

**Recomendaciones para el fortalecimiento del proceso de selección y contratación del
talento humano a partir de análisis del clima organizacional y teorías motivacionales en
Lácteos del Cesar S.A. (Klaren's)**

Eunice Colpas Mesa

Luz María Costa López

Dayanis Enith Gámez Escobar

Angie Celeste Macías González

Katerine Isabel Pájaro Martínez

Asesor

Ariel Pineda Navarro

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2026

Agradecimientos

A Dios, por ser nuestra luz y guía contante en este camino de aprendizaje, por darnos fortaleza en los momentos difíciles y sabiduría para seguir adelante. A Él entregamos este logro, fruto del esfuerzo, perseverancia y fe.

A nuestras familias, por su amor incondicional, comprensión y apoyo contante. Gracias por ser nuestra motivación diaria y por alentarnos a seguir adelante, incluso cuando el camino parecía difícil.

A nuestros tutores, por compartir sus conocimientos, experiencias y orientación, los cuales fueron fundamentales para nuestra formación profesional y para el desarrollo de este trabajo. De manera especial, agradecemos a nuestro tutor Ariel Pineda Navarro, por su acompañamiento, disposición y valiosas recomendaciones, que contribuyeron significativamente al fortalecimiento y mejora de este proyecto.

A todas esas personas que hicieron parte de este proceso, gracias infinitas. A quienes con sus palabras, apoyo y compañía nos alentaron a continuar cuando el camino parecía incierto. Cada gesto de confianza fueron una fuente de inspiración para alcanzar esta meta tan significativa.

Resumen

KLAREN'S es una compañía enfocada en vender productos de alta calidad, con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes brindando un servicio eficaz, responsable y cumpliendo así con los estándares de calidad. En un entorno competitivo, la empresa ha reconocido la importancia de fortalecer sus procesos internos, especialmente los relacionados con la gestión del talento humano, como factor estratégico para alcanzar sus metas organizacionales.

La presente investigación tuvo como objetivo fortalecer el proceso de selección y contratación del talento humano, a partir del análisis del clima organizacional y la aplicación de teorías motivacionales, en Klaren's. El estudio se desarrollo bajo un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) y un tipo de investigación descriptiva y propositiva, lo que permitió diagnosticar la situación actual y formular estrategias de mejora. Como técnica de recolección de información, se aplicó una encuesta estructurada mediante la plataforma Google Forms a una muestra de 25 colaboradores, orientada a evaluar dimensiones del clima organizacional y factores de motivación laboral, fundamentados en modelos teóricos reconocidos.

Los principales resultados evidenciaron debilidades en el proceso de selección y contratación, así como oportunidades de mejora en aspectos relacionados con el liderazgo, la comunicación interna y el reconocimiento, los cuales inciden directamente en la motivación y el clima organizacional. A partir de estos hallazgos, se formularon recomendaciones enfocadas en fortalecer el proceso de selección, mejorar el clima laboral y promover el bienestar y compromiso de los colaboradores, contribuyendo así a la transformación y sostenibilidad organizacional de la empresa.

Palabras clave: Clima Organizacional, Comunicación, Contratación, Satisfacción, Sostenibilidad.

Abstract

KLAREN'S is a company focused on selling high-quality products to meet its customers' needs by providing efficient and responsible service and adhering to quality standards. In a competitive environment, the company has recognized the importance of strengthening its internal processes, especially those related to human talent management, as a strategic factor in achieving its organizational goals.

This research aimed to strengthen the human talent selection and hiring process at Klaren's by analyzing the organizational climate and applying motivational theories. The study employed a mixed-methods approach (quantitative and qualitative) and a descriptive and propositional research design, allowing for a diagnosis of the current situation and the formulation of improvement strategies. Data was collected through a structured survey administered via Google Forms to a sample of 25 employees. This survey was designed to assess dimensions of the organizational climate and factors of job motivation, based on recognized theoretical models. The main findings revealed weaknesses in the selection and hiring process, as well as opportunities for improvement in areas related to leadership, internal communication, and recognition, all of which directly impact motivation and organizational climate. Based on these findings, recommendations were formulated to strengthen the selection process, improve the work environment, and promote employee well-being and commitment, thereby contributing to the company's organizational transformation and sustainability.

Keywords: Organizational Climate, Communication, Recruitment, Satisfaction, Sustainability.

Tabla de Contenido

Introducción	9
Justificación	11
Objetivos.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos	13
Planteamiento del Problema	14
Pregunta de Investigación.....	15
Marco de Referencia.....	16
Marco Teorico.....	18
Marco Legal	20
Metodología de la Investigación.....	22
Enfoque de la Investigación	22
Tipo de Investigación	22
Alcance de la Investigación.....	22
Población	23
Muestra	23
Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información	24
Procedimiento.....	25
Análisis e Interpretación de la Información	25
Resultados.....	27
Dimensión 1: Proceso de Selección y Contratación.....	27
Dimensión 2: Motivación Laboral.....	30

Dimensión 3: Clima Organizacional	32
Conclusiones	36
Recomendaciones	38
Referencias Bibliográficas	40
Apéndices.....	42

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Percepción Sobre la Claridad y Transparencia del Proceso de Selección y Contratación</i>	27
Figura 2 <i>Adecuación del Cargo a las Competencias y Experiencias de los Colaboradores</i>	28
Figura 3 <i>Proceso de Inducción y de Adaptación de los Colaboradores al Puesto de Trabajo ...</i>	28
Figura 4 <i>Influencia del Proceso de Selección en la Integración del Equipo de Trabajo</i>	29
Figura 5 <i>Motivación para el Cumplimiento de Funciones</i>	30
Figura 6 <i>Reconocimiento del Esfuerzo y Desempeño Laboral</i>	30
Figura 7 <i>Percepción Sobre la Influencia del Estilo de Liderazgo en la Motivación Laboral</i>	30
Figura 8 <i>Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo Laboral</i>	31
Figura 9 <i>Comunicación Interna Entre Jefes y Colaboradores</i>	32
Figura 10 <i>Ambiente de Respeto y Cooperación Entre los Compañeros de Trabajo</i>	33
Figura 11 <i>Identificación de Colaboradores con los Valores y la Cultura Organizacional</i>	33
Figura 12 <i>Compromiso de los Colaboradores con el Logro de los Objetivos de la Empresa</i>	33

Lista de Apéndices

Apéndices A <i>Encuesta sobre el Proceso de Selección, Motivación y Clima Organizacional en Klaren 's</i>	42
--	----

Introducción

Lácteos del Cesar S.A. (Klaren's), empresa reconocida por su trayectoria en la producción y comercialización de productos lácteos, enfrenta actualmente desafíos derivados de los procesos de transformación digital, el fortalecimiento de la competencia y las exigencias del sector alimentario en materia de inocuidad, trazabilidad y sostenibilidad. En este contexto, la organización reconoce que la competitividad no depende únicamente de la tecnología o la infraestructura, sino también del capital humano que respalda sus operaciones y garantiza la calidad de sus productos.

Por ello, se propone el proyecto “Fortalecimiento del proceso de selección y contratación del capital humano para la transformación organizacional en Lácteos del Cesar S.A. (Klaren's)”, con la intención de optimizar los procedimientos de incorporación de personal, asegurando la vinculación de perfiles idóneos y comprometidos con la misión, visión y valores corporativos. Este proyecto busca no solo mejorar la eficacia en la contratación, sino también fortalecer el clima organizacional y la motivación del talento humano, factores que inciden directamente en la productividad, la retención y el sentido de pertenencia.

