

**Fortalecimiento del Clima Organización de la empresa y sus empleados de Gaseosas
Córdoba S.A. “Postobón” para el año 2022**

Francy Liliana Valencia

Yazmin Adriana Laguna

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

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

Programa de Administración de Empresas

La Dorada Caldas

2022

**Fortalecimiento del Clima Organización de la empresa y sus empleados de Gaseosas
Córdoba S.A. “Postobón” para el año 2022**

Francy Liliana Valencia

Yazmin Adriana Laguna

Trabajo para optar al título de Administrador de Empresas

Directora

Adriana Maribel Romero Lozano

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

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

Programa de Administración de Empresas

La Dorada Caldas

2022

Página de Aceptación

Ernesto Santiamén Rojas

Director Trabajo de Grado

Jurado

Jurado

La Dorada Caldas, 2022

Dedicatoria

Muchas gracias a nuestras familias, que siempre han estado con nosotros durante todo este tiempo, quienes nos han acompañado y apoyado en cada logro y meta que hemos superado, para llegar a grandes profesionales y seguir creciendo y creyendo en nosotros muchas gracias.

Agradecimientos

Primero que todo a nuestro señor Dios, las infinitas gracias, porque nos ha permitido llegar donde estamos, y a nuestras familias, por dedicarnos tiempo y amor, para que cumplamos nuestros sueños, también a nuestros tutores que han dejado un granito de arena, con todos sus conocimientos para que día a día seamos grandes profesionales, dedicándonos sus tiempos libres con acompañamiento sincrónicos y asincrónicos, retroalimentándonos paso a paso, también a los compañeros que hemos trabajado por lo largo de nuestra carrera infinita gracias.

Resumen

Este trabajo investigativo, tiene el objetivo de establecer cual es la importancia del clima organización en la empresa Gaseosas de Córdoba Postobón S.A., que se encuentra en el municipio de La Dorada Caldas.

En nuestra propuesta investigativa, queremos proyectarnos en la incompetencia por parte de la Gerencia del Talento Humano a la hora de cubrir los cupos en los vacantes que son temporales, o por cuestiones de vacaciones, con base a esa problemática hemos decido realizar el estudio en el proceso de selección, contratación y vinculación de la empresa, utilizando la metodología de la investigación cualitativa, donde se empleara la técnica de observación y análisis documental que ha sido otorgada por el Administrador Leonel Alvarado, que ha laborado por mas de 15 años para la empresa Postobón de la Dorada Caldas.

Palabras Clave

Clima organización, Incompetencia, Capacitación, Inducción, Contratación de personal.

Abstract

This investigative work has the objective of establishing the importance of the organizational climate in the company Gaseosas de Cordoba Postobon S.A., which is located in the municipality of La Dorada Caldas.

In our research proposal, we want to project ourselves into the incompetence of the Human Talent Management when it comes to filling the quotas in the vacancies that are temporary, or due to vacation issues, based on this problem we have decided to carry out the study in the process of selection, hiring and linking of the company, using the methodology of qualitative research, where the technique of observation and documentary analysis that has been granted by the Administrator Leonel Alvarado, who has worked for more than 15 years for the company, will be used. postobon of the Dorada Caldas.

Keyword

Organizational Climate, Incompetence, Training, Induction, hiring of personnel.

Contenido

Introducción.....	13
Planteamiento del problema.....	14
Preliminares.....	14
Justificación.....	15
Objetivos.....	16
Objetivo general.....	16
Objetivos específicos.....	16
Antecedentes del problema.....	17
Marco De Referencia.....	20
Marco Teórico.....	20
Enfoque del clima laboral.....	20
Marco legal.....	23
Metodología De La Investigación.....	26
Enfoque de la Investigación.....	26
Primera hipótesis.....	27
Segunda hipótesis.....	27
Tercera hipótesis.....	28
Diseño de la investigación.....	29
Población y muestra.....	29
Fases de la investigación.....	29
Instrumentos para la recolección de la Investigación.....	29
Validación de instrumentos.....	30

Resultado.....	31
Análisis documental.....	34
Comprobación de la Hipótesis.....	37
Recomendaciones.....	39
Conclusiones.....	40
Referencias.....	41

Listas De Tablas

Tabla 1 Resultados encuesta de clima organizacional 2021	33
--	----

Listas de Graficas

Grafica 1. Resultados encuesta de clima organizacional en el personal administrativo.....	34
Grafica 2. Resultados de la encuesta al personal operativo.....	35
Grafica 3. Resultado de la encuesta al personal de ventas.....	35

Listas de Anexos

Anexo A. Criterio de evaluación encuesta de clima organizacional.....	44
Anexo B. Metodología de Implementación.....	44
Anexo C. Programa SUMMA que es para la evaluación del desempeño.....	45
Anexo D. Resultado de la evaluación del programa SUMMA.....	45

Introducción

El grupo 12-B del curso de Opción de Grado de Administración de Empresas En Gerencia Del Talento Humano, realizara la siguiente investigación a la empresa de Gaseosas Córdoba S.A.S “Postobón” en la ciudad de la dorada caldas, donde investigara y analizara los componentes más importantes del Talento Humano y el clima organizacional, en la cual llevaremos a cabo a la práctica y aplicaremos sobre esta investigación estrategias de innovación, para solucionar los problemas que enfrenta la empresa y a su vez buscar alternativas de direccionamiento para que la empresa tengan un buen manejo en todas sus áreas y en sus empleados.

Este trabajo está enfocado sobre el tema del clima organizacional, la cual desea analizar detalladamente la salud de sus empleados que manejan en el municipio de La Dorada Caldas, donde manejan un total de 140 empleados que están distribuidos en el área de comercialización, distribución, almacenamiento y por ellos se requiere tomar las medidas necesarias para mejorar y fortalecer cada proceso que se necesita en la empresa, ya que es de suma importancia que los empleados estén capacitados y sientan la plena confianza en saber cuáles son sus necesidades y poder así ofrecer un buen trabajo y atención a sus empleados.

Planteamiento del Problema

Estudio de caso: Empresa Gaseosas Córdoba S.A “Postobón” Municipio De La Dorada Caldas, para el año 2022

Elementos Preliminares

¿ Como reforzar el clima organizacional en la empresa Gaseosas Córdoba S.A. “Postobón” para los empleados de La Dorada Caldas?

