

Aplicación, análisis de datos y tecnologías para la mejora continua en talento humano

Jhon Jairo Pérez Mena

Nelcy Mosquera Palacios

Edwin Javier Pérez Chaparro

Edwin Andrés Jiménez Rincón

María Alexandra Quintero Villada

Asesora

Sandra Patricia Mena Mena

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contable Económicas y de Negocios - ECACEN

Administración de empresas

2026

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado, en primer lugar, a todas las personas que hacen parte de las organizaciones y que, a través de su esfuerzo diario, aportan al crecimiento institucional y al desarrollo social. Especialmente, dedicamos este documento a los colaboradores que, desde su rol, constituyen el eje central de la gestión del talento humano y demuestran que el capital humano es el recurso más valioso de cualquier empresa.

De igual manera, este trabajo se dedica a nuestras familias, quienes, con su apoyo constante, comprensión y motivación han sido un pilar fundamental durante el desarrollo del Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano. Su respaldo ha permitido que cada integrante del grupo afronte con compromiso y responsabilidad los retos académicos y personales que implica la formación profesional.

Finalmente, dedicamos este esfuerzo a nuestra propia formación académica y crecimiento profesional, como futuros gestores del talento humano comprometidos con la ética, el bienestar laboral y la mejora continua en las organizaciones, convencidos de que una adecuada gestión de las personas genera impactos positivos tanto a nivel empresarial como social.

Agradecimientos

Los integrantes de este trabajo expresamos nuestro sincero agradecimiento a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), por brindar espacios académicos de formación que fortalecen el pensamiento crítico, la investigación aplicada y el desarrollo de competencias profesionales en el área de la gestión del talento humano.

De manera especial, agradecemos a nuestra tutora Sandra Patricia Mena Mena, por su acompañamiento permanente, orientación académica y retroalimentación oportuna durante el desarrollo de este proceso formativo. Su experiencia, compromiso y disposición para guiar el aprendizaje fueron fundamentales para estructurar un trabajo coherente, riguroso y alineado con los objetivos del diplomado.

Asimismo, agradecemos a cada uno de los integrantes del grupo de trabajo, por el esfuerzo conjunto, la responsabilidad, el respeto y la disposición para aportar conocimientos, ideas y análisis críticos. El trabajo colaborativo permitió integrar diferentes perspectivas y enriquecer el desarrollo del documento, demostrando la importancia del trabajo en equipo como competencia esencial en la gestión del talento humano.

Finalmente, extendemos nuestro agradecimiento a todas las fuentes académicas y autores consultados, cuyos aportes teóricos y prácticos sirvieron de base para fortalecer el análisis, la reflexión y las propuestas presentadas en este trabajo.

Resumen

El presente documento integrador desarrolla un análisis académico sobre los procesos de evaluación del desempeño, inducción, capacitación y gestión del talento humano en la empresa Nutresa S.A.S., tomando como referencia la transformación digital, las demandas del entorno y la necesidad de mejora continua. Se parte de un diagnóstico preliminar que evidencia falencias en la retroalimentación del desempeño, la actualización de competencias, la comunicación interna y la formación orientada a objetivos estratégicos. Mediante el soporte conceptual, teórico y legal, se identifican factores clave asociados al clima organizacional, la motivación laboral, la compensación y el bienestar del colaborador. Posteriormente, se propone un enfoque metodológico para la evaluación sistemática del desempeño, articulado con herramientas tecnológicas y estrategias de capacitación basadas en upskilling y reskilling. Los resultados permiten establecer una discusión que relaciona las exigencias actuales del entorno empresarial con la importancia de fidelizar y retener el talento humano bajo principios éticos, técnicos y sostenibles. Se concluye que la mejora continua en la gestión del talento constituye un componente estratégico para la competitividad corporativa y para la calidad del ambiente laboral. Finalmente, se presentan recomendaciones orientadas a fortalecer los procesos evaluados.

Palabras clave. Talento humano; evaluación del desempeño; capacitación; motivación; clima organizacional; transformación digital; Nutresa S.A.

Abstract

This integrative document presents an academic analysis of performance evaluation, induction, training and human talent management processes in Nutresa S.A.S., taking into account digital transformation, labor market demands and continuous improvement. The study begins with a diagnostic evaluation that reveals weaknesses in performance feedback, competency updating, communication and training alignment with strategic objectives. Through conceptual, theoretical and legal support, key factors associated with organizational climate, motivation, compensation and employee well-being are identified. Methodologically, the document proposes a performance evaluation model linked to technological tools and upskilling and reskilling training strategies. The results highlight the strategic importance of human talent management and its contribution to productivity, competitiveness and organizational sustainability. The conclusions emphasize the relevance of ethical and technical approaches to talent development and present recommendations focused on strengthening internal processes.

Keywords. Human talent; performance evaluation; training; motivation; organizational climate; digital transformation; Nutresa S.A.