De acuerdo con Chiavenato (2020) y Crespo (2021), un proceso de selección bien estructurado permite atraer colaboradores competentes y, al mismo tiempo, genera un entorno laboral más equitativo, transparente y motivador. En este sentido, la gestión estratégica del Capital humano se convierte en una herramienta fundamental para impulsar la transformación organizacional de Klaren's, garantizando equipos de trabajo unidos, innovadores y orientados al logro.

Es decir, este proyecto permitirá alinear el proceso de selección y contratación con los objetivos de desarrollo y cambio de la empresa, fortaleciendo las capacidades internas,

promoviendo la satisfacción laboral y contribuyendo a la consolidación de una cultura organizacional que fomente la sostenibilidad y crecimiento empresarial.

Justificación

La gestión del talento humano constituye un pilar fundamental en el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones modernas. En la actualidad, caracterizado por la competitividad, la transformación digital y la necesidad de innovación, las empresas deben contar con procesos sólidos de selección y contratación que garanticen la incorporación de personal idóneo, motivado y alineado con la cultura organizacional (Chiavenato, 2020). En Lácteos del Cesar S.A. (Klaren's), fortalecer estos procesos se convierte en una prioridad estratégica para consolidar su posicionamiento en el sector lácteo y promover la transformación organizacional que demanda el entorno empresarial contemporáneo.

Un proceso de selección eficaz no solo permite atraer el talento idóneo, sino también reducir la rotación, optimizar los recursos y mejorar el clima organizacional. Según Cuesta y Sánchez (2023), la gestión de la compensación, la motivación y las condiciones laborales inciden directamente en la retención y el desempeño del personal. Asimismo, Chávez Salazar (2023) señala que los procesos de selección deben vincularse con estrategias motivacionales y de desarrollo, para garantizar la permanencia del talento humano en las organizaciones. Por tanto, al analizar la relación entre el proceso de selección, motivación y el clima laboral en Klaren's permitirá identificar los factores que influyen en la productividad y el compromiso de los colaboradores.

El estudio adquiere relevancia teórica al integrar las teorías motivacionales con la práctica de la gestión del talento humano, formando un marco analítico que explica cómo los elementos psicosociales, organizativos y de liderazgo influyen en el comportamiento laboral. Como destacan López (2021) y Crespo (2021), la motivación y el clima organizacional son determinantes en la satisfacción y el rendimiento del trabajador, y su adecuada gestión favorece

la creación de entornos laborales más productivos y humanos. De este modo, el desarrollo de esta investigación aportará una comprensión más profunda de la dinámica interna de Klaren's, facilitando bases conceptuales para futuras investigaciones en las áreas de la administración de empresas.

En contexto, el desarrollo de esta investigación busca contribuir al fortalecimiento institucional de Lácteos del Cesar S.A. mediante la propuesta de estrategias para el fortalecimiento en los procesos de selección y contratación. Dichas estrategias permitirán promover una cultura organizacional orientada al bienestar, la innovación y la calidad, elementos que resultan esenciales para mantener la sostenibilidad y competitividad de la empresa en el mercado regional. Además, los resultados servirán como insumo para proponer políticas de gestión humana que favorezcan la fidelización del personal y el desarrollo de competencias alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

Adicionalmente, tiene una pertinencia social al resaltar la importancia del trabajo digno, la estabilidad laboral y la motivación del colaborador como factores que favorecen el desarrollo socioeconómico de la región. Fortalecer la gestión del talento humano en Klaren's no solo beneficiará a la empresa, sino también a sus colaboradores y a la comunidad en general.

Objetivos

Objetivo General

Formular recomendaciones orientadas al fortalecimiento del proceso de selección y contratación del talento humano en Lácteos del Cesar S.A. (Klaren's), a través del análisis del clima organizacional y la aplicación de teorías motivacionales, con el fin de promover la transformación organizacional, mejorar la satisfacción laboral y optimizar el desempeño de los colaboradores.

Objetivos Específicos

Diagnosticar el clima organizacional y los niveles de motivación laboral del personal, identificando los factores que influyen en su desempeño y compromiso dentro de la organización.

Analizar la relación entre el proceso de selección y contratación y su impacto en la motivación, la adaptación y la cohesión organizacional de los colaboradores.

Formular recomendaciones basadas en teorías motivacionales y buenas prácticas de gestión del talento humano que contribuyan al fortalecimiento del proceso de selección y contratación, favoreciendo el bienestar y la transformación organizacional de Klaren's.

Planteamiento del Problema

Lácteos del Cesa S.A. (KLAREN'S), es una empresa colombiana con más de 40 años de experiencia en el sector lácteo, dedicada a la producción y comercialización de productos derivados de la leche. Gracias a su crecimiento y posicionamiento en el mercado regional, la organización se ha consolidado como un referente en el departamento del Cesar, aportando al desarrollo económico y social de la región. No obstante, como ocurre en muchas empresas, enfrenta desafíos en la gestión de su capital humano, especialmente en los procesos de selección y contratación, que son determinantes para asegurar la calidad, sostenibilidad y competitividad organizacional.

Actualmente en KLAREN'S, se evidencian síntomas asociados a debilidades en los procedimientos de selección, caracterizados por una limitada alineación entre los perfiles de los cargos y las competencias requeridas, así como brechas en el liderazgo, dificultades en la retención del talento y una cultura organizacional poco orientada al cambio y la innovación. Estas situaciones reflejan una desalineación estratégica en la gestión del talento humano, lo que dificulta la consolidación de equipos comprometidos e integrados.

Como consecuencias, dichas debilidades impactan de manera negativa el clima organizacional, reduce los niveles de motivación laboral y limitan los procesos de transformación organizacional. Si esta problemática no se aborda de manera oportuna y estratégica, la empresa podría enfrentar a mediano y largo plazo un incremento en la rotación del personal, disminución del compromiso y del desempeño laboral, deterioro del clima organizacional y una menor capacidad de adaptación frente a las exigencias del entorno competitivo, afectando así su productividad y sostenibilidad.

Autores como Chiavenato (2020) y Crespo (2021), sugieren que la gestión del talento humano debe concebirse como un proceso integral que involucra la atracción, desarrollo y retención de personal calificado, capaz de adaptarse a los cambios del entorno y aporta a la sostenibilidad empresarial. En este sentido, un proceso de selección y contratación efectivo no solo busca cubrir vacantes, sino identificar perfiles que se ajusten a la cultura organizacional y promuevan la conexión, motivación y sentido de pertenencia dentro de la empresa.

Asimismo, la aplicación de teorías motivacionales y el análisis del clima organizacional son factores clave para fortalecer la gestión del talento humano. Estos instrumentos permiten comprender los niveles de satisfacción, compromiso y desempeño de los colaboradores, facilitando la implementación de estrategias que mejoren la productividad y el bienestar laboral. En el caso de Klaren's, integrar estos elementos al proceso de selección y contratación podría contribuir a reducir la rotación de personal, consolidar una cultura de mejora continua y favorecer la transformación organizacional que la empresa requiere para mantener su posición competitiva en el mercado.