Este trabajo tiene como finalidad de contribuir al clima organización y la capacitación del personal que labora en la empresa Postobón, en la ciudad de la Dorada Caldas, donde nos orientamos en la problemática que tienen en la parte de la Gerencia del Talento Humano, ya que esta empresa por el ambiente del clima organizacional, no tiene como cubrir los vacantes necesarios o temporales que se requieren cuando la empresa tiene a sus empleados agotados y falta de motivación, pues el estrés laboral, en el que ellos mantienen es muy agotador, y sienten inconformismo por las largas jornadas de trabajo al no como asignarles trabajo referente a su cargo.

Es así como se realiza un análisis exhaustivo para poder interpretar los resultados de esta investigación y así proponer capacitación para el avance profesional y el clima organizacional, en la cual se implementar el plan de mejora para el desarrollo del Programa de Gerencia del Talento Humano, para la bonificación de los empleados de la empresa Postobón.

Justificación

A través de los años han sido muchos los esfuerzos que han impulsado a diferentes organizaciones a generar bienestar integral de los trabajadores aportándoles motivación y satisfacciones a sus necesidades, defendiendo de igual manera el derecho a su salud física y mental y previniendo el estrés laboral con el fin de que no se afecte el desempeño laboral y se puedan alcanzar los objetivos establecidos en la organización.

En la empresa Postobón las condiciones del entorno de una organización en un mundo globalizado como el actual imponen retos cada vez más elevados por lo cual es sumamente valioso contar con un factor humano motivado y comprometido con los objetivos trazados por la organización de allí la importancia de contar con líderes que impulsen por disfrutar dentro de la empresa de un buen clima laboral.

Es muy útil para mejorar la motivación del equipo y es la llamada teoría de la motivación de la expectativa la cual se traduce a que las personas elegirán sus propios comportamientos en función de lo que recibirán como su propio beneficio; y está relacionada con tres factores: expectativas, instrumentalidad, valencia.

Por tal razón, con el fin de generar un clima organizacional adecuado para los integrantes de la empresa Gaseosas de Córdoba S.A.S. se pretende analizar el problema central sobre la incompetencia de la gerencia de Talento Humano para cubrir puestos permanentes o temporales, descubriendo así las razones o motivos que conllevan al actuar de dicha gerencia, además de proyectar estrategias de mejora continua para lograr la productividad de los empleados pero enfocados siempre en la motivación, armonía y satisfacción de ellos mismos.

Objetivos

Objetivo General

Determinar las causas y problemas que enfrenta la empresa, correspondiente en la salud de los empleados, por consecuencias del clima organizacional que se maneja en Gaseosas Córdoba S.A. “Postobón”, con el fin de presentar estrategias y soluciones para fortalecer la empresa.

Objetivos Específicos

Designar la importancia del SGSST en Empresas Gaseosas Córdoba S.A.S “Postobón” y lo que conlleva en la administración de una empresa.

Implementar acciones de rotación del personal, analizando su proceso de selección, contratación y vinculación al personal de la empresa Gaseosas de Córdoba S.A., para el mejoramiento en la gestión del personal.

Establecer alternativas de solución que fortalezcan el Clima Organizacional a los colaboradores de la empresa Gaseosas Córdoba S.A.S. “Postobón” de La Dorada Caldas.

Antecedentes Del Problema

Gonçalves (1997) considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento. Chiavenato (2000) arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Para la empresa Postobón en especial en la sede de la Dorada Caldas, Gaseosas Córdoba S.A.S, el clima organizacional juega un papel muy importante en el desempeño de las organizaciones, las cuales buscan constantemente el mejoramiento del mismo, conscientes de su implicación en la productividad de su personal, el posicionamiento de la empresa y el valor agregado que otorga en el actual contexto empresarial. La inversión que realizan las organizaciones en el mejoramiento del clima organizacional, con un enfoque y objetivos claros, construye un ambiente laboral saludable que fomenta el compromiso de los empleados, mejora la calidad de vida de los mismos y contribuye a su vez al aumento de la productividad para el logro de los objetivos organizacionales.

Según García (2008) debido al constante cambio es indispensable un proceso de educación y orientación hacia el futuro como el desarrollo del personal el área de recursos humanos debe preservar el capital humano como valor fundamental crear valor compromiso diseñar procesos que garanticen que las estrategias de la organización sean ejecutadas en el momento oportuno en áreas de ser más competitiva

Autores como Chiavenato (2002) Bohlander (2001) de censo y robbins (2001) nadler y nadler (1990) Rodríguez – serrano (2004) y Alles (2006) plantean desde su punto de vista el

concepto sobre el desarrollo de un proceso a través del cual el empleado tiene un crecimiento personal adquiriendo nuevas habilidades y aptitudes que permiten desarrollar mejor sus capacidades dentro de la organización

La empresa Postobón a nivel nacional cuando con más de 111 años, donde cuenta con una alta trayectoria, ha generado muchos empleos y beneficios a Colombia, ya que a su grandes plantas de producción y elaboración de estas bebidas, tanto como gaseosas, carbonizadas, y energéticas, ha dejado muy lucrados a muchas personas y empresas, es por esto que nosotros como futuros Administradores de Empresas, decidimos nutrir y enriquecer más a la empresas, pero como es una empresa muy amplia, decidimos direccionarnos en la ciudad de la Dorada Caldas, ya que desde hace más de 20 años se posiciono en nuestro municipio y amplio varias áreas, la cual nos permite identificar sus falencias que tiene y así poder evaluarlas.

En el año 2019 y de acuerdo a investigaciones, sobre el informe de sostenibilidad de esta empresa de “Postobón” en el municipio de la Dorada caldas, la área de talento humano, motiva a los empleados para que tengan buen rendimiento laboral y puedan dar el 100% en su parte laboral, esta área siempre ha estado enfocada en sus empleados y por eso es que busca herramientas y estrategias seguros para ellos, en la cual lo dividen en varios modelos de gestión, como lo son; la parte humana, en la forma de como contratan al personal, tanto en directa como indirecta, tienen derecho a la salud y seguridad de trabajo, capacitación en la manipulación de máquinas pesadas y livianas, compensación laboral y familiar, y así mismo en la prestación legal de sus salarios, donde dependiendo su cargo tienen su compensación.

Así mismo al evaluar el desarrollo de sostenibilidad, arrojo que para tener una meta establecida y limpia su rango es de 80 puntos, y al calificar todas las áreas paso a paso y al evaluar a los empleados, su calificación fue de 69 puntos durante el año 2020, la cual se analiza

una oportunidad de mejora para sus empleados y así seguir motivándolos para que su rendimiento laboral sea más ameno y tengan mejor ambiente laboral.