Tabla de contenido

Introducción	8
Planteamiento del Problema	10
Justificación	12
Objetivos	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos	14
Marco Teórico.....	17
Clima Organizacional	19
Motivación Laboral	19
Principales Teorías de la Motivación.....	20
Teoría de La Jerarquía de Necesidades de Maslow.....	20
Teoría de los dos Factores de Herzberg	20
Teoría X y Teoría y de Mcgregor	20
Teoría de las Necesidades de McClelland	21
Evolución del Talento Humano y su Impacto en la Administración del Siglo XXI	21
Evaluación del Desempeño.....	22
Capacitación y Desarrollo del Talento Humano	22
Compensación y Bienestar Laboral	23
Marco Legal	24
Clima Organizacional y Motivación Laboral Empresa: Grupo Nutresa S.A.S.....	24

Código Sustantivo del Trabajo (Decreto 2663 de 1950)	24
Ley 1010 de 2006 – Prevención del Acoso Laboral.....	24
Ley 1562 de 2012 y Decreto 1072 de 2015 – Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).....	25
Ley 1616 De 2013 – Salud Mental	25
Relación del Marco Legal con el Clima Organizacional en Grupo Nutresa	26
Metodología	26
Tipo y Enfoque de Investigación	27
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	27
Población y Unidad de Análisis	28
Discusión.....	32
Recomendaciones	35
Referencias.....	37

Introducción

La gestión del talento humano ha adquirido un papel estratégico en las organizaciones contemporáneas, especialmente en sectores productivos altamente competitivos como el alimentario. En este escenario, la productividad, la innovación y la sostenibilidad dependen en gran medida del desempeño, la motivación y la actualización de competencias de los colaboradores. Como afirman Sánchez (2023), las empresas que logran articular adecuadamente el desarrollo humano con los objetivos corporativos potencian su competitividad y fortalecen su capacidad de adaptación a los cambios del entorno.

El Grupo Nutresa S.A.S. se destaca como una organización líder en la industria alimentaria colombiana y latinoamericana, caracterizándose por la calidad de sus productos, su enfoque en sostenibilidad, su inversión en capital humano y su expansión internacional. No obstante, la transformación digital, los cambios sociolaborales y las nuevas expectativas de los trabajadores demandan la adopción de modelos más integrales de evaluación del desempeño, capacitación, formación continua y fidelización del talento humano. En este contexto, Caballero y Rodríguez (2021) señalan que los procesos formativos y de inducción adquieren relevancia al permitir el desarrollo de habilidades, actitudes y competencias acordes con los retos actuales del mercado laboral.

El presente documento integra los resultados de un análisis académico sobre los procesos de evaluación, inducción y capacitación en Nutresa S.A.S., identificando falencias, oportunidades de mejora y estrategias asociadas al fortalecimiento del talento humano. Asimismo, se articula la literatura sobre clima organizacional, motivación, compensación y bienestar, con el fin de comprender cómo estos elementos inciden en la satisfacción laboral, la retención del personal y el compromiso organizacional. Finalmente, se propone un modelo

metodológico orientado a la mejora continua que incorpora herramientas digitales, People Analytics y estrategias de formación basadas en upskilling y reskilling.

Planteamiento del Problema

Algunas empresas en la actualidad crean sistemas y modelos de gestión, con el fin de desagregar cada una de las competencias de los miembros que integran una empresa, hasta llegar a las personas específicas que poseen un talento definido, con el propósito de lograr cada una de las metas, planes y objetivos estratégicos de la empresa. Los objetivos de la empresa Nutresa S.A.S., pueden ser diferentes a los de distintas organizaciones, tanto es así, que los involucrados (jefes, Coordinadores, Asesores Comerciales, Socios, entre otros) tienen también necesidades y objetivos que son de especial importancia para ellos. Nutresa S.A.S., como una empresa líder en Comercializar y Distribuir productos alimenticios a través de ocho unidades de negocio principales: Cárnicos, Galletas, Chocolates, Cafés, Tresmontes Lucchetti (TMLUC), Alimentos al Consumidor, Helados y Pastas. Estos productos son reconocidos y apreciados por consumidores en Colombia y América Latina, y la empresa tiene una presencia en 18 países a través de redes de distribución y plantas de producción, debe cada día adaptarse a los rápidos cambios que exige la actual sociedad del conocimiento. Esta adaptación solo es posible por medio de una implementación de una herramienta que permita la gestión y evolución de desempeño dentro de su misma empresa. Las organizaciones enfrentan actualmente el desafío de adaptarse a transformaciones tecnológicas, económicas y culturales que impactan directamente la gestión del talento humano. En el caso de Nutresa S.A.S., a pesar de su liderazgo en el sector alimentario, persisten dificultades en la retroalimentación del desempeño, en la actualización de competencias y en la estructuración de procesos de formación alineados con la transformación digital.

Entre las principales problemáticas identificadas se encuentran:

Falencias en los mecanismos de evaluación del desempeño.

Debilidades en la comunicación entre líderes y colaboradores.

Insuficiente actualización de competencias digitales y técnicas.

Limitada retroalimentación sobre el perfil, desempeño y expectativas del trabajador.

Poca formalización de procesos de capacitación continua.

Falta de Personalización. Los programas de capacitación pueden no estar ajustados a las necesidades específicas de cada empleado o los requerimientos del mercado laboral actual.

Evaluaciones Desactualizadas. Los métodos de evaluación pueden no reflejar las competencias y habilidades que son relevantes en el contexto actual, especialmente en áreas como digitalización e innovación.

Insuficiente Énfasis en la Inducción. Poca sostenibilidad las iniciativas de capacitación pueden no considerar un enfoque sostenible.

Falta de Retroalimentación Continua. Los procesos actuales pueden carecer de canales efectivos para recibir y utilizar la retroalimentación de los empleados respecto a la capacitación y su efectividad

Estas dificultades coinciden con los retos identificados por ECOTEC Universidad (2017), quienes señalan que muchas organizaciones carecen de modelos formativos capaces de responder a los cambios del entorno global. Asimismo, Briceño (2023) destaca que la falta de estrategias de *reskilling* y *upskilling* genera brechas que pueden afectar la productividad y el compromiso laboral.

Con base en estos argumentos la pregunta central que orienta esta investigación:

¿Cuáles son las falencias en los procesos de evaluación, inducción y capacitación del talento humano en Nutresa S.A.S. y cómo pueden ser mejorados de manera ética, sostenible y alineada a las nuevas tendencias laborales?

