



UNICIT
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
DE CIENCIA Y TECNOLOGIA

Línea de investigación: Gestión Empresarial

Plan de acción anual de gestión de la cultura organizacional y optimización del rendimiento laboral del departamento de asistencia técnica de la empresa Nestlé Professional durante el primer trimestre de 2026.

Monografía para optar al título de: Licenciatura en Administración de Empresas

Autoras:

Br. Karla Esperanza Gadea Vásquez.

Br. Niurka Epifanía Morales González.

Br. Cristhian Nahomy Pernudy Gutiérrez.

Tutora:

MSc. Heydi de los Ángeles Valle Ávalos

Managua, Nicaragua

julio 2026

Dedicatoria

Br. Cristhian Nahomy Pernudy Gutiérrez.

Dedico este trabajo a Dios, por ser mi fuente de sabiduría, guía y fortaleza. Gracias por darme la fe y la paciencia para superar cada desafío y acompañarme en todo momento durante este proceso.

A mis padres, Sergio Pernudy y Marisol Gutiérrez, quienes son los pilares fundamentales de mi vida. Gracias por su amor puro, sus grandes sacrificios y por creer siempre en mí. A ellos, por haberme dado la vida, por sus abrazos y palabras de aliento en las noches de desvelo, y por ser el motor que siempre me impulsó a culminar esta meta. Este logro también es suyo.

A mis abuelos, Mariano Gutiérrez y Julieta Mayorga, quienes han sido una inspiración constante a lo largo de mi vida. Gracias por enseñarme, con su ejemplo, que el éxito se construye con esfuerzo, humildad, honestidad y perseverancia. En cada paso de este camino encontré en ustedes una fuente de apoyo. Este logro también es suyo, porque gran parte de lo que soy hoy se debe a las enseñanzas y al legado que han dejado en mi vida.

A mi abuelita, Gloria Aragón, por su apoyo y por estar presente a lo largo de esta etapa. Gracias por sus enseñanzas y valores que me ha transmitido. Su compañía ha sido una parte importante de este camino.

A mi hermano Sergio Pernudy Jr, por su compañía, apoyo en este camino. Gracias por estar siempre presente y por llenar mis días de mucha alegría. Tu compañía me brindó la motivación necesaria para seguir adelante en los momentos de mayor esfuerzo. Finalmente, dedico este trabajo a mi tía Fabiola Torres. Gracias por el tiempo, la paciencia y la dedicación con la que me enseñó. Su apoyo fue fundamental para alcanzar este logro, que hoy culmina con orgullo, gratitud y satisfacción.

Br. Karla Esperanza Gadea Vásquez.

Dedico este trabajo, primeramente, a Dios, por ser mi guía y por brindarme la fortaleza, sabiduría y perseverancia necesarias para alcanzar cada una de mis metas y superar los desafíos presentados durante mi formación académica.

Le doy las gracias a mi familia, especialmente a mi madre, Jenifer Vásquez Romero, quien es mi mejor amiga y forma parte de cada uno de mis logros. Le agradezco por brindarme siempre su amor infinito, sus consejos y su apoyo incondicional. Gracias por ser el pilar fundamental de mi vida, por creer siempre en mí y por impulsarme a seguir adelante, aun en los momentos más difíciles.

A mi padre, por estar presente en mi vida, por sus palabras de aliento, sus consejos y por acompañarme de diferentes maneras en este camino. Gracias por confiar en mí y por motivarme a continuar luchando por mis sueños y metas.

A mi hermana, por su cariño, compañía y apoyo durante esta etapa. Gracias por compartir conmigo cada momento de alegría, por brindarme ánimo cuando lo necesité y por ser una persona importante en mi vida.

Asimismo, agradezco a quienes, de diferentes maneras, me brindaron apoyo emocional durante esta etapa. A la compañía incondicional que hizo más llevaderas las largas jornadas de estudio y a la música que me acompañó en los momentos de mayor esfuerzo, proporcionándome tranquilidad, inspiración y motivación para continuar avanzando hacia el cumplimiento de esta meta.

Y finalmente, a mis amigas de la carrera, con quienes compartí este camino lleno de retos, aprendizajes y experiencias inolvidables. Durante todo este proceso nos apoyamos, reímos, discutimos y crecimos juntas; pero nunca dejamos de avanzar hacia esa meta que un día parecía tan lejana y que hoy se ha convertido en una realidad.

Br. Niurka Epifanía Morales González.

Con profundo cariño y gratitud, dedico este trabajo a mi mamá (E.G), quien ha sido mi mayor ejemplo de esfuerzo, fortaleza y perseverancia. Gracias por acompañarme en esta etapa de mi vida, por creer en mí incluso en los momentos más difíciles y por brindarme su amor.

A Dios, por ser mi guía, mi fortaleza y la fuente de sabiduría que me permitió superar cada desafío. Gracias por bendecir mi camino, darme la perseverancia necesaria para no rendirme y acompañarme en cada paso hasta alcanzar esta meta tan importante.

También dedico esta monografía a mi familia, quienes me acompañaron durante este proceso con palabras de aliento, comprensión y motivación. Gracias por estar presentes en los momentos de estrés, por compartir alegrías y dificultades, y por recordarme que nunca estaba sola en este camino. Su apoyo ha sido una fuente constante de ánimo y fortaleza.

Asimismo, agradezco a mis amigas de facultad, quienes hicieron este proceso una experiencia más llevadera por su apoyo, esfuerzo y compañerismo; y una persona muy especial (F.V) que, con su cariño, paciencia y constante motivación fueron fundamentales para impulsarme a alcanzar esta meta.

Finalmente, dedico este esfuerzo a todas las experiencias, desafíos y aprendizajes que me permitieron crecer tanto personal como académicamente. Este trabajo representa no solo el resultado de una investigación, sino también la constancia, el compromiso y la dedicación invertidos para alcanzar una meta más en mi vida.

Agradecimiento

El desarrollo de la presente investigación fue posible gracias a la colaboración y disposición de personas que contribuyeron significativamente en las distintas etapas del proceso investigativo. Sus aportes, orientaciones y apoyo permitieron fortalecer el contenido y alcanzar satisfactoriamente los objetivos propuestos.

Asimismo, agradecemos a la empresa Nestlé Professional y al personal del departamento de asistencia técnica por la disposición mostrada durante el proceso de recopilación de información, así como por el tiempo dedicado a compartir sus experiencias y conocimientos.

De igual manera, reconocemos el aporte de todas aquellas personas que, de forma directa o indirecta, contribuyeron al desarrollo y culminación exitosa de esta investigación.

Resumen

La presente investigación analiza la influencia de la cultura organizacional en el rendimiento laboral del departamento de asistencia técnica de Nestlé Professional durante el primer trimestre de 2026. El objetivo principal fue diseñar un plan de acción anual orientado al fortalecimiento de la cultura organizacional y la mejora del rendimiento laboral.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo descriptivo-propositivo, utilizando como técnicas de recolección de información la entrevista semiestructurada y la guía de observación. Estas permitieron conocer la percepción de los colaboradores sobre la cultura organizacional y su relación con el rendimiento laboral, identificando necesidades relacionadas con la comunicación interna, el liderazgo, el sistema de reconocimiento, la capacitación y el trabajo en equipo.

Los hallazgos evidenciaron que la cultura organizacional predominante en el departamento presenta características jerárquicas con orientación al mercado. Asimismo, se identificó que factores como la limitada comunicación, la escasa motivación, la rotación de personal y la rigidez estructural influyen en la percepción del rendimiento laboral y en el desarrollo de las actividades del área técnica.

Con base en los hallazgos obtenidos, se diseñó un plan de acción anual orientado al fortalecimiento de la cultura organizacional y a la mejora del rendimiento laboral del departamento de asistencia técnica.

Palabras clave:

- Cultura organizacional
- Rendimiento laboral
- Plan de acción

Abstract

This study analyzes the influence of organizational culture on the work performance of Nestlé Professional's technical support department during the first quarter of 2026. The main objective was to design an annual action plan aimed at strengthening organizational culture and improving work performance.

The study was conducted using a descriptive-propositional qualitative approach, employing semi-structured interviews and an observation guide as data collection techniques. These methods provided insight into employees' perceptions of the organizational culture and its relationship to job performance, identifying needs related to internal communication, leadership, the recognition system, training, and teamwork.

The findings revealed that the predominant organizational culture in the department exhibits hierarchical characteristics with a market orientation. Furthermore, it was found that factors such as limited communication, low motivation, staff turnover, and structural rigidity influence perceptions of work performance and the conduct of activities in the technical department.

Based on these findings, an annual action plan was designed to strengthen the organizational culture and improve work performance in the technical assistance department.

Keywords:

- Organizational culture
- Work performance
- Action plan

Índice de Contenido

1. Introducción	1
2. Contextualización del problema	2
3. Planteamiento del problema	3
3.1 Pregunta de investigación	4
4. Justificación	5
5. Objetivos	6
6. Alcances y delimitaciones del estudio	7
6.1 Alcances	7
6.2 Limitaciones	8
7. Marco teórico	9
7.1 Estado del arte	9
7.2 Capítulo I: Fundamentos de la Cultura	13
7.3 Capítulo II: El Rendimiento Laboral y sus Indicadores	21
7.4 Capítulo III: La Interacción Cultura-Rendimiento	27
7.5 Capítulo IV: Fortalecimiento de la cultura mediante plan de acción	29
7.6 Capítulo V: Evaluación del plan de acción	34
8. Diseño metodológico	38
8.1 Alcance:	38
8.2 Población:	39
8.3 Muestra:	40
8.4 Técnicas e Instrumentos de recopilación de datos:	40
9. Resultados	43
10. Análisis de los Resultados	112
11. Discusiones	116
12. Conclusiones	117
13. Recomendaciones	118
14. Bibliografía	119
15. Anexos	123

1. Introducción

Hoy en día, en un entorno empresarial tan competitivo, el éxito y la estabilidad de las organizaciones no dependen exclusivamente de sus activos financieros o tecnológicos; razón por la cual se elaboró este documento, cuyo objetivo es analizar la influencia de la cultura organizacional en el rendimiento laboral del departamento de asistencia técnica de la empresa Nestlé Professional durante el primer trimestre de 2026.

El mundo empresarial está cambiando muy rápido y esto exige que tanto las grandes corporaciones como los negocios más pequeños fortalezcan su forma de trabajar internamente para mantenerse competitivos en el mercado. Por eso, las organizaciones necesitan contar con equipos de trabajo bien integrados, donde los colaboradores compartan valores comunes, tengan una comunicación clara y cuenten con líderes que los motiven a cumplir con las metas propuestas.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo-propositivo, utilizando la entrevista semiestructurada y la guía de observación como técnicas para la recolección de información. El análisis permitió comprender la percepción de los colaboradores respecto a la cultura organizacional y su influencia en el rendimiento laboral, identificando categorías relacionadas con la comunicación interna, el liderazgo, el reconocimiento, la capacitación y el trabajo en equipo. Asimismo, se evidenció que las características jerárquicas de la cultura organizacional, la comunicación limitada, la escasa motivación, la rotación de personal y la rigidez estructural influyen en el desempeño de las actividades del área técnica.

Por esta razón, se consideró importante diagnosticar la cultura en este departamento, comprender la percepción sobre el rendimiento laboral de los trabajadores y proponer un plan de acción anual que ayude a gestionar la cultura organizacional y, como consecuencia, mejorar el desempeño de todo el equipo.

2. Contextualización del problema

En el contexto empresarial actual, caracterizado por una competencia creciente y entornos volátiles, las organizaciones dependen cada vez más de la solidez de su cultura organizacional para garantizar un desempeño laboral óptimo. La cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, creencias y normas compartidas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización, constituye un factor determinante en la eficiencia operativa y en la consecución de los objetivos estratégicos (Verdur, 2023). Particularmente en el área de asistencia técnica, donde se concentran los procesos operativos medulares que sostienen el funcionamiento institucional, una cultura organizacional sólida facilita la coordinación, fortalece el sentido de pertenencia y potencia el compromiso de los colaboradores hacia las metas empresariales.

No obstante, cuando la cultura organizacional presenta debilidades en dimensiones críticas como la comunicación interna, el estilo de liderazgo, los sistemas de recompensas y la cohesión del trabajo en equipo, se generan condiciones adversas que pueden traducirse en un bajo rendimiento laboral.

Una comunicación deficiente obstaculiza el flujo de información necesaria para la toma de decisiones oportunas; un liderazgo inadecuado desmotiva a los equipos y limita su potencial productivo; la ausencia de sistemas de recompensas equitativos desincentiva el esfuerzo extraordinario; y la falta de trabajo en equipo fragmenta los esfuerzos individuales, impidiendo sinergias que optimicen los resultados organizacionales.

En este contexto, surge la necesidad de analizar la cultura organizacional en el área de asistencia técnica de la empresa objeto de estudio, con el propósito de comprender cómo sus características se relacionan con el desempeño de los colaboradores. Los hallazgos obtenidos permitirán fundamentar la propuesta de un plan de acción orientado al fortalecimiento de la cultura organizacional y a la mejora del desempeño laboral.

3. Planteamiento del problema

En el caso específico de la empresa Nestlé Professional, dedicada a la comercialización de café (Nescafé), en el departamento de asistencia técnica se han identificado diversas situaciones relacionadas con la comunicación interna, el liderazgo, el desarrollo colaborativo, el acompañamiento al personal, la rotación de colaboradores, la rigidez estructural y el sistema de compensación.

De acuerdo con la percepción de los colaboradores y de los responsables del área, estos aspectos inciden en el rendimiento laboral y en el cumplimiento de las actividades operativas, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la cultura organizacional mediante acciones orientadas a mejorar dichas condiciones.

En el contexto nicaragüense, esta problemática adquiere una relevancia particular debido a las condiciones económicas y sociales cambiantes que enfrentan las empresas locales. La necesidad de optimizar recursos y maximizar la productividad del talento humano se convierte en un imperativo para la sostenibilidad organizacional. Sin embargo, existe un vacío de conocimiento respecto a cómo estas dimensiones específicas de la cultura organizacional (comunicación, liderazgo, sistemas de recompensa y trabajo en equipo) se manifiestan y se relacionan con el rendimiento en las empresas del sector comercial en el país.

La elaboración de un material de apoyo para capacitar al personal del departamento de asistencia técnica de Nestlé Professional constituye una herramienta estratégica indispensable, dado que permitirá sistematizar y fortalecer la cultura organizacional, específicamente en las dimensiones de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo. Contar con este material facilitará las buenas prácticas entre los colaboradores y será también un recurso permanente, estructurado y accesible, eficaz para fortalecer el liderazgo, fomentar el compromiso laboral y la comunicación interna; todo con el propósito de cumplir las metas operativas existentes y fortalecer la relación entre las dimensiones de cultura organizacional y rendimiento laboral.

3.1 Pregunta de investigación

Por lo expuesto, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores de la cultura organizacional que influyen en el rendimiento laboral de los colaboradores del departamento de asistencia técnica de la empresa Nestlé Professional durante el primer trimestre de 2026?

4. Justificación

El presente trabajo de investigación resulta pertinente porque permitirá analizar la percepción sobre la relación existente entre la cultura organizacional y el rendimiento laboral de los colaboradores del departamento de asistencia técnica de Nestlé Professional durante el primer trimestre de 2026.

Desde el punto de vista organizacional, los hallazgos servirán como base para identificar fortalezas y oportunidades de mejora en la cultura interna, facilitando la toma de decisiones orientadas al fortalecimiento del clima laboral, la motivación y el desempeño de los colaboradores.

Desde el punto de vista académico, esta investigación contribuirá a ampliar el conocimiento sobre la relación entre la cultura organizacional y el rendimiento laboral en el contexto empresarial nicaragüense. Además, podrá servir como antecedente y fuente de consulta para estudiantes e investigadores interesados en esta temática.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación establecerá un procedimiento de estudio basado en el enfoque cualitativo, empleando técnicas como la entrevista y la observación para la recopilación de información.

Desde el punto de vista práctico, con base en los resultados obtenidos se elaborará un plan de acción con recomendaciones dirigidas a fortalecer la cultura organizacional y mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores del departamento de asistencia técnica, favoreciendo el cumplimiento de los objetivos de Nestlé Professional.

5. Objetivos

Objetivo General:

Diseñar un plan de acción anual de gestión de la cultura organizacional para la optimización del rendimiento laboral del departamento de asistencia técnica de la empresa Nestlé Professional durante el primer trimestre de 2026.

Objetivo Específico:

- Diagnosticar las necesidades de la cultura organizacional que influyen en el rendimiento laboral de los colaboradores del departamento de asistencia técnica de la empresa Nestlé Professional durante el primer trimestre de 2026.
- Analizar la relación entre las necesidades identificadas en la cultura organizacional y el rendimiento laboral de los colaboradores del departamento de asistencia técnica de la empresa Nestlé Professional.
- Evaluar la percepción de los colaboradores respecto al plan de acción anual, propuesto para mejorar la cultura organizacional y el rendimiento laboral del departamento de asistencia técnica de la empresa Nestlé Professional.

6. Alcances y delimitaciones del estudio

6.1 Alcances

La presente investigación tuvo como alcance diagnosticar los factores de la cultura organizacional que influyen en el rendimiento laboral de los colaboradores del departamento de asistencia técnica de Nestlé Professional durante el primer trimestre de 2026. Asimismo, permitió analizar la relación existente entre ambas dimensiones mediante la recopilación e interpretación de información obtenida a través de entrevistas semiestructuradas y una guía de observación.

Como resultado del diagnóstico realizado, se identificaron oportunidades de mejora relacionadas con la comunicación interna, el liderazgo, el trabajo en equipo, el reconocimiento y la motivación de los colaboradores, las cuales sirvieron de fundamento para el diseño de un plan de acción anual orientado al fortalecimiento de la cultura organizacional y la optimización del rendimiento laboral. De igual forma, la investigación permitió conocer la percepción de los colaboradores respecto a la propuesta planteada, aportando elementos que contribuyen a su pertinencia y aplicabilidad dentro del departamento objeto de estudio.

6.2 Limitaciones

La investigación se desarrolló exclusivamente en el departamento de asistencia técnica de Nestlé Professional, por lo que los resultados obtenidos corresponden únicamente a la realidad de esta área y no pueden generalizarse a otros departamentos de la empresa. Asimismo, el estudio se realizó durante el primer trimestre de 2026, razón por la cual los hallazgos reflejan las condiciones organizacionales presentes en ese período.

Por otra parte, al tratarse de una investigación con enfoque cualitativo, los resultados se fundamentan en las percepciones, experiencias y opiniones expresadas por los participantes durante las entrevistas, así como en la información obtenida mediante la guía de observación. En consecuencia, los hallazgos deben interpretarse dentro del contexto específico en el que se desarrolló la investigación.

7. Marco teórico

7.1 Estado del arte

En el ámbito internacional, la cultura organizacional ha sido objeto de investigaciones que evidencian su influencia decisiva en el desempeño laboral y en la eficiencia administrativa. Los estudios analizados muestran que una cultura sólida impulsa la motivación, el compromiso y la cohesión de los colaboradores, mientras que su ausencia genera desorden, conflictos y baja productividad. Estos hallazgos permiten comprender que la gestión cultural no es un aspecto secundario, sino un componente estratégico que condiciona la calidad de los procesos internos y la satisfacción de los empleados, convirtiéndose en un tema recurrente dentro de instituciones educativas y administrativas.

En este sentido, diversos autores han aportado evidencia que respalda la importancia de la cultura organizacional en el rendimiento laboral:

Según (Guagua González, L. J, 2024) en su tema de tesis titulado: “La influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador”. La investigación revela que la cultura de una organización es un factor crucial en el desempeño laboral, dado que, cuando está bien definida y comprendida, impulsa la motivación, el compromiso y la eficiencia, pero su falta genera caos y problemas en la administración. Este hallazgo es clave para nuestro estudio, porque demuestra que la gestión cultural no debe quedarse en lo superficial, sino que debe de ser un elemento central para mejorar el rendimiento de los equipos y garantizar procesos internos más ágiles y orientados al cliente. En este sentido, los resultados académicos nos permiten entender cómo la cultura organizacional influye directamente en el trabajo del personal administrativo en instituciones públicas, mostrando que una cultura sólida fomenta la motivación, el compromiso y la eficiencia de los procesos, mientras que su ausencia conduce a desorden y fallos administrativos.

De igual manera (Mendoza Cachay, M, J, 2025), en su tesis la “Influencia de la cultura organizacional en el desempeño de los colaboradores en la I.E. Ramón Castilla-Luya, 2023”, plantea que la cultura organizacional si influye en el desempeño de los colaboradores. Sin embargo, esta influencia puede depender de factores específicos de cada institución y de cómo se encuentre la organización.

Esto conlleva a que se implementen acciones de mejora orientadas a fortalecer la cultura organizacional, como el desarrollo de un plan de mejora para optimizar la cultura y el rendimiento laboral de los empleados, con el objetivo de crear un entorno de trabajo más coherente y alineado con los valores de la institución, para poder alcanzar niveles superiores de productividad, satisfacción y eficiencia organizacional. Estos aportes son relevantes para nuestra investigación, ya que respaldan la importancia de crear un plan de acción enfocado en la gestión de la cultura organizacional mediante acciones planificadas y orientadas a favorecer el desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

De acuerdo con (Miguel Ángel Baquij" & Pa'lo Lenin Pineda, 2025), En su estudio del “El rol de la cultura organizacional en la gestión administrativa, Unidad Educativa Quiteño Libre Cantón Jipijapa”. Los investigadores plantean que una cultura débil genera ineficiencia y un ambiente laboral desfavorable afecta directamente la calidad educativa, esto se puede ver reflejado en los resultados de la investigación donde se plantea la confirmación de una situación compleja caracterizada por la falta de cohesión docente, recursos insuficientes y una capacitación deficiente.

El estudio determina que, para lograr una transformación positiva, es necesario implementar políticas que fomenten la comunicación interna y la participación comunitaria, utilizando estos resultados como base para mejorar la gestión y alcanzar los objetivos educativos de la organización. Esta investigación vincula sobre la unidad educativa, ya que evidencian como una cultura organizacional sólida influye en la eficiencia administrativa y en la motivación del personal.

Tal como señala la investigación, una cultura débil genera conflictos y baja productividad, mientras que la implementación de estrategias de fortalecimiento como talleres, mejora el compromiso y el desempeño. En el caso de Nestlé, al aplicar el plan permitirá al equipo técnico optimizar procesos y garantizar un servicio de mayor calidad, alineando sus objetivos con la gestión de la empresa.

Dentro del contexto nacional se evidencia que la cultura organizacional tiene un impacto directo en el desempeño y la productividad de las empresas.

Como plantean Barahona et al. (2021), en su investigación acerca de “Cultura organizacional en el desempeño y productividad de los empleados”, se pudo analizar que la cultura organizacional es un elemento clave dentro de las organizaciones, ya que predomina la influencia en el rendimiento y la productividad de los colaboradores. Asimismo, nos permite identificar qué tan eficientes son los trabajadores en cumplimiento de sus funciones, porque ellos son el recurso fundamental de la organización.

Una gestión adecuada de la cultura organizacional, favorece el crecimiento y buen funcionamiento de las empresas, dado que tanto los directivos como los colaboradores comparten valores, normas y prácticas laborales que fortalecen los procedimientos internos. Estos aportes contribuyen a nuestra investigación ya que nos permite comprender la importancia de la cultura organizacional y cómo influye en el desempeño y la productividad. De igual forma, facilitan el entendimiento de que el manejo de la cultura no debe limitarse solo a los valores, sino que también debe implicar diseñar estrategias que fortalezcan la comunicación interna, la innovación y el compromiso con la organización.

Tal como señalan Dávila et al. (2023), en su estudio sobre “Desarrollo y administración de la cultura organizacional reflejado en el desempeño y productividad de los trabajadores en la empresa Karpimuebles durante el período de enero a julio 2023”.

Los resultados de la tesis desarrollada en Karpimuebles evidencian que una cultura organizacional claramente establecida y adecuadamente comunicada contribuye a fortalecer el compromiso de los colaboradores, favorece un ambiente laboral positivo y se refleja en mayores niveles de productividad y calidad en el servicio. Por otra parte, la ausencia de una cultura organizacional definida puede generar conflictos internos, desmotivación en el personal y afectar la imagen de la empresa.

Estos aportes resultan relevantes para la presente investigación, ya que permiten comprender que la cultura organizacional no debe limitarse únicamente a aspectos simbólicos, sino que debe gestionarse de forma estratégica y continua, con el propósito de impulsar la eficiencia del trabajo, la integración del equipo y el adecuado desarrollo de los procesos organizacionales.

De acuerdo con (Mavis Paola Castros & Melissa Rachell Arauz, 2023), en su investigación titulada cómo “Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en la empresa Casa Pellas S.A, ciudad de Matagalpa, I semestre del 2023”. La investigación analiza la incidencia de la cultura organizacional destacando que, en un entorno cambiante y competitivo, la cultura influye directamente en la efectividad, adaptación e innovación de las empresas.

Se evidencio que en la sucursal de Matagalpa predomina la cultura orientada a resultados, la cual impulsa factores clave como la motivación, productividad, trabajo en equipo y habilidades del personal. En la investigación destaca como la cultura organizacional influye en la productividad de la eficiencia del personal, se comprobó que una cultura orientada a los resultados fomenta valores, motivación y cumplimiento de objetivos, lo que contribuye positivamente en el desempeño laboral.

De manera similar, el plan de acción de Nestlé busca fortalecer el aporte del equipo técnico, con el fin de ir mejorando el ambiente y la comunicación con los jefes, alineándose la cultura con los objetivos estratégicos, asegurando que la motivación y el comportamiento del personal se presente con un servicio más eficiente y de calidad.

7.2 Capítulo I: Fundamentos de la Cultura.

7.2.1 Definiciones de Cultura Organizacional:

En el contexto organizacional, la cultura se considera un elemento indispensable para orientar el comportamiento y el rendimiento de los colaboradores. Como afirma Chiavenato (2009), “la cultura organizacional está formada por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones a la realización de los objetivos de ésta; en su cumplimiento participan todos los miembros” (p. 124).

Esta definición muestra que la cultura no depende solamente de lineamientos formales, sino de prácticas compartidas y valores implícitos que guían el comportamiento de los miembros de una organización, constituyendo un elemento fundamental para el trabajo en equipo y el logro de los objetivos.

Asimismo, Leal (1991) afirma que, la cultura organizacional caracteriza el conjunto de maneras tradicionales y habituales de pensar, sentir, decidir y reaccionar ante amenazas, oportunidades y problemas a los que se enfrenta una organización. La cultura organizacional es también un vínculo emocional que une a la organización, que la cohesiona. Está enraizada en los cimientos forjados por los fundadores de la organización, se nutre de sus héroes y mitos, de sus metáforas y de sus símbolos, y forma una memoria colectiva que se autoalimenta con los éxitos y fracasos de la organización en el pasado y en el presente de su estrategia (p. 19).

En el concepto destaca que la cultura organizacional es la base que guía cómo piensan y actúan los miembros de una organización, resaltando una dimensión emocional e histórica a partir de experiencias y el fortalecimiento de la identidad de los valores compartidos como organización.

De tal forma, la cultura organizacional, se comprende como la base que orienta las conductas, decisiones y relaciones dentro de la empresa, donde se establecen los valores y normas que definen la identidad y su enfoque.

Estos principios no solo afectan cómo se manejan las personas y los recursos de la organización, sino que también influyen en el ambiente de trabajo y en la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios del entorno. Por ello, la cultura organizacional es el conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa, junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran, tomando en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra (Schneider et al, 2013, como se citó en Cordero et al,2022).

7.2.2 Niveles de la Cultura

- **Artefactos:**

Los artefactos representan el nivel más visible de la cultura organizacional, ya que comprenden todos aquellos elementos tangibles y perceptibles dentro de la organización. De acuerdo con (Geraghty, 2023), los artefactos describen cualquier aspecto manifiesto, visible y descriptible de la organización, incluyendo elementos como la marca y los logotipos, el diseño de la oficina, el código de vestimenta, las políticas y las herramientas; es decir todo aquello que se puede observar.