El recurso más valioso de toda organización y en especial para la empresa Gaseosas Córdoba S.A.S De La Dorada Caldas, es el factor humano de allí la importancia de que sus líderes ejecuten de manera responsable programas de entrenamiento y capacitación para el desempeño de sus funciones, en aras de poder acompañar a la organización en su crecimiento, impulsar la innovación, aumentar sus índices de productividad de manera que se puedan alcanzar y superar los objetivos y metas propuestos en determinado periodo, sin duda alguna el éxito de las organizaciones está directamente relacionado con las personas que la integran sin importar su jerarquía. Cuidar el factor humano implica tiempo, dedicación, pero sobre todo confianza con un alto grado de comunicación.

Ahora abordaremos otro tema que también es sumamente valioso dentro de las organizaciones como lo es la teoría de recursos y capacidades la cual es una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la empresa, de tal manera que se puedan explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas, y así mismo permitir gestionar, mejorar y medir las capacidades organizativas. Esta teoría estudia las fuentes internas de desempeño superior de las compañías y busca establecer un vínculo entre las capacidades de las organizaciones y el desempeño con respecto a sus competidores (Teece, 1982; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Marco De Referencia

Marco Teórico

El constante desarrollo empresarial ha incentivado el análisis de aspectos intangibles en la gestión del capital humano, que permiten y promueven alcanzar los objetivos, metas y resultados propuestos en el organigrama empresarial. La importancia del factor humano es compleja en su gestión, a diferencia de otros activos organizacionales, representa para los gerentes desafíos constantes para que el personal se identifique y comprometa con su organización en el logro de las metas y/o objetivos.

En la literatura se ha encontrado que el estudio del ambiente laboral, también denominado clima organizacional, demuestra, a través del tiempo, el interés por estudiar este fenómeno complejo en tres niveles de valoración que van, desde su análisis por medio de las características de la organización (percepción del ambiente laboral); seguido por los esquemas cognoscitivos, es decir, el individuo se construye mapas mentales sobre cómo funciona la organización, lo que le ayuda a inferir su mejor comportamiento ante una situación dada; hasta, finalmente, las percepciones integradas e interactivas, que son producto de la interacción entre persona y situación organizacional (Cardona y Zambrano, 2014; Chiang et al. 2008; Chiang et al. 2011).

El clima de una organización está condicionado tanto por los individuos que integran la organización como el funcionamiento interno y las normativas de la organización

Enfoque del clima laboral

Valoración de condiciones físicas y ambientales

Percepciones compartidas sobre el trabajo y su organización

Regulación y normativas que afectan

Elementos de identificación con las tareas y satisfacción

Mayo(1945) hizo su estudio sobre el clima laboral en aspecto como valores necesidades actitudes motivaciones relaciones ambiente condiciones físicas entre otras concluye que la conducta y los sentimientos están muy relacionados en el grupo y su influencia afecta de manera significativa el comportamiento individual.

Hace décadas que el clima o ambiente de trabajo es considerado uno de los conceptos de mayor importancia en la vida de la organización ya que un buen clima laboral favorece los logros y el éxito de la gestión empresarial.

Valores la oportunidad de comunicar a su grupo equipo de trabajo el que aborden conjuntamente el análisis del clima laboral que viven en su ámbito y en la empresa

Valores sus resultados, el de la situación en el conjunto de la empresa, el de la situación en su departamento área de trabajo, el de la situación de los estilos de dirección de persona, obtengan conclusiones acerca de sus resultados, comparación de resultados, construir un plan de mejora, comentar con el equipo de trabajo las ventajas de las áreas de análisis colectivo.

Para la empresa Postobón en la sede de la Dorada Caldas, Gaseosas Córdoba S.A.S generar un buen clima organizacional resulta fundamental para cualquier empresa ya que es considerado el reflejo nítido de la vida interna, y el indicador más preciso para medir los niveles de las relaciones laborales dentro de la organización.

Cuando dentro la organización se fomenta un ambiente positivo genera grandes beneficios para ambas partes tanto empleado como empleador, como por ejemplo promueve el trabajo en equipo, incrementando la motivación, facilitando la comunicación interna, aumentado el rendimiento, mientras que si por el contrario es un clima negativo afecta directamente los objetivos organizacionales y altera las condiciones laborales, el grado de compromiso e identificación de los miembros trayendo como consecuencia perdidas, conflictos, gastos,

desconfianza, actitudes pasivas e irresponsables, situaciones adversas que harán extremadamente difícil conducir la organización. De allí la importancia de tener claro que el clima laboral u organizacional y el estilo de dirección se alimentan mutuamente.

Marco Legal

En cuanto a la regulación de etiquetado en bebidas azucaradas hallamos la Resolución 5109 de 2005 “por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano”. De igual forma rige la Resolución 333 de 2011 tiene como propósito “fundar el reglamento técnico el cual señala las contextos y requerimientos que debe cumplir el proceso de rotulado o etiquetado nutricional de las bebidas en envases o empaques nacionales e importados que sean de consumo humano que se comercializados a nivel nacional, con la tarea de anunciar al consumidor una información nutricional de forma clara y fácil de comprender sobre el beneficio, que no genere trampa o confusión y le permita una elección acertada e informada”.

Dentro de la normatividad que regula los aditivos en las bebidas azucaradas se relaciona la Resolución 2606 de 2009, Ministerio de Protección Social establece: “el Reglamento Técnico el cual tiene que ver con las exigencias que deben cumplir aditivos alimentarios que se elaboren, procesen, embotellen, acumulen, trasladen, vendan, importen, exporten, y se utilicen en la producción de alimentos para dispendio humano a nivel territorio nacional”

James y Sells (1981), en Silva (1992), indicaron que “el clima son representaciones cognitivas del individuo de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan el significado psicológico y el significado de la situación para el individuo”.

La unificación del decreto 1083 de 2015 donde “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública”, y donde se citan textualmente los artículos: (“Decreto 1083 de 2015 Sector de Función Pública, ARTICULO 2.2.10.1) de programas de estímulos: esto se realizará con el fin de mantener motivados a los trabajadores y

esto se hará con el fin de garantizar un buen desempeño por parte de los trabajadores y estos se aplicarán por parte de programas de bienestar social.

(“Decreto 1083 de 2015 Sector de Función Pública, ARTICULO 2.2.10.2) Beneficiarios. las entidades públicas en conjunto con organismos de seguridad y previsión social podrán brindar programas y servicios sociales los cuales contribuyan a esta estimulación como son: programas deportivos, recreativos y vacacionales, la parte artística y cultural, promoción y prevención de la salud y capacitación en la parte artística, programas de caja de compensación, la parte de subsidios y ayudas económicas, entre otros.