Justificación

La presente investigación que busca la solución a un problema específico en el área de gestión humana en la empresa Nutresa S.A.S., ubicada en la ciudad de Medellín, Antioquia y llevada a cabo por estudiantes del Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano. En un entorno organizacional caracterizado por la transformación digital, la globalización y la creciente competencia, las empresas requieren colaboradores con habilidades actualizadas, actitudes proactivas y competencias digitales que fortalezcan su desempeño y aporten al logro de los objetivos corporativos. Como señalan Cabezas y Rodríguez (2021), la formación laboral es un mecanismo esencial para cualificar al trabajador, mejorar su adaptación al cargo y promover un desempeño eficiente, constituyéndose en un elemento clave para la sostenibilidad institucional. En la actualidad ha cambiado mucho la forma en que aprendemos y así mismo el funcionamiento y estructura de las empresas, hace algunos años solo importaba el dinero y se veían a los trabajadores como máquinas, hoy la administración se ha fortalecido en el cuidado y buen trato de su recurso más importante, el humano, por lo cual la industria entendió que el nivel de satisfacción de los empleados en su trabajo es directamente proporcional a su productividad y eficiencia. En el caso específico de Nutresa S.A.S., las dinámicas actuales evidencian debilidades en la retroalimentación del desempeño, la actualización de competencias y la estructuración de procesos formativos continuos. Estas brechas organizacionales dificultan el alineamiento entre las expectativas de la empresa y las capacidades reales de los colaboradores, generando impactos directos en la productividad, la comunicación interna y la satisfacción laboral. Según ECOTEC Universidad (2017), las organizaciones que no desarrollan estrategias formativas adecuadas enfrentan mayores riesgos de desactualización, menor competitividad y

dificultades en la fidelización del talento humano. Además, la capacitación no solo cumple una función técnica, sino también ética y social.

Los procesos de formación aportan al bienestar del colaborador, fortalecen su autonomía, incrementan su empleabilidad y promueven relaciones laborales más justas y transparentes. En este sentido, Rangel Sánchez et al. (2025) destacan que la capacitación, cuando se implementa de manera estratégica, fortalece la motivación, mejora el clima organizacional y contribuye al desarrollo integral del trabajador. Esto resulta especialmente relevante en organizaciones con operaciones amplias como Nutresa S.A.S., donde la diversidad de roles exige programas de formación diferenciados y de alto impacto. Asimismo, la investigación adquiere relevancia porque permite comprender cómo la empresa puede integrar estrategias de reskilling y upskilling para enfrentar los retos de la transformación digital, las nuevas tecnologías y los cambios en las formas de trabajo. Briceño (2023) enfatiza que el desarrollo de nuevas competencias es indispensable para mantener la competitividad y garantizar que los colaboradores puedan asumir funciones emergentes en un entorno laboral cambiante. Esto refuerza la necesidad de diagnosticar de manera rigurosa las falencias existentes y proponer soluciones formativas pertinentes. Finalmente, desde una perspectiva académica, este estudio permite a los investigadores aplicar y ampliar sus conocimientos en gestión del talento humano, especialmente en el diseño, evaluación y mejora de procesos formativos. Como afirman Durán Bernardino (2021) y Molina Salazar (s.f.), la formación profesional en estos temas es esencial para comprender la interacción entre la capacitación, la empleabilidad y la mejora del desempeño organizacional. Por tanto, la investigación no solo beneficiará a la empresa y a sus colaboradores, sino también al crecimiento académico y profesional del equipo investigador.

Objetivos

Objetivo General

Evaluar los procesos de inducción y las etapas del entrenamiento que cualifican y desarrollan conocimientos, actitudes y habilidades en los colaboradores en Nutresa S.A.S., alineándolos con los objetivos de la organización, con el fin de fidelizar y retener el talento humano.

Objetivos Específicos

Identificar las principales debilidades en los procesos de evaluación, inducción y capacitación en Nutresa S.A.S.

Proponer estrategias de formación basadas en principios éticos, técnicos y de transformación digital.

Integrar herramientas de upskilling y reskilling para fortalecer las competencias laborales.

Establecer lineamientos de evaluación del impacto de la capacitación para garantizar la mejora continua.

Identificar las habilidades y competencias que requieren desarrollo en los colaboradores para alinearlas con los objetivos estratégicos de en Nutresa S.A.S.

Antecedentes

Nutresa S.A.S. es una compañía colombiana dedicada a la producción y comercialización de alimentos procesados mediante ocho unidades de negocio: cárnicos, galletas, chocolates, cafés, Tresmontes Lucchetti (TMLUC), alimentos al consumidor, helados y pastas. Con presencia comercial en más de dieciocho países, la empresa se posiciona como una de las organizaciones más importantes del sector alimentario en América Latina. Su enfoque estratégico incluye la sostenibilidad, el bienestar del colaborador, la innovación y el desarrollo del talento humano.

En términos de gestión del talento, Nutresa ha desarrollado prácticas relacionadas con bienestar laboral, cultura organizacional, comunicación interna, liderazgo participativo y compensación. Asimismo, implementa procesos de inducción que contemplan temas de seguridad y salud en el trabajo, sostenibilidad, cumplimiento legal, valores institucionales y cultura corporativa

Estas prácticas se alinean parcialmente con los planteamientos de Cabezas y Rodríguez (2021), quienes destacan la importancia de la inducción para garantizar la adaptación del colaborador, reducir la incertidumbre y fortalecer la identificación con la empresa.

Sin embargo, en los últimos años se han evidenciado desafíos relacionados con la actualización de competencias digitales y la incorporación de herramientas orientadas a la transformación digital. Como lo señala Briceño (2023), la ausencia de estrategias de reskilling y upskilling puede generar brechas de desempeño y disminuir la productividad organizacional. Este argumento coincide con las dificultades identificadas en Nutresa, especialmente en lo referente a la retroalimentación del desempeño, la formación orientada al objetivo y la articulación entre evaluación, compensación y bienestar.