En este caso, los artefactos permiten comprender de manera inmediata cómo se manifiesta la cultura dentro de la empresa; no obstante, su interpretación puede resultar limitada si no se analizan en conjunto con los valores y los supuestos básicos que los sustentan.

En el contexto del departamento de asistencia técnica de Nestlé Professional, los artefactos se reflejan en la presentación del personal técnico, el uso de herramientas especializadas para la atención a clientes, los protocolos de servicio establecidos, así como en los espacios de trabajo donde se desarrollan las actividades. Estos elementos permiten evidenciar, de manera directa, la forma en que la organización proyecta su cultura hacia los colaboradores y los clientes.

- **Valores: Estrategias, metas y filosofía.**

De acuerdo con Chiavenato (2009), los valores son el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia. Desde esta perspectiva, los valores representan los principios, normas y creencias que orientan el comportamiento de los miembros de la organización. Estos valores se manifiestan en las estrategias, las metas institucionales y en la filosofía empresarial que guía la toma de decisiones.

En las empresas, los valores suelen estar alineados con principios corporativos como la calidad, la excelencia en el servicio, la innovación y la orientación al cliente. Por ejemplo, el enfoque en la “Calidad Nestlé” no solo define los estándares de los productos, sino también la manera en que se presta el servicio técnico, buscando satisfacer las expectativas del cliente.

Estos valores se ven reflejados en su filosofía organizacional, que se expresa a través de su misión y visión. La misión de la empresa se orienta a convertirse en un colaborador que le permita crecer e innovar, ofreciendo productos de alimentación y bebidas de calidad con la garantía de una gran marca que dé satisfacción a sus clientes. Por otra parte, su visión es inspirar el crecimiento sostenido de sus clientes, posicionándose como líderes en soluciones integrales de alta calidad, siendo reconocidos por la innovación y el respaldo de la marca Nestlé. De esta manera, se evidencia el compromiso de la organización con la excelencia, la innovación y la satisfacción del cliente.

- **Supuestos Básicos: Creencias inconscientes**

Según Schein et al. (2016), señalan que los supuestos básicos son los valores y creencias adquiridos inconscientemente y que, a su vez, definen los sentimientos, pensamientos, percepciones y comportamientos de los trabajadores.

En relación con lo anterior, los supuestos básicos hacen referencia a aquellas creencias, percepciones y pensamientos inconscientes que los miembros de la organización dan por sentados. Estos influyen de manera determinante en la forma en que los colaboradores interpretan la realidad y actúan dentro de la empresa.

En el caso del departamento de asistencia técnica, estos supuestos pueden estar relacionados con la manera en que se percibe al cliente, por ejemplo, si se le considera el eje central del servicio o simplemente un receptor del mismo. Asimismo, pueden influir en la forma en que se asume el trabajo, ya sea como una obligación operativa o como una oportunidad para generar valor y fortalecer la relación con el cliente.

7.2.3 Tipologías de Cultura

Cultura de Clan: Enfocada en la colaboración y el equipo.

La cultura de clan se refiere a una organización caracterizada por tener un grato ambiente laboral donde sus integrantes establecen lazos de amistad y compañerismo. (Cancino y Vial, 2022). A partir de lo anterior, la cultura clan se distingue por propiciar un ambiente laboral agradable, donde predominan las relaciones interpersonales basadas en la confianza, el compañerismo y la colaboración. En este tipo de cultura, la organización funciona como una familia, donde se promueve un ambiente de confianza, participación y compromiso entre sus miembros. También favorece la comunicación abierta y el sentido de pertenencia, lo que puede impactar positivamente en el desempeño laboral.

En Nestlé Professional, este tipo de cultura puede mostrarse en la importancia que se otorga al trabajo en equipo dentro del departamento de técnicos, donde la

colaboración entre ellos, la comunicación constante y el apoyo entre los colaboradores son fundamentales para brindar un servicio eficiente. De igual manera, fortalecer las relaciones laborales basadas en la confianza y el compañerismo puede contribuir a la mejora del clima laboral y garantizar una atención de calidad.

- **Cultura de Adhocracia: Enfocada en la innovación y la creatividad.**

La cultura de adhocracia enfatiza en la flexibilidad y el cambio y está orientada hacia el exterior. Suele verse en empresas que operan en contextos dinámicos y en aquellas que buscan ser líderes en sus mercados. Los valores clave en una cultura de adhocracia son la creatividad, el espíritu empresarial y la toma de riesgos. Araujo Uribe (2020)

Bajo este enfoque, la organización está orientada hacia la innovación, la creatividad y la adaptabilidad. Se caracteriza por ser dinámica y flexible, promoviendo la generación de nuevas ideas y la toma de riesgos como parte del crecimiento organizacional. En este sentido, este tipo de cultura impulsa la mejora continua y la búsqueda de soluciones innovadoras, lo que puede fortalecer la eficiencia en áreas técnicas, donde se requiere actualización y respuesta oportuna a las necesidades del cliente.

A nivel de Nestlé, esto se refleja en la implementación de nuevas tecnologías, la optimización de procesos en el servicio de asistencia técnica y la capacidad de adaptación a las exigencias del mercado, lo que permitirá ofrecer soluciones más eficientes y competitivas, fortaleciendo la calidad del servicio brindado a los clientes.

- **Cultura de Mercado: Enfocada en resultados y metas.**

La cultura de mercado se caracteriza por el logro de resultados y el cumplimiento de objetivos, priorizando la competitividad y la obtención de altos niveles de rendimiento. Aquí se promueve la eficiencia y el alcance de metas medibles siendo estos elementos clave para lograr el éxito organizacional.

De acuerdo con Cosentino (2024), la cultura de mercado tiene un único objetivo: obtener altos márgenes de beneficio y superar a la competencia. Por lo tanto, está orientada a los resultados y se centra en la satisfacción del cliente. Esta cultura suele ser un entorno competitivo, incluso entre compañeros, y atrae a personas con talento que aspiran a ser las mejores.

A partir de lo expuesto, se entiende que la cultura se fundamenta en un conjunto de valores, creencias, costumbres y normas que caracterizan a un mercado específico, influyendo tanto en el comportamiento de los consumidores como en las estrategias empresariales. Dentro de la empresa, este tipo de cultura puede manifestarse en el establecimiento de los KPIs, lo cual contribuye a optimizar el servicio, garantizando la satisfacción del cliente y la competitividad de la organización.

- **Cultura Jerárquica: Enfocada en reglas y procedimientos.**

La cultura jerárquica se caracteriza por un trabajo estructurado y formalizado; los procedimientos rigen lo que hacen las personas, los líderes se destacan por ser buenos coordinadores y organizadores, las preocupaciones a largo plazo de la organización son la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia, y la cohesión está dada por reglas formales y políticas.

En este contexto, la cultura está fundamentada en la existencia de reglas claras, procesos definidos y una cadena de mando bien estructurada, lo que permite mantener el orden y el control dentro de la organización.

Resulta común en organizaciones que requieren altos niveles de estandarización y control en sus procesos, especialmente en áreas técnicas donde es indispensable el cumplimiento de protocolos específicos para garantizar la calidad y la seguridad en las operaciones.

En el ámbito organizacional, se puede observar en la aplicación de procedimientos estipulados en el área de asistencia técnica, en el seguimiento de las normas de calidad o en la estructura de funciones y responsabilidades. De esta forma, el cumplimiento de lineamientos puede contribuir a asegurar la eficiencia en las operaciones y la estabilidad del servicio brindado.

Cultura predominante en el departamento de asistencia técnica.

En el contexto del departamento de asistencia técnica de Nestlé Professional, es posible identificar una combinación de tipologías culturales; sin embargo, tiende a predominar una cultura de tipo jerárquico y de mercado.

Por una parte, se evidencia una cultura jerárquica debido a la necesidad de cumplir con procedimientos técnicos estandarizados, protocolos de servicio y lineamientos establecidos por la organización, lo que garantiza el orden, la consistencia y la calidad en las operaciones. Por otro lado, también se observa una orientación hacia la cultura de mercado, dado el énfasis en el cumplimiento de metas, la eficiencia en la atención al cliente y la medición del desempeño a través de indicadores.

La integración de ambos enfoques culturales permite no solo asegurar la estandarización de los procesos, sino también impulsar el logro de resultados y la mejora continua del servicio.

7.2.4 Funciones de la Cultura:

- **Distintivos de Nestlé.**

Una de las principales funciones de la cultura organizacional es actuar como un elemento distintivo que diferencia a una empresa de las demás. En el caso de Nestlé, su cultura se refleja en aspectos como su enfoque en la calidad, la orientación al cliente, la innovación y el compromiso con la excelencia en sus productos y servicios.

Estos distintivos no solo fortalecen la imagen corporativa, sino que también permiten posicionar a la organización en el mercado, generando confianza tanto en los clientes como en los colaboradores. De esta manera, la cultura organizacional se convierte en un factor clave para la construcción de una identidad sólida y diferenciada.

Al respecto Shee & Abratt (1989, citados por Duque y Carvajal, 2015) señalan que “la identidad corporativa es “una asamblea de señales visuales (físicas y conductuales) por las cuales una audiencia puede reconocer a la compañía y distinguirla de las otras, lo que se puede usar para representar o simbolizar a la compañía” (p. 16).

Bajo esta perspectiva, Nestlé Professional se distingue por posicionarse como un socio estratégico en soluciones de alimentos y bebidas para el sector fuera del hogar (HORECA), destacando por la calidad de sus productos, la innovación tecnológica y su enfoque en la excelencia gastronómica. Estos aspectos refuerzan su identidad corporativa y la manera en la que proyecta sus operaciones y la relación con sus clientes.

- **Transmite identidad a los colaboradores.**

La cultura organizacional cumple una función fundamental al permitir el desarrollo de un sentido de pertenencia en los colaboradores hacia la organización. A través de los valores, normas y prácticas compartidas, los empleados logran identificarse con la empresa y alinearse con sus objetivos.

Desde esta perspectiva, la identidad profesional es importante para los individuos ya que es el medio por el que estos se asignan significado a sí mismos, y dan forma a sus actitudes, afectos y comportamiento en el trabajo (Siebert y Siebert, 2005).

En relación con lo anterior, en el caso del departamento de asistencia técnica, la transmisión de identidad se refleja en la forma en que los colaboradores adoptan los valores de la empresa, especialmente en la atención al cliente y en la calidad del servicio, lo que impacta directamente en su desempeño laboral.

7.3 Capítulo II: El Rendimiento Laboral y sus Indicadores

7.3.1 Definición de Rendimiento Laboral:

El rendimiento laboral no solo se limita al cumplimiento de las tareas, sino que refleja la manera en que cada uno de los colaboradores organiza sus esfuerzos para poder alcanzar los objetivos de la organización. En otras palabras, el desempeño no solo se mide por los resultados que se obtenidos, sino también por la estrategia personal que cada individuo pone en práctica para lograr eficiencia en la organización.

Tal como señala en el capítulo 8 del libro Gestión del talento humano, “el rendimiento laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (Chiavenato, 2012, cap. 8).

7.3.2 Diferencias entre rendimiento, desempeño y productividad.

El rendimiento laboral no solo se relaciona con los resultados obtenidos, sino también con los factores que influyen en la capacidad del colaborador para alcanzarlos. Aspectos como la capacitación, la remuneración, el entorno laboral y las herramientas disponibles inciden directamente en el nivel de rendimiento que puede mostrar un colaborador hacia la organización.

En este sentido, Lucca (2025) señala que “comprender bien la diferencia entre rendimiento y eficiencia ayuda a definir mejores objetivos para los equipos, lo que contribuye a un correcto desempeño de la organización en general”. De esta manera, el rendimiento no debe confundirse con la productividad, pues mientras esta última mide la eficiencia en términos de recursos y resultados, el rendimiento integra elementos más amplios vinculados al contexto y las condiciones laborales.

Por su parte, el desempeño laboral se diferencia del rendimiento, dado que este se centra en la forma en que los colaboradores ejecutan cada una de sus funciones, reflejando las competencias adquiridas y la calidad del trabajo realizado. No se trata solo de lo que el colaborador sabe, sino de cómo aplica sus conocimientos, habilidades y actividades en la práctica cotidiana.

Bautista et al., (2020) y Pfeffer, (2007) consideran que el desempeño laboral es un sistema integrado que permite la ejecución de las actividades de manera efectiva, direccionado hacia el éxito de la empresa por medio de actividades que ejercen valor para la organización. Además, el desempeño laboral representa un elemento clave dentro de la gestión del talento humano, ya que permite identificar fortalezas y áreas de mejora y diseñar políticas que incrementen la competitividad empresarial.

En este sentido, evaluar el desempeño no solo aporta información sobre la calidad del trabajo individual, sino que también se convierte en una herramienta clave para la toma de decisiones organizacionales, la planificación de recursos y el desarrollo profesional de cada uno de los colaboradores.

Finalmente, la productividad laboral se vincula con los dos conceptos anteriores, aunque se distingue por centrarse en la eficiencia; es decir, en la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados. Mientras el rendimiento está condicionado

por factores contextuales y el desempeño refleja la calidad de la ejecución, la productividad mide objetivamente cuánto se logra en comparación con lo que se invierte.

En palabras de Milkovich y Boudreau (1994), “la productividad es la razón entre la producción lograda y los insumos empleados”. Este indicador resulta clave para evaluar la competitividad de una organización y comprender el impacto que tienen tanto las condiciones de trabajo como la gestión de recursos en los resultados finales.

7.3.3 El rendimiento como conducta versus resultado.

El rendimiento laboral puede analizarse desde dos perspectivas complementarias: como conducta y como resultado. Entendido como conducta, el rendimiento se refiere al conjunto de acciones, comportamientos y esfuerzos que el colaborador desarrolla en su entorno laboral para alcanzar las metas establecidas Campbell (1990). En este sentido, lo importante no es solo cómo se logran, sino la manera en que se orientan la eficiencia, la disciplina y la constancia hacia los objetivos organizacionales.

Por otra parte, cuando se comprende como resultado, el rendimiento se vincula directamente con los logros obtenidos en relación con los recursos disponibles. Se mide la efectividad del trabajo que se realiza, expresado en beneficios tangibles para la organización, como la cantidad de tareas completadas, la calidad de los productos o servicios brindados y el impacto en la competitividad organizacional.

Como señalan Robbins y Judge (2013), “el rendimiento puede evaluarse tanto por las conductas que los empleados exhiben como los resultados que producen”.

Distinguir el rendimiento como conducta o resultado permite comprender que no basta con evaluar únicamente los productos finales del trabajo, sino que también es importante valorar los procesos, las actitudes y las estrategias que los colaboradores ponen en práctica, aportando una visión más integral del rendimiento laboral y facilitando la implementación de políticas que promuevan tanto la mejora de los resultados como el fortalecimiento de las conductas que los generan.

7.3.4 Dimensiones del Rendimiento

El rendimiento laboral es un concepto amplio que puede llegar a analizarse a partir de diferentes dimensiones que permiten comprender de manera más completa la contribución de los colaboradores dentro de la organización. Estas dimensiones no solo ayudan a comprender los resultados obtenidos, sino también la forma en que cada una de las personas realiza sus actividades y las relacionan con el entorno laboral.

En este sentido, la literatura especializada reconoce dimensiones como la cuantitativa, cualitativa, de eficiencia y conductual para explicar el rendimiento laboral. No obstante, en la presente investigación estas dimensiones se retoman únicamente como referentes teóricos que permiten comprender los distintos factores asociados al rendimiento laboral. En correspondencia con el enfoque cualitativo descriptivo-propositivo del estudio, dichas dimensiones no fueron evaluadas mediante indicadores estadísticos o KPIs, sino interpretadas a partir de la información obtenida mediante las entrevistas y la guía de observación aplicadas a los participantes.

- **Dimensión cuantitativa**

Se refiere al volumen de trabajo realizado, es decir, la cantidad de tareas, productos o servicios completados en un periodo de tiempo determinado. Como afirma Dessler (2015), “el rendimiento cuantitativo se expresa en términos de producción y volumen de trabajo alcanzado”, lo cual evidencia que esta dimensión permite medir las capacidades de cada uno de los colaboradores facilitando la comparación entre las metas propuestas y los logros alcanzados, ofreciendo una visión objetiva del aporte individual.

- **Dimensión cualitativa**

La dimensión cualitativa está relacionada con la capacidad del trabajo, la precisión en la ejecución de las actividades y el cumplimiento de los estándares organizacionales. En palabras de Werther y Davis (2008), “la calidad del desempeño refleja la exactitud y el cumplimiento de los criterios establecidos por la organización”. Esto demuestra que no

solo basta con producir en cantidad, sino que se debe garantizar excelencia, lo cual impacta directamente en la satisfacción de clientes internos y externos.

- **Dimensión de eficiencia**

La efectividad se centra en el impacto del trabajo en el logro de los objetivos organizacionales. Mintzberg (2003) afirma que “la efectividad se mide por el grado en que los resultados alcanzados contribuyen al cumplimiento de las metas estratégicas”. Esto refleja que la efectividad se conecta directamente al rendimiento individual con la competitividad empresarial, mostrando la alineación entre las acciones de los colaboradores y los objetivos estratégicos de la organización.

- **Dimensión Conductual**

Esta considera las actitudes, el compromiso, la disciplina y la forma en que el trabajador orienta sus esfuerzos hacia las metas. Para Pfeffer (2007), el comportamiento laboral constituye un indicador esencial del rendimiento, ya que refleja la disposición y el compromiso del trabajador hacia la organización. Esta perspectiva subraya que el rendimiento no depende únicamente de los resultados tangibles, sino también de la conducta y el compromiso demostrado en el día a día, lo que fortalece la cultura organizacional.

7.3.5 Factores Críticos que Afectan el Rendimiento:

- **Motivación laboral.**

La motivación es el motor esencial del rendimiento, pues este orienta la energía del colaborador hacia el cumplimiento de las metas organizacionales. Robbins y Judge explican que “la motivación es el proceso que explica la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el alcance de un objetivo”.

A partir de este planteamiento, se evidencia que la motivación no solo incrementa la energía y el compromiso, sino que al mismo tiempo otorga sentido al trabajo realizado.

En la práctica, un colaborador motivado tiende a mostrar mayor iniciativa, persistencia y creatividad, lo que se traduce como un factor de rendimiento, ya que los trabajadores que encuentran satisfacción en sus tareas estos suelen permanecer más tiempo en la organización, reduciendo de esta manera la rotación y fortaleciendo la estabilidad del equipo.

- **Ambiente físico y psicológico.**

El entorno laboral, tanto en su dimensión material como emocional, determina directamente la productividad. De acuerdo con lo planteado por Chiavenato (2011) “el ambiente de trabajo constituye el conjunto de condiciones físicas, sociales y psicológicas que rodean al trabajador y afectan su rendimiento”.

Esto demuestra que un espacio seguro, cómodo y emocionalmente saludable favorece la concentración y reduce el estrés. Además, un ambiente positivo genera confianza, lo que fortalece la unión del equipo y potencia la eficiencia. En este sentido, el ambiente laboral no debe ser visto únicamente como infraestructura, sino como un sistema integral que impacta en la actitud, la motivación y la salud mental de los colaboradores, convirtiéndose en un factor decisivo para alcanzar altos niveles de desempeño.

- **Liderazgo del supervisor.**

El estilo de liderazgo ejercido por los supervisores influye en la forma en que los trabajadores perciben sus tareas y se comprometen con ellas. Yukl (2013) sostiene que “el liderazgo es el proceso de influir en otros para comprender y acordar lo que debe hacer y cómo se debe hacer, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para lograr objetivos comunes”.

Esto implica que un supervisor que guía, motiva y reconoce a su equipo de trabajo puede potenciar significativamente el rendimiento de los colaboradores. Un liderazgo efectivo no solo orienta las acciones hacia los objetivos, sino que este también genera

confianza, fomenta la innovación y fortalece la cohesión del grupo. En consecuencia, el liderazgo se convierte en un factor crítico para mantener la motivación, reducir conflictos y asegurar que los colaboradores se sientan protegidos en el cumplimiento de sus responsabilidades.

- **Compensaciones e incentivos.**

Las compensaciones o también llamadas recompensas económicas y simbólicas constituyen un mecanismo clave para estimular el rendimiento. Mondy y Martocchio (2023) consideran que los sistemas de compensación son esenciales para atraer, retener y motivar a los empleados, vinculando el esfuerzo con la satisfacción de sus necesidades. En este sentido, un plan de incentivos justos y lo más importante transparente no solo mejora la productividad, sino que también fortalece la lealtad y el compromiso hacia la organización.

Las compensaciones actúan como un reconocimiento tangible del esfuerzo realizado, generando motivación adicional y asegurando que cada uno de los colaboradores perciban una relación directa entre su desempeño y las recompensas obtenidas.

Además, los incentivos no deben limitarse a solo lo económico: el reconocimiento público, las oportunidades de desarrollarse profesionalmente y la flexibilidad laboral también constituyen a los esfuerzos que refuerzan la satisfacción y el rendimiento.

7.4 Capítulo III: La Interacción Cultura-Rendimiento

7.4.1 Modelos de Influencia:

- **La cultura como reguladora del comportamiento laboral.**

Según Hofstede, en las culturas corporativistas los trabajadores “piensan que las normas de la organización abarcan su comportamiento tanto en el trabajo como en el hogar” (1999, p. 311). El autor habla de cómo, en las culturas organizacionales de tipo corporativista, la influencia de la empresa trasciende el espacio laboral y se extiende a la vida personal de los trabajadores.

Esto significa que las normas, valores y expectativas de la organización no solo regulan el comportamiento dentro del trabajo, sino que también influyen en la forma en que las personas actúan fuera de él, incluso en el ámbito familiar. Cómo los valores compartidos aumentan el compromiso y, por ende, el rendimiento.

Según Ogalla (2005) indica que los valores apoyan la misión y la visión de la organización, ya que son una parte esencial de la cultura organizacional. Los valores pueden clasificarse en función del grado en que son aceptados dentro de un determinado grupo social.

De acuerdo con el autor nos da a entender que, cuando los valores organizacionales son compartidos y realmente aceptados por los miembros de la organización, estos se alinean con la misión y la visión, generando un sentido de pertenencia y coherencia en sus acciones.

Esta alineación fortalece el compromiso de los colaboradores, ya que se identifican con los principios que guían a la empresa, lo que a su vez impacta positivamente en su rendimiento. En consecuencia, mientras mayor sea el grado de aceptación de los valores dentro del grupo, mayor será la motivación para cumplir objetivos y desempeñarse de manera eficiente.

7.4.2 La Cultura Organizacional en Empresas.

Repsol (2024) plantea que “la cultura organizacional de una empresa es ese tejido conectivo que une los valores, creencias y comportamientos de una organización, definiendo su identidad. Desde influir en la toma de decisiones estratégicas hasta afectar al día a día del equipo de personas de la entidad, son muchos los aspectos en los que, en mayor o menor medida, se revela la cultura corporativa”.

Se considera que la cultura organizacional es clave porque actúa como un elemento que integra todo dentro de la empresa, desde los valores hasta la forma en que las personas trabajan día a día.

Esto demuestra que no solo influye en decisiones importantes, sino también en el comportamiento cotidiano del equipo, lo que termina definiendo cómo funciona realmente la organización.

Por eso, una cultura bien establecida puede guiar mejor las acciones de los colaboradores y contribuir a un desempeño más coherente y eficiente.

7.5 Capítulo IV: Fortalecimiento de la cultura mediante plan de acción

7.5.1. Elementos del plan de acción

- **El objetivo del plan de acción.**

Esto constituye uno de los aspectos más importantes dentro de su elaboración, ya que se define el propósito que se desea alcanzar mediante la ejecución de las actividades propuestas.

Todo plan debe contar con un objetivo claro, específico y bien estructurado, que sirva como guía para orientar las acciones y facilitar el logro de los resultados esperados. Asimismo, es recomendable que dicho objetivo sea realista, medible y alcanzable en un periodo determinado, permitiendo evaluar posteriormente el nivel de cumplimiento obtenido. De esta manera, el objetivo se convierte en la base principal sobre la cual se organizan las demás acciones del plan.

- **La lista de tareas.**

Representa otro elemento fundamental, debido a que permite detallar cada una de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos planteados. Estas tareas deben describirse de manera ordenada y precisa, estableciendo que se va a realizar, cómo se ejecutará y quién será el responsable de llevarlo a cabo.

Además, la definición de tareas facilita el seguimiento de las actividades y contribuye a mantener una mejor organización durante el desarrollo del plan, evitando improvisaciones y permitiendo un mayor control sobre el cumplimiento de las metas.

- **El cronograma de plan de acción.**

Es una herramienta la cual permite distribuir las actividades en un periodo de tiempo determinado, indicando las fechas de inicio y finalización de cada tarea. Su función principal es organizar de manera secuencial las acciones propuestas, estableciendo plazos y tiempos de ejecución que favorezcan el cumplimiento del plan.

Asimismo, el cronograma ayuda a supervisar el avance de las actividades, identificar posibles retrasos y tomar decisiones oportunas para garantizar el logro de los objetivos en el tiempo previsto.

- **Los recursos.**

Son una parte esencial del plan de acción, ya que hacen posible la ejecución de las actividades planificadas. Estos recursos pueden ser humanos, financieros, materiales o tecnológicos, dependiendo de las necesidades de cada acción. En este sentido, es importante definir claramente con qué recursos se cuenta y quiénes serán las personas responsables de participar en el desarrollo del plan. Asignar los recursos de manera adecuada contribuye a la optimización del trabajo realizado y favorece el cumplimiento eficiente de las actividades propuestas.

- **Puntos para medir progreso.**

Estos permiten evaluar el nivel de avance del plan de acción y verificar si las actividades están contribuyendo al logro de los objetivos establecidos. Se pueden reflejar mediante indicadores, metas o resultados que sirvan como referencia para controlar el desempeño de las acciones que se ejecutaron.

Aparte, facilitan la identificación de fortalezas, debilidades y posibles ajustes que deban realizarse durante el proceso, permitiendo mantener el orientado hacia el cumplimiento de los resultados esperados.

7.5.2 Definición de plan de acción

El plan de acción se define como un instrumento estratégico de gestión diseñado para sistematizar el control de proyectos. Su función principal es actuar como una guía operativa que delimita la ejecución de las acciones concretas necesarias para alcanzar metas específicas.

Al estructurar de forma clara las tareas, este recurso se vuelve indispensable para articular esfuerzos colectivos, fomentando el compromiso y la cohesión entre los diversos actores involucrados desde equipos de trabajo hasta instituciones en pos de un objetivo común. (Elaboración propia)

7.5.3 Las estrategias del plan de acción

Las estrategias dentro de un plan de acción en una empresa, es la forma en que se organizan y se orientan los recursos, actividades y decisiones para alcanzar los objetivos propuestos. Es una guía que define que se va hacer y con qué propósito se va hacer, permitiendo que las acciones sean eficientes con las metas establecidas por la organización. (Elaboración propia)

7.5.4 Acciones concretas

La efectividad de cualquier plan de acción depende, en última instancia, de su capacidad para aterrizar en acciones concretas. No basta con definir un rumbo general, es la fragmentación de la visión en tareas específicas y detalladas lo que permite optimizar el uso de los recursos y evitar la dispersión de esfuerzos.

En el entorno empresarial, este enfoque práctico actúa como un sistema de control que transforma la estrategia en resultados medibles, permitiendo identificar cuellos de botella y ajustar el rumbo con precisión. Sin este nivel de detalle en la ejecución, los equipos corren el riesgo de estancarse en la ambigüedad, priorizando actividades que no contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos finales. (Elaboración propia)

7.5.5 Cronograma

De Acuerdo con Bravo S.A.C “Es una descripción específica de las actividades y del tiempo que se va a emplear para la ejecución del proyecto. Se debe organizar el trabajo en fechas probables, para saber cuánto tiempo requerirá elaborar el trabajo definitivo.” Bravo S.A.C resalta la importancia de planificar de manera detallada las actividades y los tiempos dentro de un proyecto, lo cual permite tener mayor control y organización durante su ejecución.