(“Decreto 1083 de 2015 Sector de Función Pública, Artículo 2.2.10.6) identificación de necesidades, es decir en este se identificará que programas de bienestar social son necesarios dentro del ambiente laboral y cuáles son las expectativas por parte de los empleados de estos.”

Resolución 2624 de 2008: por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención, y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

Ley 776 de 2002: por el cual se dictan normas sobre la organización, administración y prestaciones del sistema general de riesgos profesionales.

Ley 1010 de 2006: por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

Ley 1616 de 2013: por medio de la cual se expide la ley de salud mental y se dictan otras disposiciones.

Ley 1164 de 2007: “por la cual se dictan disposiciones en materia del talento humano en salud” (p.1).

Dentro de la normatividad que regula los aditivos en las bebidas azucaradas se relaciona la Resolución 2606 de 2009, Ministerio de Protección Social el cual establece: Reglamento Técnico sobre los requisitos que deben cumplirlos aditivos alimentarios que se fabriquen, procesen, envasen, almacenen, transporten, expendan, importen, exporten, comercialicen y se empleen en la elaboración de alimentos para consumo humano en el territorio nacional”.

Metodología De La Investigación

Enfoque de la Investigación

El presente trabajo tiene un enfoque cualitativo, basándonos en la búsqueda bibliográfica de información del sector observación y análisis documental.

La observación. Sierra y Bravo (1984), indicó que consiste en “la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente”.

En la empresa se puede observar que el señor Leonardo Hernández que es el encargado de la empresa Gaseosas Córdoba S.A.S de la dorada y la cual lleva mas de 15 años trabajando en la empresa y en especial en el área de mantenimiento de vehículos, la cual su desempeño que ha laborado es de ingeniero de mantenimiento, y la cual ha ayudado con la parte fundamental de este proyecto, ya que el desde hace varios años a estado observando paso a paso como se maneja la empresa y las situaciones que se presentan a diario en la parte de la gerencia y en especial del Talento Humano, donde esto ha repercutido negativamente para el ambiente del clima organizaciones y el ambiente laboral, provocando así una disminución de la productividad en todas las áreas.

Análisis Documental. El autor Vicjers (1970:1954) ha indicado en que cosiste el análisis documental, la cual es un método que consiste en recuperar y conocer lo que se ha hecho o se está haciendo, es decir verificar y análisis un área específica, para conocer la información sobre un tema específico.

En este caso para la empresa Gaseosas Córdoba S.A.S, es analizar la información que se tiene con el clima organizacional, clima laboral y su cultura organizacional, en los resultados de

todas las áreas de trabajo, analizando los informes de auditoria que son dados por la gerencia del talento humano, y la cual han sido valiosos para esta organización, en la cual ayuda a los empleados para la contratación del personal, y los demás.

Por lo anterior se formula las siguientes hipótesis:

Primera Hipótesis

La ineficiencia de la empresa Gaseosas Córdoba S.A.S para poder contratar al personal para trabajar en los diferentes áreas, ya que la mayoría de ellos se encuentran inconformes y dicen que es un factor agravante, ya que desde que inicio la pandemia del Covid-19, muchos empleados se han enfermado, ocasionando en sí que otros empleados se les alarguen su jornada de trabajo y la carga laboral y eso hace que los trabajadores o colaboradores se sientan, desmotivados a la hora de laboral y su desempeño va ser negativo, ya que ese tiempo libre que ellos tenían, era para pasar con sus familias o realizar otras actividades.

Y como se ha sabido y más en la Dorada Calda el aislamiento preventivo fue obligatorio y con medidas sanitarias muy estrictas, para poder tener a los habitantes de la ciudad en buenas condiciones, y muchos de los empleados empezaron a laboral desde la casa, conformando así mas carga laboral y menos dedicación a sus familias, pues a parte de estar trabajando desde las casas, también debían ir hasta la empresa para realizar otras funciones que no tenían a su cargo, pero se necesita realizar.

Segunda Hipótesis

La empresa Gaseosas de Córdoba S.A.S, en ese momento según parece no realiza contratos para reemplazar las personas que se enferman, salen a vacaciones o licencias, la cual hace que el trabajo se recarguen en los demás colaboradores que a parte de sus laborales ya asignadas, deben realizar las otras actividades que los otros empleados que tienen permiso, o vacaciones, abusando en si de la confianza del empleador, esta empresa no contracta empleados

ni temporales ni extracurricular, para no generar mas gastos que puedan ocasionar daños para la empresa.

Tercera Hipótesis

La empresa en el área de la gerencia del talento humano, se la hace imposible cubrir o tapar las vacantes a tiempo, porque los sueldos que la empresa tienen no competen con otras responsabilidades o diferentes funciones y cargos que este ofrece, cuando la empresa no tiene ningún empleador que acepte el sueldo, ni el cargo que se ofrece, la empresa no tiene, más opción que recargarla toda la carga laboral a los colaboradores que actualmente laboran en ella, generando así malestar entre ellos y mal ambiente laboral y clima debido al estrés laboral en ellos se mantiene.

Diseño de la Investigación

En esta investigación simultáneamente se trabajara con una visita a la empresa y se presentara el proyecto con la propuesta de mejora, recopilando información detallada sobre sus empleados, en la cual se hará una verificación de lo que realmente sucede en la gerencia de talento humano y verificando con los colaboradores la versión dada por el ingeniero de mantenimiento de vehículos.

Se verificara mediante un sistema la comprobación del diseño y los datos obtenidos mediante un software, para tener las respuestas dadas y poder generar mejoras y un buen funcionamiento a la compañía, también se revisara que plan de desarrollo ellos manejan, para poder analizar y dar una respuesta más concreta.

Población y Muestra

Se realiza 10 entrevista en profundidad a diferentes empleados, en diferentes áreas que la empresa maneja.

Fases de la Investigación

Se manejar la base del problema y seleccionar que tema trabajar, pues de ello depende diseñar unas buenas preguntas y darle una pronta solución a esta problemática, luego se realizara el diseño del marco metodológico, para poder elegir que procesos y técnicas se van a manejar y poder tener el conocimiento adecuado de la investigación.

Instrumentos para la recolección de la Investigación

Una encuesta donde el diseño de la investigación sea descriptivo, es decir que el investigador va a recopilar todos los datos obtenidos, por el cuestionario que previamente se diseñó, y la cual se recoge la información, ya sea en gráfica, tabla o de forma trípico.