Por tanto, se hace necesario analizar los factores que inciden en los procesos de selección y contratación, su relación con el clima organizacional y la motivación laboral, y proponer estrategias que fortalezcan la gestión del talento humanos desde un enfoque estratégico y sostenible

Pregunta de Investigación

¿De qué manera el fortalecimiento del proceso de selección y contratación del talento humano, a partir del análisis del clima organizacional y la aplicación de teorías motivacionales, puede contribuir a la transformación y sostenibilidad organizacional de Lácteos del Cesar S.A. (Klaren's)?

Marco de Referencia

El clima organizacional es considerado un factor clave en el trabajo, la satisfacción de los empleados y la sostenibilidad de las organizaciones en los estudios actuales sobre gestión y administración del talento humano. Numerosos estudios han demostrado que los procedimientos de gestión del personal afectan directamente cómo los empleados perciben su ambiente de trabajo, lo cual repercute en su compromiso y productividad (Chiavenato, 2020).

Argote Ojito (2021) realizó el proyecto *Análisis y evaluación del proceso de selección, vinculación y contratación de personal de la empresa Klaren's de Valledupar*. Este estudio facilitó el análisis de las condiciones en que se incorporaba el talento humano a la organización. Se detectaron falencias en la estructuración de los procesos de selección y en la inducción del personal, lo que creó problemas para adaptarse a los puestos de trabajo y para que los empleados encajaran con la dinámica organizativa.

Los resultados de este proyecto indicaron que la ausencia de directrices claras en la administración del personal puede resultar en impresiones negativas acerca del ambiente laboral, lo que perjudica la motivación y el sentido de pertenencia. En esta línea, se demostró que era necesario reforzar los mecanismos de comunicación, seguimiento y acompañamiento del rendimiento para propiciar un entorno laboral más estable y en consonancia con las metas de la compañía.

Crespo (2021), sostiene desde la perspectiva teórica que la administración contemporánea de los recursos humanos debe enfocarse en crear ambientes de trabajo saludables, donde se fomente el bienestar de los empleados y se alineen los intereses personales con los organizacionales. Además, Pimienta (2024) afirma que el clima organizacional es un factor

determinante para la toma de decisiones gerenciales y también un indicador del funcionamiento interno de la compañía.

Leal Afanador (2023), destaca que los ambientes de trabajo donde se practican liderazgos enfocados en el desarrollo humano y prácticas de participación propician un trabajo inteligente y productivo, disminuyen las tensiones internas y aumentan la satisfacción laboral. Estos enfoques hacen posible entender que la calidad del clima en una organización no solo depende de los elementos estructurales, sino también de cómo se manejan las relaciones y los procesos a nivel humano.

En coherencia con estos antecedentes, el presente trabajo de grado se propone analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral en la empresa Klaren's, ampliando el enfoque del estudio previo hacia la comprensión de las percepciones del talento humano. Este análisis busca aportar elementos que permitan diseñar estrategias orientadas a la mejora del ambiente laboral, el fortalecimiento del desempeño y la sostenibilidad organizacional.

Marco Teorico

El proceso de selección y contratación del capital humano constituye una de las funciones más estratégicas de la gestión del talento en las organizaciones contemporáneas. Según Chiavenato (2020), la selección es el procedimiento mediante el cual una organización identifica, evalúa y elige a las personas más adecuadas para desempeñar un puesto determinado, garantizando la alineación entre las competencias del individuo y las necesidades institucionales. Este proceso no solo busca cubrir vacantes, sino contribuir a la edificación de una cultura organizacional sólida y coherente con los objetivos de transformación y sostenibilidad empresarial.

Crespo (2021) sostiene que en los entornos competitivos actuales, la gestión moderna de los recursos humanos debe orientarse al desarrollo del talento como ventaja estratégica, fortaleciendo la atracción, evaluación y retención del personal idóneo. Un proceso de selección estructurado y transparente, basado en competencias, genera confianza, compromiso y sentido de pertenencia en los colaboradores. Además, influye directamente en el clima organizacional y la motivación laboral, factores que de acuerdo con Pimienta (2024), determinan el nivel de satisfacción, productividad y estabilidad de los equipos de trabajo.

López (2021) plantea que la motivación es el motor que impulsa la conducta del trabajador hacia el logro de metas individuales y organizacionales. En este sentido, la selección y contratación deben ir más allá de la evaluación técnica, integrando el análisis de las motivaciones, valores y expectativas de los aspirantes, para garantizar su adecuación cultural con la organización. Esto es especialmente relevante en procesos de transformación organizacional, donde el talento humano actúa como agente del cambio y facilitador de la innovación.

De acuerdo con Robbins y Judge (2019), el fortalecimiento del proceso de selección impacta positivamente el clima organizacional, al promover la equidad, la meritocracia y la transparencia. Asimismo, contribuye al desarrollo de un liderazgo más efectivo, capaz de alinear los objetivos individuales con los estratégicos. En el caso de Lácteos del Cesar S.A. (Klaren's), mejorar los mecanismos de selección y contratación permitirá atraer personal calificado, fortalecer la cultura del compromiso y consolidar un equipo humano preparado para acompañar la transformación empresarial, garantizando productividad y sostenibilidad en el largo plazo.

Marco Legal

El fortalecimiento del proceso de selección y contratación del personal en Colombia, se regulan dentro de una serie de disposiciones legales que garantizan la equidad, transparencia y respeto por los derechos laborales. Entre las principales normas que orientan este proyecto se encuentran:

Constitución Política de Colombia (1991): En su artículo 25, establece el derecho al trabajo en condiciones dignas y justas; y en el artículo 53, orienta a los principios mínimos fundamentales que deben regir las relaciones laborales, como la igualdad de oportunidades y la estabilidad en el empleo.

Código Sustantivo del Trabajo (Decreto 2663 de 1950): regula las relaciones entre empleadores y trabajadores, y en sus artículos 22 a 24 define los elementos del contrato laboral, así como las responsabilidades del empleador durante el proceso de contratación.

Ley 1010 de 2006: busca prevenir y sancionar el acoso laboral, promoviendo entornos laborales sanos, condición fundamental para un adecuado clima organizacional y para procesos de selección respetuosos y éticos.

Ley 1581 de 2012: protege los datos personales, especialmente relevantes en las etapas de reclutamiento y evaluación de candidatos, donde se manejan hojas de vida e información sensible.

Decreto 1072 de 2015: compila las normas del sector trabajo y establece el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), que incluye la evaluación de factores psicosociales y el fomento de un ambiente laboral propicio desde el ingreso del colaborador.

Ley 50 de 1990 y Ley 789 de 2002: promueven la formalización laboral y la generación de empleo digno, elementos afines con los procesos de selección transparentes y orientados al mérito.

El cumplimiento de estas normas garantiza que el proceso de selección y contratación en Lácteos del Cesar S.A. (Klaren's) sea ético, incluyente y ajustado a los lineamientos legales, favoreciendo la construcción de un clima organizacional basado en la equidad y el respeto.

Metodología de la Investigación

Enfoque de la Investigación

El proyecto se desarrollará bajo un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), que permita obtener una visión integral del clima organizacional, la motivación laboral y su relación con el proceso de selección y contratación en Lácteos del Cesar S.A. (Klaren's).