Desde el punto de vista académico, los antecedentes también reflejan que los procesos de formación y evaluación del desempeño se han convertido en ejes estratégicos para la retención del talento humano. García Valencia (2025) sostiene que la compensación laboral y el bienestar influyen directamente en la permanencia de los colaboradores y en su sentido de pertenencia hacia la organización. Esto resulta relevante en empresas como Nutresa, donde la competitividad del sector alimentario exige eficiencia, innovación, productividad y compromiso del personal.

Marco Teórico

El marco teórico comprende conceptos fundamentales que permiten comprender la relación entre clima organizacional, motivación, evaluación del desempeño, capacitación, bienestar laboral y transformación digital, en relación con la gestión del talento humano.

El Grupo Nutresa S.A. es una empresa líder en el área de alimentos, reconocida a nivel nacional e internacional por su óptica en sostenibilidad, bienestar laboral y gestión estratégica del talento humano.

La empresa fomenta una cultura basada en valores como el respeto, la integridad, el bienestar laboral, trabajo en equipo y la innovación, lo que la convierte en un caso pertinente para el análisis del clima organizacional y la motivación laboral.

Nutresa aplica un enfoque centrado en las personas para mejorar la eficacia y la satisfacción laboral, basándose principalmente en la Teoría del Comportamiento.

Gestión Estratégica del Talento Humano

La gestión estratégica del talento humano se orienta a alinear las capacidades, competencias y comportamientos de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización. Chiavenato (2019) sostiene que las personas dejaron de ser consideradas un recurso operativo para convertirse en un activo estratégico capaz de generar ventajas competitivas sostenibles. Desde esta perspectiva, la gestión del talento humano implica planificar, desarrollar y evaluar el desempeño de los colaboradores de manera integral.

En el contexto actual, esta gestión estratégica exige la incorporación de herramientas tecnológicas, análisis de datos y modelos de evaluación continua que permitan tomar decisiones basadas en información confiable. La digitalización de los procesos de talento humano facilita la identificación de brechas de competencias y la implementación de planes de desarrollo

individualizados, lo cual resulta fundamental en organizaciones de gran escala como Nutresa S.A.S.

Evaluación del Desempeño como Herramienta de Desarrollo

La evaluación del desempeño ha evolucionado desde modelos tradicionales centrados en la medición de resultados hacia enfoques más integrales que incluyen la retroalimentación continua y el desarrollo de competencias. Según Chávez (2023), una evaluación efectiva debe considerar no solo el cumplimiento de metas, sino también los comportamientos, habilidades y actitudes que influyen en el desempeño laboral.

Cuando la evaluación se articula con planes de capacitación y bienestar, se convierte en un instrumento que fortalece la motivación y el compromiso organizacional. En este sentido, la retroalimentación oportuna permite al colaborador comprender sus oportunidades de mejora y visualizar rutas claras de crecimiento dentro de la organización.

Capacitación. Upskilling y Reskilling

La capacitación constituye un proceso clave para garantizar la actualización permanente de conocimientos y habilidades. Cabezas y Rodríguez (2021) señalan que la formación laboral no solo mejora el desempeño inmediato, sino que también incrementa la empleabilidad y la satisfacción del trabajador.

En el contexto de la transformación digital, surgen los conceptos de upskilling y reskilling como estrategias indispensables para preparar a los colaboradores frente a nuevos retos organizacionales. Briceño (2023) afirma que estas estrategias permiten cerrar brechas de competencias, facilitar la movilidad interna y fortalecer la competitividad empresarial, especialmente en sectores dinámicos como el alimentario.

Compensación. Bienestar y Clima Organizacional

La compensación y el bienestar laboral se encuentran estrechamente relacionados con la motivación y la retención del talento humano. Cuesta y Sánchez (2023) destacan que los sistemas de compensación deben contemplar no solo aspectos salariales, sino también beneficios emocionales, reconocimiento y calidad de vida laboral.

Un clima organizacional positivo, sustentado en prácticas justas y equitativas, favorece el compromiso, reduce la rotación y fortalece la cultura organizacional. En este sentido, la integración entre desempeño, compensación y bienestar resulta determinante para consolidar organizaciones sostenibles y centradas en las personas.

Clima Organizacional

El clima organizacional se entiende como la percepción colectiva que los colaboradores tienen sobre el ambiente de trabajo, la cultura, las políticas, el liderazgo y las relaciones laborales. Litwin y Stringer (1968) afirman que el clima influye en la motivación y el desempeño, pudiendo generar ambientes positivos que favorezcan la productividad o, en su defecto, escenarios conflictivos con altos niveles de rotación y ausentismo.

En Nutresa S.A.S., el clima organizacional refleja elementos de confianza, cultura inclusiva y sostenibilidad, aunque persisten desafíos relacionados con la comunicación interna y la actualización de competencias.

La literatura reciente señala que el clima constituye uno de los determinantes principales de la satisfacción laboral, el sentido de pertenencia y la retención del talento (Robbins & Judge, 2017).

Motivación Laboral

Impulso que lleva al colaborador a esforzarse y desempeñarse mejor, influenciado por factores como el reconocimiento y las buenas relaciones laborales. Según Robbins y Judge

(2017) resalta que la motivación explica la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un trabajador para alcanzar los objetivos organizacionales.

La motivación se conecta estrechamente con el ambiente laboral ya que el entorno laboral favorable contribuye al bienestar emocional del empleado, aumenta su motivación y fortalece su sentido de pertenencia.