En el caso de empresas como Nestlé, especialmente en su área técnica, esta planificación resulta fundamental, ya que las operaciones requieren precisión, cumplimiento de estándares y coordinación eficiente de procesos. De esta forma, establecer cronogramas claros no solo facilita el desarrollo del trabajo, sino que también contribuye a optimizar recursos, garantizar la calidad y cumplir con los objetivos establecidos.

7.5.6 Los recursos

Para Xamai “Los recursos empresariales se refieren a los elementos esenciales que una empresa utiliza para llevar a cabo sus operaciones, alcanzar sus objetivos y mantener su posición en el mercado. Estos recursos abarcan desde aspectos financieros, como el capital y los activos, hasta el capital humano, representado por las habilidades y talentos de los empleados.”

La cita de Xamai destaca que los recursos empresariales son fundamentales para que una empresa pueda cumplir sus objetivos y mantenerse competitiva. En el caso de Nestlé, esto se refleja en el área técnica, donde no solo se utilizan recursos tecnológicos, sino también el talento y las capacidades del personal. Los colaboradores del área técnica cumplen un papel importante al garantizar el correcto funcionamiento de los equipos, la calidad de los procesos y la eficiencia en la producción.

7.5.7 Material de apoyo para la capacitación

Según con Idalberto “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.” Idalberto habla sobre la capacitación como una herramienta importante dentro de las empresas, ya que permite que los trabajadores adquieran nuevos conocimientos y mejoren sus habilidades para desempeñar sus funciones de manera más eficiente.

Además, demuestra que la capacitación no solo beneficia al colaborador en su crecimiento profesional, sino también a la empresa, porque contribuye al cumplimiento de objetivos y al mejoramiento del rendimiento laboral.

7.6 Capítulo V: Evaluación del plan de acción

7.6.1 Indicadores de medición

De acuerdo con el documento de la Organización Internacional del trabajo “un indicador es una comparación entre dos o más tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa. Esta comparación arroja un valor, una magnitud o un criterio, que tiene significado para quien lo analiza. Los indicadores se utilizan en diversos ámbitos.”

Considerando que los indicadores dentro de la empresa ayudan a medir y comparar resultados para reconocer si las actividades se están realizando de manera correcta. Además, permiten identificar avances, dificultades y aspectos que necesitan mejorar, facilitando así la toma de decisiones. Pienso que gracias a los indicadores las organizaciones pueden llevar un mejor control de sus objetivos y mejorar su desempeño en el área técnica de Nestlé.

- **Importancia**

(ISOTools, 2026) “Los indicadores nos dan una visión clara de los resultados de una organización indicando si éstos se ajustan a los objetivos marcados o si es necesario modificar alguna forma de actuar.” Se reconoce que los indicadores son fundamentales en la empresa, por lo que permiten conocer si los resultados obtenidos están cumpliendo con los objetivos establecidos.

Además, con ellos se pueden identificar los errores o los aspectos que se necesitan para mejorar al momento de tomar decisiones más adecuadas y corregir la manera de actuar cuando sea necesario. Gracias a los indicadores las empresas pueden tener un mejor control de su desempeño y trabajo de forma más eficiente para alcanzar sus metas establecidas.

- **En qué ayudará en el plan**

Los indicadores establecidos dentro del presente plan de acción permitirán evaluar el nivel de cumplimiento de cada una de las actividades propuestas, facilitando el seguimiento y control de los avances obtenidos en el área técnica de Nestlé Professional.

Por otro lado, estos indicadores servirán como herramienta de evaluación para precisar el impacto que tendrán implementadas sobre la cultura organizacional y el rendimiento laboral de los colaboradores, permitiendo identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora durante el proceso de ejecución del plan.

Todo esto, ayudará a medir los aspectos relacionados con la participación del personal, el fortalecimiento de la comunicación, el desarrollo colaborativo, la motivación laboral y el nivel de integración de los colaboradores dentro del área técnica. También permitirá conocer si las acciones implementadas generan cambios positivos en el ambiente laboral y el cumplimiento de las metas operativas establecidas.

Lo que facilitará la toma de decisiones por parte de Recursos Humanos y la gerencia, ya que proporcionarán información objetiva sobre los resultados alcanzados, permitiendo realizar ajustes o mejoras en aquellas acciones que no presenten el impacto esperado.

En conclusión, los indicadores de medición ayudarán a garantizar que el plan de acción mantenga un proceso de evaluación continua, asegurando que las estrategias propuestas están dirigidas al fortalecimiento de la cultura organizacional y a la optimización del desempeño del personal técnico.

- **Estrategia de seguimiento y monitoreo**

Según lo expuesto en la presentación “el seguimiento y el monitoreo es el análisis continuo de la ejecución del programa para establecer el grado en que las actividades, progresos y metas se cumplen de acuerdo con lo planificado.”

Esta expone con claridad que no basta con revisar de manera esporádica, sino que se requiere una observación sistemática que permita verificar cada una de las actividades y metas si se cumplen conforme a lo planificado. En esta perspectiva no solo se asegura la coherencia entre lo diseñado y lo realizado, sino que a la misma vez facilita la detección temprana de dificultades y la implementación de ajustes oportunos.

- **Importancia**

Las estrategias de seguimiento y monitoreo son importantes porque permite evaluar constantemente si las actividades y objetivos de la empresa se están cumpliendo de manera correcta y eficiente. Ayudando a detectar los errores, retrasos o debilidades a tiempo, facilitando la toma de decisiones y la aplicación de mejoras continuas. En este sentido, implementar un buen seguimiento y monitoreo contribuye al crecimiento de la organización, ya que permite mantener un mejor control de los procesos y asegurar resultados más efectivos. (Definición propia).

- **En qué ayudará en la ejecución del plan**

Permitirán supervisar de manera continua la ejecución de las actividades contempladas dentro del plan de acción, verificando el cumplimiento de los objetivos establecidos y el avance de cada una de las estrategias implementadas en el área técnica. El seguimiento facilitará identificar posibles dificultades, limitaciones o desviaciones durante el desarrollo del plan, permitiendo realizar ajustes necesarios para garantizar la efectividad de las acciones propuestas y mejorar los resultados esperados.

De igual manera, el monitoreo ayudará a evaluar la participación y el compromiso de los colaboradores en sus actividades, así como el impacto que generan los elementos

como la comunicación, el trabajo colaborativo, el liderazgo, la motivación y el rendimiento laboral dentro del departamento técnico. Aparte estas estrategias permitirán tener un mejor control, sobre el cumplimiento de los plazos, recursos e indicadores establecidos, garantizando que las actividades se desarrollen conforme a la planificación propuesta.

El seguimiento y monitoreo servirán como herramientas de apoyo para la toma de decisiones por parte de Recursos Humanos y la gerencia, proporcionando información clave sobre los avances alcanzados, las áreas de mejora y la efectividad del plan de acción.

7.6.2 Instrumento de evaluación de la percepción de los colaboradores de Nestlé Professional

Para valorar la percepción sobre el plan de acción diseñado para dar solución a las problemáticas encontradas en la organización, se realizaron entrevistas a técnicos del área de asistencia técnica de Nestlé Professional, quienes compartieron sus opiniones sobre la utilidad y aplicación de las medidas propuestas. Además, se entrevistó a cuatro expertos en administración de empresas, con el propósito de obtener una visión externa y especializada que permitiera contrastar y enriquecer los resultados.

Este enfoque combinado aportó una mirada integral: por un lado, la experiencia práctica de los colaboradores directamente involucrados, y por otro, el análisis crítico de profesionales en gestión empresarial, lo que fortaleció la validez del instrumento y la pertinencia del plan de acción.

En este sentido, es importante recordar que “un instrumento de medición es una herramienta diseñada para recopilar datos que permitan responder preguntas de investigación; su propósito principal es garantizar que la información recolectada sea válida y confiable” (Programa de Jóvenes Investigadores, 2024).

Esta definición respalda el uso de entrevistas como medio para obtener evidencias claras y confiables sobre la percepción hacia el plan de acción, asegurando que los resultados tengan relevancia académica y práctica.

8. Diseño metodológico

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, de alcance descriptivo-propositivo y un diseño de investigación-acción. Lo anterior implica que el estudio no busca la medición de variables de forma individual, sino la comprensión profunda de las vivencias, percepciones y significados que los colaboradores del departamento de asistencia técnica otorgan a su entorno laboral. Según Hernández Sampieri y Mendoza (2018), la ruta cualitativa se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vistas e interpretaciones.

8.1 Alcance:

Inicialmente el alcance descriptivo y propositivo, se orienta a detallar y analizar las características de la cultura organizacional que se encuentran presentes en el departamento de asistencia técnica de Nestlé Professional, así como las percepciones, experiencias y dinámicas de los colaboradores durante el primer trimestre del año 2026. Desde esta perspectiva, la investigación permite caracterizar la realidad de organizacional objeto de estudio; tal como lo señala (Arias,2012, pág. 24), este tipo de investigación “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento, ubicándose en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos”.

Asimismo, el estudio posee un alcance propositivo, debido a que no se limita únicamente al diagnóstico de la situación actual, sino que tiene como finalidad la creación de un plan de acción que fortalezca la cultura organizacional y mejore el desempeño laboral. Este plan estará fundamentado de acuerdo a los datos que se recolecten durante el proceso de investigación, garantizando que las estrategias propuestas den respuesta a las necesidades reales del departamento. Con este alcance pretendemos generar conocimiento que contribuya a la mejora continua dentro del área que se estudiará, promoviendo cambios significativos en la gestión del talento humano y en la dinámica organizacional del equipo técnico.

8.2 Población:

En las palabras de Odón (2012), “la población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. De acuerdo con el concepto planteado, la delimitación de la población es un paso importante que garantiza la pertinencia de los resultados en Nestle.

En este sentido, tomando en cuenta lo que plantea el autor la población es objeto de estricta coherencia con los objetivos planteados, asegurando que las conclusiones obtenidas sean representativas del conjunto de elementos que comparten las características del estudio. La definición propuesta por Arias resalta la importancia de la delimitación estratégica en los procesos de investigación, enfatizando la validez de los resultados dependiendo directamente de la precisión con la que se seleccione dentro del campo técnico de la empresa.

En el caso específico de esta investigación, la población está conformada por los seis colaboradores activos del departamento de asistencia técnica. Este grupo reducido permitió trabajar con un censo poblacional, ya que todos los integrantes participaron en el estudio. Los colaboradores comparten características laborales comunes: realizan funciones técnicas de instalación, mantenimiento y soporte de equipos, además de atender directamente a clientes en la prestación de servicios.

La descripción detallada de la población asegura que los resultados reflejen la totalidad de la realidad del área técnica, garantizando que las conclusiones tengan validez interna y que las propuestas del plan de acción respondan a las necesidades reales que forman parte del departamento.

8.3 Muestra:

Considerando que el departamento de asistencia técnica presenta una estructura operativa altamente especializada y compacta, conformada por una población finita de seis colaboradores, la presente investigación prescinde de técnicas de muestreo no probabilístico. En su lugar, se opta por la aplicación de un censo poblacional, el cual permite al estudio integral y directo de todas las unidades que componen el área. Como afirma Arias (2012), cuando la población es lo suficientemente pequeña y accesible, se deben incluir a todos sus integrantes para asegurar que los resultados sean un reflejo exacto y sin sesgos de la realidad estudiada.

De este modo, la muestra coincide plenamente con la totalidad de la población, garantizando que el diagnóstico de la cultura y el rendimiento laboral cuenten con la representatividad absoluta de las voces que sostienen la operatividad del departamento durante el primer trimestre de 2026.

8.4 Técnicas e Instrumentos de recopilación de datos:

8.4.1 Entrevista:

De acuerdo con Odón (2012), “la entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida”.

La elección de esta técnica responde a que permite comprender la realidad de cada colaborador, profundizando en sus experiencias y percepciones más allá de la medición cuantitativa del rendimiento laboral.

Al aplicarse específicamente en el área de asistencia técnica, la entrevista permite identificar nudos críticos y fortalezas en la cultura organizacional que los indicadores rígidos suelen omitir.

Esta flexibilidad metodológica no solo garantiza la obtención de datos más honestos y profundos, sino que también fomenta un espacio de retroalimentación

participativa, donde el colaborador se convierte en un actor clave para el diagnóstico y la mejora continua del departamento.

8.4.2 Guía de observación:

Para (Hernández., 2003.) La observación es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo, en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido logrado mediante la observación.

De acuerdo con los planteado la cita refleja muy bien la importancia de la observación dentro del área técnica, ya que no solo se trata de ver lo que ocurre, sino de analizar detalladamente cada proceso para obtener información útil. En este sentido, la guía de observación se vuelve una herramienta clave para registrar dinámicas, prácticas y comportamientos en el entorno laboral.

La observación directa permite identificar aspectos de la cultura organizacional que muchas veces no se expresan de forma verbal, pero que influyen en el desempeño y en la interacción cotidiana del personal. En este sentido, esto es fundamental en áreas técnicas como producción o control de calidad, porque ayuda a detectar fallas, mejorar procedimientos y tomar decisiones basadas en información real, contribuyendo así a la eficiencia y calidad de los procesos.

En este sentido, la investigación busca captar las particularidades de la cultura interna que una encuesta cerrada de “sí o no “simplemente no podría detectar, permitiendo que el plan de acción final sea mucho más cercano a la realidad técnica del primer trimestre de 2026. Esto permitirá que los colaboradores del departamento de asistencia técnica no sean sólo objetivos de estudio, sino informantes clave y coautores de la solución.

Al entender sus desafíos cotidianos y sus expectativas de crecimiento dentro de Nestlé Professional, el diagnóstico resultante no sólo determinará necesidades, sino que será una base sólida por la cual se realizará un plan de acción que garantice un compromiso real por parte del equipo técnico.

8.4.3 Juicio de expertos y técnicos:

Con el propósito de fortalecer el rigor metodológico de la investigación, el plan de acción diseñado fue sometido a un proceso de validación mediante entrevistas dirigidas tanto a los técnicos del departamento de Asistencia Técnica de Nestlé Professional como a cuatro profesionales del área de Administración de Empresas.

Como instrumento se empleó una entrevista semiestructurada, orientada a conocer la percepción de los técnicos y de los especialistas respecto a la pertinencia, coherencia, claridad, viabilidad y aplicabilidad del plan de acción propuesto para fortalecer la cultura organizacional y el rendimiento laboral del departamento de Asistencia Técnica de Nestlé Professional.

Los aportes obtenidos durante las entrevistas permitieron identificar oportunidades de mejora y realizar los ajustes necesarios antes de presentar la versión final del plan de acción, garantizando que la propuesta respondiera a las necesidades identificadas durante el diagnóstico y resultara factible para su implementación.

9. Resultados

9.1 Entrevista previa para el diagnóstico de la problemática

Preguntas	Técnico 1	Técnico 2	Técnico 3	Técnico 4	Técnico 5	Técnico 6
¿Cómo describiría el cumplimiento de metas de su equipo? ¿Se están alcanzando los objetivos planeados?	Actualmente el cumplimiento de metas del equipo ha presentado dificultades, principalmente debido a la falta de personal. Recientemente el área perdió un técnico que contribuía al cumplimiento de los objetivos mensuales, lo que ha provocado que la meta general sea más difícil de alcanzar. Antes el equipo estaba conformado por cuatro técnicos que debían cumplir con una meta aproximada de máquinas atendidas al mes;	Nosotros hacemos una planificación de objetivos mensual, los técnicos que están encargados tienen metas que se deben cumplir en los 30 días hacia adelante, nosotros siempre tratamos de poner metas alcanzables, tomando en cuenta los días feriados, días de ausentismo, afectaciones por alguna actividad. Se hace una planeación para fijar 5 objetivos mensuales tomando en cuenta el día, posibles afectaciones como el cambio de personal.	Mira, habría que ver desde qué punto lo vemos, porque nosotros trabajamos con KPI. Y los KPI normalmente que tenemos son en dos direcciones. Uno, que son cumplimientos de objetivos globales, que son cumplimiento anual, hay metas que podemos desarrollar durante todo el año. Para ponerte un ejemplo muy concreto, crecer orgánicamente o en plata, un 16%. Pero es anual. Y tenemos otros que son mensuales, que	La verdad hemos tenido dificultades para cumplir las metas. Antes éramos seis técnicos y ahora, con la salida de un compañero, la carga de trabajo se siente más pesada. Además, los viajes hacia zonas lejanas como Río San Juan o Rivas nos quitan mucho tiempo, porque tenemos que manejar despacio por las normas de tránsito. Eso hace que a veces solo logremos atender una máquina en todo el día, y claro, las metas se ven afectadas.	Considero que el equipo hace un gran esfuerzo para cumplir las metas, pero actualmente hay varios factores que dificultan alcanzarlas al cien por ciento. Uno de los principales problemas es la cantidad de trabajo en relación con el personal disponible, porque cuando falta alguien, el resto del equipo tiene que asumir más responsabilidades. También influye bastante el tiempo que se pierde en carretera cuando se realizan visitas fuera de Managua, ya que muchas	En general considero que el equipo tiene un buen nivel de cumplimiento de metas. Cada mes se establecen objetivos tomando en cuenta la carga de trabajo, las zonas que debemos atender y los recursos disponibles. La mayoría de las veces logramos alcanzar lo planificado, aunque existen situaciones externas como problemas de transporte, largas distancias o emergencias técnicas que pueden afectar

	<p>sin embargo, al faltar uno de ellos, la carga de trabajo aumenta por los demás y el cumplimiento se ve afectado.</p> <p>Además, otro factor que influye es el tiempo de traslado hacia las zonas foráneas. Los técnicos deben movilizarse a diferentes departamentos y, debido a la normativa vial establecida en el país, deben desplazarse aproximadamente a 50 kilómetros por hora, lo que hace que los recorridos tomen más tiempo. Por ejemplo, en algunos casos se realizan viajes entre lugares como Rivas, Nandaime,</p>		<p>son apegados a procedimientos y pagos de incentivos.</p> <p>Variables, cumplimientos del día a día. Por ejemplo, vender 250 mil dólares.</p> <p>Entonces, si lo vemos a nivel global, hoy por hoy no te pudiera dar el dato de si se cumple o no, porque estamos arrancando, y lo evaluamos de forma trimestral. O sea, cada tres meses vamos evaluando qué nos falta, dónde vamos, si vamos bien o no, para cambiar la estrategia en el camino.</p> <p>En el área técnica no se están cumpliendo los KPI, debido a la falta de personal.</p>		<p>veces se invierte más tiempo en trasladarse que en atender varias máquinas en un mismo día. Aun así, el equipo trata de organizarse para avanzar lo más posible y cumplir con los objetivos establecidos.</p>	<p>algunos resultados. Aun así, siempre buscamos reorganizarnos para cumplir con los compromisos establecidos.</p>
--	---	--	--	--	--	--

	Granada, Malacatoya y Río San Juan, lo que puede implicar varias horas de desplazamiento. Esto reduce el tiempo disponible para atender las máquinas, ya que en lugar de revisar varias en un día, en ocasiones solo se logra atender una. Por estas razones, el cumplimiento de las metas se ve limitado.					
¿Sientes que logras cumplir con lo que se espera de ti? ¿Qué factores te facilitan o dificultan?	El colaborador expresa que procura dar siempre su mejor esfuerzo para cumplir con los objetivos que se esperan de él como técnico. Señala que, aunque en ocasiones las visitas están	Como nosotros trabajamos con incentivos, en la empresa representa un 65% de salario, o sea, a nosotros nos contratan con un básico y la compensación es mediante incentivos para técnicos como es en venta, en los técnicos que	De lo que se espera de mí, sí. Pero hay cosas que se salen de mi control, por ejemplo, ¿qué se me dificulta a mí? Controlar un tema de quiebre por inventario. Ya que dependemos de otras áreas. Por	Yo siempre trato de dar lo mejor. A veces voy a reparar una sola falla y resulta que la máquina tiene dos o tres problemas más, entonces me tardo más de lo previsto. Pero igual me esfuerzo por dejarla	Sí, considero que sí logré cumplir con mis responsabilidades en la mayoría de los casos. Siempre trato de resolver los problemas que se presentan, aunque a veces surjan fallas adicionales que no estaban	Sí, normalmente logro cumplir con las responsabilidades asignadas. Me ayuda mucho la experiencia adquirida, el apoyo de mis compañeros y la planificación de las visitas técnicas. Sin

	<p>planificadas para reparar un solo problema en una máquina, al llegar al lugar puede encontrarse con más fallas de las previstas, como dos o tres piezas dañadas. Esto provoca que el tiempo de reparación sea mayor, pero aun así procura completar el trabajo y resolver todos los problemas detectados. Asimismo, menciona que, a pesar de que lleva aproximadamente un año trabajando en el área, considera que ha logrado adaptarse a las funciones del puesto. Reconoce que el trabajo no ha sido fácil, pero</p>	<p>registran por visitas de puntos de ventas. Somos un equipo con recursos limitados referente a operación se nos dificultan el alcance de la meta, pero ahí entre todos como equipo tratamos alcanzar los objetivos tanto individual como personal, siempre apoyándonos para generar mejor alcance con el cumplimiento, aunque, se nos dificulta la poca cobertura que queremos dar en las máquinas. Aproximadamente hay 700 máquinas entre Puerto Cabezas hasta Corinto, Peñas blancas, Bluefield y a veces se viaja solamente por un punto de venta,</p>	<p>ejemplo, el área de logística. Y el tema de la colaboración entre las distintas áreas. Porque acá nosotros el trabajo depende, cartera tiene su lado, recursos humanos tienen su lado, logística otro lado. Entonces, se dificulta un poco ver, por ejemplo, que la cartera sea flexible. Entonces, esa relación entre áreas, hoy por hoy también es una dificultad.</p>	<p>funcionando bien. Aunque llevo apenas un año en el área, siento que ya me adapté y que puedo cumplir con lo que me asignan.</p>	<p>contempladas desde el inicio. Creo que la experiencia y el apoyo de los compañeros ayudan bastante a realizar el trabajo. Lo que más dificulta es el tiempo de traslado y que en ocasiones las reparaciones requieren más tiempo del esperado, pero aun así procuro terminar el trabajo de la mejor manera posible.</p>	<p>embargo, algunas dificultades son las largas rutas de desplazamiento, el tiempo que requiere atender ciertos equipos y la cantidad de máquinas distribuidas en diferentes zonas del país. En ocasiones esto limita la cantidad de clientes que podemos visitar en un solo día.</p>
--	---	---	---	--	--	---

	<p>tampoco lo percibe como demasiado difícil. En general, indica que no ha tenido mayores dificultades para reparar las máquinas, ya que con la experiencia adquirida ha logrado cumplir con las responsabilidades asignadas.</p>	<p>entonces no nos das el tiempo para dar un día productivo en querer visitar tal vez 5 puntos de ventas, el47ostero es un obstáculo y más ahora por la restricción de lo 50km/h ya que, Nestlé siempre cumple con lo que dice el estado para mantener en orden la organización. Siendo un factor de dificultad por que los técnicos se tardan más en llegar a los puntos de ventas o sea que, se gastan más recursos de la empresa y se atienden menos clientes por lo que se pueden llevar hasta 2 días para llegar al punto y otros 2 días para regresar. Para mejorar se han buscado puntos de</p>				
--	---	--	--	--	--	--

		soluciones para todas las dificultades presente como una línea de atención en donde pueden seguir un procedimiento en chatbot con inteligencia artificial que pone el número de máquinas, la falla que presenta, el nombre del negocio, se manda la imagen de la máquina y les manda a los clientes videos con instrucciones para solucionar el problema. También se ha tratado de capacitar a los clientes para que no dañen la máquina, usar nuevos químicos que nos ayudan a lubricar piezas que se han estado dañando constantemente.				
¿Cómo se definen las metas	El colaborador considera que las	Son claras, tratamos de hacer	Bien, en cuanto a las metas,	Las metas son claras, nos dicen	Las metas normalmente se	Las metas son definidas por la

<p>en tu área? ¿Son claras, realistas y se comunican adecuadamente?</p>	<p>metas establecidas en su área son claras, realistas, alcanzables y se comunican adecuadamente. Señala que normalmente se le asigna una cantidad específica de máquinas que debe atender durante el mes, por ejemplo, alrededor de 40 o 50 máquinas. Estas metas son comunicadas de forma directa y permiten al técnico organizar su trabajo para cumplirlas. Sin embargo, menciona que el principal factor que afecta el cumplimiento de estas metas es el tiempo de traslado entre los</p>	<p>reuniones diarias de 30 minutos por la mañana, teniendo como dinámica ¿qué hiciste ayer? En donde reportamos los clientes atendidos, las negociaciones cerradas, máquinas vendidas, reporte de cuántas máquinas se trabajaron y en cuanto tiempo. Lo utilizamos para comunicar las metas que se le lleva en los primeros meses y así ver que nos ha estado funcionando los métodos de estrategias para el cumplimiento.</p>	<p>siempre van a ser retadoras. Aquí siempre te van a llevar a crecer en comparación del año anterior. Eso es siempre. Obviamente, son metas que, depende cómo lo veas, te pueden parecer inalcanzables. O bien, si lo tomas de una manera positiva para tu crecimiento, lo ves cómo, ¿qué tengo que hacer ahora para alcanzar el número? Es decir, me preguntas a mí personalmente, si son alcanzables y si están claras, ya que a mí se me da la orientación de cuanto vas a hacer y eso lo tengo que cumplir. Ya cómo</p>	<p>cuántas máquinas debemos atender en el mes, normalmente entre 40 y 50. Eso nos ayuda a organizarnos. El problema es cuando nos toca viajar lejos, porque ahí no Avanzamos al ritmo esperado. En cambio, cuando trabajamos en lugares cercanos como Managua o León, sí logramos cumplir mejor con lo que se nos pide.</p>	<p>establecen según la cantidad de máquinas que se deben atender durante el mes y sí son comunicadas de manera clara. Desde el inicio se explica lo que se espera de cada técnico y eso permite organizar las rutas y actividades. Considero que las metas sí son alcanzables, aunque muchas veces dependen de factores externos como la distancia entre los lugares de trabajo o el tipo de falla que presenten las máquinas. Cuando las rutas son más cercanas, el trabajo avanza con mayor rapidez.</p>	<p>coordinación del área tomando en cuenta indicadores de servicio, cobertura y mantenimiento de equipos. Considero que son claras porque se comunican constantemente en reuniones y reportes de seguimiento. Además, se ajustan a la realidad operativa del departamento, por lo que suelen ser alcanzables si se trabaja de manera organizada.</p>
---	--	--	--	---	--	--

	<p>diferentes lugares de trabajo. Debido a los desplazamientos y al kilometraje que deben recorrer, en ocasiones no logran avanzar al ritmo esperado. Por ejemplo, en el mes actual tenía asignadas entre 40 y 50 máquinas, pero hasta el momento solo había logrado atender aproximadamente entre 20 y 23. Aun así, indica que cuando permanece trabajando en zonas más cercanas, como Managua o lugares cercanos como León o Chinandega, puede cumplir con mayor facilidad la cantidad de</p>		<p>lo vaya a hacer eso ya no te lo dicen. Eso es lo que uno tiene que trabajar.</p>			
--	---	--	---	--	--	--

	máquinas establecida.					
¿Por qué crees que la gente decide quedarse en la empresa o irse?	El colaborador considera que las personas deciden permanecer en la empresa principalmente por las buenas condiciones laborales que ofrecen, Señala que, en comparación con otros lugares donde ha trabajado, la empresa brinda incentivos, un buen pago y beneficios que motivan a los empleados a mantenerse en su puesto de trabajo. Asimismo, menciona que, según su experiencia, la mayoría de las personas no se retiran	Pienso que en Nestle nadie quiere irse, en mi caso a nivel personal no porque uno se pone metas para aspirar a más en mediano o largo plazo. Nestlé ayuda para que estes cómodo en un ambiente de trabajo como trabajar desde casa, máquinas de café, dan buenas compensaciones, por eso las metas son bastante retadoras que mediante cierto tiempo es complicado alcanzarlas, pero el personal que está ahora tiene mucho tiempo de estar trabajando en la empresa que han comenzado como pasantes y ahora son gerentes. Cuando renuncia	Mira, se decide quedar, y por algo tengo 10 años aquí de compañía. Puede ser por el tema, uno, beneficios, oportunidades de crecimiento. Yo empecé en el área técnica siendo técnico tercerizado, luego pasé a directo. Entonces cuando vos miras una aspiración a crecer directo en Nestlé, lo miras como una oportunidad. Y ya estando ahí, tu siguiente reto es ahora quiero ser jefe. Me pasé a ser jefe en el área técnica. Entonces, creo que una de las cosas que motiva a la gente a	Yo pienso que la mayoría se queda porque aquí las condiciones son buenas: el pago, los beneficios y la estabilidad. Las personas que se van casi siempre lo hacen por asuntos personales, no porque estén inconformes. En mi caso, yo no tengo intención de irme, porque siento que aquí tengo una buena oportunidad.	Pienso que muchas personas permanecen en la empresa porque existe estabilidad laboral y buenas condiciones de trabajo. Además, el ambiente entre compañeros suele ser positivo y eso hace que uno se sienta cómodo trabajando aquí. En algunos casos, las personas se van más por decisiones personales o porque buscan otras oportunidades, no necesariamente porque estén inconformes con la empresa.	Pienso que muchas personas permanecen en la empresa porque encuentran estabilidad laboral, oportunidades de crecimiento y buenos beneficios. También existe un ambiente de trabajo agradable que facilita el desempeño diario. En los casos en que alguien decide retirarse, generalmente se debe a motivos personales, nuevas oportunidades profesionales o porque las exigencias del puesto no coinciden con sus expectativas.