El enfoque cuantitativo permitirá medir las apreciaciones de los trabajadores sobre el ambiente laboral, los estilos de liderazgo, la comunicación interna y la imparcialidad en los procesos de selección. Por su parte, el enfoque cualitativo facilitará la interpretación de las experiencias, actitudes y expectativas de los colaboradores respecto a la motivación y el sentido de pertenencia.

Tipo de Investigación

La investigación será descriptiva y propositiva.

- Descriptivo, porque busca determinar las condiciones actuales del clima organizacional y los factores motivacionales que influyen en el desempeño del personal.
- Propositivo, porque a partir del diagnóstico se diseñarán estrategias de mejora para fortalecer el proceso de selección y contratación, promoviendo una cultura organizacional más objetiva, participativa y orientada al bienestar.

Alcance de la Investigación

El alcance será diagnóstico y de mejora, enfocado en identificar las relaciones entre el proceso de selección, la motivación y el clima laboral, con el propósito de generar propuestas prácticas que contribuyan a la transformación organizacional de Lácteos del Cesar S.A. (Klaren's).

Se busca comprender cómo la incorporación de personal, su inducción y adaptación impacta en el compromiso, la productividad y la retención del talento humano.

Población

La población objeto de estudio estuvo conformada por los colaboradores vinculados a Lácteos del Cesar S.A. (Klaren's). Según lo expresado por el gerente general de la empresa, Carlos Fajardo, en entrevista concedida al diario El Pílon el 10 de abril de 2023, Klaren's genera alrededor de 140 empleos directos. No obstante, de acuerdo con información institucional mas reciente, publicada en el perfil corporativo oficial de la empresa en la red profesional LinkedIn, Klaren's se clasifica como una organización del sector de alimentos y bebidas, con un tamaño estimado entre 201 y 500 empleados a nivel organizacional.

Para efectos del presente estudio, se tomó en consideración el rango máximo de la población referenciada en fuentes institucionales, con el propósito de establecer un marco de análisis más amplio y representativo de la estructura organizacional de la empresa, la población fue delimitada a un grupo de colaboradores pertenecientes a una unidad operativa específica de la empresa. Esta delimitación respondió al alcance diagnóstico de la investigación y a las limitaciones de acceso institucional para la aplicación directa de los instrumentos, sin que ello afectara la pertinencia de la información recolectada para el logro de los objetivos planteados.

Muestra

La muestra estuvo conformada por 25 colaboradores, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Este tipo de muestreo se adoptó debido a que la empresa no autorizó la aplicación formal de los instrumentos de recolección de información dentro de sus instalaciones.

En este sentido, la encuesta fue aplicada a colaboradores activos de la organización que aceptaron participar de manera voluntaria en el estudio. Los criterios de selección de los participantes incluyeron: pertenecer a la empresa, contar con experiencia laboral suficiente para opinar sobre el clima organizacional y los procesos de selección, y manifestar disposición para responder el instrumento.

La aplicación de la encuesta garantizó el anonimato y la confidencialidad de la información suministrada. El tamaño de la muestra permitió obtener información suficiente para realizar un análisis descriptivo del clima organizacional y los niveles de motivación laboral, en coherencia con el enfoque, el alcance y los objetivos de la investigación. Se formularon 12 preguntas. Apéndices A

Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

La técnica principal de recolección de información fue la encuesta estructurada, aplicada a través de la plataforma Google Forms, lo cual facilitó el acceso a los participantes, la sistematización de los datos y la participación voluntaria de los colaboradores. Para comprobar la validez y confiabilidad de los datos, se utilizarán los siguientes instrumentos de medición:

- Encuesta de clima organizacional: basada en el modelo de Litwin y Stringer, adaptado al contexto de Klaren's, que evaluará dimensiones como comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, reconocimiento, condiciones laborales, sentido de pertenencia y participación.

Permitirá obtener datos cuantitativos sobre la percepción general del ambiente laboral.

- Cuestionario de motivación laboral: apoyado en las teorías motivacionales de Maslow, Herzberg y McClelland, con ítems que evalúan los factores higiénicos y motivacionales, las necesidades de logro, afiliación y poder. Los cuestionarios serán aplicados al

personal de diferentes áreas para identificar los principales impulsores y limitantes de la motivación.

Procedimiento

El desarrollo del proyecto se estructurará de la siguiente manera:

- Diagnóstico inicial: aplicación de encuesta para identificar el estado actual del clima organizacional y los niveles de motivación laboral.
- Análisis de resultados: procesamiento de la información recolectada mediante análisis estadístico descriptivo (frecuencias, porcentajes y promedios) y análisis cualitativo de contenido.
- Diseño: Recomendaciones para fortalecer el proceso de selección y contratación, integrando prácticas motivacionales y de mejora del clima.
- Implementación: ejecución de acciones de mejora, como capacitación en liderazgo positivo, competencias blandas, fortalecimiento de la comunicación interna y actualización de perfiles de cargo.
- Evaluación y seguimiento: aplicación de instrumentos de medición para comprar los resultados y determinar los avances en el clima organizacional, motivación y desempeño.

Análisis e Interpretación de la Información

Los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas se analizarán utilizando herramientas de estadística descriptiva, presentando los resultados en tablas y gráficos comparativos.

Mientras que los datos cualitativos, provenientes de entrevistas y observaciones, se analizarán mediante codificación temática, permitiendo identificar patrones de percepción, fortalezas y oportunidades de mejora.

Con los resultados obtenidos se podrá formular conclusiones integrales y recomendaciones ajustadas a la realidad de la empresa.

Resultados

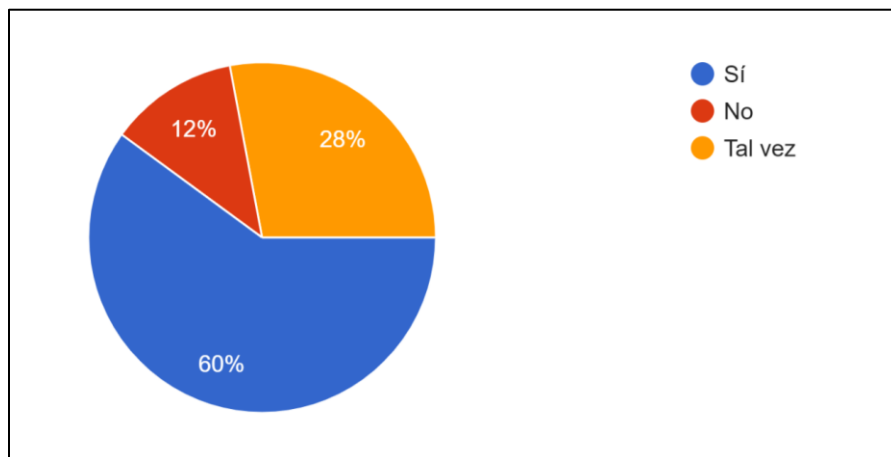
El presente análisis se realiza a partir de la información recolectada mediante la encuesta aplicada a los colaboradores de Lácteos del Cesar S.A. (Klaren's), con la intención de evaluar el proceso de selección y contratación y su relación con la motivación laboral y el clima organizacional. Los resultados se analizaron mediante estadística descriptiva, utilizando frecuencias, porcentajes y promedios, para la realización de un mejor análisis la encuesta es organizada por dimensiones.