Principales Teorías de la Motivación

Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow.

Maslow (1943) plantea que las personas se motivan para satisfacer una jerarquía de necesidades, fisiológica, de seguridad, sociales, de estima, amor y autorrealización.

En el entorno laboral esta teoría resalta la importancia de asegurar condiciones básicas y oportunidades de desarrollo personal.

Nutresa implementa programas de bienestar y desarrollo profesional que buscan alinear las necesidades individuales con los objetivos corporativos.

Teoría de los dos Factores de Herzberg

Herzberg (1959) distingue entre factores de la higiene (extrínseco al trabajo, como salario, seguridad, condiciones laborales) estos factores evitan la insatisfacción, pero no motivan, factores motivadores (intrínsecos al trabajo como logros, reconocimientos, crecimiento).

Las organizaciones primordialmente deben los factores de higiene para evitar el descontento y luego enfocarse en los motivadores para impulsar el rendimiento y la satisfacción rea

Teoría X y Teoría y de Mcgregor

Según McGregor (1960) plantea dos visiones del trabajador

Teoría X, se basa en el control y la supervisión, que el trabajador es pasivo y actúa bajo amenaza.

Teoría Y, promueve la confianza, la autonomía y el desarrollo del potencial humano.

Teoría de las Necesidades de McClelland

McClelland (1961) identifica tres necesidades principales, logro, poder y afiliación, que se desarrollan a través de la cultura y la experiencia y cada persona tiene una predominante, que impulsa su comportamiento, busca metas desafiantes, influencia sobre otros o relaciones interpersonales relativas.

Evolución del Talento Humano y su Impacto en la Administración del Siglo XXI

La gestión del talento humano ha evolucionado desde un enfoque operativo hacia un enfoque estratégico, en la actualidad los empleados son considerados como principal activo de las organizaciones. Chiavenato (2019), considera que, la administración moderna se centra en el desarrollo integral del colaborador, el bienestar laboral y la generación de entornos saludables.

En el siglo XXI las organizaciones priorizan el clima organizacional, la motivación, la innovación, el liderazgo transformacional y el equilibrio entre la vida laboral y personal como factores clave para la sostenibilidad y competitividad.

Importancia del clima organizacional y la motivación en los proyectos de mejora

El clima organizacional y la motivación laboral son decisivos en un proyecto de mejora porque un buen ambiente y empleados motivados mejoran la productividad, la innovación y el compromiso, asegurando que los equipos se alineen con los objetivos.

Un clima organizacional favorable contribuye a.

Mejorar el desempeño laboral.

Incrementar la satisfacción y el compromiso.

Reducir la rotación y el ausentismo.

Fortalecer la cultura organizacional.

Aplicación Práctica en Nutresa SAS. Se analizarán las iniciativas de la empresa, como sus programas de reconocimiento, políticas de bienestar, y estrategias de sostenibilidad, para evidenciar la aplicación de estas teorías.

Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático que permite valorar el rendimiento del colaborador frente a estándares organizacionales con el fin de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora (Chávez, 2023). Este proceso también facilita la toma de decisiones en compensación, promociones y formación, fortaleciendo la equidad interna y la transparencia (Cadavid & Arenas, 2023).

En Nutresa, la evaluación del desempeño presenta dificultades asociadas con la retroalimentación y la vinculación con la compensación y la capacitación. La literatura resalta que la evaluación debe estar acompañada de sistemas de retroalimentación, indicadores y herramientas de seguimiento (Sánchez, 2023), así como del uso estratégico de People Analytics para la toma de decisiones fundamentadas (González, 2022).

Capacitación y Desarrollo del Talento Humano

La capacitación corresponde al proceso mediante el cual el trabajador adquiere conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar sus funciones de manera eficiente. Cabezas y Rodríguez (2021) sostienen que la capacitación constituye un mecanismo de cualificación que permite adaptar al colaborador al cargo y al entorno laboral. En el contexto actual, la formación se relaciona con la incorporación de competencias digitales,

socioemocionales y técnicas, lo que implica estrategias de upskilling y reskilling (Briceño, 2023).

En Nutresa se identifican debilidades en la personalización de los programas formativos y en la actualización de competencias, lo cual coincide con los desafíos planteados por la transformación digital en el sector industrial.

Compensación y Bienestar Laboral

La compensación incluye retribuciones económicas y no económicas que buscan atraer, retener y motivar talento (Sánchez, 2023). El bienestar laboral se refiere a la satisfacción de los colaboradores respecto a condiciones de trabajo, relaciones sociales y propósito (Cuesta & Sánchez, 2023). La literatura evidencia que la articulación entre compensación, bienestar y desempeño fortalece la retención del talento y reduce costos asociados a rotación y ausentismo (García Valencia, 2025).

Marco Legal

Clima Organizacional y Motivación Laboral Empresa: Grupo Nutresa S.A.S.

El marco legal constituye un pilar fundamental para la gestión del talento humano, ya que regula las relaciones laborales y establece las condiciones mínimas que deben garantizarse para promover un clima organizacional adecuado y la motivación laboral. En Colombia, el cumplimiento de la normativa laboral contribuye a la creación de entornos de trabajo seguros, equitativos y respetuosos, factores que inciden directamente en la satisfacción y el compromiso de los colaboradores.

Código Sustantivo del Trabajo (Decreto 2663 de 1950)

El Código Sustantivo del Trabajo regula los derechos y deberes de empleadores y trabajadores, abordando aspectos como la contratación, la jornada laboral, la remuneración, las prestaciones sociales y las condiciones dignas de trabajo. Esta normativa busca garantizar relaciones laborales justas y estables, lo cual favorece la percepción de seguridad laboral y confianza organizacional (Congreso de la República de Colombia, 1950).