	<p>voluntariamente por inconformidad con el trabajo. En algunos casos, las salidas pueden estar relacionadas con situaciones personales o problemas específicos, más que con las condiciones laborales. Desde su perspectiva personal, afirma que no tendría intento de irse de la empresa, ya que considera que el trabajo ofrece buenas oportunidades y estabilidad.</p>	<p>son por temas personales o no se sienten capaces de cumplir con los objetivos de la empresa para lograr las metas propuestas. Las personas que trabaja hoy en día tiene beneficios como seguro de vida para su familia, compensaciones para hijos, actividades para cumpleaños, fiestas por cada logro, regalías de productos, esto haciendo que sea un lugar en donde queramos venir a trabajar, los que se van puede ser por despido de alguna falta a la política y a los valores establecidos por Nestlé, tenemos un teléfono rojo que tiene como fin reportar de manera</p>	<p>quedarse es que tiene esa oportunidad de crecimiento. Y en el tema de por qué se van, mira, aquí voy a ser muy transparente. Nestlé es muy aspiracional, cualquiera que esté afuera puede decir, yo quiero trabajar en Nestlé. Pero cuando llegas a una empresa tan estructurada, mucha gente se frustra. Porque aquí todo es compliance o cumplimiento de las políticas. Esta empresa es tan robusta, que hay tantas políticas y están tan rígidas que a veces te sientes atado. Por ejemplo, mi jefe</p>			
--	--	---	---	--	--	--

		<p>anónima alguna queja que afecte directamente a la persona, pero con una investigación para llegar a la conclusión si hay despido o solo llamado de atención.</p>	<p>vino de dirigir Lala y él tenía la oportunidad de dirección de decir, esto se hace aquí. Pero aquí, hay gente que dice, no, espérate eso no se puede o hay un procedimiento para hacerlo, también te pueden decir, eso no lo puedes hacer así, tienes que hacerlo de esta forma. Entonces ahí la gente se empieza a frustrar, no tiene tanta libertad y es ahí donde la gente se empieza a ir.</p> <p>Y adicional, que, como toda empresa con buenos beneficios, también las exigencias son muy altas.</p>			
--	--	---	---	--	--	--

			<p>Entonces, cuando no estás acostumbrado a trabajar bajo presión, lamentablemente también eso obliga a que la gente se retire.</p> <p>Y personalmente, en nuestro equipo de trabajo ha sido por un tema de liderazgo. Y te soy muy transparente cuando te digo falta de liderazgo es por parte de nuestro jefe. Entonces, si no hay un buen acompañamiento, si no hay una cercanía, si no entiendes lo que está pasando en tu entorno, la gente va a sentir que el jefe no va en una dirección.</p>			
--	--	--	--	--	--	--

			<p>Entonces es ahí cuando se frustra y se va. Aquí hemos tenido una alta rotación de chef, técnicos, asesor comercial y prospectadores. Tanto así que hemos pasado un año sin asesor comercial, ocho meses sin chef y casi nueve meses sin técnico. Y eso es solo en nuestra área. Imagínate en otras áreas. Entonces, creo que tiene que influir mucho también el tipo de liderazgo que hoy por hoy estamos teniendo. Específicamente en mi área.</p>			
¿Cómo describirías la relación entre los	El colaborador describe que la relación entre los	Todos trabajamos en conjunto como filtros, la relación	En nuestra área no diría que es bien jovial ni	La relación con el jefe es buena, siempre está	La relación es buena porque considero que es buena	La relación es respetuosa y profesional. Los

colaboradores y sus jefes inmediatos?	colaboradores y el jefe inmediato es positiva y se basa principalmente en la comunicación. Señala que existe un contacto constante entre el jefe y el equipo de trabajo, ya que, además de asignar las metas, el jefe se mantiene monitoreando el progreso de las actividades y consultando sobre posibles dificultades que puedan presentarse. Asimismo, menciona que el jefe muestra disposición para brindar apoyo cuando algún técnico presenta problemas o necesita ayuda para cumplir con sus tareas.	que tenemos es muy buena a nivel operativo, a nivel de mi jefe no porque no interactúa mucho con él al momento de la solución de un problema, yo tengo que buscar como solucionarlo y darle el resultado a mi jefe, la cercanía hacia el solo es por teléfono, un teams no hace que sea tan buena la comunicación y cuando se da un acercamiento es más para cuando no se solucionó el problema. Ambos tenemos el mismo carácter y es ahí en donde se pueden dar choques, pero con mis colaboradores trato de ser más cercanos con una convivencia amigable dentro y fuera del trabajo,	cercana, porque cada quien se está dirigiendo a su line manager o a su jefe inmediato. Entonces, si hablamos de relación entre equipos, el área técnica le reporta a Jorge, que es un homólogo de nosotros, y después la comunicación de Jorge al área comercial, que sería mi jefe o mi persona, es muy poca. No tienen esa apertura, no sienten confianza, no se involucran, sienten mucho temor de que uno le pueda cuestionar o hacer una decisión en contra de él. Entonces, en	pendiente de lo que hacemos y nos pregunta si tenemos algún problema. Además, cuando necesitamos apoyo, él se toma el tiempo de orientarnos. Eso hace que el ambiente sea positivo y que no haya malos entendidos.	existe comunicación constante. El jefe siempre está pendiente del trabajo que se realiza y consulta cómo van las actividades o si existe alguna dificultad. También hay confianza para preguntar o comentar situaciones relacionadas con el trabajo, lo que ayuda a mantener una relación laboral más estable y organizada.	supervisores mantienen comunicación con el equipo para dar seguimiento a las actividades y orientar cuando es necesario. Aunque por la naturaleza del trabajo muchas veces estamos en campo y el contacto no siempre es presencial, existe disposición para resolver dudas y coordinar las tareas del día a día.
---------------------------------------	---	---	--	--	---	--

	<p>Gracias a esta comunicación constante, el entrevistado considera que la relación laboral se mantiene en buenos términos y que hasta el momento no se han presentado malentendidos entre el jefe y los colaboradores.</p>	<p>siempre como equipo tratamos de integrarlos a todos en la operación para que vayan conociendo más con el fin de que se familiaricen con la empresa, entre todos nos ayudamos y damos propuestas para posibles soluciones a los casos que se nos presentan.</p>	<p>nuestro equipo creo que es una debilidad el tema de la comunicación entre el equipo y la cercanía. A nivel global, lamentablemente, en esta empresa, cada quien tiene, como decimos nosotros, su grupito, y eso también dificulta mucho el tema de trabajar en conjunto todos. Si no te diría en el buen francés, si aquí no te sabes mover, te llevo a la que te trajo. No sé por qué lamentablemente es así.</p>			
¿Cuándo enfrentas un problema o un obstáculo para	El colaborador señala que cuando enfrenta algún problema u	Cuando tengo un obstáculo mi jefe dice que tengo que tomar la posición	Mira, hoy por hoy, si nosotros lo expresamos personalmente,	Sí, cuando tengo dificultades mi jefe me ayuda, sobre todo en	Sí, cuando se presenta algún problema normalmente sí	Sí, cuando surge una situación complicada normalmente

<p>cumplir tus metas, encuentras apoyo en tu jefe? ¿Cómo se manifiesta ese apoyo (o la falta de él)?</p>	<p>obstáculo para cumplir con sus metas, sí recibe apoyo por parte de su jefe. Menciona que el jefe lo orienta especialmente en tareas que para él han sido nuevas, como el uso de la plataforma Koncur para realizar rendiciones de facturas y otros procesos administrativos relacionados con el trabajo. Asimismo, indica que cuando tiene alguna duda o dificultad puede comunicarse con su jefe, quien procura brindarle orientación o apoyo. En caso de que el jefe esté ocupado, también puede recurrir a sus</p>	<p>como jefe y solucionarlo yo, le puedo estar pidiendo ayuda y él no lo hace, entonces yo mismo tengo que buscar esa misma solución que mi jefe me puedo dar y no lo hace, me ha tocado saltarme su autorización por el mismo caso, pero cuando no sale bien el me regaña a mí. Es un jefe que casi nunca resuelve.</p>	<p>yo también voy a hablar de ti, yo con mi jefe. Yo lo expresé, la mayoría del tiempo y no tengo el apoyo. Es como que, si hay un problema, vamos a ver, pero no hay una acción detrás, no hay un acompañamiento. Entonces me toca a mí reinventarme, buscar otras alternativas, buscar otras opciones. Y en el caso de los técnicos, creo que también buscan una solución con su jefe, en este caso Jorge.</p> <p>Y creo que la inexperiencia también y la inexpertis de la posición no ha</p>	<p>cosas nuevas como el uso de la plataforma. Y si él está ocupado, también puedo contar con mis compañeros. Siempre hay alguien dispuesto a dar una mano, y eso hace que el trabajo sea más llevadero.</p>	<p>recibimos apoyo. Por ejemplo, cuando surge alguna duda técnica o administrativa, el jefe orienta sobre cómo resolverla o busca la manera de ayudar. También los compañeros colaboran bastante entre sí cuando alguien necesita apoyo. Eso facilita resolver los problemas más rápido y hace que el trabajo sea más llevadero.</p>	<p>puedo comunicarme con mi jefe para buscar alternativas de solución. El apoyo se refleja en recomendaciones, seguimiento de los casos y coordinación con otras áreas cuando se requiere algún recurso adicional. Aunque algunas decisiones deben tomarse directamente en campo, siempre existe una guía para enfrentar las dificultades.</p>
--	--	--	--	---	--	--

	compañeros de trabajo, quienes lo ayudan a resolver las situaciones que se presentan. De esta manera, el entrevistado considera que existe un ambiente de colaboración y apoyo dentro del equipo, donde tanto el jefe como los compañeros están pendientes de ayudar cuando es necesario.		permitido que ellos tengan ese acompañamiento que esperan. ¿A qué me refiero? Jorge viene de ser técnico, acabamos de promoverlo. Entonces, como nunca ha tenido gente a cargo y nunca ha sido líder, le cuesta pedir ayuda. Y sigue creyendo en el mindset de todo un líder, entre comillas, que él es el que se la sabe todo. Y lamentablemente, cuando vos crees que te la sabes toda, no sabes nada. Entonces, esas son las mayores dificultades			
¿Cómo es el estilo de liderazgo de tu área?	El colaborador considera que el estilo de liderazgo	El estilo de liderazgo que hay viene siendo flexible	Uno, yo me considero un líder influyente. A mí,	El jefe organiza bien las tareas, nos da las rutas y	Considero que el liderazgo en el área está bastante	Considero que el liderazgo es participativo y

	<p>en su área se basa en la organización y la asignación clara de tareas. El jefe indica las rutas, las actividades y los recursos necesarios para realizar el trabajo. Aunque en ocasiones puede mostrarse exigente debido a la carga laboral, también orienta al equipo y delega apoyo en compañeros con más experiencia para facilitar el cumplimiento de las tareas.</p>	<p>y autoritario, lo que permite mantener un ambiente sano y al mismo tiempo garantizar el cumplimiento de las tareas. La flexibilidad se refleja en la capacidad de adaptarnos a las circunstancias y brindar apertura para que el equipo participe y aporten sus ideas, mientras que el carácter autoritario asegura que existan pautas claras y reglas que den orden y disciplina al trabajo. Esta combinación genera motivación, evitando tensiones innecesarias y fomentando la colaboración, con la disponibilidad de todos para alcanzar los objetivos planteados.</p>	<p>yo, por ejemplo, maneje ocho años en el área técnica, era un jefe de ellos, y manejaba los seis países de Centroamérica desde Nicaragua. Entonces ya cuando manejas un grupo así y la gente te sigue de forma natural, es un liderazgo influyente. Dos, me considero un líder efectivo, porque las cosas que oriento son claras. Y te digo, mira, esto lo voy a hacer por tales y tales razones, esta es mi sugerencia, nunca impongo, siempre me gusta la colaboración. O sea, tenemos un problema, y yo lo primero que voy a</p>	<p>nos dice qué debemos hacer. A veces puede ser exigente porque hay bastante trabajo, pero también delega y nos apoya con compañeros más experimentados. Eso ayuda a que podamos cumplir mejor.</p>	<p>enfocado en la organización y el seguimiento de las tareas. El jefe asigna responsabilidades y da indicaciones claras sobre lo que se debe realizar. Aunque a veces el ritmo de trabajo es exigente, también existe disposición para orientar y apoyar al equipo cuando es necesario.</p>	<p>orientado a resultados. Se nos brinda cierta autonomía para realizar nuestro trabajo, pero también existe seguimiento para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Se fomenta la responsabilidad individual y el trabajo en equipo, lo que permite mantener un ambiente laboral positivo.</p>
--	--	---	---	--	--	---

			<p>decir es, ¿qué harías vos? ¿Cómo lo resuelves? Yo lo haría de esta forma y de esa forma, porque me gusta hacerlo a mí, yo desde mi perspectiva. Entonces, eso. Y sí me considero un líder colaborativo, o sea, que me gusta estar, como decimos nosotros, en el campo de la batalla. Si voy a ir con ellos al campo a hacerlo, no me importa. Una de mis ventajas ha sido que, como yo doy clases, entonces me es fácil enseñarles a los otros. Entonces esa parte también me ayuda a consolidar esa</p>			
--	--	--	---	--	--	--

			<p>parte. Esa parte del acompañamiento. No me considero un experto, para nada. Sin embargo, esa necesidad de manejar equipo, de dar clases, y estoy ahora aspirando a una posición futura, me han obligado también a crecer educativamente. Entonces ahorita estoy sacando, por ejemplo, un postgrado en Gerencia y Liderazgo, y una maestría en Dirección Comercial. Entonces, obviamente, cuando miras ese tipo de educación, ya te enseñan otro tipo de Liderazgo. Te enseñan a ver</p>			
--	--	--	--	--	--	--

			desde distintas percepciones.			
Más allá del salario, ¿cómo se reconoce el esfuerzo y los logros en esta área?	El colaborador señala que, además del salario, el esfuerzo del equipo se reconoce principalmente mediante actividades de convivencia e incentivos brindados por la empresa. Menciona que en algunas ocasiones se realizan actividades para fortalecer la integración del equipo y se plantean ejemplos de posibles premios o reconocimientos cuando se alcanzan buenos resultados. Este tipo de iniciativas contribuye a	Más allá del salario, en esta área el esfuerzo se reconoce a través de un ambiente de trabajo positivo, se valora el desempeño colectivo con premios de una cantidad monetaria para viajes, fiestas o campañas. Se fomenta la motivación mediante el reconocimiento de aportes, la confianza depositada en cada uno del equipo y la oportunidad de asumir nuevas responsabilidades que reflejen crecimiento profesional. Además, se promueve el trabajo en equipo, lo que permite que los	Mira, acá tenemos un programa de reconocimiento global, como Nestlé. Y ese reconocimiento se hace públicamente cuando hay un desempeño sobresaliente. Se te hace una mención especial. Bueno, hace poco tuvimos el kick off, que es la Planificación Estratégica. Es un programa de reconocimiento. Tenemos un programa de reconocimiento regional. Es decir, yo reporto a local y a Panamá. Entonces, Panamá se encarga de ver a los seis países de	Además del pago, la empresa nos motiva con actividades de integración y algunos incentivos. Esas cosas hacen que uno se sienta valorado y que el esfuerzo valga la pena.	Además del salario, el reconocimiento se da más que todo por medio de felicitaciones, actividades grupales o pequeños incentivos cuando se logran buenos resultados. Aunque no siempre son reconocimientos materiales, sí ayudan a que el personal se sienta valorado y motivado dentro del trabajo.	Además de la compensación económica, el reconocimiento se da mediante felicitaciones por los buenos resultados, participación en actividades internas y oportunidades para asumir nuevos retos dentro del área. También se valora el compromiso de Los colaboradores y se reconoce cuando alguien sobresale en el cumplimiento de sus metas o en la atención a los clientes.

	<p>motivar a los colaboradores y a valorar el trabajo que realizan dentro del área.</p>	<p>logros sean compartidos y celebrados de manera conjunta.</p>	<p>Centroamérica. Y ver cual tiene el mejor crecimiento en venta, mejor control financiero, mejor planificación de abajo. Entonces, cuando ganas como país, se hace público también. Y se dan premios. Por ejemplo, cada premio que ganas trimestrales son 200 dólares para el equipo. Y no es para las personas que se lo ganan, es para el equipo. Entonces, el año pasado ganamos 1.300 dólares. Eso también viene a aportar no solo el salario, sino que también aporta a otros beneficios que tenemos. Y también que tenemos un</p>			
--	---	---	--	--	--	--

			<p>programa de reconocimiento. Por ejemplo, si yo miro a los sobresalientes, tenemos una aplicación en el sistema donde te mandan un reconocimiento por correo y se archiva este expediente. Entonces, esa parte también te motiva a querer dar más todavía.</p>			
¿Crees que el sistema actual de recompensas (o la falta de él) afecta la motivación y las ganas de quedarse en la empresa?	El colaborador considera que el sistema de recompensas influye en la motivación de los trabajadores y en su decisión de permanecer en la empresa. Señala que cuando el esfuerzo y los logros son reconocidos mediante recompensas o	El sistema es mediante incentivos y si afecta en la motivación junto a las ganas de quedarse, se logra incentivar a las personas ya que es un 65% y un 15% es del básico. La compensación que tiene Nestlé es bastante buena y en sí es uno de los motivos por el cual lo trabajadores	Sí. Mira, nosotros, ustedes tienen que entender, cuando uno mira administración, porque yo saqué una licenciatura en administración, cree entender que cuando llegas a un trabajo, los trabajos ya tienen un salario fijo. O	Claro que sí. Cuando reconocen lo que hacemos, uno se siente más motivado y con ganas de seguir. Si no hubiera ese reconocimiento, creo que algunos podrían desanimarse y buscar otro lugar.	Sí, considero que influye bastante porque cuando una persona siente que su esfuerzo es reconocido, trabaja con más motivación y compromiso. Los incentivos ayudan a que los colaboradores se sientan tomados en cuenta y valorados. Si no	Sí, considero que influye de manera positiva. Los incentivos ayudan a mantener el interés por alcanzar los objetivos y generan satisfacción cuando se logran buenos resultados. Además, los beneficios adicionales que

	<p>incentivos, los colaboradores se sienten más motivados y con mayor disposición para continuar en la organización. Por el contrario, la falta de reconocimiento podría generar desmotivación y aumentar las posibilidades de que algunos trabajadores decidan buscar oportunidades en otros lugares.</p>	<p>buscamos la manera en poder lograr el número de metas por máquinas, nos brindan dos aguinaldos en diciembre y a la mitad, siendo la misma recompensa en los periodos, incluyen tarjetas de regalo, regalo para los hijos, también por la permanencia que se lleva trabajando en la empresa.</p>	<p>sea, que vos llegas y dices, no, yo quiero ser administrador, me tienen que pagar 20.000 pesos. Nosotros, todas las empresas, nos regimos por presupuesto. Entonces, aquí hay una banda salarial. Es desde donde empezar y hacia donde yo te veo en el corto, mediano o largo plazo, dependiendo de la experiencia. Entonces, muchas veces, el salario, hoy por hoy, yo te puedo decir, cuando yo aprendí cómo funcionaba, lo viví y todo, yo he regalado muchos años de mi trabajo. Y me esperaba más, porque te das</p>		<p>existiera ningún tipo de reconocimiento, probablemente muchas personas perderían el interés o buscarían otras oportunidades laborales.</p>	<p>ofrece la empresa contribuyen a que los colaboradores se sientan valorados y motivados para permanecer en la organización.</p>
--	--	--	--	--	---	---

			<p>cuenta que vos decís, me siento cómodo con mi trabajo, pero qué pasaría si vos decías, yo me siento bien con 20.000 pesos, por ejemplo. Y el día de mañana te das cuenta que esa posición pagaba hasta 50, y a vos solo te pagan 20. Entonces, ahí es donde también entra la frustración de vos decir, pero ¿por qué me pagan menos? El mercado de afuera me está pagando más. Entonces, empieza, creo que el sistema de compensación actual radica mucho en si sabes negociar. Si no sabes negociar, tu</p>			
--	--	--	---	--	--	--

			<p>salario, lamentablemente, empezás muy bajo. Empezás desde un 85 y para llegar al 100, imagináte, van a pasar 5 o 8 años para llegar hasta ahí. Entonces, creo que, si tienes debilidades, hoy por hoy no te puedes ir con los salarios de acá. Son competitivos, tanto así que hay mucho talento de acá si hay otra empresa.</p> <p>Pero la gente de afuera nunca hay talento de aquí, a pesar que, ¿ustedes conocen el programa de Great Space to Work? El Great Space to Work es una certificación internacional</p>			
--	--	--	---	--	--	--

			<p>donde se premia las mejores empresas o los mejores lugares para trabajar. Se los recomiendo en este trabajo que van a hacer porque es una herramienta de69osteriorm organizacional, se evalúa el liderazgo, la cultura organizacional y se hace una encuesta a todos los colaboradores de esto mismo. Si están bien económicamente, cómo están los salarios, cómo está tu trato con el líder, cómo está la rotación, cómo te sentís si te reconocen o no. Y al final, hay un comité anónimo que va a hacer una ponderación</p>			
--	--	--	---	--	--	--

			<p>y se premia el mejor lugar para trabajar en Nicaragua a nivel de empresa. Nestlé lleva dos años consecutivos siendo la empresa número uno como mejor lugar para trabajar en Nicaragua.</p> <p>Entonces, vos te das cuenta que no estás aquí, entonces, por un tema salarial, por ejemplo, para mí. Yo no pienso hoy moverme por salario, porque ocupo el tiempo libre que me da acá para seguirme preparando a agarrar el tiempo. Es un lugar que ya conozco, entonces, vos pones en la</p>			
--	--	--	--	--	--	--

			<p>balanza todo eso y decís, no, voy a esperar un tiempo. Después que cumplís 5 años, te dan un diploma. Si cumplís 10 años, te dan 150 dólares de antigüedad. Esta empresa te paga antigüedad, por ejemplo, otra empresa no te paga y es gradual, primer año 3%, 5%, 7, 9, 10, hoy por hoy me pagan el 14% de antigüedad. Si ustedes, yo les ofrezco un trabajo por 20 mil pesos y te ofrezco otro por 10 mil, ¿por cuál te vas? De primas a primeras. Te vas por el de 20. Pero si después te llevo este de 20, es solo uno 20, pero en el de</p>			
--	--	--	---	--	--	--

			<p>10 es básico, más comisiones.</p> <p>Como vas a andar en calle, te doy un préstamo para carro, te doy la gasolina, te doy alimentación. Si tenés un hijo, te doy un año de alimentación gratis. Leche, fórmula infantil marca Nestlé. Si tenés una mascota, te damos todos los beneficios. Tenés 16 viernes para irte a mediodía. Tu día de cumpleaños es gratis. Tenés acceso a la tiendita, descuento. Te vas todos los días de 8 a 6. Nadie puede trabajar después de las 6. No trabajas sábado, no trabajas domingo.</p>			
--	--	--	---	--	--	--

			<p>Y en el otro, horario de lunes a viernes hasta domingo y no tiene hora de salir. Entonces empezás a evaluar y vas a decir, ¿vale la pena 20? Aunque tenga 10, pero tengo mejores condiciones, más tiempo, entonces ahí es donde uno hace la balanza. Y te puede llevar muchas veces a tomar una mala decisión.</p> <p>Contestando más asertivamente a tu pregunta, hay oportunidad de tener una mejor condición salarial, pero creo que la empresa tiene que actualizar también el precio del mercado, como estamos hoy con respecto</p>			
--	--	--	---	--	--	--

			a las otras empresas.			
¿Cómo es el ambiente entre compañeros del área? ¿Hay colaboración o se trabaja de forma muy individualista?	El colaborador describe que el ambiente entre compañeros es colaborativo. Señala que los miembros del equipo suelen apoyarse entre sí para realizar el trabajo de forma más eficiente, especialmente debido a las restricciones de seguridad que actualmente existen. Asimismo, menciona que cuando alguno de los técnicos tiene que realizar viajes más largos, los demás procuran ayudar para que pueda salir primero y así facilitar el cumplimiento de sus tareas. Esto	El ambiente que tenemos en bueno porque es tranquilo, se trata siempre en trabajar juntos como equipo para resolver más rápido con todos dando su punto de vista sin tratarlo diferente, como equipo integramos a todos en las ferias de los lanzamientos de nuevos sabores, aportando cada uno algo diferente para sentir la esencia de la ayuda que dimos como equipo en la presentación.	Internamente, creo que sí hay colaboración, pero existe mucho el celo profesional. Cuando te digo internamente es en nuestra área. Y el celo profesional te viene por miedo al desplazamiento. Cuando vos ya tenes miedo a que te desplacen o, crees que no podés enseñar porque el día de mañana te vas. Y eso limita a que la gente se desarrolle. Entonces digamos que internamente estamos bien, no te puedo decir al 100, porque todavía hay cosas	El ambiente es bastante colaborativo. Nos apoyamos entre todos, sobre todo cuando alguien tiene que viajar lejos. Siempre tratamos de ayudar para que el trabajo salga mejor y más rápido. Se siente que trabajamos como equipo.	El ambiente entre compañeros es bastante bueno y existe colaboración entre todos. Cuando alguien tiene más carga de trabajo o necesita apoyo, normalmente los demás ayudan para que las tareas puedan salir a tiempo. Creo que eso facilita mucho el trabajo diario porque no cada quien trabaja por separado, sino que hay bastante apoyo en equipo.	El ambiente laboral es bastante bueno. Existe colaboración entre los técnicos y siempre tratamos de apoyarnos cuando se presentan situaciones complejas. Aunque cada uno tiene responsabilidades específicas, el trabajo en equipo es fundamental para cumplir las metas del departamento. La comunicación y el compañerismo facilitan mucho el desarrollo de las actividades diarias.