Validación de instrumentos

Por medio de una prueba piloto, se tomo una muestra de 10 personas que participaron de manera fidedigna en cada respuesta en base a las preguntas que se les realizo, con la única manera de obtener una información pertinente y adecuada, y poder trabajar en las falencias que se tienen en la compañía y proceder a realizar un análisis en los resultados obtenidos.

Resultados

En el resultado de esta investigación, donde hablamos con el Supervisor y Administrador de la sede de Postobon de la Dorada Caldas, el señor Leonel Alvarado, nos da referencias y aportes sobre el clima organizacional que tiene la empresa.

Don Leonel empezó como bodeguero desde hace más de 10 años y luego con el paso del tiempo empezó hacer revisiones de los vehículos, paso de vendedor, almacenista, supervisor, hasta que llego al cargo de Gerente Administrativo de esta sede, pues como el nadie mejor conoce la empresa, sus empleados o colaboradores, los productos que ofrece la empresa y también conoce a sus clientes, su formación académica la empezó a ejercer con la Universidad UNAD donde estudio Administración de empresa y luego realizo una especialización, en Reformas tributarias administrativas, al presentar sus avances de estudios y su experiencia desde la misma empresa le fueron asignando funciones y tareas muy pequeñas para evaluar su capacidad laboral, donde fue dando resultados muy positivos y domino cada área de servicio que le ponían sin ningún problema.

Actualmente Don Leonel Alvarado nos comenta, que la empresa a raíz del Covid-19 en la cual a nivel global vivió, las ventas fueron bajando y debido a esto desde la sede principal, despidió a muchos vendedores, pero no tenia la capacidad para cubrir estos campos, y la con su larga experiencia y trayectoria sobre la compañía ha podido detectar las falencias que cada área tiene y en especial referencia con el Jefe de Talento Humano, ya que esta persona al ser el jefe debe de estar pendiente de su persona que colabora con las ventas de la empresa, pero muchas veces no sabe como distribuir al personal y no saben como cubrir las necesidades de los clientes. Uno de ellos es la contratación del personal de vehículo, en la actualidad se tiene 8 camiones para atender toda la Dorada y también en Puerto Boyacá, y estos camiones, también deben de ir a

la sede de Ibagué a traer surtido, pero la realidad es que solo se tiene contratados a 4 personas, la cual no dan abastos para atender y cubrir la demanda de los productos y muchas personas duran días sin poder adquirir los productos,

Actualmente en la sede de la Dorada Caldas, se tiene contratado un Gerente de ventas y un Subgerente el cual ellos son los encargados de distribuir bien a los vendedores y a la vez encargados en visitar a todos los clientes del sector para que ninguno se quede sin los productos, esto significa que el Gerente de ventas debe trabajar con su mejor colaborador de confianza lo cual este colaborador laboran mas de 12 horas diarias, pero estas horas no son remuneradas, la cual hace que el colaborador se sienta un poco desmotivado a trabajar y no rinda con sus ventas, ese colaborador debe viajar a diferentes sectores del municipio de caldas, Tolima y Cundinamarca, para poder distribuir bien sus ventas, y en sus largas horas laborales, no pasa tiempo con su familia esto hace que ellos tengan una sobrecarga laboral, deben tener mayor responsabilidad, trabajan con mucho nivel de estrés, el sueldo no compensa con las largas jornadas que laboran, no compensan esas horas extras, no cubren los viáticos de la cual deben cubrir muchas veces de sus propios bolsillos.

Y lo más incontrolable es que el Jefe de talento humano no contrata personal para cubrir esos huecos que hay en la empresa, ya que muchos de los vendedores, piden vacaciones, otros se enferma por las largas jornadas laborales, y esa carga laboral se la anexan a otros vendedores o asesores, sin derecho a pedir mas dinero por trabajo extra, y eso lo hacen con el finde ahorrar dinero y si el colaborador no le sirven, hay muchas personas que van a trabajar sin decir nada, así que muchas veces ellos no dicen nada por el temor de quedarse sin empleo y poder alimentar a sus familias.

Don Leonel Alvarado cuenta que cuando un empleador renuncia o se despide por no cumplir la cuota, la carga se le aumenta a otro vendedor y el debe responder por su zona y por la zona que le pongan, esto no es solamente con las áreas de ventas, también sucede con otras sedes, la carga laboral es demasiado extensa y exigentes y esto hace que muchas veces no se cubran las expectativas que se exigen.

La empresa cumple con plan de inducción y programa de capacitación personalizada, donde les explican paso a paso lo que deben realizar y luego ponerlo en práctica, después de recibir la adecuada inducción deben ir ya a la practica y cumplir las expectativas que se espera, pero muchas veces estas personas renuncian antes de completar su periodo de prueba, porque la carga laboral que les toca es extensa y cuando se enteran el sueldo que van a obtener, prefieren renunciar y dejar todo botado sin ellos asumir en total la responsabilidad que se les indican.

Años atrás don Leonel Alvarado, nos contaba que para el día de la familia, día de la madre, en los cumpleaños de ellos, o cualquier evento, la empresa los bonificaba, les enviaban un detalle, un bono, regalos les daban para sus hijos cuando era navidad, les hacían rifas para ganarse un viaje para ellos se sintieran incentivados y así trabajar mejor, pero con el paso del tiempo la empresa ya no da nada, no incentivan o motivan al que el empleador trabajen mejor y cumplan con las metas que la empresa desea, ahora con la pandemia del COVID-19, ya se lleva dos años donde no se celebra nada, no se dan incentivos, no se dan viáticos y esto hace que ellos no trabajen con el mismo furor que lo hacían antes, y mas que no tienen ese sentido de pertenencia con la empresa, pues no se sienten apreciados por la empresa que ellos día a día se levantan temprano con ganas de trabajar y vender mucho, pero cada vez que ven la realidad de su trabajo se desaniman y no cumplen con las metas que les exigen.

Anterior mente la empresa reunían a sus vendedores y les hacían una integración la noche mágica, donde les hacían rifas, bonos regalos, les daban obsequios, al mejor vendedor les daban un premio y al vendedor con menos venta, le daban un premio de consolación para que se animara mas para vender y así lograr bonificar en el próximo mes y poder ayudar a la compañía y también para ellos mismo.