Dimensión 1: Proceso de Selección y Contratación

Los ítems del 1 al 4 permitieron conocer la percepción de los colaboradores respecto a la transparencia, adecuación al cargo, inducción y conexión organizacional derivada del proceso de selección.

Figura 1

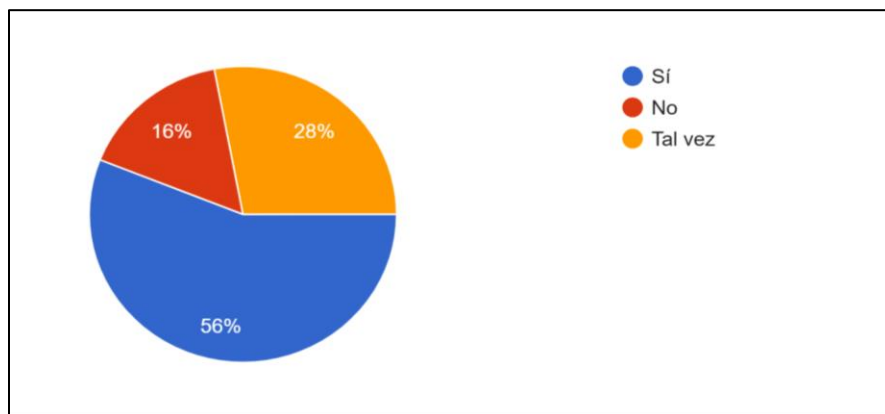
Percepción Sobre la Claridad y Transparencia del Proceso de Selección y Contratación



Nota. La figura muestra la percepción de los colaboradores sobre la claridad y transparencia del proceso de selección y contratación en la empresa Klaren's. El 60% considera que el proceso es claro, el 28% respondió "tal vez" y el 12% indicó que no es claro.

Figura 2

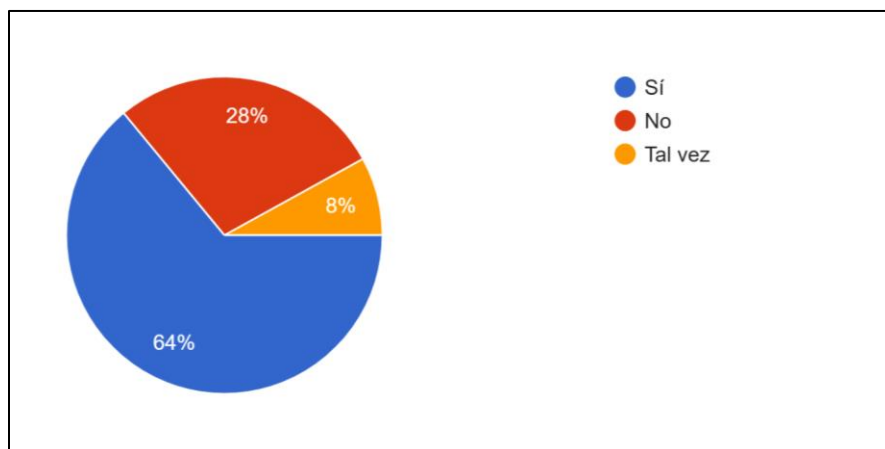
Adecuación del Cargo a las Competencias y Experiencias de los Colaboradores



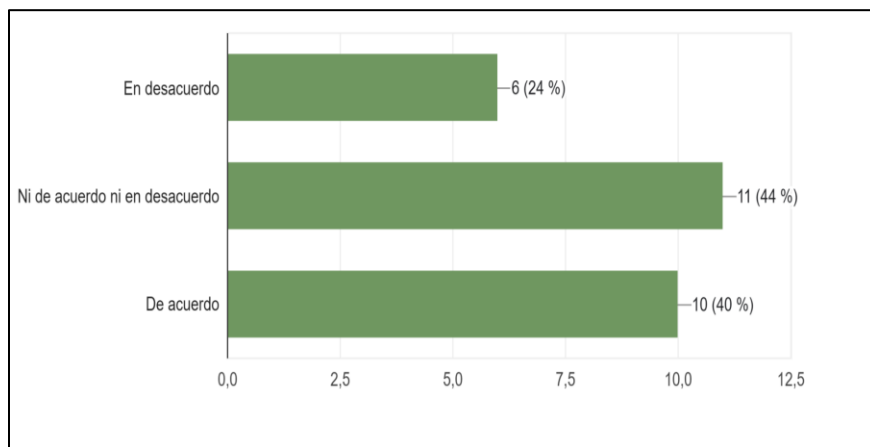
Nota. La figura muestra la percepción de los colaboradores sobre la adecuación del cargo que desempeñan, con sus competencias y experiencia laboral. El 56% considera que el cargo se ajusta a su perfil, el 28% respondió “tal vez” y el 16% indicó que no.

Figura 3

Proceso de Inducción y de Adaptación de los Colaboradores al Puesto de Trabajo



Nota. El 64% considera que la inducción sí favoreció su adaptación, el 28% indicó que no y el 8% respondió “tal vez”, lo que evidencia oportunidades de mejora en el proceso de inducción.

Figura 4*Influencia del Proceso de Selección en la Integración del Equipo de Trabajo*

Nota. Se presentan las percepciones sobre la influencia del proceso de selección en la integración. El 40% está de acuerdo, 44% se mantiene neutral y 24% en desacuerdo.

De manera general, los resultados evidencian que un porcentaje significativo de los colaboradores, 60%, se encuentra de acuerdo con que el proceso de selección es claro y transparente, lo cual sugiere que la empresa cuenta con prácticas aceptables en la vinculación del talento humano. Sin embargo, se observa que un 28% considera que tal vez su proceso no fue completamente claro.

En relación con el ajuste del perfil al cargo y la inducción recibida, la mayoría de los encuestados representados con un 56% manifiesta estar de acuerdo, lo que favorece la adaptación inicial y el desempeño laboral. No obstante, la existencia de respuestas en puntos medios con 28% y negativas con el 16%, revela oportunidades de mejora en la socialización organizacional y en la comunicación de funciones y responsabilidades desde el ingreso del colaborador.

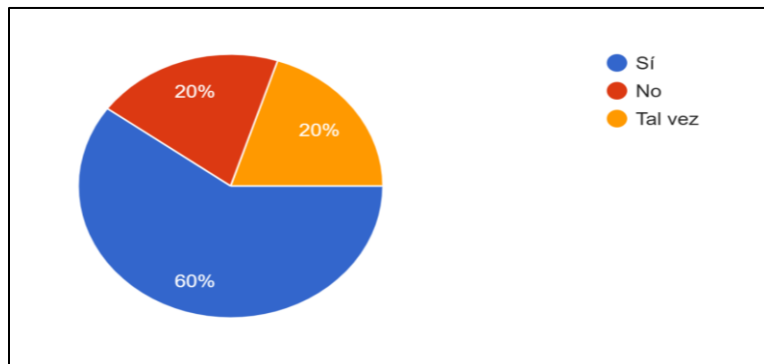
Estos resultados confirman que la manera en que la empresa realice su proceso de selección influye directamente en la integración y cohesión del equipo de trabajo, siendo un factor clave para la transformación organizacional.

Dimensión 2: Motivación Laboral

La motivación laboral fue evaluada a través de los ítems 5 al 8, fundamentados en las teorías de Maslow, Herzberg y McClelland.