	<p>demuestra que existe un trabajo en equipo orientado a avanzar más rápido y cumplir con las actividades del área.</p>		<p>que el orgullo no te deja preguntar. Puntualmente, Jorge, con el que trabajo, siente que tiene deficiencia. Llevo 8 años en la posición y poca persona me pregunta. Entonces vos te das cuenta que prefieren tropezar, no preguntar por qué. Te cuestionas, entonces empezás a entender un poco que puede haber tema de que no me quiero mostrar débil, no quiero que el otro sienta que no puedo, o yo no pido ayuda nunca, orgullo, y eso te estanca. Entonces hay áreas de</p>			
--	---	--	--	--	--	--

			<p>oportunidad a nivel de interno. Y si hablamos externo, ya hablamos a nivel de todo Nestlé, si vos no tenés una buena relación con el área, lamentablemente aquí la sufrís. Entonces creo que, a nivel de colaboración entre áreas, hay una muy grande oportunidad de trabajo.</p> <p>Y cuando ya tenés también, como decimos nosotros, hasta fichado, es peor. Nosotros no tenemos la unidad de negocio, nosotros somos la ovejita negra. Entonces el jefe se agarra con todo el mundo y se da mal querer,</p>			
--	--	--	---	--	--	--

			<p>entonces uno arrastra ese mal resentimiento entre las áreas. Entonces tal vez ellos no tienen nada contra mí, pero como es tu jefe, no te ayudo, busquen ustedes y nos pasa. Entonces, lamentablemente sí es una debilidad. Hay mucho trabajo que hacer, a pesar que como corporación los pilares como de colaboración respeto, integridad, son muy, muy tratados.</p>			
--	--	--	---	--	--	--

9.2 Entrevista a expertos sobre la percepción a la propuesta de plan de cultura organizacional

Preguntas	Lic. Martha Ramírez	Lic. María Nicaragua	Lic. Darling Umaña	Lic. Rosa Salablanca
¿Qué acciones del plan le parecieron más útiles o valiosas? ¿Por qué?	Dentro de la comunicación observe muy útil lo que ustedes están proponiendo. Trabajar con los líderes o promover dentro de los líderes que haya esa comunicación, esa efectividad, esa necesidad, más que esto debía a sus colaboradores y motivarlos.	Bueno, las más útiles que me parecieron a mí fueron los programas de mentoría, el taller de comunicación asertiva y los estímulos morales. Creo que estas actividades van a fortalecer, uno, el trabajo en equipo, van a mejorar la convivencia laboral y van a motivar a los colaboradores a compartir conocimientos y mantener una actitud positiva. Eso es lo que dicen ustedes, que hay mucha rotación de personal. Eso me dice a mí que las personas, bueno, puede darse esto, ¿verdad?, que cuando llegan a lo mejor no se han empapado bien de lo que es el trabajo cuando ya están renunciando.	Me parece emocionante este plan porque invertir en cultura organizacional es también de cuidar de los colaboradores quienes cuidan de la empresa, la acción que más me gustó son los talleres de inteligencia emocional y regulación del estrés darles herramientas a los colaboradores para llevar una vida laboral sana, además los programas de mentorías incentivan a trabajar en equipo y aprendizaje práctico con tu compañero experto. Me encanta que le den oportunidades de promoción del personal y explicarle el procedimiento de selección a los postulantes y no hacer las	El diagnóstico de las necesidades es la más valiosa, se tiene primero que diagnosticar cuales son los puntos críticos por cada área de trabajo para poder realizar un correcto plan de acción para superar las debilidades que se presentan en cada área de la empresa.

		<p>Puede ser también, muchachos, y no sé si ustedes ya averiguaron, que existe un manual de procedimientos. No sé si han averiguado, porque sería bueno que se los den como ipegüe, un manual de procedimientos. Esa es otra manera de compartir experiencia.</p> <p>Les voy a decir algo, muchachos. En la vida real la gente no comparte su conocimiento. ¿Saben por qué? Porque la gente dice, como me decía un compañero de trabajo a mí, él era el encargado del sistema, y una vez le digo yo: "Mire, enséñeme cómo se hace tal cosa para no estarlo molestando".</p> <p>"No", me dice, "si yo te enseño me quedo sin trabajo".</p> <p>Entonces, esa es la mentalidad del trabajador: "Si yo le enseño a este lo</p>	<p>cosas al favoritismo porque desmotiva a los demás colaboradores.</p>	
--	--	--	---	--

		<p>que sé, mañana me corren a mí y lo dejan a él".</p> <p>Entonces, un manual de procedimientos, que ustedes vieron conmigo, podría ser muy útil para la organización. O la persona le va a enseñar al otro, pero no le va a enseñar al cien por ciento; siempre se guardan algo. Pero con un manual de procedimientos, ahí no hay bola escondida.</p>		
<p>¿Qué acciones le parecieron menos útiles o innecesarias? ¿Por qué?</p>	<p>Me parece muy bien todo ¿Agregar? Bueno, no agregaría están completas según el historial que me dieron. Pero sí me quedo en la idea como ustedes van a hacer sus talleres, verdad y les van a dar las evaluaciones a ellos como resultado que obtuvieron. Si es como una capacitación y así igual nosotros preguntarles que tal les pareció, qué podríamos mejorar. ¿Qué otras capacitaciones</p>	<p>Considero, bueno, que todas son necesarias, muchachas, ya que todas aportan al fortalecimiento de la cultura organizacional. Pero creo que algunas actividades de reconocimiento podrían complementarse con más oportunidades de capacitación. También promociones de puestos; eso va a permitir un crecimiento profesional y un desarrollo de habilidades, para que la</p>	<p>Me parecen todas útiles porque responden a una problemática que, de no atenderse debidamente, terminará con la percepción de los valores institucionales.</p>	<p>El eliminar la inequidad de negociación salarial al contratar a nuevos colaboradores, siempre que se contrata nuevo personal no se puede iniciar con el salario del mismo personal que tiene 4 o 5 años o más tiempo en el mismo puesto, aunque tengan las mismas funciones, no será justo que el personal que pasó 5 años en el puesto tenga el mismo salario de un nuevo, el</p>

	<p>podrían entrar a esta o sienten necesidad que hay? Para ellos, los oí que van a ser diagnósticos. Porque necesitan saber cuál es la necesidad de ellos, aunque ya tienen alguna vista, alguna problemática, pero sí es bueno saber primeramente cómo están ellos. Una sugerencia, cuando entren a la capacitación, antes de desarrollar el tema, ustedes ven que ellos andan así divididos, entonces hagan una dinámica de unificar y relajarse. Dos, antes que desarrollen el tema del taller, hagan una exploración. ¿Qué saben ellos? ¿Qué manejan ellos de lo que ustedes van a desarrollar? ¿Para qué hacer? Entren con el interés de su tema.</p>	<p>motivación del personal tenga un impacto más duradero y significativo. Miren, si hay algo que lo frustra a uno, muchachos, es ver que a lo mejor estás bien preparado para que te promuevan a otro puesto y traen a alguien de la calle, ¿verdad? O contratan a alguien de afuera o promueven a alguien de otra área. Entonces, eso hace que los trabajadores se desmotivan. Yo pienso que para que el trabajador dure más porque eso también tiene que ver con la rotación del personal, ¿verdad? Al ver a aquella persona... porque todo el que llega a un centro de trabajo no se quiere quedar solamente como recepcionista. Va a depender; si has estudiado y tienes un título universitario, siempre uno</p>	<p>personal no se sentiría apreciado por la antigüedad que tiene en la empresa.</p>
--	--	---	---

		<p>comienza desde abajo, ¿verdad? Pero no esperas vos, como administrador de empresas o como mercadólogo, comenzar toda la vida en el área del escritorio de recepción. Puedes esperar llegar a ser gerente en el futuro, ¿verdad?</p> <p>Pero mira que va pasando el tiempo, que estás adquiriendo conocimiento, que estás adquiriendo experiencia, pero nunca te dan la oportunidad. Entonces la gente se va, la gente se va a otro lugar donde sí miran esa oportunidad que les puedan brindar ese ¿cómo se llama esto? pasar a niveles más altos.</p>		
¿Qué opina sobre los programas de mentorías y reconocimiento público?	El reconocimiento público en cuanto a su a lo que ustedes van a desarrollar. Muy bien. Esa sería parte de la motivación que ustedes le van a generar a	Me parece una iniciativa muy positiva porque van a permitir compartir experiencia, ¿verdad? Pero les digo algo: la gente no está abierta a compartir	En lo personal me parece una gran oportunidad de compartir los conocimientos y experiencias del experto, fomentar la cohesión y	Son lo mejor que pueden hacer, es bonito que te reconozcan públicamente y digan lo bueno que uno hace o lo que demostró para la empresa, pero sin

	<p>ellos para que, uno participe dos, para que desarrollen y tres, para que ellos estén prestos a los cambios, porque es difícil hacer cambios. Entonces ustedes entran en esta etapa, verdad, de hacer un cambio y proponer un cambio. Entonces es bueno hacer reconocimiento para que ellos estén prestos y abiertos, siempre a nuevas acciones.</p>	<p>al cien por ciento esa experiencia. Tampoco podemos hacer nada, ¿verdad?, porque tampoco podemos ponerle un cuchillo a la gente para que transmitan esos conocimientos.</p> <p>Entonces, me parece que la iniciativa es muy positiva porque va a permitir compartir experiencia entre compañeros y reconocer el esfuerzo de quienes apoyan al equipo. Esto va a fomentar un ambiente de aprendizaje y colaboración. Aquí también es muy importante el trabajo en equipo.</p> <p>Aquí habría que romper la barrera del que no quiere compartir sus conocimientos; habría que buscar un mecanismo para que las personas</p>	<p>verse como un equipo y no competencia donde el éxito de uno es el éxito en conjunto del área y los fracasos son compartidos. El colaborador experto se hace consciente de su importancia para la organización y apoya a su aprendiz a superar las dificultades.</p>	<p>las mentorías o enseñanzas no se puede dar lo mejor de cada uno así que ambas son muy valiosas.</p>
--	--	--	--	--

		<p>compartan esa experiencia.</p> <p>Por miedo ya les he explicado desde el comienzo que las personas, por temor a perder su trabajo, no quieren compartir estos conocimientos. Entonces habría que crear un sistema o un método que le permita a la gente abrirse sin temor a perder su trabajo.</p>		
<p>¿Los estímulos morales (día libre, reconocimiento público, chocolates, tarjetas) le motivaron? ¿Por qué sí o por qué no?</p>	<p>Bueno, casi siempre el colaborador está por dinero, verdad. Casi siempre entre comillas. Pero el estímulo mayor es que él se sienta bien, el ambiente agradable. Entonces si hablamos de chocolates, día libre. Bueno es bueno, como tener esa parte de que, si vas adelante, vas mejorando, a lo mejor dentro de ello yo agregaría esos estímulos del mejor</p>	<p>Sí motivan porque son detalles que hacen sentir valorado al colaborador. Aunque no sean recompensas económicas, esto crea un ambiente más agradable y también va a permitir que el colaborador adquiera un compromiso con la organización. Aunque aquí hay un puntito que les quiero mencionar: hay que cuidar no caer en el favoritismo. Y les voy a</p>	<p>Sí, aunque la mayoría de veces se espere dinero que te reconozcan tu labor te impulsa a hacer las cosas cada día mejor, puede ser un diploma o un chocolate un compartir de galletas, pero el colaborador necesita de la parte moral que con su trabajo aporta a algo mayor, los estímulos morales complementan la parte interna motivación</p>	<p>Son un excelente estímulo dado a que te da ánimos a esforzarte más para llegar a las metas que la empresa tiene por ende la productividad se eleva al igual que la moral y el compromiso de cada trabajador. Creó que los sistemas de recompensas son los mejores dados a que sacará siempre lo mejor para dar los resultados esperados.</p>

	<p>trabajador, el mejor colaborador, del día, quincena, mes además de bonos, capacitarlos fuera de la empresa, que ellos sientan un cambio, el ambiente es muy importante para el colaborador.</p>	<p>contar algo que pasó conmigo.</p> <p>Cuando yo entré a trabajar en la embajada, por muchos años los reconocimientos ya tenían nombre y eran para los que eran incondicionales con el jefe. Yo trabajaba en la oficina del contralor y había dos señores ahí que solo les faltaba lustrarle los zapatos al jefe. Entonces, siempre, todos los años, eran ellos dos los que se ganaban los premios. Eso fue en los trece años que estuve ahí, cuidado ocho años. Entonces, eso nos desmotivaba al resto porque decíamos nosotros: "No tenemos oportunidad".</p> <p>Hasta que se fue ese contralor y vino uno nuevo; cambió la cosa. Entonces, hay que tener ese cuidado de no caer en favoritismo,</p>	<p>intrínseca del colaborador.</p> <p>Siempre es bueno que se reconozca y se felicite públicamente al colaborador y se le corrija en privado son reglas básicas que los líderes de toda organización deben de seguir.</p>	
--	--	---	---	--

		<p>sino que la oficina encargada de esto que generalmente es recursos humanos, pero tiene que ser alimentada por el supervisor inmediato de cada una de las oficinas debe ser muy objetiva y dejar a un lado que porque “éste me cae bien” o “éste me cae mal” no le vamos a dar el reconocimiento. Porque entonces se echa a perder el programa y eso va a desmotivar más a la gente.</p>		
<p>¿El taller de comunicación asertiva le parece útil en su trabajo diario? ¿De qué manera?</p>	<p>Claro que sí, porque nosotros vamos a desarrollar muchas cosas o proponer más bien, cosas diferentes, cosas que van a ayudar a resolver ciertas problemáticas que observaron ustedes dentro del diagnóstico que hicieron dentro de la empresa y esa es la oportunidad que tenemos para mejorar.</p>	<p>Sí, considero que es muy útil porque ayuda a mejorar la forma en que nos comunicamos con nuestros compañeros y con nuestros líderes. Esto también permite resolver conflictos de manera más profesional y mantener relaciones laborales más saludables.</p>	<p>Por supuesto, una buena comunicación es la base para mitigar confusiones, malentendidos y trabajar en una misma línea, en un mismo propósito, cumplir con orientaciones y plazos. Además, saber comunicar las ideas efectivamente ayuda positivamente al manejo del equipo y evitar el estrés por confusiones.</p>	<p>Sí me parece útil, es bueno que nos digan las debilidades que uno tiene y cómo puede mejorar o por ejemplo decirnos cómo va el plan de ventas y su cumplimiento y cómo podemos hacer para estimular la venta siendo mejores en nuestros cargos obteniendo la retroalimentación necesaria para ser más</p>

		Entonces, sí es muy importante; muy útil, mejor dicho.		productivos en nuestras respectivas áreas.
¿Le gustaría un comité de cultura y que los líderes generaran verdaderos espacios de colaboración? ¿Puede dar un ejemplo?	Sí podría. Sería bueno porque eso ayudaría a la unificación que ustedes han visto que se ve bastante aislado entre los colaboradores, a lo mejor baile, deporte algunas acciones que ustedes, de acuerdo al diagnóstico, porque visualizan que ellos les gustaría fomentar o proponer para que ellos se sientan en casa, porque realmente el trabajo es la otra casa de uno y si estás ahí aburrido, a quien acusan, señalan, entonces eso es un tormento. Entonces promover ese tipo de acción sería útil.	<p>Sí me gustaría porque promovería la participación de todos los colaboradores y mejoraría la integración del equipo.</p> <p>Por ejemplo, podrían realizarse reuniones periódicas donde los trabajadores puedan proponer ideas y soluciones para mejorar el ambiente laboral. También se pueden organizar actividades de integración entre áreas, dinámicas de trabajo en equipo y espacios para reconocer logros colectivos.</p> <p>También se podrían crear buzones de sugerencias donde los colaboradores expresen sus opiniones de una manera abierta y anónima. Cuando lo hacemos así, de manera</p>	Sí, el comité de cultura debe ser ejemplo de integración de liderazgo con entusiasmo y propósito al equipo. Un ejemplo claro es apoyar al equipo a alcanzar las metas operativas y darle prioridad al trabajo de los demás, gestionar en pro de sumarle al compañero.	Sería muy bueno, un ejemplo de cómo se puede aplicar sería haciendo un comité que supervise que se realice reuniones cada semana en cada área de trabajo, reuniones de unos 15 a 30 minutos en donde se toquen temas como propuestas de ahorro y mejoras de productividad entre otros temas que ayuden a la empresa, eso daría una sana competencia entre las áreas para ver quien da el mejor plan de acción que requiere la empresa.

		<p>anónima, la gente es más abierta. Y otra idea sería crear pequeños proyectos colaborativos en los que las diferentes áreas de trabajo trabajen juntas para fortalecer la comunicación y la cooperación dentro de la organización.</p> <p>Muchos se dan, muchachos, el divorcio entre áreas. Siempre ha habido conflictos entre recursos humanos y contabilidad. Son áreas... ¿cómo les diría yo?, en palabras nicaragüenses, son “traídas”. Siempre ha habido esa diferencia entre esas dos áreas. Y ahora, entre ventas y marketing. Entonces, habría que romper el hielo, crear mecanismos para romper ese hielo y que los colaboradores tengan claro que la beneficiada va a ser la organización. Entonces, deponer sus intereses</p>		
--	--	---	--	--

		personales y que todo lo hagan en beneficio de la organización.		
¿Qué recomendaría mantener, eliminar o agregar para el próximo año?	<p>Pues primeramente tienen que evaluar su plan, ¿verdad?, para ver qué resultados obtuvieron de él y de acuerdo a todos los resultados ustedes tienen que valorar qué es lo que podría fomentar más, porque yo les podría decir que fomenten las relaciones interpersonales, pero así en el aire, pero ya ustedes teniendo una evaluación de acuerdo al primer plan, entonces ya vamos a tener de dónde retomar para poder preparar nuestro segundo plan. Sería como ir limpiando cada problemática y así ir mejorando.</p> <p>Ahora, sí una problemática ven ustedes que se superó, entonces eso no lo vamos a eliminar. Ah, ya se</p>	Recomendaría mantener los programas de mentoría y reconocimiento, agregar más capacitaciones relacionadas con liderazgo y trabajo en equipo, y fortalecer las actividades de integración entre áreas.	Recomendaría mantener las capacitaciones constantes de liderazgo, trabajo en equipo, como liderar efectivamente equipos de trabajo.	Recomiendo que se mantenga la mayor parte del plan dado a que está muy bien elaborado, eliminaría la de eliminar la inequidad de negociación salarial al contratar nuevos colaboradores y agregaría una de comunicación más asertiva entre colaboradores y personal de supervisión y gerencia.

<p>superó, no; entonces mantener y alimentar esa acción que ustedes propusieron. Porque, por ejemplo, si digamos que salió: “Ay, nos gustaría celebrar los cumpleaños”, bueno, pero pongámoslo. Cada tres meses vamos a celebrar todos esos cumpleaños; cada trimestre vamos a celebrarlo, porque la empresa no puede estar diciendo cada mes, cada semana, cada día, no. Pues reunimos a todos y aprovechamos, ¿verdad? Es como un recurso humano se puede aprovechar: hacemos esas relaciones interpersonales, celebramos esos cumpleaños, destacamos algunas cosas. Entonces, esto se fomentaría y se quedaría como cultura organizacional. Y eso le</p>			
---	--	--	--

	gustó, eso se siente bien; entonces eso mantenemos y mejoramos. No es que ya lo solucionamos y ya se acabó, no. Bueno, proponer eso, pues.			
¿Algo más que quiera agregar sobre el plan de cultura organizacional?	Bueno, yo lo veo, de hecho, podrían ustedes retomar algunos puntos ahí, agregar más celebraciones, conexiones y capacitaciones fuera de la empresa; cursos que vayan en pro del desarrollo organizacional de la misma empresa. También yo podría proponer, como parte de las normativas de la empresa, establecer las capacitaciones o el desarrollo organizacional, pero que incluya al colaborador. Por ejemplo, si yo, como recurso humano, invierto una cantidad de dinero en dos colaboradores, podría establecer una cláusula donde voy a indicar que	Este plan de cultura organizacional me parece muy bien estructurado y las felicito. Está muy completo, es coherente y está enfocado en los aspectos importantes para fortalecer el clima laboral y el compromiso de los colaboradores, que es el interés principal de toda organización. Considero que el plan puede fortalecerse aún más con algunos ajustes, como por ejemplo incluir capacitaciones continuas sobre liderazgo. Aquí hay un punto muy importante que les quiero mencionar, que se ha vuelto muy de moda: la inteligencia emocional y el manejo del	Darle seguimiento a cada acción para que cumpla su propósito, crear un comité de seguimiento que reporte los hallazgos mensual o trimestral.	La verdad no muchas cosas, pero sería bueno que se implementará en la empresa.

	<p>estos trabajadores que van a ser capacitados, ¿verdad?, de acuerdo a tales inversiones, tienen la obligación de estar trabajando o laborando para nuestra empresa cinco años. Ya en cinco años, a lo mejor otro año pongan, según la inversión que hagamos.</p> <p>Porque, ¿qué pasa? A veces las empresas no quieren invertir en capacitaciones fuertes porque los trabajadores ya miran otra oportunidad y se van. Entonces, cómo establecer esas pequeñas cláusulas dentro de las normativas. O a lo mejor ya están, ¿verdad? No sé, porque no las revisan, tal vez no se las permitieron. Y estos colaboradores los vamos a mantener y vamos a evitar la rotación. Vamos a promover la motivación. “Oye, ¿nos van a pagar un</p>	<p>estrés. Hoy por hoy, hasta lo han puesto como requisito las empresas para que puedan trabajar bajo presión.</p> <p>Entonces, creo que hay que incluir capacitaciones sobre esto porque el aspecto emocional, muchachos, queramos o no, va a afectar al individuo. Porque, por ejemplo, un hombre o una mujer que se está divorciando, queramos o no, le va a afectar en el trabajo. Aquí no funciona aquello que dicen: “Sus problemas personales cuélguelos en un clavito y aquí no los traigan”.</p> <p>Sí les va a afectar, claro que sí. Entonces, hay que incluir capacitaciones sobre estos temas y establecer indicadores más específicos y medibles en algunas</p>		
--	---	---	--	--

	<p>posgrado? No importa, me quedo cinco años". ¿Me va a pagar la maestría o una licenciatura?</p> <p>Aquí tengo bastantes estudiantes de empresas que les están financiando sus estudios. Esa es una motivación y están sacando su licenciatura. Es parte del desarrollo organizacional dentro de la empresa. Conecta con la motivación del colaborador, entra la comunicación de los trabajadores y manejamos un buen liderazgo.</p>	<p>actividades. ¿Se acuerdan de los objetivos SMART? Incorporar actividades de integración periódica durante todo el año y no sólo acciones puntuales. Crear mecanismos de seguimiento más frecuentes, por ejemplo, evaluaciones trimestrales del clima organizacional. Yo considero que las evaluaciones anuales, muchachas, para mí no son tan efectivas porque vas a esperar un año. Y esto me pasó a mí en la vida real: para mis jefes yo estaba cometiendo algunos errores y dejaron pasar el año hasta que llegó mi evaluación para decírmelo.</p> <p>Entonces, yo creo que, si queremos que el colaborador mejore en su desempeño, la evaluación tiene que ser más corta que un año para poder ver</p>		
--	---	--	--	--

		<p>esos resultados. Porque a lo mejor esperamos que pasara un año para decirle a la persona que pasó haciéndolo mal todo el año, cuando pudiste haber hecho un ajuste.</p> <p>Esa persona pudo haber mejorado si se lo dijiste a mitad de año. ¿Verdad? Si se lo dijiste y siguió con ese comportamiento, yo creo que ya definitivamente de ahí no hay mucho que hacer. Pero si la persona se dio cuenta, porque vos se lo dijiste, que no estaba teniendo un buen desempeño, y pudo hacer un ajuste y mejorar, entonces yo considero que ese período tiene que ser más corto, no de un año.</p> <p>Y agregar canales de comunicación anónimos para que los colaboradores expresen inquietudes con mayor confianza.</p>		
--	--	---	--	--

		<p>Muchas veces los colaboradores, por miedo al jefe, no hablan, no dicen nada. A lo mejor se sienten muy presionados, o tal vez es un jefe muy coercitivo, los tiene muy contra la pared, pero no se atreven a decir nada por miedo a que los despidan. Mientras que, si lo hacen de manera anónima, pues se sienten con mayor libertad.</p> <p>En general, me parece que su plan está bastante completo, es realista y aplicable. Además, está alineado con la idea de crear una cultura más participativa, colaborativa y motivadora dentro del área técnica de NESTLÉ. Me parece muy bien su plan, muchachas. Parece que dieron en el blanco con esto. Y si yo fuera la gerente de NESTLÉ, me sentiría muy satisfecha con esto.</p>		
--	--	---	--	--

		<p>Ahora, si ustedes antes hicieron un análisis, me imagino que NESTLÉ tiene muchos problemas con sus trabajadores. Y si ellos quieren ver resultados, aplicarían este plan. Entonces, si fuera NESTLÉ, ¿usted lo compraría?</p> <p>Yo se lo compraría, porque es muy integral. Como les digo, es coherente y es realista.</p> <p>Entonces, a ver, si yo fuera la gerente y no me estoy dando cuenta de muchas cosas, ¿verdad? Como gerente es preocupante que haya mucha rotación de personal. Cuando hay mucha rotación de personal es porque algo no está funcionando bien, y eso es una campanada para cualquier gerente.</p> <p>A lo mejor hasta los mismos gerentes están rotando y por eso no hay</p>		
--	--	--	--	--

		<p>un seguimiento. Pero me parece muy bueno su plan, muchachas. Como les digo, sí se lo compraría porque sé que con estas actividades y acciones que ustedes proponen en el plan tiene que haber mejoras. Tiene que haber una mejora increíble dentro de la organización. Así, a simple vista, como lo he visto.</p>		
--	--	--	--	--

9.3 Entrevista a técnicos sobre la percepción a la propuesta de plan de cultura organizacional

Preguntas	Técnico 1	Técnico 2	Técnico 3	Técnico 4	Técnico 5	Técnico 6
¿Qué acciones del plan le parecieron más útiles o valiosas? ¿Por qué?	Bueno, yo pienso que todas porque si te fijas en la parte de operaciones están detalladas creo que no está tanto organizacional pero también los aplica todo porque veo que al final aquí dice que está organizado en plazos de 1 a 2 meses y va progresivo si al final me pongo a hacerlo todo yo solo no lo voy a terminar haciendo hay una buena línea de tiempo y termina	El plan de reconocimiento creo que es muy útil, comenzando por que, si no motivas a tus colaboradores, estos mismos se desmotivan, creo que eso es uno de los principales factores. Y sobre todo también el tema de lo que son los programas de mentoría, eso es bastante relevante.	Para mí lo más valioso es que todas las acciones están bien estructuradas y con tiempos definidos. Eso ayuda a que no se quede nada en el aire. El hecho de que cada actividad tenga responsable y un indicador hace que se pueda dar seguimiento real. Yo lo veo útil porque así no dependemos de improvisar, sino que	Pienso que todas porque cada acción está bien detallada y organizada. Tal vez unas van más enfocadas en operaciones y otras más en la parte organizacional, pero al final todas son útiles. Se encuentra bien estructurado por lo que se explica cada acción, su objetivo con todos los indicadores, se entiende y es muy práctico.	Una de las cosas más útiles del plan es que todo será organizado y explicado de manera clara. Me gusta que las actividades tengan fechas, porque así se puede controlar mejor lo que se va haciendo. También considero importante que las acciones se hagan poco a poco durante el año, así se permite darles seguimiento y no dejar las cosas estancadas.	Considero que una de las acciones más valiosas es la implementación de espacios para escuchar a los colaboradores y conocer sus opiniones. También me parece importante que exista un cronograma de actividades, ya que permite dar seguimiento a cada acción y verificar que realmente se cumplan los objetivos planteados.

	bien porque es un plan anual termina en diciembre y evalúa todo lo anterior yo creo que todas porque todas están meramente especificadas está acción, el objetivo, quién lo va hacer, plazo, curso e indicador, lo entendí bien.		seguimos un orden claro.			
¿Qué acciones le parecieron menos útiles o innecesarias? ¿Por qué?	Creo que sería la misma respuesta, creo que todas van a ser útiles porque como les dije hay taller, plan anual, implementar programas, métodos de reconocimiento públicamente, que tal vez lo	Yo te digo que tal vez no eliminar totalmente el de los estímulos morales, como el reconocimiento público, sino que fusionarlo con el de programas de mentorías y reconocimiento público. También el tema de	La verdad considero que todas tienen su importancia. Algunas tal vez se sienten más administrativas, como los talleres o las reuniones, pero al final también aportan porque nos ayudan a	Considero que todas son necesarias porque cada una aporta algo diferente. Los talleres y los programas de reconocimiento ayudan bastante a mejorar el ambiente laboral. Algunas no se	En realidad, no considero que haya acciones innecesarias. Algunas parecen más sencillas que otras, pero todas tienen relación con mejorar el ambiente laboral y la comunicación	No considero que haya actividades innecesarias dentro del plan. Algunas acciones pueden parecer más simples, pero todas están enfocadas en mejorar aspectos que afectan el desempeño y la relación entre los colaboradores y los líderes.

	hacemos poco está el conocimiento y la necesidad para mí pues todas son útiles.	comunicación asertiva, no lo veo muy convincente porque aquí el colaborador recibe cursos sobre eso, entonces viene a ser un tema de que no es porque no han recibido capacitación es un tema de actitud.	organizarnos mejor. No veo nada innecesario porque cada parte está pensada para mejorar el ambiente de trabajo.	usan mucho, pero son útiles para lograr motivación y mantener una mejor comunicación dentro de la empresa.	con los jefes. Creo que cada actividad aporta algo y por eso todas tienen su objetivo dentro del plan.	
¿Cómo vivió o participó usted en el diagnóstico inicial (marzo)? ¿Sintió que su opinión fue escuchada?	En el diagnóstico pues la verdad que sí porque al final nosotros tratamos de hacerlo lo más sincero posible y está acá porque prácticamente si recurso la entrevista pasada fueron prácticamente los puntos que yo le respondí, está en un plan y está a	Sí, totalmente y aterrizaron un montón de ideas que en ese momento conversábamos, solo hay que afinar algunas cosas, pero sí se escuchó.	Sí, participé dando mis puntos de vista y sentí que lo que comentamos se tomó en cuenta. En las entrevistas mencionamos varios problemas y ahora veo que están reflejados en el plan. Eso me da confianza de que nuestra	Siento que mi opinión fue tomada en cuenta porque en las entrevistas respondí de manera sincera y después pude ver que muchos puntos que mencione estaban incluidos en el plan. Siento que sí hubo interés en escuchar lo que opine y eso ayudó	Si, participé en las entrevistas y sentí que si tomaron en cuenta lo que comenté. Muchas de las situaciones que presente aparecen reflejadas en el plan, entonces pienso que si escucharon la opinión que tenía y las utilizaron	Participé respondiendo las preguntas de la entrevista y tuve la oportunidad de expresar varios aspectos que considero importantes dentro del área. Sentí que mi opinión fue tomada en cuenta porque algunos de los puntos mencionados durante el diagnóstico fueron incluidos100steriorme nte en las propuestas del plan.

	un largo plazo empieza desde febrero primeros meses del año y hacia adelante, pero si está todo lo que nosotros conversamos en la primera parte.		voz sí fue considerada.	a que el plan estuviera más enfocado en las necesidades reales del área.	para elaborar las propuestas claras en el plan.	
¿Qué opina sobre los programas de mentorías y reconocimiento público?	Que son necesarios como está acá nosotros lo implementamos, pero como que muy largo creo que debería ser más constante como lo vemos acá y yo soy uno de los que me gusta reconocer a los colaboradores, pero a veces como por falta de fondos como toda	Nestlé tiene un programa donde te asignan un buddy. El buddy es un mentor que te acompaña dentro de tu proceso, entonces line manager elige a esa persona para acompañarte en el ciclo. Porque ustedes quieren promover el desarrollo colaborativo de la gente y está bien, pero también	Son importantes porque ayudan a que los compañeros con más experiencia compartan lo que saben. El reconocimiento público también motiva, aunque pienso que debería hacerse con más frecuencia. A veces un simple agradecimiento en frente del	Para mí son necesarios por lo que motiva a los colaboradores a reconocer el esfuerzo que hacemos. En algunas ocasiones no es tan seguido como se debería, pero pienso que es importante mantenerlos porque a las personas les gusta sentir que su trabajo es	Me parecen buenas iniciativas porque ayudan a que exista más apoyo entre compañeros y también motivan al personal. El reconocimiento público es importante porque hace sentir valorado al colaborador y eso influye bastante en el ánimo y	Me parecen iniciativas positivas porque ayudan a fortalecer el trabajo en equipo. Las mentorías permiten que los colaboradores compartan conocimientos y experiencias, mientras que los reconocimientos sirven para destacar el esfuerzo y compromiso de quienes realizan bien su trabajo.