Análisis documental

Tabla 1

Resultados encuesta de clima organizacional 2021

Gaseosas Cordoba Ibagué	Variable Por Área			
	Administrativos	Operativos	Ventas	Indicador Por Variable
Relación con la compañía	88,89%	76,67%	76,67%	80,74%
Relación con Jefe-Supervisor	73,33%	87,62%	67,62%	76,19%
Relación con compañeros	68,67%	69,33%	57,33%	65,11%
Relación con el cargo	71,67%	74,17%	59,58%	68,47%
Relación con capacitación y formación	68,00%	64,67%	54,67%	62,44%
Relación con infraestructura	70,48%	65,71%	82,38%	72,86%
Motivación y Reconocimiento	63,89%	65,56%	40,00%	56,48%
Comunicación	65,71%	63,81%	55,71%	61,75%
Indicador por Área	71,33%	70,94%	61,75%	68,01%

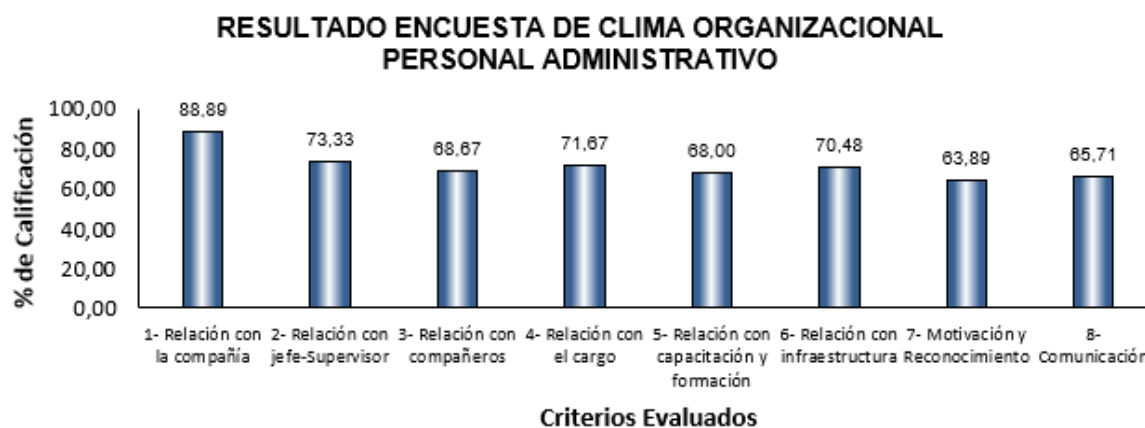
Nota: Meta: Indicador superior al 60%, Precaución: Indicador entre 60% (no se toma al límite) y 55% (Tomando el límite), Peligro: Indicador Inferior al 55% (no se toma el límite)

Gaseosas Cordoba Ibagué	Estado	Por Mejorar	Proyección	Compromisos
Administrativos				
Operativos				
Ventas				

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1

Resultado de la encuesta sobre el clima organizacional en el personal administrativo.



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2

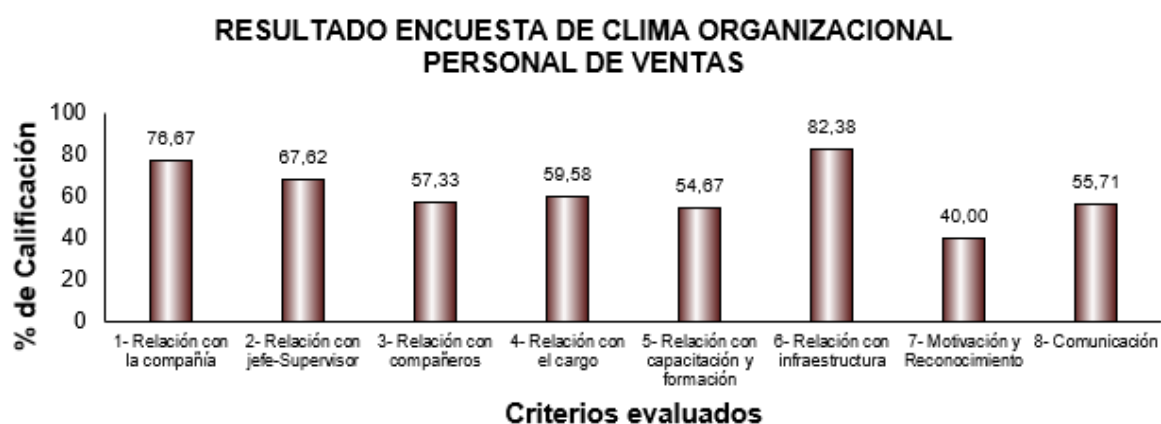
Resultados de la encuesta al personal operativo



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3

Resultado de la encuesta al personal de ventas.



Fuente: Elaboración propia

Esto corresponde a tener un indicador que es superior a un 80% en la compañía, en la cual se debe tener muy en cuenta y manejar con cautela estos indicadores en la cual como se observa se ve en un rango del 60% y el 55%, la cual se considera un peligro estos indicadores porque se encuentran en un por debajo del 55%. En el nivel administrativo, se ve que tiene una buena mirada es decir una buena percepción por parte de los empleados, pues muchas veces aceptan sus labores y esto se da con un criterio del 71,33%, pues se encuentra con una mirada que no es suficiente para cumplir con las expectativas que tiene la empresa que es con una meta del 80%, también para la parte operativa, se ve una mejora, pues su porcentaje equivale a un 70,94%, en el cual su promedio era 61,75% donde se debe relacionar para formación y capacitación laboral, también motivarlos y darles un reconocimiento y puedan llenar las expectativas que se desean.

Como vemos y como nos contó el señor Leonel muchos de los vendedores deben asumir roles en la cual no les corresponden, que nos son propias, y esto genera un mal ambiente laboral, y una mala comunicación.

También se percibe una pésima comunicación, entre supervisor con empleador, según el informe de la encuesta suministrada por la parte de la empresa, donde la rotación de los empleados fue con un porcentaje del 18,5% la cual va superando la meta establecida del 5%.

Comprobación de la Hipótesis

De antemano con la información por parte del señor Leonel Alvarado, que es el Gerente Administrativo de la empresa de Postobon de la sede de La Dorada Caldas, el análisis sobre los resultados de esta encuesta del clima organizacional y sus debidas recomendaciones realizada al Jefe de Talento Humano, se logró realizar la hipótesis formulado por las estudiantes de Administración de Empresas, de la universidad UNAD.