Figura 5

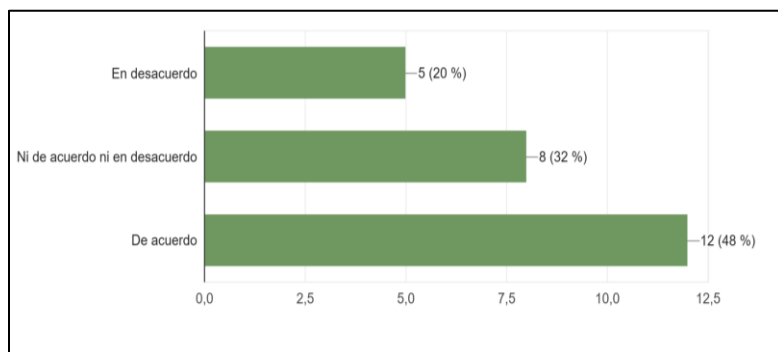
Motivación para el Cumplimiento de Funciones



Nota. El 60% manifestó sentirse motivado, mientras que un 20% indicó no estarlo y otro 20% respondió “tal vez”, lo que muestra percepciones en su mayoría positivas con oportunidades de fortalecimiento en la motivación labora.

Figura 6

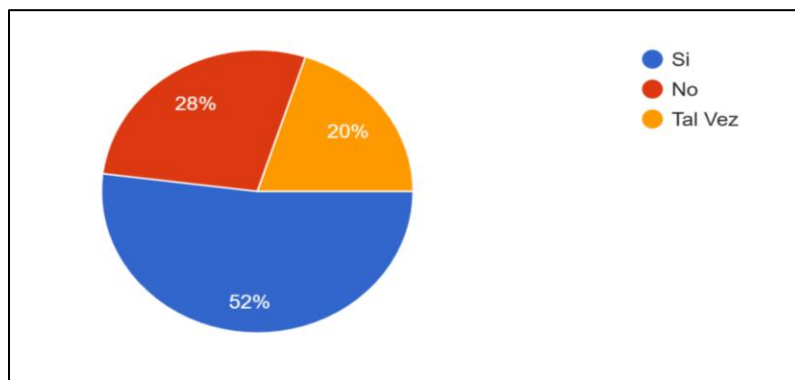
Reconocimiento del Esfuerzo y Desempeño Laboral



Nota. El 48% está de acuerdo en que se reconoce su labor, el 32% se mantiene neutral y el 20% está en desacuerdo, lo que evidencia percepciones mayormente favorables con oportunidades de mejora en las prácticas de reconocimiento.

Figura 7

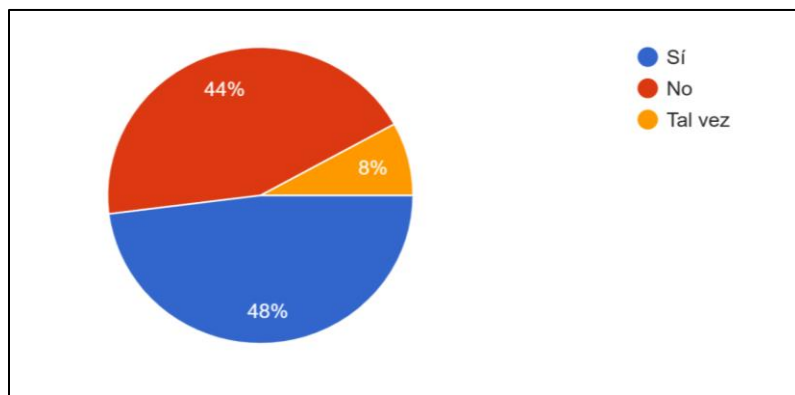
Percepción Sobre la Influencia del Estilo de Liderazgo en la Motivación Laboral



Nota. El 52% considera que el liderazgo de su jefe contribuye a su motivación, el 20% respondió “tal vez” y el 28% indicó que no, evidenciando una percepción mayormente positiva con aspectos por mejorar.

Figura 8

Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo Laboral



Nota. El 48% considera que sí tiene oportunidades de crecimiento y desarrollo en la empresa, el 8% respondió “tal vez” y el 44% indicó que no, dejando en evidencias opiniones divididas y áreas de mejora en el desarrollo profesional.

Los resultados muestran que una proporción importante de los colaboradores, 60%, se siente motivada para cumplir con sus funciones, lo cual indica la presencia de factores

motivacionales positivos dentro de la organización. Sin embargo, se evidencia que el reconocimiento al desempeño y las oportunidades de crecimiento presentan niveles intermedios, reflejados en respuestas neutrales de 32% y 20% respectivamente.

El liderazgo del jefe inmediato es percibido, en general, como un elemento que contribuye a la motivación con un porcentaje de respuesta positivas del 52%; de igual manera se observa, la presencia de respuestas negativas con un 28%, lo que sugiere fortalecer las competencias de liderazgo, comunicación y motivación del personal.

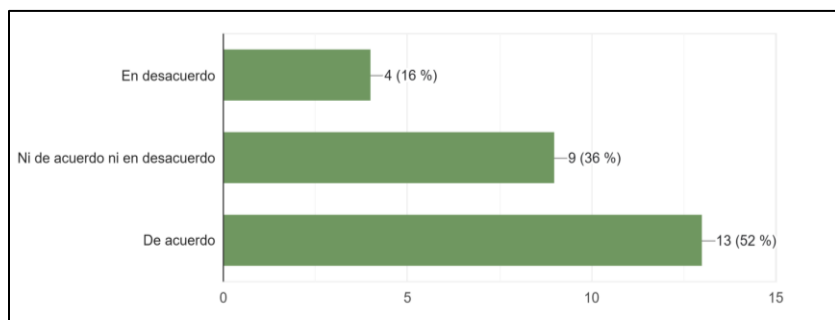
Estos hallazgos permiten concluir que, aunque existen condiciones básicas que favorecen la motivación, se hace necesario reforzar los factores motivacionales para incrementar el compromiso y la satisfacción laboral.

Dimensión 3: Clima Organizacional

Los ítems 9 al 12 permitieron evaluar factores relacionados con la comunicación, relaciones interpersonales, sentido de pertenencia y compromiso organizacional.

Figura 9

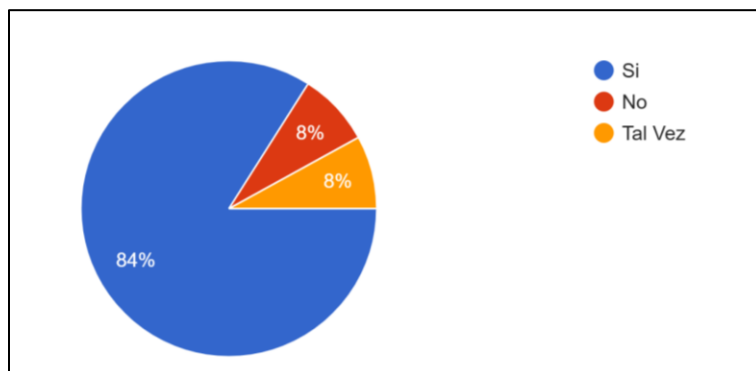
Comunicación Interna Entre Jefes y Colaboradores



Nota. El 52% considera que la comunicación es clara y efectiva, el 36% se mantiene neutral y el 16% está en desacuerdo, lo que refleja una apreciación positiva, con aspectos por mejorar.