Desde la perspectiva del clima organizacional, el cumplimiento del Código Sustantivo del Trabajo contribuye a disminuir la incertidumbre y los conflictos laborales, fortaleciendo la motivación y la satisfacción laboral. Un entorno donde se respetan los derechos fundamentales del trabajador favorece un clima organizacional positivo y coherente con los principios de la gestión moderna del talento humano.

Ley 1010 de 2006 – Prevención del Acoso Laboral

La Ley 1010 de 2006 establece medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral, con el propósito de proteger la dignidad, la integridad física y psicológica, y la salud mental de los trabajadores. Esta ley promueve ambientes laborales basados en el respeto y la

convivencia, elementos esenciales para un clima organizacional saludable (Congreso de la República de Colombia, 2006).

La aplicación de esta norma en organizaciones como Grupo Nutresa permite fortalecer las relaciones interpersonales y reducir factores de riesgo psicosocial que afectan negativamente la motivación laboral. Un entorno libre de acoso favorece la confianza, el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional.

Ley 1562 de 2012 y Decreto 1072 de 2015 – Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)

La Ley 1562 de 2012 y el Decreto 1072 de 2015 regulan la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), cuyo objetivo es prevenir accidentes laborales, enfermedades profesionales y promover el bienestar físico, mental y social de los trabajadores (Ministerio del Trabajo, 2015).

Estas disposiciones influyen directamente en el clima organizacional, dado que un entorno laboral seguro y saludable incrementa la percepción de cuidado organizacional y fortalece la motivación laboral. La adecuada gestión de la seguridad y la salud en el trabajo contribuye a reducir el ausentismo, el estrés laboral y los riesgos psicosociales.

Ley 1616 De 2013 – Salud Mental

La Ley 1616 de 2013 establece lineamientos para la promoción de la salud mental y la prevención de trastornos mentales en el ámbito laboral y social. Esta ley reconoce la importancia del bienestar emocional como un factor determinante para el desempeño y la calidad de vida de los trabajadores (Congreso de la República de Colombia, 2013).

En el contexto organizacional, la promoción de la salud mental favorece un clima laboral empático y humano, donde los colaboradores se sienten respaldados por la organización. La

implementación de estrategias orientadas al bienestar emocional fortalece la motivación laboral y reduce el desgaste profesional.

Principio de igualdad y no discriminación Constitución Política de Colombia de 1991.

La Constitución Política de Colombia establece el derecho a la igualdad y prohíbe cualquier forma de discriminación en el ámbito laboral por razones de género, edad, origen étnico, discapacidad u otras condiciones personales. Este principio garantiza la igualdad de oportunidades y el trato justo dentro de las organizaciones (Constitución Política de Colombia, 1991).

El respeto por la diversidad y la inclusión laboral contribuye a fortalecer el clima organizacional, promoviendo relaciones basadas en el respeto y la equidad. Las organizaciones que fomentan la inclusión generan mayores niveles de compromiso, cohesión y motivación entre sus colaboradores.

Relación del Marco Legal con el Clima Organizacional en Grupo Nutresa

El cumplimiento del marco legal laboral permite a Grupo Nutresa S.A.S., consolidar prácticas organizacionales alineadas con el bienestar, la equidad y el desarrollo integral del talento humano. La aplicación efectiva de estas normas no solo garantiza el cumplimiento jurídico, sino que también fortalece el clima organizacional al promover entornos de trabajo seguros, respetuosos e inclusivos, los cuales impactan positivamente en la motivación laboral y el desempeño organizacional.

Metodología

El presente trabajo se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de carácter descriptivo-analítico, orientado a comprender los procesos de evaluación del desempeño, inducción,

capacitación y gestión del talento humano en Nutresa S.A.S., a partir de la integración de información documental, análisis teórico y reflexión crítica sobre la práctica organizacional.

La metodología de Nutresa para clima organizacional y motivación se basa en un enfoque de talento humano integral, usando encuestas de clima y compromiso para medir percepciones (liderazgo, confianza, innovación), e implementando planes de acción concretos como programas de reconocimiento (incentivos económicos, "Empleado del Mes"), desarrollo (liderazgo humano, formación), bienestar (salud mental, acompañamiento a jubilación) y comunicación efectiva, alineado con teorías como la del comportamiento organizacional y la motivación por el propósito y el logro, buscando crear un ambiente de excelencia, pertenencia y sostenibilidad, según lo evidencian sus informes de gestión.

Tipo y Enfoque de Investigación

El tipo de investigación es descriptivo–analítico, dado que busca identificar y caracterizar las falencias en los procesos mencionados, interpretando sus posibles causas y efectos dentro del contexto organizacional. Desde el enfoque cualitativo, el análisis se basa en la interpretación de discursos, documentos corporativos, referencias académicas y antecedentes institucionales.

Este enfoque es pertinente debido a que la investigación se centra en entender procesos internos de formación, desempeño y clima, los cuales involucran percepciones, motivaciones y dinámicas sociales que no pueden ser explicadas únicamente mediante datos cuantitativos (Robbins & Judge, 2017).

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Se utilizó la revisión documental como técnica principal, tomando como referencias. Documentos académicos elaborados en las fases previas del proceso colaborativo
Fuentes bibliográficas sobre talento humano, capacitación, motivación y desempeño
Referentes normativos y legales del entorno laboral colombiano

Información contextual disponible sobre Nutresa S.A.S.

Literatura reciente asociada a upskilling, reskilling y transformación digital

Además, se integraron elementos derivados del análisis del protocolo de evaluación del desempeño, el cual permitió establecer indicadores, procesos y estrategias asociadas a la evaluación del talento humano.