Respecto a esta encuesta y los resultados que se lograron detectar y sus respectivas falencias, por parte del jefe de talento humano, frente a la parte negativa que tienen en la carga laboral al momento de realizar la inducción y su respectiva programa de capacitación, hacen que los empleados y las personas que van a cubrir estos puestos vacíos no puedan cumplir con sus metas y hace que el ritmo de trabajo sea cada vez más bajo y el volumen de sus ventas sea menos como se ve en la actualidad.

En los resultados obtenidos es muy preocupante ver como el indicador de la motivación tiene un porcentaje del 56,48%, en el indicador de comunicación con un porcentaje del 61,75%, con el indicador de relación con capacitación y formación 62,44%, con el indicador de la relación con compañeros 65,11%, y con este último indicador de la relación con el cargo 68,47%. Vemos como con un total de indicadores da un 68% en la cual es medio y hace para llegar a una meta establecida la cual es del 80%.

Vemos también con falencia la parte del índice de rotación, por parte del Jefe de talento humano, que tarda más de 60 días para cubrir los puestos vacíos o mejor dicho los puestos

vacantes, que van quedando disponibles a la hora de ver cuando renuncian por el alto nivel de estrés que se maneja, y por la carga laboral que tienen en la empresa, ya que sus horarios son extensos, y finalmente deben estar muchas veces ausentes con sus seres queridos para poder lograr las ventas que exigen en la empresa.

Recomendaciones

En vista de que la productividad está disminuyendo en forma significativa y a su vez se están aumentando los costos de operatividad, se considera que una alternativa de solución sería inicialmente evaluar a todo aquel personal que en supuesto tiene sobrecarga laboral, a fin de verificar si efectivamente no es autosuficiente con las actividades que manda el cargo; para que seguidamente se pueda optar por capacitar a dicho personal (de encontrar insuficiencia en sus habilidades, capacidades y/o competencias) o de lo contrario contratar a una persona más que pueda suplir las labores en las que se está evidenciando una significativa inatención.

Es valioso recordar que no se sabe a ciencia cierta si existe un sobrecargo laboral o sino de lo contrario, no hay personal capacitado o competente que garantice el cumplimiento de las actividades requeridas por la compañía; es por esta razón que se hace una obligación en primer medida, verificar la situación en verdad presente en la compañía, ya que con esta información se puede tomar decisiones que mejoren la productividad y la armonía de la empresa y de sus procesos internos. Reflejado por supuesto en la mejora continua de la calidad de vida del trabajador y a su vez la mejora continua de la empresa en su todo.

Conclusiones

Este aspecto es sin duda el entendimiento conceptual del funcionamiento organizacional de las compañías a través de la dirección de personas. El poder razonar ante los requerimientos de personal de acuerdo con los cargos y funciones nos permitirán entender cuáles son las necesidades de las compañías y así determinar de manera organizada, orgánica y precisa los contextos organizacionales de acuerdo con los objetivos trazados en el área de dirección de personas.

Aspectos importantes y de gran relevancia podemos evidenciar en el análisis y estudio realizado a la bibliografía sobre la dirección de personas, su evolución y principios básicos, así como la planeación estratégica del talento humano, la política general y análisis y diseño de cargos.

Luego del desarrollo de la actividad se logró concluir que el recurso más valioso con el que cuentan las organizaciones es el recurso humano, razón por la cual es importante saber mantenerlo y valorarlo, y brindarle todas las herramientas necesarias para que cada miembro del equipo realice su mejor trabajo en cumplimiento con los objetivos de la organización y esta manera contribuir a disfrutar de un clima laboral positivo.

Finalizando este trabajo, se cumple con las expectativas de auditar y evaluar el clima laboral y organización de la empresa, en la cual se trabajara en reestructurar el ambiente laboral entre el Jefe de Recursos Humanos, con sus colaboradores, con un buen ambiente laboral sano, para mejorar el estado físico, mental, y laborar de los empleados y así poder incrementar las ventas y que finalizando mes no se tengan despidos en el trabajo de equipos.

Durante este Programa de Gerencia De Talento Humano, logramos concluir las falencias que tiene la empresa y como por medio de capacitación y una buena reestructuración se puede mejorar el clima organización y laboral dentro de la empresa.

Referencias

- Gan, F. (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC. (pp.299-316). [Libro digital]. <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=11>
- González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (pp.235-264). [Libro digital]. <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345>
- González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (Cap. 6. p. 251). [Libro digital]. <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345>
- Informe de auditoría 2019 Gestión del Talento humano Gaseosas de Córdoba S.A.S. Gestión documental Informe de sostenibilidad 2019; Gaseosas de Córdoba S.A.S.
- Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 16-52). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=1>
- Ministerio de Trabajo. (2020) ¿Qué es la seguridad social? Recuperado de: [Sitio web]. <https://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/empleo/subdireccion-de-formalizacion-y-proteccion-del-empleo/que-es-la-seguridad-social>
- Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.69-74). [Libro digital]. <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>
- Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.

- (pp.18-51). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>
- Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.76-83). [Libro digital]. <https://elibrnet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>
- Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.123-130). [Libro digital]. <https://elibrnet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>
- Oltra Comorera, V. (2013). (pp.141-146). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. [Libro digital]. <https://elibrnet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>
- Oltra Comorera, V. (2013). (pp.180-188). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. [Libro digital]. <https://elibrnet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>
- Opere, M. (2017). Factores que afectan al Clima Laboral: De la Percepción al entorno. Portal del empleo. [Sitio web]. <https://blog.grupo-pya.com/factores-afectan-al-clima-laboral-la-percepcion-al-entorno/>
- Otra Comorera, V. (2013). (pp.106-140). Desarrollo del factor humano
- Perdomo P., S. (2020). Estructura de la propuesta del proyecto de grado. UNAD. Florencia [OVI]. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/35483>

Ramos Ramos, P. (Coord.). (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a. ed.).
Editorial ICB. (pp. 42-55). [Libro digital].

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=5>

Ramos Ramos, P. (Coord.). (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a. ed.).
Editorial ICB. (pp. 42-55). <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=5](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=5)

Resultado encuesta de clima organizacional 2019; Gaseosas de Córdoba S.A.S. Gestión
documental


Torres Laborde, J. L. y Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo:
herramienta para la gestión del talento humano. Universidad del Norte. (pp.61-123).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=10>

Lista de Anexos

Anexo A.