Figura 10

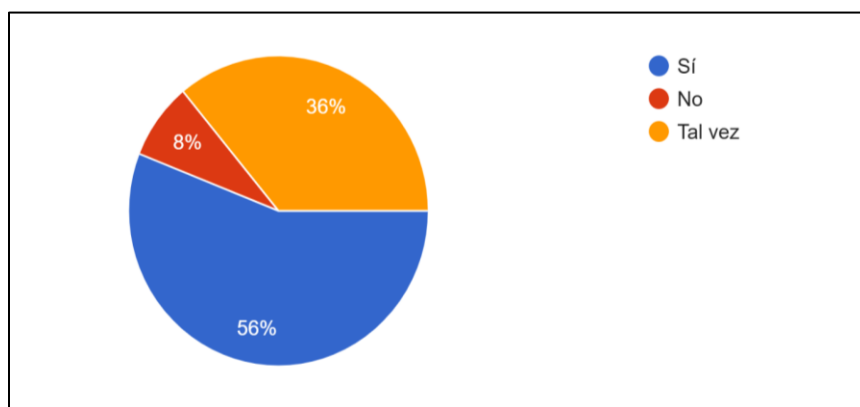
Ambiente de Respeto y Cooperación Entre los Compañeros de Trabajo



Nota. El 84 % de los colaboradores considera que existe un ambiente de respeto y cooperación entre los compañeros de trabajo, mientras que un 8 % responde negativamente y otro 8 % mantiene una postura neutral, lo que refleja una percepción ampliamente positiva del clima laboral.

Figura 11

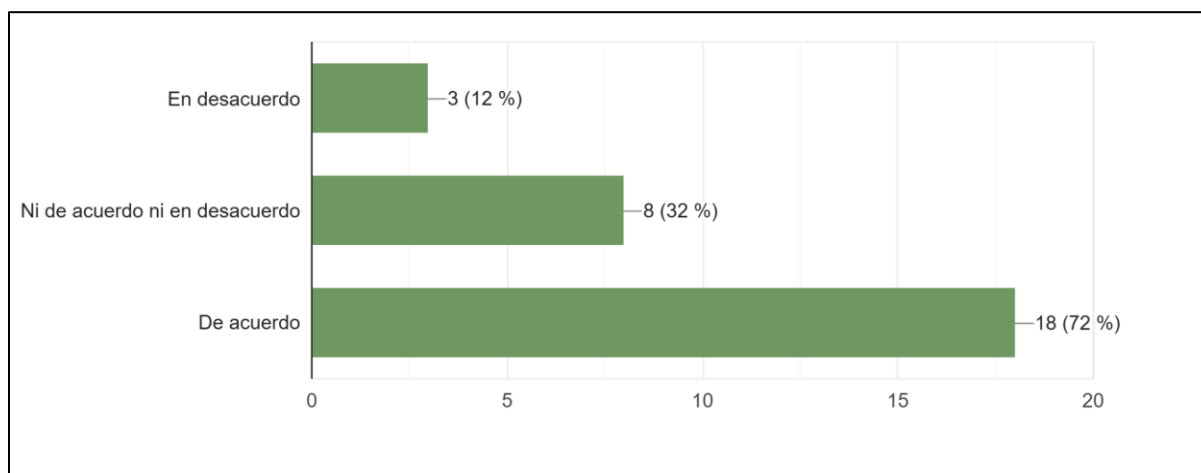
Identificación de Colaboradores con los Valores y la Cultura Organizacional



Nota. El 56 % de los colaboradores se siente identificado con la cultura organizacional de Klaren's; sin embargo, un 44 % presenta una identificación parcial o nula, lo que indica la necesidad de fortalecer el sentido de pertenencia.

Figura 12

Compromiso de los Colaboradores con el Logro de los Objetivos de la Empresa



Nota. El 72 % de los colaboradores manifiesta estar comprometido con el logro de los objetivos de Klaren's; no obstante, un 32 % presenta una postura neutral o de desacuerdo, lo que evidencia oportunidades de fortalecimiento del compromiso organizacional.

Los resultados indican que la comunicación interna es percibida como prudentemente efectiva con un 52%, aunque se observa un porcentaje relevante de respuestas neutrales 36%, lo que evidencia oportunidades de mejora en los canales y estrategias de comunicación organizacional.

En cuanto al ambiente laboral y las relaciones entre compañeros, la mayoría de los colaboradores, un 84%, muestra la existencia de un clima basado en el respeto y la cooperación, lo cual constituye una fortaleza organizacional.

Respecto al sentido de pertenencia y compromiso, los resultados reflejan que un 72% de los colaboradores se identifican positivamente con la empresa y sus objetivos, se hace necesario fortalecer mediante estrategias la cultura organizacional y la participación del personal.

De forma general, los resultados evidencian una relación directa entre el proceso de selección y contratación, el nivel de motivación y clima organizacional. Cuando el proceso de

selección es claro y se complementa con una adecuada inducción y alineación del perfil al cargo, favorece la adaptación del colaborador, su motivación y su compromiso con la organización.

No obstante, los niveles intermedios observados en algunas dimensiones indican la necesidad de implementar estrategias de mejora orientadas a fortalecer el liderazgo, el reconocimiento, la comunicación interna y la transparencia en como se ejecutan los procesos de gestión del talento humano.

El análisis anterior, nos permiten concluir que Lácteos del Cesar S.A. (Klaren's) cuenta con bases sólidas en su proceso de selección y clima organizacional; sin embargo, es necesario fortalecer determinadas prácticas para potenciar la motivación laboral y promover una transformación organizacional sostenible, alineada con el bienestar y el desempeño de sus colaboradores.

Conclusiones

Esta investigación de grado facilitó examinar el proceso de selección y contratación del personal en Lácteos del Cesar S.A. (Klaren's) y su vínculo con la motivación laboral y el clima organizacional. Se demostró que gestionar adecuadamente el talento humano es un elemento clave para la eficacia y la sostenibilidad de la empresa. Se pudo determinar, a partir de los datos recolectados mediante una encuesta estructurada y examinada con estadística descriptiva, las percepciones, los puntos fuertes y las oportunidades para mejorar en lo que respecta a las prácticas de gestión humana de la compañía.

Los hallazgos muestran, que Klaren's tiene fundamentos firmes en su procedimiento de selección y contratación, los cuales se manifiestan en la percepción predominantemente favorable de los colaboradores respecto a la transparencia y claridad del proceso, así como en la idoneidad del perfil para el puesto y la orientación recibida. Sin embargo, el hecho de que existan respuestas intermedias y negativas evidencia la necesidad de mejorar la interacción social dentro de la organización, transmitir funciones y responsabilidades, así como brindar apoyo al personal durante su proceso de vinculación; estos elementos son fundamentales para una integración apropiada en el entorno laboral.

En cuanto a la motivación en el trabajo, se determinó que, aunque una parte importante de los colaboradores está motivada para desempeñar sus funciones, hay debilidades relacionadas con el reconocimiento del rendimiento, las oportunidades de desarrollo y el ejercicio del liderazgo. La satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional se ven directamente afectados por estos elementos, lo que enfatiza la relevancia de poner en marcha tácticas motivacionales que vayan más allá de las condiciones fundamentales del trabajo y fomenten el desarrollo integral del talento humano.