	<p>empresa no damos tal vez así un algo excepcional, pero tratamos de hacerlo al menos públicamente por qué se gana y se hace.</p>	<p>necesitamos, como ustedes dicen, ese programa de mentoría que ocupa el 30% del personal con experiencia. Entonces lo que nosotros como Nestlé tenemos un plan de desarrollo 70-20-10 el cual consiste 70% es el aprendizaje que proviene de experiencias laborales prácticas, el 20% se obtiene a través de relaciones y conexiones, como el aprendizaje de colegas, la mentoría y el feedback, y el 10% proviene de la educación formal, como los cursos</p>	<p>equipo hace la diferencia.</p>	<p>valorado con alguna felicitación o reconocimiento.</p>	<p>desempeño de cada uno de nosotros.</p>	
--	--	--	-----------------------------------	---	---	--

		de capacitación y de aprendizaje en línea.				
¿Los estímulos morales (día libre, reconocimiento público, chocolates, tarjetas) le motivaron? ¿Por qué sí o por qué no?	Yo digo que si porque así como sabes aquí que es bien complicado incluso el acceso la salida a veces uno termina trabajando de más en mi caso yo a veces termino trabajando noche pero trato de que mis colaboradores no lo hagan pero cuando lo hacen en el caso por ejemplo, un técnico hoy se fue al mediodía porque es uno de los que viene	En el implementar programa de estímulos morales como lo son reconocimiento en público, Nestlé cuenta con un programa de reconocimiento trimestral donde se puede reconocer el talento de alguien haciendo una nominación y la gente del área o un comité decide si es apto o no, y si ganas el premio se te hace un reconocimiento en una reunión trimestral, esto es local. Pero	Sí, claro. Aunque no sean premios grandes, se siente bien que la empresa reconozca el esfuerzo. Por ejemplo, cuando nos dan un medio día libre o un detalle, uno siente que valoran lo que hacemos. Eso genera compromiso y ánimo para seguir.	Si motivan, porque muchas veces el trabajo se vuelve pesado y hay colaboradores que incluso trabajan más tiempo del horario normal. Entonces esos pequeños reconocimientos ayudan a que nos sintamos valorados y tomados en cuenta con nuestro esfuerzo.	Si motivan porque, aunque sean detalles pequeños, hacen que uno sienta que el esfuerzo vale la pena. A veces el trabajo puede ser cansado y esos reconocimientos ayudan a mantener una actitud positiva. Además, creo que no todo tiene que ser económico para que una persona se sienta apreciada.	Sí, considero que son motivadores porque representan una forma de agradecer el trabajo realizado. Aunque no son incentivos económicos, ayudan a que los colaboradores se sientan valorados y reconocidos por sus aportes a la empresa.

<p>noche y no porque quiera, sino que le agarra la tarde y a pesar de que él lo pidió por cuenta de vacaciones, yo le dije que no, que se lo iba a compensar por las tardes que ha tenido porque no es culpa de él que el tráfico lo agarre y anda a Managua, entonces si es necesario porque al final ellos ven que hay una colaboración de mi parte yo como representante de la compañía hacia ellos y pues en esa parte aunque es un poquito difícil porque me tengo</p>	<p>adicional la compañía tiene reconocimiento por indicadores trimestrales, entonces ahí se reconoce por país a los mejores equipos, se hace un reconocimiento público se les da un premio y también el equipo se gana 200 dólares los cuales al final del año son utilizados para alguna actividad de integración. Por lo menos en mi caso si me motivan, pero puede haber otros casos donde otros colaboradores sientan que no cumple con sus expectativas. Lo mejor es ver si</p>
---	--

	que desprender de uno y me quedo chingo, pero sí es necesario para que ellos sientan esa motivación, que al menos tal vez no se lo doy económicamente, pero sí al menos puedo dar un medio día libre.	cada colaborador está de acuerdo que premien a todo el equipo o prefieren una premiación individual.				
¿El taller de comunicación asertiva le parece útil en su trabajo diario? ¿De qué manera?	Sí, creo que es muy útil, creo que en mi caso yo debería reunirse más con mis técnicos y pues lo he tratado de estar haciendo tal vez una llamada, pero cuando hablamos de taller es cuando estamos todos, entonces eso creo que es importante	El taller de comunicación asertiva me parece bien, es una herramienta que sirve para mejorar el desempeño laboral, ya que favorece una mejor interacción entre los colaboradores y contribuye a mantener un ambiente de	Me parece muy útil porque nos da espacio para hablar directamente con los jefes y compañeros. En esas reuniones se aclaran dudas y se evitan malos entendidos. Yo lo veo como una herramienta que mejora la coordinación y	Me parece útil porque ayuda a mejorar la comunicación entre nosotros y los líderes. En mi caso pienso que estas reuniones o talleres permiten aclarar dudas y escuchar otros puntos de vista que tal vez uno no había tomado en cuenta. Cuando se presenta una	Sí, porque ayuda a mejorar la manera en que nos comunicamos entre todos. Muchas veces los problemas vienen por falta de comunicación y estos talleres permiten expresar ideas o dudas de una mejor forma. También ayudan	Sí, porque permite mejorar la forma en que nos comunicamos con compañeros y supervisores. Una comunicación más clara ayuda a evitar errores, resolver situaciones de manera adecuada y mantener un mejor ambiente laboral.

	<p>porque cuando yo lo hago los resultados son como te decía al 100, no son 50, son 100 porque ahí puedo despejar cualquier duda que ellos tengan y tal vez ellos me traen otro punto de vista que tal vez yo ni lo vi y lo aplico.</p>	<p>trabajo con armonía, pero igualmente va a depender de la disposición de cada persona de aplicarlo en su trabajo diario.</p>	<p>hace que el trabajo salga más fluido.</p>	<p>buen comunicación los resultados son mejores por la coordinación que se puede obtener.</p>	<p>a trabajar más coordinados y evitar malos entendidos.</p>	
<p>¿Le gustaría un comité de cultura y que los líderes generaran verdaderos espacios de colaboración? ¿Puede dar un ejemplo?</p>	<p>Bueno, si me gustaría, por lo menos hoy deberíamos de tener una reunión que se llama MOR, que es la reunión que se revisa todo el indicador, todo lo que se hizo el mes pasado no es hizo, está cancelado porque</p>	<p>Sí, mire, ahí creo que es importante, aunque como el equipo es muy chiquito el comité van a ser ellos mismo entonces consideraría yo que bajo el apoyo de recursos humanos, debería haber un equipo neutral de cultura organizacional</p>	<p>Sí, sería bueno tenerlo. Por ejemplo, cuando se revisan los indicadores mensuales, muchas veces no se hace la reunión por falta de tiempo. Si existiera un comité formal, esas reuniones no se perderían</p>	<p>Me gustaría porque veo importante tener espacios donde se puedan revisar resultados, errores y mejoras. A veces por la carga de trabajo no se realizan reuniones informativas, pero son necesarias para ayudar a</p>	<p>Sí me gustaría porque sería una forma de mantener más comunicación entre áreas y evaluar mejor las situaciones que pasan en el trabajo. Por ejemplo, si no se logra una meta, esas reuniones servirían para</p>	<p>Sí, me parece una buena idea porque permitiría mantener una comunicación constante entre el personal y los responsables del área. Por ejemplo, se podrían realizar reuniones periódicas para identificar dificultades en el trabajo y proponer mejoras entre todos.</p>

	<p>andamos saturados de trabajo, pero creo que debería, existe y debería de hacerse y no se hace porque la misma o sea por el itinerario de aquí en general aquí nosotros tanto dentro como técnico es demasiado, pero es necesario porque podemos ver en qué nos equivocamos porque tal vez un ejemplo, no llegamos a la meta de instalaciones, pero con esa reunión podemos evaluar porque ya y nos va a evitar volvernos a</p>	<p>que se encargue de acompañar estos procesos porque siempre es buena una opinión externa del equipo no a veces es muy sana que la misma gente de adentro opine y diga esto está mal cuando él mismo está contaminado. Entonces creería yo que sí pero que sea externo que sea un comité desde recursos humanos colaboradores de acá pero lejos del área.</p>	<p>y podríamos analizar qué salió bien y qué no, para corregir a tiempo.</p>	<p>identificar que se hizo bien y que se puede corregir para no cometer los mismos errores a futuro.</p>	<p>analizar qué ocurrió y buscar soluciones entre todos para mejorar los resultados.</p>	
--	---	--	--	--	--	--

	tropezar en esa parte.					
¿Qué recomendaría mantener, eliminar o agregar para el próximo año?	Pues yo nada, porque la verdad que es lo que decía yo cuando tal vez porque soy un técnico la soy operación y no tal vez un recurso humano pero cuando veo diagnóstico en densidad yo lo asocio inmediatamente a herramientas equipos, pero cuando ya me hablan que es cultural entonces ya veo que son como más reuniones más talleres como esto está enfocado para la organización cultural entonces	Se podría mantener los programas de reconocimiento y mentoría, ya que contribuyen a la motivación y al desarrollo de los colaboradores.	Yo recomendaría mantener todo lo que ya está porque cubre tanto la parte técnica como la cultural. No eliminaría nada, más bien reforzaría la constancia de las reuniones y talleres para que no se queden solo en el papel.	La verdad el plan está bastante completo por lo que abarca diferentes aspectos de la cultura organizacional. Antes relacionaba estos temas más con operaciones o herramientas de trabajo, pero ahora entiendo que también incluyen comunicación, integración y motivación del personal. Por eso pienso que se debería de mantener y seguir aplicando de manera constante.	Mantendría la mayoría de las actividades porque siento que el plan está bastante completo. Más bien recomendaría darle continuidad a las reuniones y talleres para que se hagan constantemente y no solo al inicio. Creo que eso ayudaría a que el plan tenga mejores resultados.	Mantendría las actividades relacionadas con la comunicación, el reconocimiento y la capacitación. Además, agregaría más espacios para compartir sugerencias y opiniones, ya que esto puede ayudar a identificar oportunidades de mejora de manera más rápida.

	creo que está completo porque ya si hablamos de operación es mi área pero cuando hablamos de cultura en el plan está acá, yo creo que está completo.					
¿Algo más que quiera agregar sobre el plan de cultura organizacional?	Nada, está bien lo que abarca este plan.	Plan de sucesión de carrera, porque a como les decía en la entrevista pasada, cuando la persona no está preparada para asumir un rol de liderazgo se frustra, y de hecho tuvimos un caso de el que pasó a ser supervisor renunció, y como tampoco el dejó a nadie, pasó a ser un técnico el supervisor que es el que está	Solo que me parece completo y bien pensado. Lo importante será cumplirlo en los tiempos establecidos para que realmente se vean los resultados.	No agregaría nada, considero que el plan está bien elaborado y que abarca aspectos importantes para mejorar el ambiente y la mejor organización de la empresa.	Considero que es un plan bien elaborado y que puede ayudar bastante si realmente se pone en práctica. Lo más importante es que exista compromiso para cumplir cada actividad y darle seguimiento durante todo el año.	Pienso que es una propuesta que puede generar cambios positivos dentro del departamento. Lo importante será dar seguimiento a cada actividad y asegurar que exista compromiso tanto de los líderes como de los colaboradores para obtener buenos resultados.

		<p>actualmente, pero con deficiencias a nivel de habilidades de liderazgo. No es su culpa, es algo que tenemos que trabajar, pero si ahí hubiese un plan de sucesión de carrera es más fácil. También agregaría un plan de emisión de roles, que sería que el jefe o el líder le delegue funciones claves a los colaboradores.</p>				
--	--	--	--	--	--	--

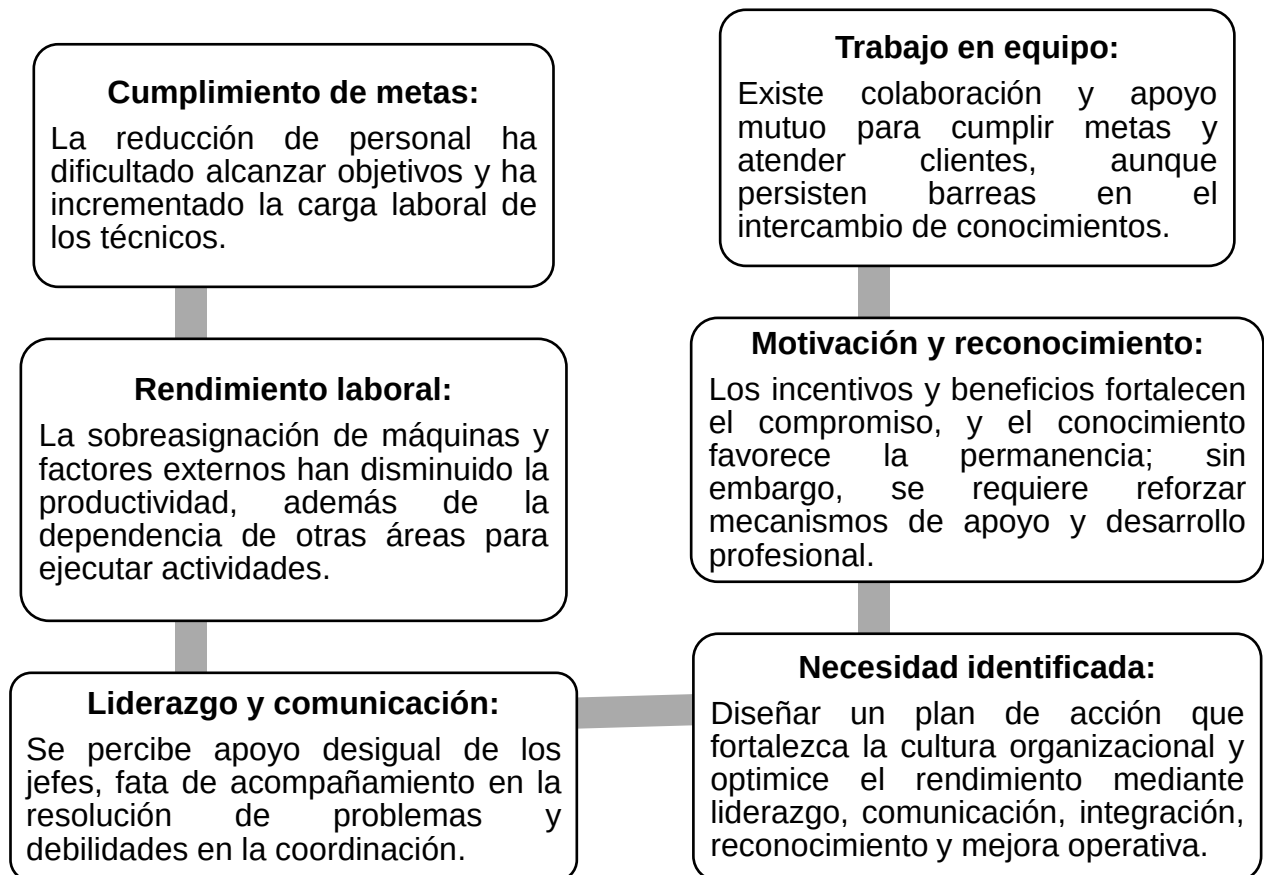
9.4 Guía de Observación para el diagnóstico de la problemática

Indicadores	Si	No	A veces
¿Hay muchos puestos vacíos o sillas desocupadas sin justificación aparente?		X	
¿Se observa llegada tarde de forma recurrente?			X
Trabajo en Equipo ¿Los colaboradores interactúan entre sí de forma cordial y colaborativa?	X		
¿Se reúnen espontáneamente para resolver problemas o compartir información?	X		
¿Se observan “silos” (grupos aislados) que no se hablan con otros?	X		
Comunicación y Liderazgo ¿Cómo es el tono de voz entre jefes y colaboradores (cordial, tenso, indiferente)?	X		
¿Los jefes pasan la mayor parte del tiempo en su oficina o interactúan con el equipo?		X	
¿Los colaboradores se acercan a los jefes con confianza o los evitan?	X		
Sistemas de Recompensa (evidencia física) ¿Existe una pizarra, mural o espacio donde se reconozca públicamente al “empleado del mes” o logros?		X	
¿Hay evidencia de comunicación sobre incentivos o bonos visibles?	X		
Actitud y Compromiso: ¿Los colaboradores muestran energía y concentración en sus tareas?	X		
¿Se observan conversaciones largas sobre temas personales o uso excesivo del celular que indiquen desmotivación?		X	

10. Análisis de los Resultados

10.1 Análisis del diagnóstico de la problemática

Figura 1

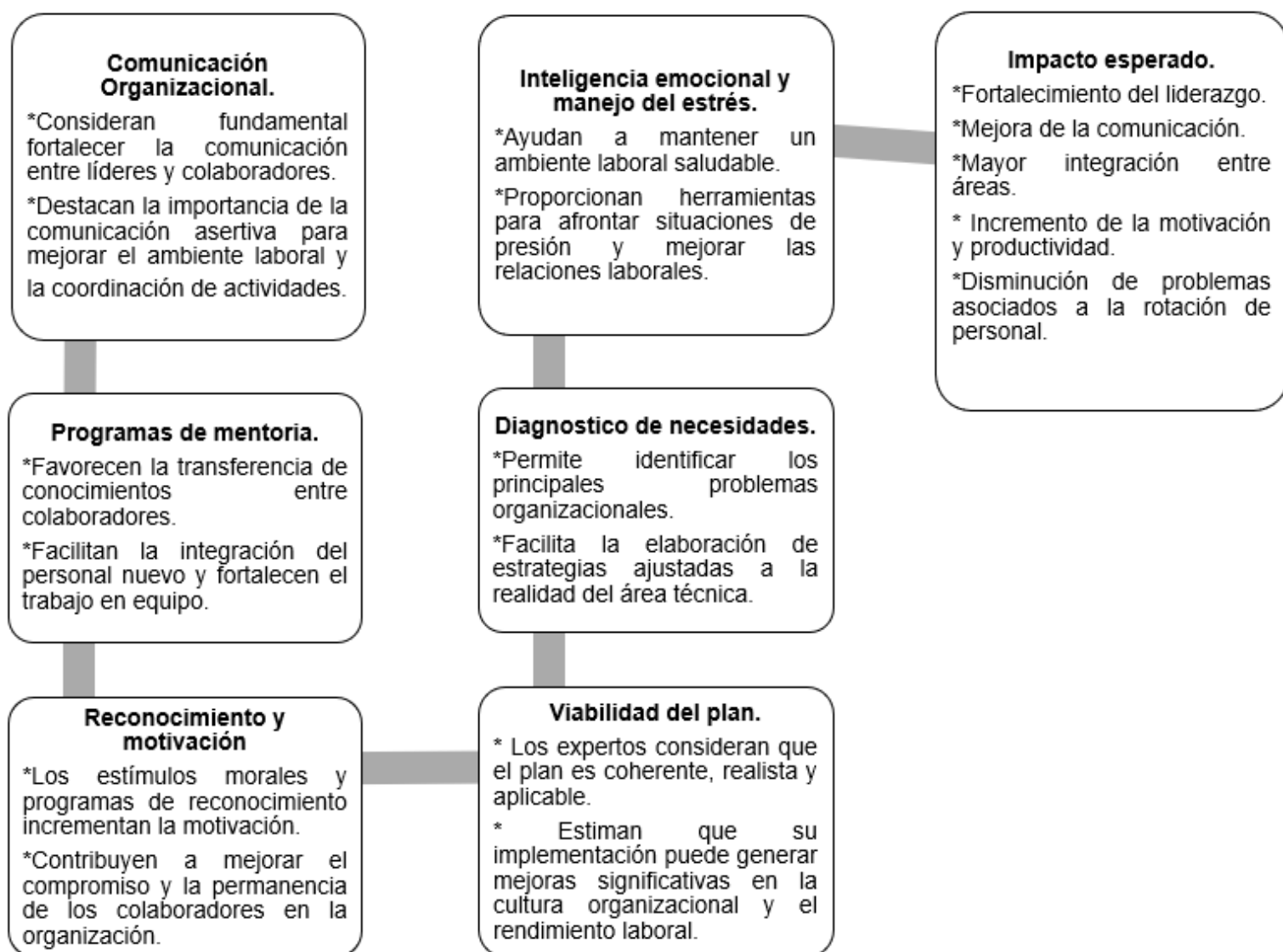


Descripción:

Los resultados obtenidos mediante las entrevistas permitieron identificar que los principales problemas del departamento de asistencia técnica se relacionan con las dificultades para el cumplimiento de metas derivadas de la falta de personal y los extensos desplazamientos hacia diferentes zonas del país. Asimismo, se evidenciaron limitaciones en la comunicación y el liderazgo, particularmente en el acompañamiento brindado por algunas jefaturas y coordinación entre áreas. Aunque se observan fortalezas importantes con el trabajo en equipo, el rendimiento laboral y justifican la necesidad de implementar un plan de acción que contribuya al fortalecimiento de la cultura organizacional y a la optimización del desempeño de los colaboradores.

10.2 Análisis de la percepción profesional del plan de cultura organizacional

Figura 2

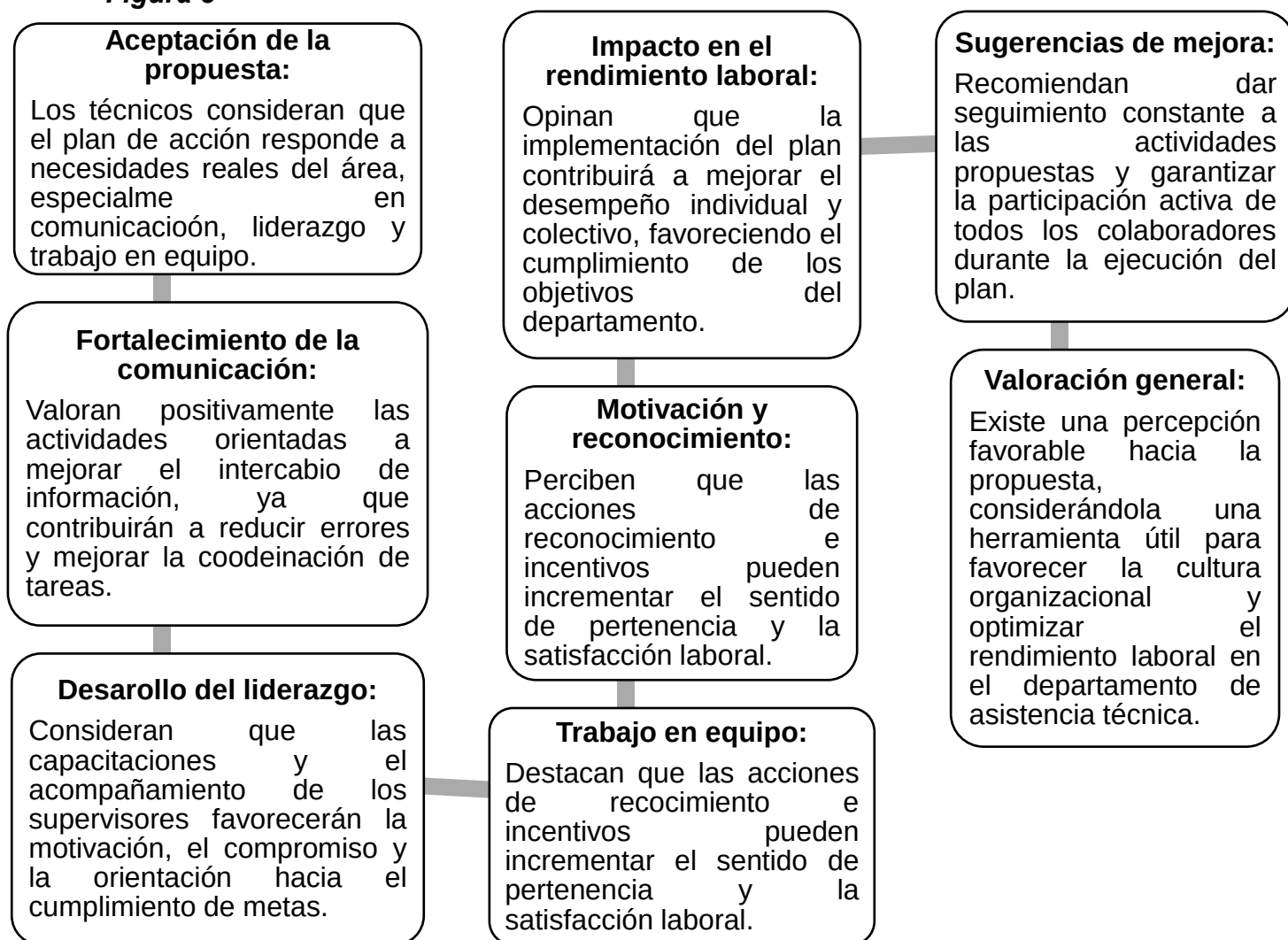


Descripción:

Se llegó a la conclusión de que los profesionales valoran positivamente la propuesta del plan, destacando principalmente las estrategias que están relacionadas con la comunicación organizacional, las mentorías, los programas de reconocimiento y el fortalecimiento de la inteligencia emocional. Asimismo, coincidieron que el diagnóstico de las necesidades es la base para poder diseñar acciones que puedan ser efectivas y que estén adaptadas a la realidad de la organización.

10.3 Análisis de la percepción técnica del plan de cultura organizacional

Figura 3

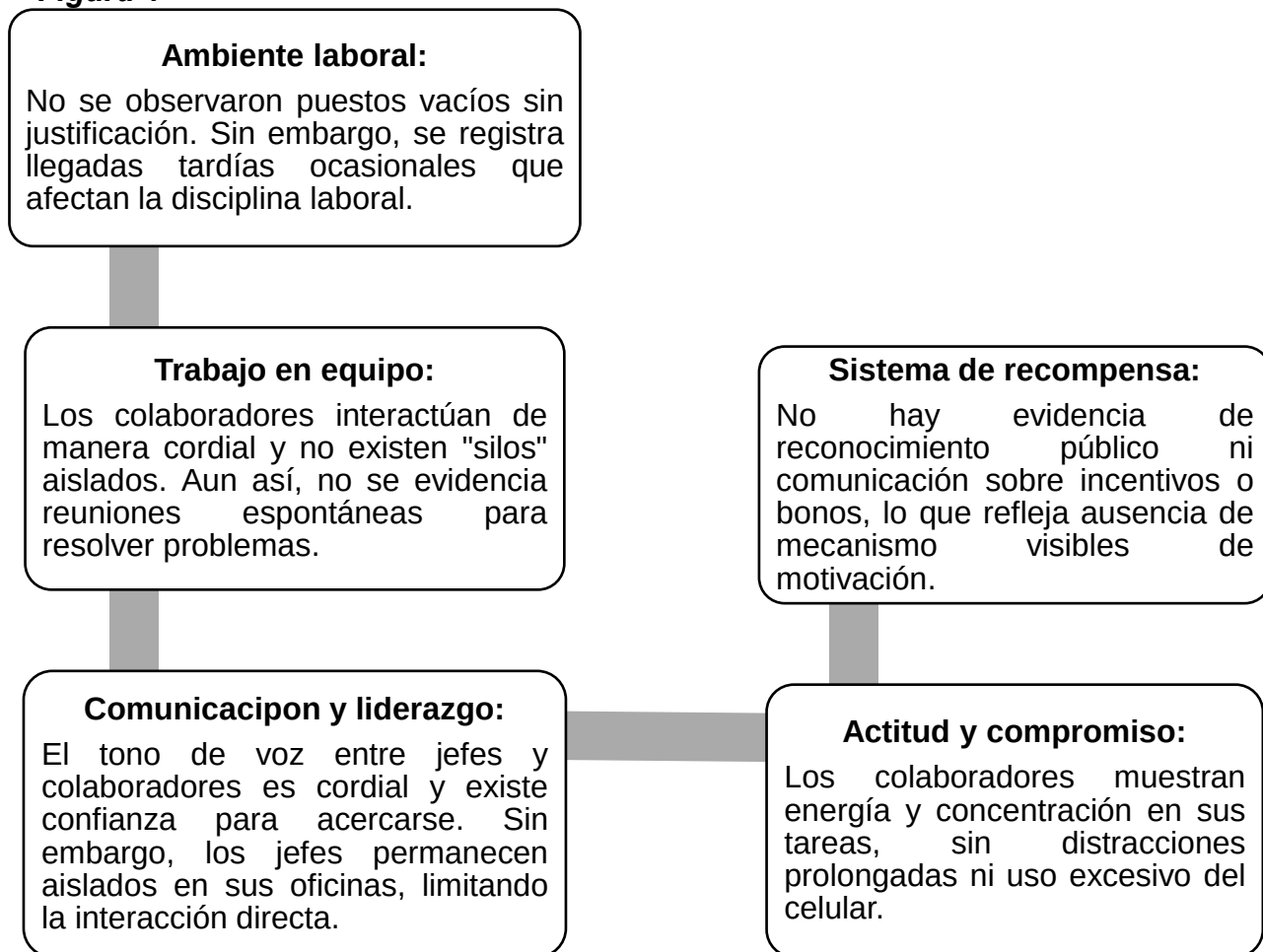


Descripción:

Los técnicos valoran positivamente la propuesta del plan de acción, destacando las estrategias de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y reconocimiento por su aporte a la motivación y el desempeño laboral. Además, consideran que estas acciones favorecerán el cumplimiento de los objetivos del departamento y recomiendan dar seguimiento continuo al plan para garantizar su efectividad.

10.4 Análisis de la guía de observación

Figura 4



Descripción:

La guía de observación refleja un ambiente laboral cordial, con colaboradores comprometidos y concentrados en sus tareas. Se destaca la confianza hacia los jefes y la ausencia de grupos aislados, lo que favorece la integración. Sin embargo, también se identifican debilidades como llegadas tardías ocasionales, la falta de reuniones espontáneas para resolver problemas, el aislamiento físico de los líderes en sus oficinas y la ausencia de sistemas visibles de reconocimiento o incentivos. En conjunto, estos hallazgos muestran que, aunque existe respeto y motivación, la organización necesita reforzar la presencia de los jefes, implementar mecanismos de recompensa y fomentar espacios de colaboración para fortalecer la cultura organizacional.

11. Discusiones

Los resultados de esta investigación evidencian una relación directa entre las debilidades de la cultura organizacional y las dificultades en el rendimiento laboral, lo cual coincide con los planteamientos de Guagua González (2024) y Mendoza Cachay (2025), quienes sostienen que una cultura sólida es un factor crucial para el desempeño. En el caso del departamento de asistencia técnica de Nestlé Professional, se identificó que la limitada comunicación, la falta de acompañamiento por parte de la jefatura y un sistema de reconocimiento percibido como insuficiente son factores que desmotivan y afectan el cumplimiento de metas, tal como lo reflejan las percepciones de los técnicos. Estos hallazgos son coherentes con el estudio de Mavis Paola Castros & Melissa Rachell Arauz (2023), que destaca cómo la cultura orientada a resultados impulsa la motivación y el cumplimiento de objetivos; sin embargo, en este caso, la predominancia de una cultura jerárquica rígida parece limitar dicha motivación.

Por otro lado, la problemática identificada en torno a la rotación de personal y la rigidez estructural se relaciona con lo expuesto por Miguel Ángel Baquí & Pa'lo Lenin Pineda (2025), quienes plantean que una cultura débil genera ineficiencia y un ambiente desfavorable. De manera similar, Barahona et al. (2021) y Dávila et al. (2023) subrayan que la ausencia de una cultura organizacional definida genera conflictos y desmotivación, lo que se refleja en el área técnica de Nestlé Professional, donde el "celo profesional" y la falta de espacios colaborativos entre áreas afectan la cohesión y el desempeño del equipo.

En contraste, los hallazgos también revelan fortalezas significativas, como el trabajo en equipo y la identificación de los colaboradores con la empresa, aspectos que coinciden con la función de la cultura organizacional de transmitir identidad, señalada por Siebert y Siebert (2005). La percepción de que Nestlé ofrece estabilidad y buenos beneficios, pese a las exigencias, demuestra que la empresa cuenta con una base sólida que puede potenciarse. Esto refuerza la necesidad de un plan de acción que no solo ataque las debilidades, sino que también fortalezca los vínculos positivos ya existentes, alineándose con la propuesta de implementar un plan de acción que gestione la cultura para mejorar el rendimiento laboral.

12. Conclusiones

El diagnóstico realizado permitió identificar que las principales necesidades de la cultura organizacional que influyen en el rendimiento laboral del departamento de asistencia técnica de Nestlé Professional se relacionan con las limitaciones en la comunicación interna, el liderazgo, el acompañamiento por parte de algunas jefaturas y la carga operativa ocasionada por la falta de personal y los constantes desplazamientos hacia diferentes zonas del país. No obstante, también se evidenció que el trabajo en equipo constituye una fortaleza que favorece el cumplimiento de las actividades y el logro de los objetivos del departamento.

El análisis de la información recopilada permitió concluir que existe una relación directa entre las necesidades identificadas en la cultura organizacional y el rendimiento laboral de los colaboradores. Se determinó que aspectos como la comunicación efectiva, el liderazgo, la motivación y los mecanismos de reconocimiento influyen significativamente en el compromiso, la eficiencia y el cumplimiento de las funciones asignadas. Asimismo, se comprobó que fortalecer estas dimensiones favorece el desempeño del personal y contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

La evaluación de la percepción de los colaboradores respecto al plan de acción anual evidenció una aceptación favorable de las estrategias propuestas para fortalecer la cultura organizacional. De igual forma, la valoración realizada por los profesionales confirmó la pertinencia de las acciones orientadas a mejorar la comunicación organizacional, implementar programas de mentoría, fortalecer el reconocimiento al desempeño y desarrollar la inteligencia emocional, considerando que estas responden a las necesidades identificadas durante el diagnóstico y constituyen una propuesta viable para optimizar el rendimiento laboral del departamento.

13. Recomendaciones

En relación con los resultados obtenidos en la presente investigación sobre la cultura organizacional y el rendimiento laboral en el departamento de asistencia técnica de Nestlé Professional, se recomienda:

1. Fortalecer los canales de comunicación interna entre los colaboradores y los supervisores, promoviendo espacios de diálogo y retroalimentación que permitan mejorar la coordinación de las actividades y el clima laboral.

2. Implementar programas de capacitación continua orientados al desarrollo de competencias técnicas y habilidades blandas, con el propósito de mejorar el desempeño laboral y la calidad del servicio brindado a los clientes.

3. Promover actividades de integración y trabajo en equipo que fortalezcan el sentido de pertenencia, el compromiso organizacional y la identificación de los colaboradores con los valores y objetivos de la empresa.

4. Establecer mecanismos de reconocimiento e incentivos para los colaboradores que destaquen por su desempeño, contribuyendo a incrementar la motivación, la satisfacción laboral y la productividad dentro del departamento.

5. Dar seguimiento periódico al plan de acción propuesto mediante indicadores de evaluación que permitan medir los avances obtenidos y realizar ajustes oportunos para garantizar el fortalecimiento de la cultura organizacional y la optimización del rendimiento laboral.

6. Fomentar un liderazgo participativo por parte de los responsables del área, que incentive la colaboración, la confianza y la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones relacionadas con sus funciones

14. Bibliografía

- Arauz, M. R. (2023). *Incidencias de la cultura organizacional en el desempeño laboral de la empresa Casa Pellas SA, ciudad de Matagalpa, I semestre del 2023* (Doctoral dissertation, UCC Campus Matagalpa).
- Arias, F. G. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 6ta. Fidas G. Arias Odón.
- Barahona Trejos, A. D., Bello Flores, C. V., & Conrado Ramírez, A. J. (2021). Cultura organizacional en el desempeño y productividad de los empleados. Managua, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Bautista, R., Cienfuegos, R., David, E.J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. Revista de investigación Valor Agregado, 7(1), 109-121
- Bodgan, C. Robert y Taylor (1975) Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós, Argentina.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology.
- Cancino, V. C., & Aliaga, M. V. (2022). Instrumento de evaluación de la cultura organizacional: revisión sistemática de su aplicación. Revista Venezolana de Gerencia: RVG, 27(97), 107-126.
- Centro Veracruzano de Educación Superior. (2023, 14 septiembre). Administración de recursos humanos - CEVES. CEVES.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Mc graw hill
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2012). Gestión del talento humano (4ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Cosentino, J. (2024, June 27). Market Culture: What HR practitioners need to know. AIHR. <https://www.aihr.com/blog/market-culture/>

- Dávila Jaime, A. M., Cuadra Martínez, M. J., & Parrales Gutiérrez, N. M. (2023). Desarrollo y Administración de la Cultura Organizacional Reflejado en el Desempeño y Productividad de los Trabajadores en la Empresa Karpimuebles Durante el Período de Enero a Julio 2023 (Doctoral dissertation, Universidad de Ciencias Comerciales, Sede Managua).
- De Araujo Uribe, N. (2020). Cultura organizacional e innovación: una revisión de la literatura.
- Dessler, G. (2015). Administración de recursos humanos (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Duque Oliva, E. J. y Carvajal Prieto, L. A. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. Suma de Negocios, 6(13), 114-123. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.011>
- Garcia, R. (2024, 4 enero). ¿Qué son los recursos empresariales y cómo planificarlos? - Xamai. Xamai. <https://www.xamai.com/blog/recursos-empresariales>
- Geraghty, T. (2023, February 3). Edgar Schein's Three Layers of Organisational Culture. Psych Safety. <https://psychsafety.com/psychological-safety-edgar-scheins-three-layers-of-organisational-culture/>
- Guagua González, L. J. (2024). La influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de una Universidad Pública del Ecuador (Doctoral dissertation, Ecuador: Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC)).
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Education.
- Hofstede, G., 1999. Culturas y organizaciones. El software mental, Madrid, Alianza.
- ISOTools. (2026, 21 enero). Indicadores. La importancia de la medición para la eficiencia y la mejora continua en las organizaciones. Software ISO. <https://isotools.org/2025/04/06/indicadores-la-importancia-de-la-medicion-para-la-eficiencia-y-la-mejora-continua-en-las-organizaciones/>

- Jimenez, D. (2024). Comportamiento organizacional 17a edición. 896.
https://www.academia.edu/114086005/Comportamiento_organizacional_17a_edici%C3%B3n
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (2010). Principios de administración. McGraw-Hill.
- Lucca. (2025, diciembre 23). Rendimiento y eficiencia: diferencias y ejemplos. Luccademia.
- MATERIAL GUIADO. (n.d.). https://fundacionexe.org.co/wp-content/uploads/2025/04/03_ExE_Toolkit_Etapa-de-Seguimiento-y-monitoreo-1.pdf
- Mendoza Cachay, M. J. (2025). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño de los colaboradores en la IE Ramón Castilla-Luya, 2023.
- Mintzberg, H. (2003). La estructuración de las organizaciones. Ariel.
- Ogalla Segura, F. (2005): "Sistema de Gestión". Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- Pfeffer, J. (2007). Human resources from an organizational behaviour perspective: some paradoxes explained. *Journal of Economic Perspectives*, 21(4), 115-134.
- Programa de Jóvenes Investigadores. (2024). *Guía para la comprensión, elaboración y evaluación de instrumentos en investigación*.
https://jovenesinvestigadores.org/index.php/2024/11/27/guia-para-la-comprension-elaboracion-y-evaluacion-de-instrumentos-en-investigacion/?utm_source=copilot.com
- ¿Qué son y cómo se construyen los indicadores en la evaluación de impacto? | Guía para la evaluación de impacto. (s. f.-e). <https://test-guia.oitcinterfor.org/como-evaluar/como-se-construyen-indicadores>
- Repsol. (2026, 1 marzo). Cultura organizacional: Qué es, tipos y consejos para llevarla a cabo. REPSOL.
- Reyes Hernández, J., & Moros Fernández, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 201-217.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento organizacional (15.ª ed.). Pearson Educación.

- SAC, S. B. (2009). Cronograma de actividades.
- Schein, E. & Schein, P. (2016). Organizational culture and leadership. Wiley Imprint.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., y Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. Annual review of psychology, 64, 361-388.
- Soriano, K. J. I., & Licona, N. A. TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN DIFERENTES NIVELES DE ATENCIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA DEL SECTOR SALUD.
- Verdur, E. M. B. (2023). La cultura organizacional de OSDOP-Delegación Jujuy y su incidencia en el desempeño laboral de sus empleados [Tesis de grado, Universidad Católica de Salta]. UCASAL-Sistema de Bibliotecas.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. McGraw-Hill.
- Yukl, G. A. (2013). Leadership in organizations (Global ed.). Essex: Pearson.
- ¿Qué son y cómo se construyen los indicadores en la evaluación de impacto? | Guía para la evaluación de impacto. (s. f.-e). <https://test-guia.oitcinterfor.org/como-evaluar/como-se-construyen-indicadores>

15. Anexos

1. ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

Objetivo: Explorar las percepciones y experiencias del personal sobre las dinámicas de liderazgo, trabajo en equipo, reconocimiento, y su relación con el ausentismo, la rotación y el cumplimiento de metas.

1. ¿Cómo describiría el cumplimiento de metas de su equipo? ¿Se están alcanzando los objetivos planeados?
2. ¿Sientes que logras cumplir con lo que se espera de ti? ¿Qué factores te facilitan o dificultan?
3. ¿Cómo se definen las metas en tu área? ¿Son claras, realistas y se comunican adecuadamente?
4. ¿Por qué crees que la gente decide quedarse en la empresa o irse?
5. ¿Cómo describirías la relación entre los colaboradores y sus jefes inmediatos?
6. ¿Cuándo enfrentas un problema o un obstáculo para cumplir tus metas, ¿encuentras apoyo en tu jefe? ¿Cómo se manifiesta ese apoyo (o la falta de él)?
7. ¿Cómo es el estilo de liderazgo de tu área?
8. Más allá del salario, ¿cómo se reconoce el esfuerzo y los logros en esta área?
9. ¿Crees que el sistema actual de recompensas (o la falta de él) afecta la motivación y las ganas de quedarse en la empresa?
10. ¿Cómo es el ambiente entre compañeros del área? ¿Hay colaboración o se trabaja de forma muy individualista?

2. Guía de observación

Observador:

Fecha:

Hora:

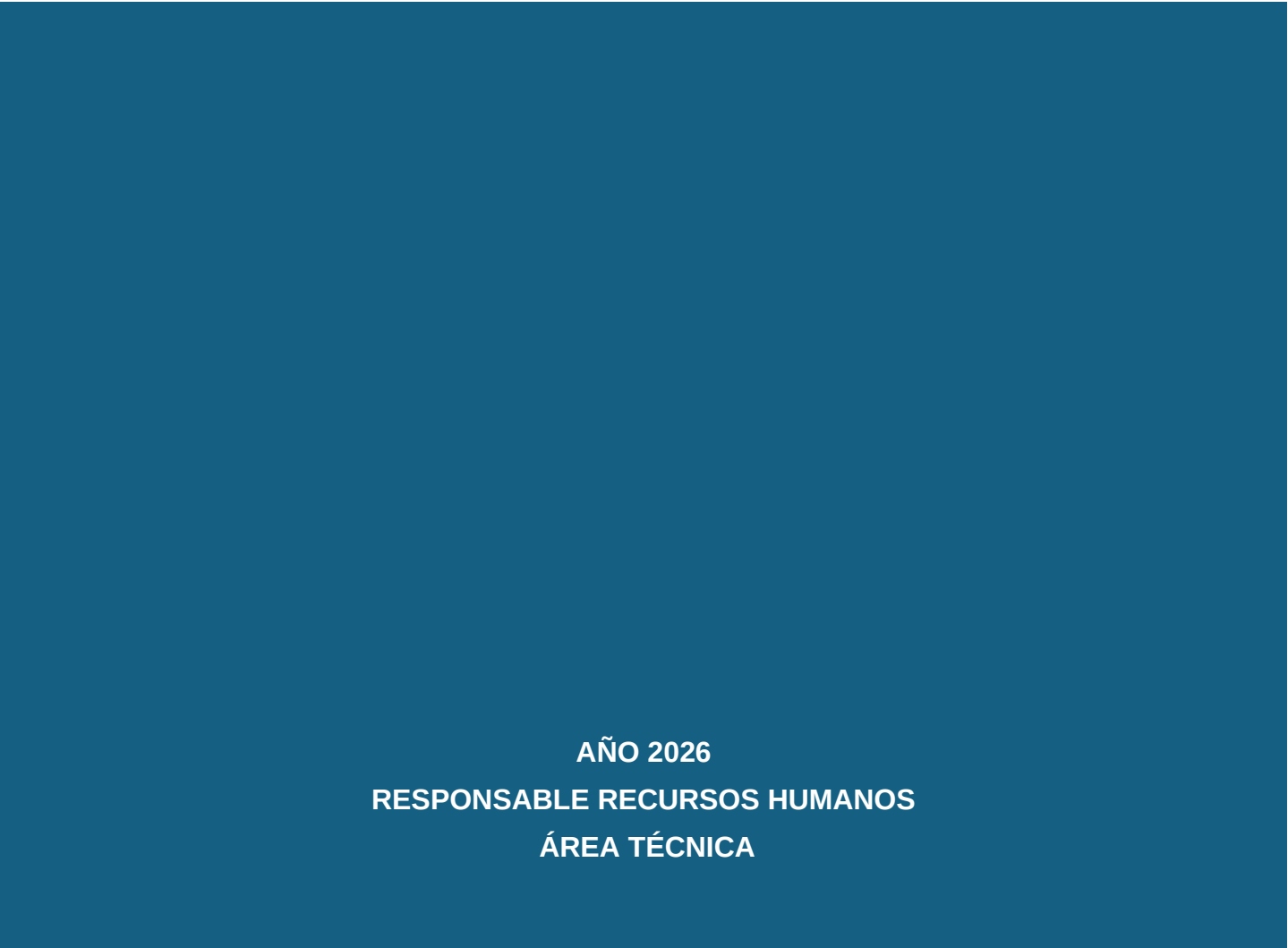
Indicadores	Si	No	A veces
¿Hay muchos puestos vacíos o sillas desocupadas sin justificación aparente?			
¿Se observa llegada tarde de forma recurrente?			
Trabajo en Equipo ¿Los colaboradores interactúan entre sí de forma cordial y colaborativa?			
¿Se reúnen espontáneamente para resolver problemas o compartir información?			
¿Se observan "silos" (grupos aislados) que no se hablan con otros?			
Comunicación y Liderazgo ¿Cómo es el tono de voz entre jefes y colaboradores (cordial, tenso, indiferente)?			
¿Los jefes pasan la mayor parte del tiempo en su oficina o interactúan con el equipo?			
¿Los colaboradores se acercan a los jefes con confianza o los evitan?			
Sistemas de Recompensa (evidencia física) ¿Existe una pizarra, mural o espacio donde se reconozca públicamente al "empleado del mes" o logros?			
¿Hay evidencia de comunicación sobre incentivos o bonos visibles?			
Actitud y Compromiso: ¿Los colaboradores muestran energía y concentración en sus tareas?			
¿Se observan conversaciones largas sobre temas personales o uso excesivo del celular que indiquen desmotivación?			

3. Entrevista de percepción a la propuesta de plan de cultura organizacional.

El presente cuestionario es para saber su opinión sincera sobre el plan de cultura organizacional a implementar durante el año 2026. Sus respuestas nos ayudarán a mejorar futuras iniciativas e integrar mejoras al plan. Puede responder lo que desee, no hay respuestas correctas ni incorrectas.

1. ¿Qué acciones del plan le parecieron más útiles o valiosas? ¿Por qué?
2. ¿Qué acciones le parecieron menos útiles o innecesarias? ¿Por qué?
3. ¿Cómo vivió o participó usted en el diagnóstico inicial (marzo)? ¿Sintió que su opinión fue escuchada?
4. ¿Qué opina sobre los programas de mentorías y reconocimiento público?
5. ¿Los estímulos morales (día libre, reconocimiento público, chocolates, tarjetas) le motivaron? ¿Por qué sí o por qué no?
6. ¿El taller de comunicación asertiva le parece útil en su trabajo diario? ¿De qué manera?
7. ¿Le gustaría un comité de cultura y que los líderes generaran verdaderos espacios de colaboración? ¿Puede dar un ejemplo?
8. ¿Qué recomendaría mantener, eliminar o agregar para el próximo año?
9. ¿Algo más que quiera agregar sobre el plan de cultura organizacional?

**PROPUESTA PLAN DE ACCIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL NESTLÉ
PROFESSIONAL**



**AÑO 2026
RESPONSABLE RECURSOS HUMANOS
ÁREA TÉCNICA**

I- Resumen ejecutivo

El presente plan tiene como propósito mejorar el rendimiento del área técnica, fortaleciendo los pilares de la cultura organizacional: comunicación, reconocimiento, equidad, autonomía y aprendizaje colaborativo. No se trata de un programa aislado de clima laboral, sino de una intervención estratégica que conecta la gestión humana con resultados tangibles de la empresa.

Este plan tiene el objetivo de diagnosticar, fortalecer y transformar la cultura organizacional del área técnica, abordando de manera integral los factores humanos y estructurales que actualmente inciden negativamente en el rendimiento del equipo.

A través de siete acciones estratégicas: diagnóstico participativo, mentorías con reconocimiento, comunicación asertiva, comité de cultura, delegación de funciones con lo cual se pretende:

1. Mejorar el rendimiento colectivo mediante un entorno de trabajo colaborativo, autónomo y justo.
2. Aumentar el compromiso y la retención del talento técnico, reduciendo la rotación no deseada.
3. Reducir conflictos internos y pérdidas de productividad asociadas a causa de mala comunicación o desmotivación.
4. Crear sostenibilidad cultural a través de un comité interno que dé continuidad a las buenas prácticas más allá de 2026.

En definitiva, el propósito es alinear la cultura del área técnica con los objetivos estratégicos de la empresa Nestlé Professional, haciendo de la gestión humana una ventaja competitiva real, medible y sostenible en el tiempo.

1.1 Misión, visión y valores

1.1.1 Misión

Nestlé Professional se compromete a ser un socio que inspire el crecimiento, ofreciendo soluciones creativas en alimentos y bebidas de marcas reconocidas.

- Compartir conocimiento y experiencia.
- Proponer soluciones personalizadas y rentables.
- Garantizar seguridad y calidad superior.
- Liderar en nutrición, generando valor compartido.

1.1.2 Visión

La visión de Nestlé Professional es mejorar continuamente la calidad de vida de las personas a través de la alimentación, desarrollando productos que no solo cumplan con las expectativas de los consumidores, sino que también promuevan la salud y el bienestar.

1.1.3 Valores

- Nuestros colaboradores son parte esencial del compromiso de NESTLÉ® con la sustentabilidad. Trabajamos para ofrecer un entorno laboral seguro, inclusivo y respetuoso.
- Promovemos condiciones de trabajo seguras y programas orientados al bienestar físico y emocional de nuestros colaboradores, fomentando estilos de vida saludables.
- Cultura de respeto e inclusión
- Impulsamos una cultura basada en la diversidad, la igualdad de oportunidades y el respeto, fortaleciendo equipos comprometidos y responsables.

1.2 Propósito del plan alineado a los valores

Garantizando que cada acción de este plan impulse un entorno laboral seguro, respetuoso, inclusivo y comprometido, en coherencia directa con los valores que definen la identidad de Nestlé professional.

Continuando la cadena de valor para nuestros colaboradores y proporcionando un entorno laboral seguro el cual ha caracterizado a esta organización por años, se realizará un taller de comunicación asertiva y resolución de conflictos para reducir tensiones, y malentendidos, creando un espacio donde los colaboradores se sienten protegidos para expresar sus ideas y desacuerdos sin temor a represalias.

El diagnóstico participativo 100% de colaboradores del área opinan y sus observaciones son tomadas en cuenta respetando sus derechos.

El programa de mentorías reconoce y visibiliza a colaboradores expertos sin importar su antigüedad, cargo o perfil, fomentando que todos tengan la oportunidad de enseñar y aprender que todos se sientan incluidos e integrados. Mientras tanto el comité de cultura incluye representantes diversos del área técnica.

Los estímulos morales (reconocimiento público y día libre) y la delegación de funciones operativas refuerzan conductas de entrega, autonomía y responsabilidad compartida, premiando el compromiso real con el equipo y los resultados. Todas y cada una de las acciones propuestas están alineadas a la cultura del día a día con los valores que nos definen como empresa.