Criterio de evaluación encuesta de clima organizacional

	Variables
	>> Relación con la <i>compañía</i>
	Hace referencia al grado en que los trabajadores se sienten identificados, integrados y satisfechos con la Compañía.
	>> Relación con <i>jefes y supervisores</i> (Estilo de dirección)
	Permite identificar la percepciones de los trabajadores frente a la comunicación , el trato, la confianza y el direccionamiento que le dan a su jefes inmediatos. Se evalúa a los líderes en aspectos como: nivel de exigencia, retroalimentación al trabajador , efectividad en la solución de problemas y actitud de escucha.
>> Relación con los <i>Compañeros</i>	
Evalúa las relaciones sociales entre los trabajadores y su efecto en el ambiente laboral: la disposición para apoyar y ayudar al otro, el interés por trabajar en equipo y la comunicación entre pares.	
>> Relación con <i>el trabajo</i>	
Mide el nivel de satisfacción de los colaboradores frente al trabajo que realizan, el reconocimiento que reciben las funciones y responsabilidades que le han sido asignadas, la distribución de cargas en su área de trabajo y su oportunidad de desarrollo.	
Metodología de implementación	

Fuente: Gestión documental Gaseosas de Cordoba Ibagué

Anexo B.

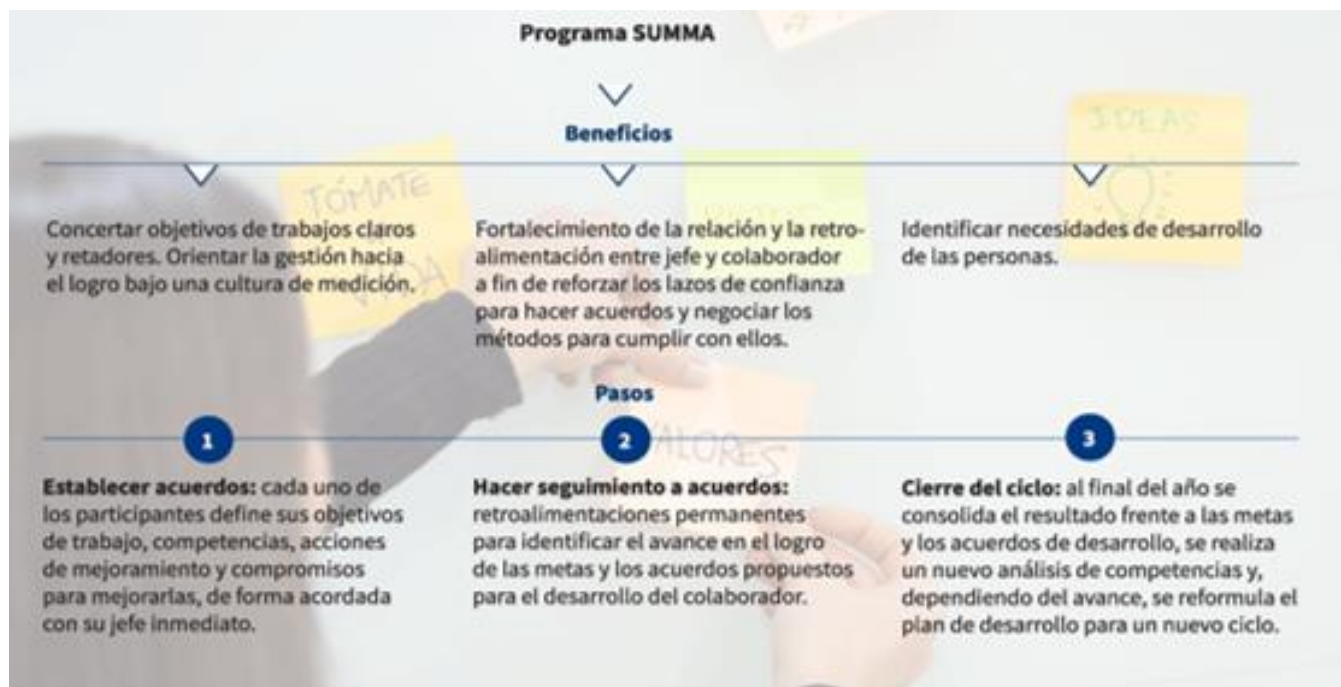
Metodología de Implementación

Metodología de implementación	Variables
	>> Formación y <i>Capacitación</i>
	Evalúa la percepción de los trabajadores sobre los procesos de inducción formación que ofrece la compañía, su pertinencia, disponibilidad y oportunidad de acuerdo al cargo que desempeña .
	>> Condiciones físicas y <i>ambientales</i> (Puesto de trabajo)
	Evalúa la higiene, seguridad y condiciones ambientales (climatización, iluminación , ventilación) de la instalaciones. Indaga a los trabajadores sobre su seguridad y la importancia que creen que da la compañía a este tema.
>> Motivación y <i>reconocimiento</i>	
Identifica la percepción de los trabajadores frente a factores que los motivan a laborar en la compañía tales como: estabilidad laboral, proyección, promoción laboral, valoración del desempeño, condiciones laborales y reconocimiento.	
>> <i>Comunicación</i>	
Califica la comunicación en todos los niveles (entre directivos y trabajadores y entre áreas) e interpela a los trabajadores sobre la oportunidad de la formación que reciben.	
✓El indicador de clima organizacional será medido 2 veces por año.	
✓El personal encuestado corresponde al total de todos los colaboradores de todas las áreas (se incluye personal operativo, administrativo y de ventas)	
✓La información recolectada es completamente confidencial y será usada para diseñar estrategias de mejoramiento y sostenimiento.	

Fuente: Gestión documental Gaseosas de Cordoba Ibagué

Anexo C.

Programa SUMMA que es para la evaluación del desempeño



Fuente: Gestión documental Gaseosas de Córdoba Ibagué

Anexo D.

Resultado de la evaluación del programa SUMMA

SUMMA				Mtto Vehículos	Porcentajes de medición	CEDI Gaseosas de Córdoba Ibagué	Porcentajes de Medición	
Datos del reporte				Cumplimiento	96%	Cumplimiento Global	89%	
Nombre Mis seguimientos y los de mis colaboradores				Meta	95%	Meta Global	95%	
Consultado por LEONARDO HERNANDEZ GUZMAN				Periodo	30 días	Periodo	30 días	
Fecha de consulta 16 de julio de 2021								
Año 2019								
País	Documento	Usuario	Tipo usuario	Cargo	Sede	Ciudad Regional	Área	UE
Colombia	93437605	LEONARDO HERNANDEZ GUZMAN	Administrativo	INGENIERO MTTO VEHICULOS	Cordoba Ibague	IBAGUE Regional Antioquia	Gerencia Alm. Y Distrib.	Logística

Fuente: Evaluación del programa SUMMA