Población y Unidad de Análisis

La población objeto de análisis corresponde a los procesos de talento humano desarrollados al interior de Nutresa S.A.S. La unidad de análisis está constituida por los procesos de:

Inducción

Capacitación

Evaluación del desempeño

Clima organizacional

Motivación

Compensación

Estas categorías permiten observar la gestión del talento desde una perspectiva integral y estratégica.

Metodología de Nutresa. Clima y Motivación

Diagnóstico Continuo (Encuestas)

Herramienta Clave: Realizan encuestas de clima y compromiso organizacional anuales para medir la percepción de los colaboradores sobre políticas, prácticas y el ambiente laboral.

Dimensiones Evaluadas. Se enfocan en satisfacción, compromiso, agilidad, innovación, liderazgo, confianza, apoyo al desempeño, compensación y experiencia del empleado.

Objetivo. Identificar fortalezas y oportunidades para crear espacios sanos y relaciones armoniosas.

Teorías Motivacionales Aplicadas

Aunque no se nombran explícitamente todas, su enfoque se alinea con:

Teoría del Comportamiento Organizacional. Se centra en entender y predecir el comportamiento laboral, usando la motivación y satisfacción para mejorar el rendimiento.

Motivación Intrínseca Propósito y Pertenencia Buscan que los empleados valoren su trabajo, tengan un propósito y perciban oportunidades de crecimiento, aumentando su compromiso.

Reconocimiento y Recompensa Teoría de Herzberg/Adams. Implementan programas de "Empleado del Mes", incentivos económicos y bonificaciones por desempeño para satisfacer necesidades y motivar.

Estrategias Clave Implementadas

Liderazgo Humano. Fortalecen la capacidad de los líderes para inspirar y acompañar con cercanía, promoviendo la cultura organizacional.

Bienestar y Calidad de Vida. Programas de salud física y mental, y acompañamiento integral (ej. para la jubilación).

Desarrollo de Talento. Inversión en aprendizaje y capacidades para un desarrollo integral.

Cultura de Sostenibilidad e Inclusión. Integran la estrategia de valor compartido y el desarrollo sostenible en su modelo de gestión de personas.

Comunicación Efectiva. Mejoran la comunicación para reducir malentendidos y fortalecer el sentido de pertenencia.

Resultados

Los resultados obtenidos a partir del análisis documental y teórico aplicado al caso de la empresa Nutresa S.A., evidencia que la gestión del talento humano presenta oportunidades de mejoras, especialmente en los procesos de evaluación del desempeño, capacitación continua y retroalimentación.

Por ejemplo,

Falencias En la Evaluación del Desempeño

Se evidencian dificultades en los mecanismos de retroalimentación, actualización de competencias y articulación entre evaluación y compensación. La retroalimentación se presenta de manera limitada e irregular, lo que afecta la percepción de justicia organizacional y dificulta el desarrollo profesional.

Debilidades en los Procesos de Inducción y Capacitación

Los procesos de inducción se centran en aspectos normativos, culturales y de seguridad, pero presentan escasa personalización para el perfil del cargo. Adicionalmente, los programas de capacitación no articulan de manera sistemática la actualización de habilidades digitales ni la formación continua.

Brechas en la Comunicación Interna

Se identifican dificultades asociadas con la comunicación entre líderes y colaboradores, especialmente en la definición de expectativas y estrategias de retroalimentación. Este aspecto impacta el clima organizacional, la motivación y la productividad del talento humano.

Falta de Integración entre Compensación, Bienestar y Desempeño

La literatura demuestra que la compensación influye directamente en la retención del talento (García Valencia, 2025). En Nutresa, si bien existen estrategias de bienestar y

reconocimiento, la vinculación entre desempeño, beneficios y formación presenta vacíos que dificultan la fidelización del colaborador.

Ausencia de Estrategias de Upskilling y Reskilling

Las tendencias laborales actuales exigen habilidades digitales, socioemocionales y técnicas que deben actualizarse continuamente (Briceño, 2023). La ausencia de estas estrategias limita la capacidad adaptativa de la empresa y afecta la competitividad.

.Link de la presentación

https://1drv.ms/p/c/8de59cd8c27b7e29/IQCd_B1BVkN5QaOdhqzZ0IxqAaDJENVHj9TutSn-h11iiHo?e=HHTbnG

Discusión

Los resultados obtenidos revelan que las falencias identificadas en Nutresa S.A.S. coinciden con los desafíos que enfrentan actualmente diversas organizaciones a nivel global, en especial aquellas que operan en sectores con alta presión de innovación tecnológica.

La literatura revisada destaca que la evaluación del desempeño constituye un mecanismo estratégico para alinear objetivos individuales con metas corporativas (Chávez, 2023). No obstante, para que este proceso sea efectivo debe articularse con la retroalimentación, la compensación, la formación continua y la actualización de competencias. En el caso de Nutresa, la evaluación se realiza, pero carece de una conexión sólida con la capacitación y el bienestar, lo cual afecta la motivación y la equidad organizacional.

Por otra parte, las dificultades en inducción y capacitación evidencian un enfoque tradicional centrado en el cumplimiento normativo. Esto resulta coherente con estudios que señalan que muchas empresas aún no incorporan mecanismos formativos basados en reskilling y aprendizaje permanente (ECOTEC Universidad, 2017). Esta perspectiva funciona en contextos estables, pero no responde a las necesidades emergentes de la transformación digital.

La teoría motivacional aplicada al caso permite observar que Nutresa implementa factores higiénicos y motivadores según Herzberg (1959). Sin embargo, desde la visión de McClelland, la motivación por logro y poder requiere oportunidades de crecimiento profesional que se ven limitadas al no existir estrategias claras de desarrollo del talento.