1.3 Alcance

El presente plan abarca exclusivamente al área técnica de la compañía durante el ciclo febrero a diciembre 2026, con acciones concretas y medibles que no modifican la estructura orgánica ni los beneficios contractuales vigentes. Su implementación respeta los valores de entorno laboral seguro, respeto, inclusión y compromiso, garantizando que ninguna actividad se realice a costa de la dignidad, la equidad o la voluntariedad de los participantes. Cualquier ampliación del alcance a otras áreas o períodos requerirá una nueva evaluación y aprobación formal.

- Áreas involucradas: Departamento técnico en su totalidad (supervisores, jefatura directa).
- Participantes: 100% de los colaboradores del área técnica, equipo de RRHH, Gerencia, Comité de Cultura.
- Roles ejecutores RRHH diseña y facilita; jefes directos ejecutan y supervisan; Colaboradores participan activamente en diagnósticos, talleres, mentorías y comité.
- Terceros involucrados: Capacitador externo para taller de comunicación asertiva.

1.4 Resultados claves esperados

En el plano cultural, se espera que el 100% de los colaboradores del área técnica se sienta escuchado en temas de cultura organizacional, lo que reflejará un ejercicio pleno del valor del respeto y la inclusión, materializado a través del diagnóstico participativo donde todas las opiniones serán recogidas. Asimismo, se busca que el 90% de los colaboradores perciba un entorno laboral más seguro y con menor conflictividad interpersonal, medible mediante una encuesta posterior al taller de comunicación asertiva.

En cuanto a comportamientos observables, se espera que el 30% del personal técnico participe activamente como mentor o aprendiz, demostrando compromiso e inclusión a través del registro de mentorías activas. Además, el 90% de los colaboradores deberá recibir al menos un reconocimiento público o estímulo moral durante el año, lo que reforzará el compromiso y el respeto mediante un registro sistemático de los reconocimientos otorgados.

De la misma forma se espera que el 90% de los asistentes al taller aplique técnicas de comunicación asertiva en situaciones de conflicto reales, evaluado a través de un autoinforme combinado con observación directa de la jefatura, contribuyendo así a un entorno laboral seguro y respetuoso. Por último, el 90% del personal deberá participar en al menos cuatro reuniones consecutivas del comité de cultura, lo que evidenciará compromiso sostenido e inclusión activa, verificado mediante actas de asistencia.

En el ámbito operativo, se proyecta un aumento del 50% en las autorizaciones o decisiones tomadas a nivel local sin intervención de jefatura, reflejando compromiso y confianza a través de un registro de delegaciones efectivas. Paralelamente, se espera una reducción del tiempo de resolución de conflictos internos en al menos un 40%, lo que mejorará la seguridad del entorno laboral y se medirá mediante el registro de incidentes y tiempos de mediación.

Asimismo, se busca una disminución de la rotación no deseada en el área técnica en un mínimo del 20%, indicador clave de compromiso y entorno seguro, reportado trimestralmente a través de desvinculaciones. Finalmente, se espera un incremento del 25% en las iniciativas de mejora propuestas por los propios colaboradores y no por la jefatura, lo que demostrará inclusión y compromiso, cuantificable mediante el registro de sugerencias efectivamente implementadas.

Desde una perspectiva estratégica, se espera que el plan de acción se ejecute en un 90% o más de lo planificado, lo que evidenciará el compromiso de toda la organización, verificado mediante un informe final de evaluación en diciembre de 2026. También se proyecta una mejora mínima del 50% en los indicadores de cultura organizacional en comparación con la línea base inicial, integrando todos los valores empresariales a través de una comparación pre-post diagnóstico.

Adicionalmente, se espera constituir un Comité de Cultura que continúe operando durante el año 2027, demostrando compromiso e inclusión sostenidos, lo cual quedará acreditado mediante un acta de constitución y un plan de trabajo para el período siguiente.

Al finalizar este plan, el área técnica será reconocida dentro de la empresa como un entorno donde cada persona se siente escuchada, respetada e incluida; donde el compromiso se reconoce públicamente y periódicamente; donde los conflictos se resuelven con diálogo asertivo en lugar de escalar a tensiones improductivas; y donde la autonomía y la equidad salarial son prácticas cotidianas y no meros discursos.

Estos resultados no solo mejorarán la calidad de vida laboral de los colaboradores, sino que generarán una ventaja operativa y estratégica sostenible para toda la organización.

2. Diagnóstico y justificación

La cultura organizacional actual de Nestlé Professional presenta brechas significativas que impactan negativamente en el rendimiento del equipo técnico. En primer lugar, no existe un mecanismo formal que permita a los colaboradores expresar su opinión sobre las dinámicas culturales que afectan su día a día, lo que genera una sensación generalizada de no ser escuchados.

En segundo lugar, se observa un bajo límite de compartir saberes y conocimientos entre colaboradores expertos y nuevos, lo que frena el desarrollo colaborativo y perpetúa la dependencia de pocas personas. En tercer lugar, los conflictos interpersonales derivados de una comunicación deficiente son frecuentes desgastando el clima laboral.

Adicionalmente, no existen programas sistemáticos de reconocimiento no monetario que refuercen comportamientos positivos, lo que desincentiva el compromiso voluntario. La toma de decisiones permanece altamente centralizada en los jefes directos, limitando la autonomía y la agilidad operativa.

La presente intervención se justifica en razón de que la cultura organizacional es un determinante crítico del rendimiento sostenido de cualquier área.

Múltiples estudios demuestran que las empresas con culturas saludables superan en rentabilidad, innovación y retención de talento a aquellas que descuidan estos aspectos comprometidos con esto Nestlé continuara fortaleciendo los esfuerzos para vivir plenamente su cultura característica y estar alineados a los principios declarados.

2.1 Situación actual

La situación actual de la cultura organizacional en el área técnica de Nestlé se determinó mediante, la aplicación de dos instrumentos de diagnóstico durante el mes de marzo de 2026: entrevistas semiestructuradas al personal clave, una guía de observación directa de conductas y dinámicas cotidianas.

Las entrevistas fueron documentadas en un resumen de hallazgos que organiza los problemas por tema principal, mientras que la guía de observación se estructuró en una matriz que cruza criterios de evaluación con el estado o nivel detectado y el tipo de factor (fortaleza o debilidad).

El cruce de estos instrumentos permitió identificar que, si bien existe una fortaleza operativa en asistencia y puntualidad, predominan debilidades críticas: liderazgos con poca experiencia en manejo de personal, falta de confianza en jefes, comunicación limitada y relaciones fragmentadas por grupos, rigidez estructural con escasa autonomía, un sistema de compensación percibido como insuficiente para reconocer de manera constante el desempeño de los colaboradores.

El celo profesional con resistencia a compartir conocimientos, alta rotación por desgaste y presión, ha generado una desmotivación generalizada derivada de la ausencia de estímulos morales y nulo reconocimiento público. En conjunto, estos hallazgos documentan un área técnicamente competente en lo operativo, pero culturalmente frágil, con un clima laboral con poco compromiso, lo que justifica la urgencia del presente plan de acción.

2.2 Riesgos de no actuar

Si el presente plan no se implementa, la empresa se enfrentará a los siguientes riesgos concretos y progresivos:

En el corto plazo: La falta de diagnóstico y de canales de opinión mantendrá a los colaboradores en una posición pasiva y descontenta, aumentando los rumores y la desconfianza hacia la jefatura y RRHH. Los conflictos por mala comunicación seguirán escalando, así como promoción de con poca experiencia y liderazgo, consumiendo tiempo de supervisión y generando un ambiente de tensión creciente.

En el mediano plazo: Comenzará a incrementarse la rotación no deseada, especialmente entre los perfiles técnicos más valiosos, que encontrarán en otras empresas entornos más justos y preconcientes. La falta de transferencia de conocimiento se agravará con la salida de colaboradores expertos, la centralización de decisiones colapsará a los jefes directos, generando retrasos y satisfacción del cliente.

En el largo plazo: El área técnica desarrollará una cultura internalizada de desconfianza, individualismo y baja autonomía, difícil de revertir sin una intervención mayor y más costosa. La empresa perderá competitividad frente a otras empresas del mismo sector que sí inviertan en cultura. El incumplimiento sostenido de los valores declarados generará daño interno y externo, dificultando la atracción de nuevo talento técnico.

En síntesis, no actuar implica aceptar una pérdida silenciosa pero acumulativa de eficiencia de talento humano con que contamos y la coherencia valórica, cuyos costos ocultos superarán con creces la inversión requerida por este plan.

3. Objetivos

Objetivo General

Fortalecer la cultura organizacional del área técnica mediante la implementación de acciones sistemáticas de diagnóstico, reconocimiento, comunicación asertiva, autonomía delegada y equidad salarial, con el fin de mejorar el rendimiento y la cultura organizacional.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar las principales necesidades y brechas de la cultura organizacional actual del área técnica, asegurando que el 100% de los colaboradores brinde su opinión a través de instrumentos participativos y confidenciales durante el mes de febrero de 2026.
2. Fomentar el compartir de conocimientos mediante un programa de mentorías con reconocimiento público.
3. Implementar un sistema de estímulos morales que motive comportamientos positivos, de los colaboradores.
4. Desarrollar habilidades de comunicación asertiva y resolución de conflictos en el equipo técnico, mediante el taller de comunicación asertiva diseñado.
5. Organizar un comité de cultura organizacional que genere espacios sostenidos de colaboración y apropiación valórica.
6. Delegar funciones operativas a los colaboradores para fomentar la autonomía y agilizar decisiones locales.
7. Evaluar el cumplimiento e impacto del plan al cierre del año, logrando una ejecución mínima del 90% de las acciones planificadas y una mejora no inferior al 50% en los indicadores de cultura organizacional respecto de la línea base inicial.

3.1 PLAN DE ACCIÓN FORTALECIENDO LA CULTURA ORGANIZACIONAL
ÁREA TÉCNICA NESTLÉ PROFESSIONAL

ACCIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE	PLAZO	RECURSOS	INDICADOR
Diagnóstico de las necesidades	Determinar las principales necesidades de la cultura organizacional que inciden en el rendimiento del área técnica.	RRHH + Colaboradores del área técnica.	1 mes Febrero 2026	Guía de observación entrevistas cuestionario abierto.	El 100% de los colaboradores brinda su opinión sobre la cultura organizacional.
Implementar programas de mentorías y reconocer públicamente a quienes compartan el conocimiento.	Promover el desarrollo colaborativo incentivando la transferencia de conocimientos con reconocimiento.	RRHH + Gerencia	Marzo 2026	Un colaborador experto en el tema, mural de reconocimiento, premios simbólicos.	30% de personal con experiencias dando mentorías y siendo reconocido por su voluntad de compartir conocimientos.
Taller de comunicación asertiva y resolución de conflictos.	Desarrollar habilidades de comunicación efectiva y manejo de conflictos en el equipo.	RRHH	Mayo 2026	Espacios, refrigerios y capacitador.	90% de los colaboradores participan.

Implementar un comité que promueva la cultura organizacional en el área.	Generar espacios de colaboración y apropiación de la cultura entre los colaboradores.	RRHH y Líderes de área.	Junio 2026 Diciembre 2026	Orientar a los líderes de su rol para promover la cultura organizacional.	4 reuniones consecutivas con el 90% del personal participante.
Delegar funciones operativas a colaboradores.	Fomentar la autonomía y agilizar decisiones locales mediante la delegación de tareas.	Jefes directos	Agosto 2026	Jefes de área	Aumento del 50% en autorizaciones locales.
Taller de construcción de trabajo en equipo y liderazgo.	Fortalecer la cohesión y confianza entre los miembros del equipo y desarrollar habilidades de liderazgo.	RRHH ÁREA TÉCNICA	Noviembre	Local Facilitadores	Mejora en el clima laboral. Reducción de conflictos.
Evaluar el plan anual y los objetivos propuestos.	Medir ejecución de las acciones del plan, impacto y áreas de oportunidades para futuros planes.	Recursos Humanos Gerencia Colaboradores Comité de cultura	Diciembre 2026	Herramientas tecnológicas Plataformas de encuestas. Software de RH Base de datos	Cumplimiento de las acciones en un 90% y una mejora mínima del 50% en los indicadores de cultura organizacional.

Ejecución del Plan

<p>CRONOGRAMA PLAN DE CULTURA ORGANIZACIONAL</p>	<p>NESTLÉ PROFESSIONAL</p>
---	-----------------------------------

[illegible]

4.1 Proceso de ejecución del plan

Principales acciones

1. Diagnóstico de las necesidades

El diagnóstico de necesidades es el punto de partida metodológico de esta intervención organizacional. En este proceso se recolectó y analizaron los datos para identificar brechas entre el desempeño actual y el esperado, así como el conocimiento de las causas raíz de problemas de cultura que afectan el clima organizacional. Aplicando instrumentos cualitativos (entrevistas) para conocer la percepción de los colaboradores del área técnica. Sin este diagnóstico, las acciones descritas en el plan (mentorías, estímulos morales, talleres, etc.) se convierten en soluciones intuitivas que pueden atacar síntomas en lugar de causas, desperdiciando recursos.

Se efectuó un diagnóstico en tres fases con duración de 4 semanas. Primera fase se observó, tasas de rotación en el área, ausentismo y rotación de personal, así como el clima y relación entre compañeros (ficha de observación). Segunda fase: aplicación de instrumento cualitativo (entrevista) para profundizar la información y tomar en cuenta la opinión de los colaboradores. Finalmente, se priorizaron las necesidades de mayor urgencia.

Pautas clave en este proceso:

- No comunicar el diagnóstico como una auditoría de personas, sino como una mejora colectiva.
- Garantice confidencialidad total en respuestas cualitativas.
- Entregue un informe ejecutivo de hallazgos.

2. Implementar programas de mentorías

Esta medida busca institucionalizar la transferencia de conocimiento tácito y explícito entre colaboradores técnicos con diferente nivel de experiencia. Las mentorías no son solo entrenamiento, sino un vínculo estructurado donde un mentor guía a un aprendiz en competencias técnicas, políticas internas y desarrollo profesional. El reconocimiento público (en reuniones generales, boletines internos, murales) actúa como refuerzo social positivo que incentiva a más personas a participar como mentores, creando una cultura de generosidad intelectual en lugar de acumulación de saber y una cultura egoísta.

Pautas clave a seguir en las mentorías:

- Frecuencia mínima: 2 sesiones mensuales de 1 hora.
- Evaluación: encuestas de satisfacción y evolución de competencias del aprendiz.
- Reconocimiento: no solo público, sino también simbólico.
- Evitar que la mentoría sea vista como carga laboral extra; negociar reducción de otras tareas.
- Establecer objetivos de aprendizaje claros por trimestre.

3. Implementar programas de estímulos morales (reconocimiento público y día libre)

Los estímulos morales son recompensas no monetarias que atienden necesidades psicológicas de pertenencia, logro y autonomía. El reconocimiento público durante la reunión semanal, en el chat general satisface la necesidad de estatus y validación social. El día libre adicional (no descontado de vacaciones) actúa como un regenerador emocional y reconoce el esfuerzo excepcional sin costos fijos elevados. Combinados, estos estímulos elevan el compromiso afectivo y reducen el absentismo. Con el propósito principal que el trabajador se sienta motivado y que su labor es importante esto es esencial decírselo y reconocerlo.

Pautas clave:

- Límite: máximo un día libre por persona
- Documentación: registro público de los motivos otorgados para legitimidad.
- Evite favoritismos: cree un comité de nominación.
- Defina comportamientos merecedores del estímulo: cumplimiento anticipado de metas, ayuda a pares en crisis, trabajo en equipo, propuestas de mejora implementadas. El día libre debe otorgarse dentro de los 30 días siguientes al logro, previa coordinación con el jefe directo para no afectar operaciones.

4. Taller de comunicación asertiva y resolución de conflictos

Este taller aborda habilidades blandas críticas en entornos de alta presión o interdependencia. La comunicación asertiva permite expresar necesidades y desacuerdos sin agresión ni pasividad, reduciendo malentendidos. En este taller se planteará la resolución de conflictos; con metodologías de enseñanza interés vs. posición. Sin estas herramientas, los conflictos se agudizan y generan climas tóxicos y fugas de talento.

El taller debe ser vivencial con metodologías de enseñanza activas (role-playing), estudio de casos reales del área) y no solo expositivo. Duración máxima: 8 horas. Facilite con un externo especializado en dinámicas grupales para evitar sesgos internos. Al finalizar, realizar un acta anónima de compromiso donde cada participante escriba una conducta concreta que cambiará como parte del proceso de autoevaluación e interiorización de la información recibida.

Pautas clave:

- Definir claramente los objetivos de taller.
- Contratar facilitador especializado en metodologías activas y organizaciones.
- sesión breve de repaso de casos difíciles.
- Involucre a jefes primero (para modelar conducta).
- Evite que sea un evento único; contemple micro píldoras mensuales de 15 minutos.
- Efectuar estas pautas como parte del seguimiento.

5. Implementar un comité que promueva la cultura organizacional en el área

Un comité de cultura es un equipo transversal (3 a 6 personas) con representación de distintos niveles y funciones, responsables de diagnosticar, proponer y dar seguimiento a acciones que fortalezcan valores, rituales y normas del área. No es un comité directivo; actúa como catalizador; sus tareas incluyen: organizar celebraciones de logros, revisar si las políticas diarias reflejan los valores declarados y canalizar sugerencias de mejora del clima.

Este comité promoverá los valores institucionales y el trabajo en equipo será un puente para comunicar inquietudes y opiniones de sugerencia que proponga el área.

Pautas claves:

- El comité no tiene poder sancionador, solo consultivo y ejecutor de acciones ligeras.
- Debe reportar sus avances en reuniones generales para transparentar la gestión.
- Evite que sea un “club de amigos”; exija actas y responsables por cada tarea.
- Reconozca el trabajo de sus miembros y haga mención en evaluación de desempeño.

6. Delegar funciones operativas a colaboradores

En este punto delegar no es solo asignar tareas, sino transferir autoridad para decidir sobre ciertos procesos operativos. Esto acelera la respuesta, reduce la sobrecarga de mandos medios y desarrolla autonomía y responsabilidad en los equipos. En este contexto, la falta de delegación genera cuellos de botella y desmotivación por falta de poder para hacer bien el trabajo, sentirse incapaz de comunicar sus ideas por miedo a que no sea bien visto por jefes inmediatos.

Pasos a seguir: realizar un mapeo de decisiones recurrentes que hoy toman jefes, seleccionar aquellas de bajo riesgo, definir claramente los límites, capacitar a los colaboradores en esas decisiones y establecer un registro semanal de delegaciones efectivas.

Pautas clave:

- No delegue solo trabajo tedioso.
- Delegue también tareas visibles
- Primero delegue con supervisión, luego con autonomía total.
- Mida tiempo ahorrado por el jefe y satisfacción del delegado.
- Asegure los recursos.

7. Evaluar el plan anual y los objetivos propuestos

La evaluación como proceso constante se realizará en todos los procesos antes, durante y después de la aplicación de las acciones como parte de monitoreo y seguimiento. Evaluar no es solo ver si se cumplió el 100%, sino analizar pertinencia, realismo, alineación estratégica y aprendizaje. Por lo tanto, una evaluación formal al cierre del año permite identificar fortalezas y debilidades y cómo ajustarlas el próximo ciclo. Sin esta evaluación, se repiten errores estratégicos y el equipo percibe la planeación como un trámite burocrático sin valor.

Recomendación realice una sesión con el equipo ampliado (no solo jefes) usando metodología 4 pasos:

1. Logros: ¿qué se cumplió y por qué?
2. Fracasos: ¿qué no se cumplió, causas (internas/externas)?
3. Aprendizajes: ¿qué haríamos diferente?
4. Recomendaciones para el próximo plan.

Documente en un informe de una página. Además, evalúe la pertinencia de cada objetivo original con una escala “Sí/No/parcialmente seguía siendo relevante”.

Pautas clave en este proceso:

- La evaluación debe ocurrir antes de definir el nuevo plan (no después).
- Involucre a colaboradores operativos que ejecutan los objetivos.
- Valorar el cumplimiento con los indicadores.

Producto final: máximo 3 cambios concretos para el próximo plan anual, tomar en cuenta aportes y sugerencias de los colaboradores que participen de la evaluación.

5. Recursos necesarios

Los recursos son la base que permite transformar las ideas en resultados concretos. Sin un adecuado respaldo de recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, este plan queda en un simple conjunto de buenas intenciones. Los recursos permiten asignar responsabilidades, adquirir insumos, cubrir costos operativos y enfrentar imprevistos. En definitiva, son el combustible que activa cada etapa del plan, asegurando que las acciones planificadas puedan ejecutarse en tiempo y forma.

Además, contar con los recursos necesarios influye directamente en la calidad y sostenibilidad del plan de acción. Contar con los recursos suficientes y bien gestionados permite implementar medidas más efectivas, capacitar al personal, mejorar la logística y realizar ajustes sobre la marcha.

En cambio, la escasez de recursos o no calcular debidamente lo necesario obligará a recortar actividades, priorizar a medias o depender de soluciones improvisadas, lo que aumenta el riesgo de fracaso. Por eso en este apartado se planifica y se define qué se va a hacer, si no también asegurar con qué se va a hacer, tiempo, dinero, recursos materiales y humanos, entre otros.

Finalmente, la disponibilidad de recursos también afecta la motivación y el compromiso del equipo. Un plan que carece de lo mínimo genera frustración, retrasos y conflictos internos, mientras que un plan respaldado por recursos adecuados transmite seriedad y viabilidad. Así, invertir tiempo en identificar, gestionar y optimizar los recursos disponibles no es un paso secundario, sino una condición esencial para el éxito de cualquier acción organizada.

5.1 Presupuesto

ACCIÓN 1	RECURSOS	GASTOS
Diagnóstico de las necesidades	Departamento recursos humanos Aplicar instrumentos y procesar información	C\$ 0

ACCIÓN 2	RECURSOS	GASTOS
Implementar programas de mentorías y reconocer públicamente a quienes compartan el conocimiento.	Premios simbólicos Tazas, termos, mochilas	C\$ 8,000
	Papelería	C\$ 3,000
TOTAL		C\$ 11,000

ACCIÓN 4	RECURSOS	GASTOS
Taller de comunicación asertiva y resolución de conflictos.	Capacitador	C\$ 15,000
	Refrigerio	C\$ 3,000
	Almuerzo	C\$5,000
TOTAL		C\$ 23,000

ACCIÓN 5	RECURSOS	GASTOS
Implementar un comité que promueva la cultura organizacional en el área.	RH TÉCNICOS SUPERVISOR	´C\$ 0
TOTAL		C\$ 0

ACCIÓN 6	RECURSOS	GASTOS
Delegar funciones operativas a colaboradores.	RH TÉCNICOS SUPERVISOR	´C\$ 0
TOTAL		C\$ 0

ACCIÓN 8	RECURSOS	GASTOS
Evaluar del plan anual y los objetivos propuestos.	Reunión de evaluación Refrigerio	´C\$ 3,000
TOTAL		C\$ 3,000

5.2 Resumen de gastos del plan anual.

GASTOS	Enero	Febrero	Marzo	Mayo	Diciembre
Papelería			3,000		
Tazas, termos, mochilas			8,000		
Capacitador				20,000	
Refrigerio				3,000	
Almuerzo				5,000	
Reunión de evaluación Refrigerio					3,000
PROYECCIÓN POR MES			C\$ 11,000	C\$ 28,000	C\$ 3,000
TOTAL	C\$ 42,000				

En resumen, la ejecución del plan resulta factible; dispondremos del monto de C\$ 42,000 para el proceso; la mayoría de las actividades planteadas no requieren de recursos económicos e invertir este monto es de gran beneficio para los colaboradores, clientes y la empresa en general.

6. Indicadores y métricas

A continuación, se proporcionan los indicadores y métricas como parte del seguimiento al plan de acción para que los resultados sean efectivos y que las dificultades puedan ser atendidas con el debido procedimiento y alineadas a los objetivos organizacionales.

INDICADOR	FRECUENCIA	MÉTRICA
El 100% de los colaboradores brinda su opinión sobre la cultura organizacional.	3 veces al año diagnostico percepción del plan Evaluación post aplicación	Participación Encuesta semestral de satisfacción laboral.
30% del personal con experiencia dando mentorías y siendo reconocido por su voluntad de compartir conocimientos.	Quincenal	Cantidad de reconocimientos otorgados
90% de los colaboradores reconocidos al final del año.	Al menos 1 vez al año	Todos los colaboradores poseen un reconocimiento por habilidades que aportan al equipo de trabajo.
90% de los colaboradores participan.	En capacitación 1 vez al año	Asistencia y puntualidad
4 reuniones consecutivas con el 90% del personal participante.	4 veces	Reuniones periódicas de seguimiento.
Aumento del 50% en autorizaciones locales.	Mensual	Control de gestiones

Cumplimiento de las acciones en un 90% y una mejora mínima del 50% en los indicadores de cultura organizacional.	Anual	Registro de acciones ejecutadas y evaluaciones realizadas.
--	-------	--

7. Gestión de riesgos

1. Baja participación en diagnóstico, asegurar anonimato total; comunicar que no habrá represalias por feedback negativo.

2. Resistencia de expertos a ser mentores en programas de mentoría.

Mitigación del riesgo: Ofrecer incentivo moral previo (reconocimiento público anticipado) y reducir carga operativa temporal al mentor.

3. Inasistencia al taller por urgencias operativas.

Mitigación: Calendarizar taller en horario protegido (sin reuniones simultáneas); grabar sesión para quienes no puedan asistir.

4. Comité de cultura pierda interés.

Mitigación: Rotar facilitador cada reunión; agenda corta.

5. Jefes no delegan por desconfianza o miedo a perder el control. Delegación de funciones.

Mitigación: Capacitación previa a jefes en “Delegación efectiva”; definir límites claros de autorización; celebrar primeros casos.

6. Queja interna por ajuste salarial de nuevos vs antiguos.

Mitigación: Comunicar ajuste a toda el área antes de implementar; revisión anual del presupuesto y explicar política y procedimiento de promoción del personal.

8. Comité de seguimiento

Funciones del comité de seguimiento con la finalidad de mitigar los riesgos en el proceso de ejecución y tomar medidas correctivas oportunas.

1. Convocar y facilitar reuniones quincenales para avances de mentorías de máximo 30 minutos.
2. Rotar quién dirige cada reunión.
3. Publicar la agenda corta.
4. Llevar acta mínima: solo acuerdos, responsables y fecha de cierre.
5. Detectar señales de desinterés: asistencias bajas, silencios, tareas sin hacer.
6. Proponer ajustes si la gente deja de asistir o participar.
7. Reportar cada 3 meses a recursos humanos reunión 30 minutos.

¿Quiénes serán los miembros?

- Supervisor de área técnica
- Representante de RR.HH.
- Representante de gerencia.
- Miembro permanente técnico Lleva la voz del día a día operativo.

9. Evaluación

Estos son los siguientes parámetros para evaluar completamente el plan desde diferentes aspectos, tales como: viabilidad, cobertura, claridad, medible, tiempo y aceptación.

1. Viabilidad

¿Las mitigaciones son realistas con los recursos (tiempo, presupuesto, personal) disponibles?

¿Se pueden ejecutar en los plazos propuestos?

2. Cobertura de riesgos

¿Cada riesgo identificado tiene al menos una mitigación asignada?

¿Hay riesgos críticos sin mitigación? (riesgos residuales)

3. Claridad de responsables

¿Cada acción tiene un dueño claro (nombre o rol, no un equipo difuso)?

¿Los responsables tienen autoridad para ejecutar?

4. Medibilidad

¿Se puede medir objetivamente si funcionó? (ej. “% de asistencia” y no “mejoró la participación” mentorías, actividades delegadas por mes).

5. Temporalidad

¿Hay fechas de seguimiento programadas?

6. Aceptación de los involucrados

¿Los afectados por cada riesgo (ej. jefes, expertos, operarios) validaron que la mitigación les parece aceptable?

¿El plan generó resistencias no resueltas?

Marque su evaluación referente al plan.

1- 2	Crítico	
3	Aceptable	
4- 5	Sólido	