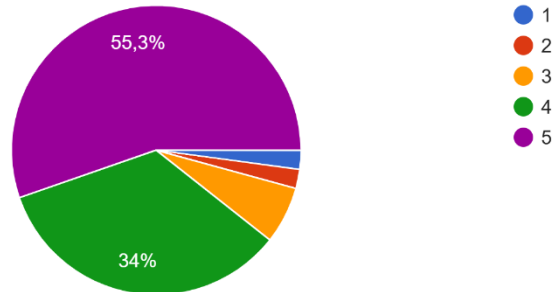
47 respuestas



Nota. El 48,9 % de los participantes consideró este factor muy importante, y el 46,8 % importante, reafirmando que el bienestar emocional es un determinante clave de la productividad y la retención del talento.

9. La gestión del talento humano basada en la empatía, el acompañamiento emocional y el respeto por la dignidad del trabajador es:

47 respuestas



Nota. El 55,3 % de los encuestados calificó esta dimensión como muy importante, y el 34 % como importante. Los resultados muestran una valoración alta de los estilos de liderazgo empático como fundamento del clima organizacional.

Los resultados gráficos presentados en este anexo complementan los análisis interpretativos desarrollados en el apartado “Resultados y análisis” del cuerpo principal del trabajo, donde cada figura se discute teóricamente con base en autores contemporáneos como Chiavenato (2020), Dessler (2021), Goleman (2019), y Sinek (2019).