Finalmente, la compensación y el bienestar laboral constituyen aspectos claves para la retención del personal. Como lo plantean Cuesta y Sánchez (2023), el bienestar reduce el ausentismo y mejora el clima organizacional. No obstante, dichos mecanismos deben articularse con la evaluación y la formación para generar sentido de pertenencia y compromiso.

Conclusiones

La gestión del talento humano se consolida como un componente estratégico fundamental para el logro de los objetivos organizacionales, especialmente en contextos empresariales caracterizados por la transformación digital, la competitividad y el cambio constante. A partir del análisis realizado en Nutresa S.A.S., se evidencia que los procesos de evaluación del desempeño, inducción y capacitación requieren una articulación más integral que permita alinear las competencias del colaborador con las metas corporativas y las demandas del entorno laboral actual.

Los resultados del estudio permiten concluir que, si bien Nutresa cuenta con una estructura organizacional sólida y con iniciativas orientadas al bienestar y la sostenibilidad, persisten falencias relacionadas con la retroalimentación del desempeño, la actualización de competencias y la personalización de los procesos formativos. Estas debilidades inciden directamente en la motivación, el clima organizacional y el compromiso de los colaboradores, limitando el aprovechamiento pleno del talento humano.

Asimismo, se concluye que la evaluación del desempeño no debe concebirse únicamente como un mecanismo de control, sino como una herramienta de desarrollo que facilite la identificación de fortalezas, oportunidades de mejora y planes de crecimiento profesional. Cuando este proceso no se vincula de manera efectiva con la capacitación, la compensación y el bienestar, se pierde su potencial como instrumento de mejora continua y fidelización del talento.

Por otra parte, la capacitación y el desarrollo del talento humano adquieren un papel clave en la sostenibilidad organizacional. La ausencia de estrategias estructuradas de upskilling y reskilling limita la capacidad de adaptación de los colaboradores frente a los cambios tecnológicos y organizacionales. En este sentido, se hace evidente la necesidad de implementar

modelos formativos dinámicos, orientados al aprendizaje permanente y al fortalecimiento de competencias técnicas, digitales y socioemocionales.

Finalmente, se concluye que una gestión del talento humano basada en principios éticos, legales y estratégicos contribuye de manera significativa al fortalecimiento del clima organizacional, la motivación laboral y la retención del talento. La integración de procesos de evaluación, formación, compensación y bienestar permite a las organizaciones no solo mejorar su desempeño interno, sino también consolidarse como entornos laborales sostenibles, justos y competitivos.

Recomendaciones

A partir de los hallazgos y conclusiones obtenidos, se proponen las siguientes recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión del talento humano en Nutresa S.A.

Implementar Estrategias de Upskilling y Reskilling. Orientadas a la actualización de competencias digitales, socioemocionales y técnicas, con el fin de mejorar la adaptabilidad del personal a los cambios del entorno.

Rediseñar los Procesos de Inducción y Capacitación. Incorporando metodologías activas, aprendizaje significativo y herramientas tecnológicas que faciliten la retroalimentación y el monitoreo del aprendizaje.

Fortalecer la Evaluación del Desempeño. articulando indicadores cuantitativos y cualitativos con mecanismos de retroalimentación continua, seguimiento y planes de desarrollo individual.

Vincular la Evaluación del Desempeño con la Compensación y el Bienestar. Para garantizar criterios de justicia organizacional que favorezcan la motivación, la equidad y la fidelización del talento humano.

Optimizar la Comunicación Interna. Promoviendo mecanismos de interacción entre líderes y colaboradores que permitan aclarar expectativas, construir confianza y retroalimentar percepciones sobre el desempeño.

Incorporar Herramientas digitales y People Analytics. Para sistematizar información, mejorar la toma de decisiones y facilitar la planificación del talento humano desde un enfoque estratégico.

Promover Programas de Desarrollo Profesional. Orientados a la formación continua, el liderazgo y el crecimiento personal, con el objetivo de fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso del colaborador.

Mantener y reforzar las estrategias de bienestar y sostenibilidad, considerando que estos elementos influyen positivamente en el clima organizacional, la satisfacción laboral y la retención del talento.

Referencias

- Baz Rodríguez, J. (2021). *Derechos digitales laborales en España*. Wolters Kluwer España.
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/176326?page=228>
- Bernardino, M. (2021). *Políticas y programas de empleo juvenil*. Repositorio UNAD.
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/218639>
- Briceño, F. M. (2023). *Reskilling para el desarrollo de nuevas funciones del talento humano en la empresa HEB de México*. *Revista Monografía Empresarial*, 20(23).
<https://doi.org/10.70219/mby-202023-93>
- Cabezas, L. J., & Rodríguez, L. R. (2021). *Inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal* [Objeto Virtual]. Repositorio UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42162>
- Cadavid, I., & Arenas Gallego, E. (2023). *Cartilla del trabajo 2023*. Laboral y normativa.
https://conpucol.org/wpcontent/uploads/2024/09/Cartilla-Laboral-2023_compressed.pdf
- 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
- 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>
- ECOTEC Universidad. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*.
<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>

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

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

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

Javeriana Virtual. (2025). *Upskilling y reskilling: impulsa tu desarrollo profesional*. Pontificia Universidad Javeriana. <https://virtual.javerianacali.edu.co/contenidos-educativos/administracion-y-negocios/como-impulsar-tu-desarrollo-profesional/>

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

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/48801>

Rangel Sánchez, J., Pastor, J. E., Polo Peralta, J. E., Vargas Marib, L. J., & Vergara Cervantes, W. A. (2025). *Aplicación de las estrategias del plan de inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo laboral para mejorar las competencias laborales de los empleados de la Universidad de Santander*. Repositorio Institucional UNAD.

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