Por otro lado, el estudio del clima organizacional demostró que el ambiente laboral se distingue por el respeto, la colaboración y las relaciones interpersonales positivas, lo cual es una fortaleza para la organización. Sin embargo, los grados intermedios de percepción en la comunicación interna y el compromiso organizacional sugieren que se deben reforzar las vías de comunicación y los métodos para que el personal participe, con el propósito de afianzar la identificación con las metas institucionales y el sentido de pertenencia.

En términos generales, la investigación valida que existe una conexión directa entre el clima organizacional, el proceso de selección y contratación, la motivación en el trabajo. Se evidencia así que las prácticas de gestión humana que son claras, coherentes y estructuradas ayudan a que los trabajadores se adapten, se motiven y se comprometan con la organización. En este contexto, el trabajo brinda componentes significativos para la toma de decisiones estratégicas dirigidas a mejorar la gestión del talento humano en Lácteos del Cesar S.A. (Klaren's), lo que ayuda a crear un ambiente laboral saludable y a lograr una transformación organizativa sostenible, conforme con los principios de la administración contemporánea.

Recomendaciones

Se aconseja consolidar y formalizar el procedimiento de selección y contratación en Lácteos del Cesar S.A. (Klaren's), garantizando que cada una de sus fases se ejecute con transparencia, claridad y coherencia con los perfiles del puesto, basándose en los postulados de la gestión moderna del talento humano y en los resultados obtenidos. Un proceso de selección estructurado, según Chiavenato (2020), contribuye a la incorporación efectiva del talento humano y a una adaptación óptima del colaborador en la organización, lo que tiene un efecto positivo en su rendimiento y compromiso. En este sentido, se hace necesario reforzar el proceso de inducción, incorporando la socialización de la cultura organizacional, los objetivos estratégicos y las responsabilidades del cargo, con el fin de facilitar la integración y cohesión del equipo de trabajo desde el ingreso del colaborador.

Además, dado que los resultados muestran niveles intermedios en el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo, se sugiere aplicar estrategias formales para reconocer el desempeño y elaborar planes para el desarrollo profesional. Según Herzberg, la satisfacción en el trabajo está directamente influenciada por los factores motivacionales, como son el reconocimiento, la consecución de objetivos y el desarrollo (López, 2021). Por lo tanto, el fortalecimiento de estos elementos permitirá aumentar la motivación, la dedicación y la retención del talento humano en la organización.

Para mejorar el liderazgo, se sugiere reforzar las capacidades de los líderes inmediatos a través de procesos de formación en comunicación asertiva, motivación del personal y liderazgo transformacional. Según Leal Afanador (2021), el liderazgo transformador potencia la participación en los ambientes de trabajo, impulsa el crecimiento del talento humano y mejora la percepción sobre el ambiente organizacional. Consolidar relaciones laborales que se basen en la

confianza y el acompañamiento, así como disminuir las percepciones negativas halladas en ciertos colaboradores, será posible mediante el fortalecimiento del liderazgo.

Por último, se aconseja llevar a cabo evaluaciones periódicas del clima dentro de la organización y de la motivación laboral, empleando herramientas que posibiliten el monitoreo del progreso y la identificación de oportunidades para mejorar. Crespo (2021) sostiene que para asegurar la sostenibilidad y la competitividad de las entidades, es fundamental gestionar el clima organizacional de manera constante. En este contexto, el monitoreo constante posibilitará que Lácteos del Cesar S.A. (Klaren's) establezca un ambiente de trabajo positivo, en consonancia con el bienestar de sus colaboradores y los retos administrativos del siglo XXI.

Referencias Bibliográficas

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.^a ed.). Editorial Episteme.
- Argote, A. M., Garcia, Y. K., Martinez, E. D., Montero, S. P., y Serrano, F. (2021). *Análisis y evaluación del proceso de selección, vinculación y contratación de personal de la empresa Klaren's de Valledupar*. [Diplomado de profundización para grado]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/43608>
- Chávez Salazar, E. F. (2023). *Compensación laboral y retención del talento humano en empresas*. Universidad Continental. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12919/8/IV_PG_MRHGO_TE_Chavez_Chuchon_Vilchez_2023.pdf
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill. UNAD.
- Congreso de la República de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Diario Oficial No. 44.509.
- Congreso de la República de Colombia. (2006). *Ley 1010 de 2006: Por la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo*. Diario Oficial 46.160.
- Congreso de la República de Colombia. (2012). *Ley 1581 de 2012: Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales*. Diario Oficial 48.587.
- Crespo, G. (2021). *La gestión moderna de recursos humanos*. Eudeba. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>

- Cuesta Santos, J. M., & Sánchez Loaiza, I. M. (2023). *Sistema de compensación laboral y la mitigación del ausentismo en empresas*. Revista RECIMUNDO, 7(1).
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9003054.pdf>
- El Pilón. (2023, abril 10). Queremos llevar nuestro suero a todo el país: gerente de Klaren's.
<https://elpilon.com.co/entrevista/queremos-llevar-nuestro-suero-a-todo-el-pais-gerente-de-klarens>
- Hernández-Sampieri, R., Mendoza, C., & Baptista, P. (2022). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7.ª ed.). McGraw-Hill.
- Klaren's. (s. f.). Acerca de. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/company/klarens/about/>
- López, A. (2021). *Motivación laboral: teorías y aplicación práctica*. Universidad Autónoma de Madrid. <https://repositorio.uam.es/handle/10486/7110865>
- Ministerio del Trabajo. (2015). *Decreto 1072 de 2015: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo*. Diario Oficial de la República de Colombia.
- Pimienta, A. R. U. (2024). *El clima organizacional como factor de éxito*. Revista de Ciencias Administrativas, 12(2), 45–60.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (18.ª ed.). Pearson Educación.
- Tamayo y Tamayo, M. (2014). *El proceso de la investigación científica*. Limusa.

Apéndices

Apéndice A

Encuesta sobre el Proceso de Selección, Motivación y Clima Organizacional en Klaren's

- 1- El proceso de selección y contratación en la empresa es claro y transparente.
- Sí
 - No
 - Tal vez
- 2- ¿El cargo que desempeñas corresponde a tus habilidades y experiencia laboral?
- Sí
 - No
 - Tal vez
- 3- ¿La inducción recibida al ingresar a la empresa facilitó tu adaptación al puesto de trabajo?
- Sí
 - No
 - Tal vez
- 4- El proceso de selección influye positivamente en la integración del equipo de trabajo
- En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo

5- ¿Te sientes motivado(a) para cumplir con tus funciones dentro de la empresa?

- Sí
- No
- Tal vez

6- La empresa reconoce y valora el esfuerzo y desempeño de sus colaboradores.

- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo

7- ¿El estilo de liderazgo de su jefe inmediato contribuye a su motivación laboral?

- Sí
- No
- Tal vez

8- ¿Consideras que tienes oportunidad de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa?

- Sí
- No
- Tal vez

9- ¿La comunicación entre jefes y colaboradores es clara y efectiva?

- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo

10- ¿Existe un ambiente de respeto y cooperación entre los compañeros de trabajo?

- Sí
- No
- Tal vez

11- ¿Te sientes identificado(a) con los valores y la cultura organizacional de Klaren's?

- Sí
- No
- Tal vez

12- ¿Te sientes comprometido(a) con el logro de los objetivos de la empresa?

- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo