

Clima Organizacional Gaseosas De Córdoba S.A.S.

Angie Paola Burbano García

Leonardo Hernández Guzmán

Humberto Vesga Vidal

Juan Camilo Gutiérrez Forero

María Delia Ríos Monsalvo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela De Ciencias Administrativas, Contables, Económicas Y De Negocios (ECACEN)

Programa Administración De Empresas

2021

Clima Organizacional Gaseosas De Córdoba S.A.S.

Angie Paola Burbano García

Leonardo Hernández Guzmán

Humberto Vesga Vidal

Juan Camilo Gutiérrez Forero

María Delia Ríos Monsalvo

Director trabajo de grado

Carlos Alberto Callejas Pérez

Proyecto de grado para optar al título de administrador de empresas

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela De Ciencias Administrativas, Contables, Económicas Y De Negocios (ECACEN)

Programa Administración De Empresas

2021

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad establecer la importancia del clima organizacional en la empresa seleccionada por el grupo Gaseosas de Córdoba S.A., ubicada en la ciudad de Ibagué Tolima.

Nos enfocamos en la problemática sobre la ineficiencia de la Gerencia del Talento Humano para cubrir vacantes temporales o por vacaciones teniendo como base la última encuesta de clima organizacional aplicada a todo el personal de la empresa durante el año 2019 donde se pudo establecer que el porcentaje de satisfacción de los empleados frente a sus cargos es de 68% lo que genera en ellos falta de motivación y reconocimiento, estrés laboral, inconformismo con las largas jornadas de trabajo, y la asignación frecuente de actividades no relacionadas con su cargo. Teniendo en cuenta la problemática anterior, la investigación se realiza mediante el estudio del proceso de selección, vinculación y contratación de la empresa, utilizando la metodología de investigación cualitativa, empleando las técnicas de observación y análisis documental otorgadas por el señor Leonardo Hernández quien labora en la empresa desde hace más de 14 años. A partir de esta metodología se elaboran tres hipótesis sobre las posibles causas de la ineficiencia de la Gerencia de la Empresa al contratar personal.

Terminando con el respectivo análisis e interpretación de los resultados de la investigación, se procede a proponer estrategias con respecto a los procesos de capacitación, desarrollo laboral y clima organizacional con el objetivo de implementar un plan de mejora para de la gestión de Gerencia del Talento Humano en beneficio de los empleados de la empresa Gaseosas de Córdoba S.A.S.

Palabras clave: Clima organizacional, Gerencia del Talento Humano, contratación de personal, resultados de la investigación.

Abstract

The purpose of this research work is to establish the importance of the organizational climate in the company selected by the Gaseosas de Córdoba S.A. group, located in the city of Ibagué Tolima.

We focus on the problem of the inefficiency of the Human Talent Management to cover temporary vacancies or vacations based on the latest organizational climate survey applied to all company personnel during 2019 where it was established that the percentage of Employee satisfaction with their positions is 68%, which generates in them a lack of motivation and recognition, work stress, nonconformity with long working hours, and frequent assignment of activities not related to their position.

Taking into account the previous problem, the research is carried out by studying the selection, linking and hiring process of the company, using the qualitative research methodology, using the observation and documentary analysis techniques granted by Mr. Leonardo Hernández who works in the company for more than 14 years. Based on this methodology, three hypotheses are elaborated on the possible causes of the inefficiency of the Company's Management when hiring personnel.

Ending with the respective analysis and interpretation of the results of the research, we proceed to propose strategies regarding the processes of training, work development and organizational climate with the aim of implementing an improvement plan for the management of Human Talent Management. for the benefit of the employees of the company Gaseosas de Córdoba SAS.

Keywords: Organizational climate, Human Talent Management, personnel hiring, research results.

Tabla de contenido

Introducción	8
Planteamiento del problema.....	10
Identificación del problema	10
Contextualización del problema	10
Delimitación del problema.....	12
Justificación del Problema	12
Formulación del problema	13
Antecedentes de la Investigación.....	14
Objetivos.....	16
General.....	16
Específicos	16
Justificación de la Investigación	18
Marco Teórico.....	20
Marco Legal	22
Metodología de la Investigación.....	26
La observación	26
Análisis documental.....	26
Primera Hipótesis.....	27
Segunda Hipótesis.....	28

Tercera Hipótesis	28
Resultados de la Investigación.....	29
Método de la observación.....	29
Análisis documental.....	34
Índice de rotación de personal	40
Indicador de tiempo promedio de vacantes pendientes por cubrir	40
Tiempo promedio en el cumplimiento de metas.....	40
Comprobación de las hipótesis	41
Recomendaciones	43
Conclusiones.....	45
Referencias Bibliográficas	49

Lista de tablas

Tabla 1 Resultados encuesta de clima organizacional 2019.....	34
---	----

Lista de ilustraciones

Ilustración 1 Criterios de evaluación encuesta de clima organizacional	35
Ilustración 2 Criterios de evaluación encuesta de clima organizacional	36
Ilustración 3 programa SUMMA para la evaluación del desempeño	40
Ilustración 4 resultados evaluación del desempeño SUMMA.....	41

Lista de gráficos

Gráfico 1 Resultados encuesta de clima organizacional personal administrativo	37
Gráfico 2 Resultados encuesta de clima organizacional personal operativo	38
Gráfico 3 Resultados encuesta de clima organizacional personal de ventas	39

Introducción

El siguiente es un proyecto de investigación que se llevó a cabo en la empresa Gaseosas de Córdoba S.A.S. ubicada en la ciudad de Ibagué. El cual representa el producto final requerido como opción de grado en el “Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano”; cuyos contenidos de aprendizaje llevados a la práctica en una empresa de la región; permitieron formular, aplicar e integrar la investigación y la innovación en la búsqueda de estrategias como herramientas para la toma de decisiones, con el propósito de mejorar los procesos empresariales y reconocer la importancia de la gestión del área de talento humano en el cumplimiento de los objetivos establecidos por la compañía.

En la actualidad, el talento humano representa el capital más importante que tienen las organizaciones, pues conforman los sistemas que son los que llevan al éxito o al fracaso de una empresa. Son las personas las que establecen objetivos, trazan metas, crean políticas, diseñan procesos, administran recursos, etc. A lo largo de la historia, muchos estudios sobre el comportamiento de las personas en las organizaciones han demostrado que el desempeño de los trabajadores, su permanencia en los puestos de trabajo y la productividad de las empresas; está relacionado con el grado de motivación y las percepciones que tienen del ambiente laboral. No obstante, esta investigación está enfocada en el clima organizacional de la empresa Gaseosas de Córdoba S.A.S., Una compañía colombiana del sector privado, cuya actividad económica es la producción y comercialización de bebidas azucaradas. Tiene su sede principal en Montería Córdoba y fue creada el 23 de septiembre de 1969. El grupo colaborativo ha centrado su investigación en la sucursal Ibagué, toda vez que opera en este punto geográfico como centro de distribución, con un total de 130 empleados y con autonomía en la gestión de personal y de los procesos de distribución y comercialización de sus productos.

El planteamiento del problema consiste en determinar si la baja calificación que obtuvo la empresa en la encuesta de clima organizacional aplicada en el año 2019, y las malas percepciones de los colaboradores, están relacionadas con una gestión del talento ineficaz por parte del departamento encargado.

La metodología aplicada para llevar a cabo la investigación consistió en la observación y el análisis documental, con el planteamiento de tres hipótesis. Se eligieron ésta dos metodologías puesto que uno de los integrantes del grupo colaborativo lleva 14 años trabajando en la empresa seleccionada. Por lo tanto, su experiencia y conocimiento sobre la compañía en el área de gestión del talento sirvieron para obtener un buen trabajo, que permitiera probar las hipótesis planteadas y hacer las recomendaciones a que hubiera lugar.

Finalmente, este proyecto fue de gran valor para cada uno de los integrantes del grupo colaborativo, toda vez que sirvió para afianzar los conocimientos adquiridos durante la carrera profesional, y como herramienta para la toma de decisiones en la administración del talento humano. Así mismo, los resultados obtenidos de la investigación, sirvieron como insumo para formular a la empresa objeto de estudio, algunas recomendaciones para optimizar de sus procesos internos de gestión de personal, mejorar de la calidad de vida de sus colaboradores y aumentar la productividad.

Planteamiento del problema

Identificación del problema

La ineficiencia de la gerencia de Talento humano de la empresa Gaseosas de Córdoba S.A.S. para cubrir vacantes permanentes o temporales (por vacaciones) y los bajos resultados de la encuesta de clima organizacional.

Contextualización del problema

En la actualidad, la contratación de personal en el mundo está enmarcada por el incremento de la tecnología, el crecimiento demográfico, los retos que impone la globalización y no menos importante la crisis sanitaria generada por la pandemia del Covid-19, entre otros aspectos, que propician nuevos modelos de trabajo y contratación de personal.

La contratación de personal en Colombia continúa siendo uno de los grandes paradigmas del mercado laboral actual, con mayor relevancia los años 2020 y 2021 se han visto impactados por la Pandemia del COVID19 en todo el mundo, los paros y protestas que dan fe de la inconformidad de los ciudadanos con la forma de gobierno que viene ejerciendo el actual presidente Iván Duque. Por consiguiente, la tasa de desempleo para el año 2020 en Colombia cerró en 15,9%; lo que simbolizó un crecimiento de los 5,4 puntos porcentuales en base al año 2019 (10,5%) de acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

En los últimos años, el Gobierno Nacional ha desarrollado estrategias enfocadas en la reactivación del mercado laboral tales como la reforma laboral (ley de primer empleo en 2010) y tributarias (Ley 1430 de 2010 y ley 1607 de 2012), la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo – UAESPE, la cual a partir de la ley 1636 de 2013, se articula con la Agencia Pública del Sena y una red de prestadores públicos como Cajas de Compensación Familiar – CCF y bolsas de empleo; cuyo propósito es actuar como intermediadores entre

demandantes y ofertantes.

Otros mecanismos utilizados por el gobierno durante el año 2020 para reactivar la oferta laboral y favorecer la permanencia de los empleos actuales tras los efectos causados por la pandemia han consistido en los siguientes: Iniciar la realización de las 'Empleatón' y 'Expo Empleo' por medio del Ministerio del Trabajo, el SENA y otros sectores, para integrar a la juventud con las líneas de respuesta en materia de oferta laboral; el congreso propuso ampliar los beneficios que del Programa de Apoyo al Empleo Formal (PAEF) hasta el próximo año; establecer las directrices para guiar la modalidad de trabajo en casa, conforme a las exigencias que se requiere debido a la contingencia generada por la pandemia del Covid-19; medidas adoptadas durante la emergencia sanitaria (decreto 770 de 2020) para no vulnerar las condiciones laborales justas de los trabajadores colombianos entre las que se encuentran: protección al cesante, jornadas laborales conforme a lo dispuesto en la ley, prima de servicios, auxilio de desempleo, entre otras.

En la actualidad, los procesos que desarrolla la gerencia de talento humano son considerados de gran importancia dentro de las organizaciones, ya que este departamento a través de su gestión diseña estrategias que propicien el desarrollo de los trabajadores tanto en el ámbito profesional como en lo personal, lo que se ve reflejado en un desempeño óptimo de sus funciones del cargo, una mejor calidad de vida para el empleado y sus familias y mayor productividad del negocio. Sastre y Aguilar, (2003). Enfatizaron en que la elección de personal, el desarrollo y organización de los colaboradores en una organización, la satisfacción de los trabajadores y su productividad; son responsabilidades propias del área de gestión humana.

Delimitación del problema

Esta investigación estará enfocada en identificar los factores que conllevan a la gerencia de talento humano de la empresa Gaseosas de Córdoba S.A.S a no contratar eficazmente el personal requerido para las vacantes permanentes y temporales (por vacaciones). Así mismo, se determinará si la ineficiencia del área de gestión humana para cubrir vacantes afecta el clima organizacional.

Se llevará a cabo el análisis de las encuestas de satisfacción aplicadas a todo el personal que labora en dicha empresa durante el año 2019, con el propósito de determinar el grado de satisfacción de los colaboradores con relación al cargo que desempeñan, el trato con jefes u supervisores, interacción con los compañeros, formación y capacitación, puesto de trabajo, motivación y reconocimiento, comunicación asertiva y su percepción de la empresa.

Así mismo, se establecerá la efectividad de la Gerencia del Talento humano para cubrir vacantes, a través del análisis del indicador de tiempo promedio de vacantes pendientes por cubrir en la empresa según registro documental.

Gaseosas de Córdoba S.A.S, sucursal Ibagué, es una empresa del sector privado, ubicada en el kilómetro 12 vía Ibagué – Espinal sector de Picaleña, cuyo ámbito de operación es regional, su actividad económica se ubica en el sector terciario con la comercialización y distribución de bebidas azucaradas. De acuerdo con su tamaño, es una mediana empresa con un total de 130 empleados.

Justificación del Problema

La presente investigación tiene como propósito analizar las causas que generan un incremento en el indicador de tiempo promedio de vacantes pendiente por cubrir en la empresa Gaseosas de Córdoba S.A.S. sucursal Ibagué; y a su vez, determinar si la ineficiencia de la

gerencia de Talento humano de la empresa Gaseosas de Córdoba S.A.S. para cubrir vacantes permanentes o temporales (por vacaciones) está relacionada con la baja calificación obtenida en la encuesta de clima organizacional en el año 2019.

Formulación del problema

¿El indicador elevado de tiempo promedio de vacantes pendientes por cubrir de la empresa Gaseosas de Córdoba S.A.S.; constituye un factor determinante en el clima organizacional?

Antecedentes de la Investigación

Gómez, L. (2011). Expone los pensamientos que fueron dando origen al concepto de clima organizacional. Uno de ellos consistió en la psicología organizacional o psicología industrial, la cual se estableció en América a inicios del siglo XX, como resultado de la revolución industrial precedida por la segunda guerra mundial. Aquí se trataban temas como la selección adecuada de personas para los puestos de trabajo y la compensación económica.

Edel, R., Garcia, A. y Casiano, R. (2007). Indicó que, gracias a las investigaciones llevadas a cabo sobre psicología organizacional, se afianzó esta disciplina dando lugar a la búsqueda de estrategias para propender el bienestar laboral de los empleados, alternativas para motivar el desempeño de los trabajadores, el establecimiento de valores y las relaciones entre compañeros.

Esquivel (1997), en empresas Chilenas, Mexicanas y Peruanas, hizo un Análisis sobre la relación que existe entre gestión calidad y clima organizacional; concluyendo que la presencia de variables de clima organizacional determinan los sistemas de calidad; que el clima organizacional es el reflejo de la cultura organizacional y está conformado por muchas variables como el liderazgo, la motivación, la comunicación, el trabajo en equipo, el entorno laboral, el salario, etc. Por lo que, según él, el desempeño laboral está directamente relacionado con el clima organizacional, y que es posible detectar deficiencias en la orientación hacia la calidad a través de dichas variables.

Pérez (2005), desarrolló un trabajo investigativo para proponer estrategias encaminadas a mejorar el clima organizacional en Confitería El Loro C.A., Sucursal La Concordia, Colombia. La metodología utilizada por el autor en esta investigación fue descriptiva; la población objeto de estudio fueron los once trabajadores de la organización. El objetivo del autor fue impulsar el

éxito empresarial y laboral a través del mejoramiento del clima organizacional, demostrando que la eficacia y eficiencia se logra a través de la motivación a los empleados. Propuso la creación de un departamento de recursos para que llevara a cabo procesos relacionados con la gestión de personal y seguridad en el trabajo.

De acuerdo con el informe de sostenibilidad de la empresa Gaseosas de Córdoba S.A.S; del año 2019. La organización atrae el talento humano y motiva a sus colaboradores a través de una propuesta de valor enfocada en la búsqueda de estrategias para el desarrollo integral de sus colaboradores en ambientes de trabajo seguros y agradables.

A partir del año 2014, la empresa definió los siguientes modelos de gestión: humana: sistema de contratación directa e indirecta, salud y seguridad en el trabajo, eficiencia organizacional, compensación y estructura salarial.

Así mismo, diseñó una metodología de trabajo para evaluar y controlar los procesos y la ejecución de recursos asignados a las operaciones, el desempeño y la productividad de los trabajadores.

Por último, la empresa efectuó la medición de clima organizacional al personal del centro de distribución de Ibagué. Obteniendo una calificación de 68 puntos durante el año 2019; con respecto a una meta de 80 puntos. Hallando una oportunidad de mejora en cuanto a Motivación y reconocimiento, comunicación, relación con el cargo, capacitación y formación, relación con compañeros y jornadas de trabajo.

Objetivos

General

Establecer la importancia del clima organizacional en la empresa Gaseosas de Córdoba S.A.S.; en la búsqueda de oportunidades de mejora como estrategias en la gestión del talento humano para propiciar la productividad de los colaboradores; con el fin de aportar eficazmente al cumplimiento de la misión establecida en el plan de negocios de la compañía.

Específicos

Establecer el índice de rotación de personal a partir del análisis del proceso de selección, vinculación y contratación de personal en la empresa Gaseosas de Córdoba S.A.S.; para determinar acciones de mejora frente a la retención de personas o mejoramiento de la gestión del personal.

Determinar el tiempo promedio en el que la empresa Gaseosas de Córdoba S.A.S. alcanza las metas establecidas para cada puesto de trabajo; identificando el registro la plataforma SUMMA, dispuesta por la compañía para evaluar el desempeño de los trabajadores frente a las metas establecidas para cada puesto de trabajo; con el propósito de establecer planes de mejora enfocados en el desarrollo y capacitación de personal, para propiciar la productividad en las diferentes áreas de la empresa.

Identificar el grado de satisfacción y motivación (ambiente laboral) de los colaboradores de la empresa Gaseosas de Córdoba S.A.S. a partir de la última encuesta trimestral efectuada al personal de trabajo en cada uno de los departamentos de la compañía; para definir acciones encaminadas a fortalecer, el clima organizacional, el rendimiento de los colaboradores, y mejorar el incremento de la tasa de retención del talento humano.

Evaluar el indicador de tiempo promedio de vacantes pendientes por cubrir en la empresa Gaseosas de Córdoba S.A.S., con base en el registro histórico hallado en la Gerencia del Talento humano, que permita determinar su efectividad para proveer de personal a la empresa, con el fin de aportar herramientas que contribuyan a mejorar el proceso de selección, vinculación y contratación de personal, y clima organizacional.

Justificación de la Investigación

El presente es un trabajo académico investigativo que busca la solución a un problema específico en la Gerencia de Talento Humano de Gaseosas de Córdoba S.A.S., ubicada en el municipio de Ibagué y llevada a cabo por estudiantes del Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano.

Luego de la revolución industrial, el talento humano cobró gran importancia dentro de las organizaciones, considerándose como el capital principal, ya que son las personas las que lideran procesos, establecen metas, diseñan planes de mejora, y llevan las empresas al éxito o al fracaso.

Cada día que pasa sin que se haya encontrado al candidato perfecto puede afectar una compañía. En la mayoría de los casos, una vacante sin cubrir no solo afecta al trabajo de ese departamento, sino que podría reducir la productividad en otras dependencias de la empresa, considerándose que se encuentra directamente relacionado con el clima organizacional. Debido a esto, es importante que las gerencias de talento humano implementen estrategias que permitan reducir el tiempo de contratación.

De acuerdo con la última encuesta de clima organizacional aplicada a todo el personal de la empresa Gaseosas de Córdoba S.A.S durante el año 2019; se pudo establecer que el porcentaje de satisfacción de los empleados frente a sus cargos es de 68%; no superando las expectativas de la Gerencia de talento humano, cuya meta había sido establecida en un 80%. Así mismo, la preocupación de la gerencia se encuentra enfocada específicamente en los siguientes puntos que se han considerado de alto riesgo para la armonía del colaborador con relación a su entorno: Motivación y reconocimiento 56,48%, comunicación 61,75%, relación con capacitación y formación 62,44%, relación con compañeros 65,11%, y relación con el cargo 68,47%. Observándose mayor afectación en el personal de ventas. Así mismo, en las respuestas abiertas el

70% de los trabajadores manifestaron su inconformismo con las largas jornadas de trabajo, y la asignación frecuente de actividades no relacionadas con su cargo. Frente a ésta última problemática, se debe considerar el informe de auditoría efectuado a la gerencia de talento humano al cierre del año 2019, el cuál arrojó un índice de rotación de personal de 18.5%, superior a la meta establecida que es de 5%. También se alertó acerca del tiempo promedio de vacantes pendientes por cubrir, el cual fue de 58 días.

No obstante, esta investigación tiene como propósito determinar si el tiempo de contratación de personal constituye un factor determinante en los porcentajes arrojados en la encuesta de clima organizacional. Además, se pretende identificar cuáles son los factores que propician el incremento en el tiempo promedio de contratación, para proponer un plan de mejora que permita contrarrestar la problemática presentada.

Por lo tanto, esta investigación será una herramienta para la toma de decisiones en la Gerencia de Talento Humano de la empresa Gaseosas de Córdoba S.A.S.; y no menos importante para la formación de los Futuros Administradores de empresas, quienes, a través de la aplicación de los conocimientos adquiridos en gestión del talento humano, podrán desarrollar habilidades y destrezas para el reclutamiento de personas en la búsqueda de la conformación de buenos equipos de trabajo.

Marco Teórico

El clima organizacional es una atmósfera empresarial en la cual los trabajadores interactúan con una serie de aspectos asociados a la cultura de la organización como los grupos, las herramientas de trabajo, el entorno, las políticas, los procedimientos, los valores corporativos, los objetivos, etc. y que influyen en su desempeño y en la productividad de la empresa. Kurt Lewin (1935), fue uno de los pioneros de la psicología social organizacional, aportando al concepto de clima a través de sus investigaciones sobre psicología de grupos, el espacio vital y las relaciones interpersonales. Kurt afirmaba que hay que considerar el estudio interactivo de las variables que intervienen en las acciones de las personas y los grupos para comprender el comportamiento humano.

Así mismo, Max Wertheimer, Wolfgang Köhler y Kurt Koffka, efectuaron las primeras investigaciones de la Gestalt a principios de la década de los 90 basado en tres teorías: elemental, sensorial y asociación; que consistían en establecer que la mente construía las percepciones, incluidos los pensamientos abstractos a partir de las sensaciones asociadas al espacio y el tiempo. Lo que constituyó un insumo valioso para el estudio del comportamiento de las personas de una organización, a partir de las percepciones sobre el ambiente en el que desempeñaban sus labores.

(Litwin & Stringer, 1968) definen clima organizacional como las percepciones de las personas que trabajan en una organización respecto del ambiente dado por factores como actitudes, creencias y valores que se manifiestan por los diferentes sistemas.

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”.

Angie Ortega y Andrea Plata, realizaron un diagnóstico de clima organizacional durante

el año 2014 en la empresa Gaseosas Hipito S.A.S. sede Pie de Cuesta Santander, aplicando la metodología de investigación exploratoria – descriptiva que les permitió establecer que factores como la estabilidad laboral, la promoción a nuevos cargos, la valoración del desempeño, las condiciones laborales y el reconocimiento de su trabajo a través de estímulos; garantizan la permanencia de los trabajadores en la compañía.

Miguel Escobar (2018), presidente de Postobón S.A., empresa colombiana con la más alta participación de mercado en la industria de las bebidas no alcohólicas y en ingresos en esta actividad, cuyo talento humano es 100% colombiano; propuso una herramienta para garantizar la eficacia en la gestión de personal. Enfatiza en que las relaciones con los empleados deben enmarcarse en el respeto por la dignidad humana, buscando un espíritu de colaboración constante, el trabajo en equipo y la lealtad; incentivando y valorando los altos niveles de desempeño, brindando condiciones y ambientes de trabajo seguros, saludables y motivadores para que el trabajo se haga con gusto y se asegure la retención del talento.

Marco Legal

La Constitución Política de Colombia de 1991 nos muestra varias normas y leyes en función del clima laboral en las organizaciones, donde establece programas muy importantes sobre el bienestar y calidad de los empleados, según el Artículo 24 del Decreto Ley 1567 de 1998 indica que con el fin de conservar niveles de calidad las organizaciones deberán ejecutar los siguientes programas:

1. Medir el clima laboral, al menos cada dos años y además definir, poner en práctica y evaluar estrategias.
2. Evaluar el acomodo a los cambios organizacionales y efectuar acciones de preparación ante al cambio y de terminación laboral asistida.
3. Preparar a los futuros pensionados para el retiro de la prestación de servicios.
4. Tener en cuenta la cultura organizacional para definir procesos y consolidar la cultura deseada.
5. Fortificar el trabajo en conjunto o equipo.
6. programar actividades de incentivos.

De igual manera en el artículo 25 de la constitución precisa el trabajo como un derecho y debe de ser protegido por el estado, también instituye que todas las personas obtienen derecho a ejercer el trabajo con condiciones justas y dignas.

El código sustantivo del trabajo (1990), nos indica la definición del trabajo como una actividad la cual es libre, puede ser material o intelectual, la cual es ejecutada por una persona de manera consciente al servicio de otra. De igual manera en el artículo 10 nos dice que todos los trabajadores son similares ante la ley, ellos tienen las mismas garantías y protecciones.

La Resolución 2624 de 2008: establece disposiciones y define responsabilidades para la

identificar, evaluar, prevenir, intervenir, y monitorear permanentemente la exposición a factores de riesgo en el trabajo y para determinar el origen de las patologías generadas por el estrés laboral.

Resolución 2400 de 1979: se establece el reglamento general de higiene y seguridad industrial en cada puesto de trabajo con el objetivo de resguardar la salud física y mental, y de prevenir accidentes de trabajo al igual que las enfermedades profesionales.

Ley 776 de 2002: el cual indica las normas sobre los procesos de organización, dirección y tributos del sistema general de riesgos profesionales.

Ley 1010 de 2006: por la cual se acogen medidas para la prevención, corrección y sanción del acoso laboral y otras persecuciones 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 prácticas.

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

Decreto 1295 de 1994: efectúa la organización del sistema general de riesgos profesionales, con el propósito de fortificar y promover los contextos de trabajo y de salud de los empleados en sus lugares de trabajo. Este sistema se emplea a todas las organizaciones y empleados.

Dentro de la normatividad que regula la comercialización y el consumo de bebidas azucaradas encontramos a nivel Internacional a la Organización Mundial de la Salud y la Organización Panamericana de la Salud las cuales son encargadas de promover políticas públicas en los Estados ante el aumento de la obesidad en las personas especialmente en América, la OMS dentro de sus informes técnicos dice que “los impuestos a las bebidas reducirían en cierta

medida el aumento del consumo si estos elevan el precio un 20% mas”.

En el ámbito Nacional encontramos la siguiente Resolución 683 de 2012 mediante este se expide el Reglamento Técnico de las obligaciones sanitarias que deben cumplir los materiales, cosas, recipientes y equipamientos predestinados a tener contacto con provisiones y líquidos para dispendio humano.

Entre sus artículos mencionamos el Artículo 1° el cual tiene como finalidad instituir el Reglamento Técnico, por el cual se señalan los requerimientos sanitarios para el consumo humano, con la finalidad de salvaguardar la salud y advertir las experiencias que puedan incitar a falta a los consumidores.

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”

Metodología de la Investigación

Según el autor (González, Casanova (1975)) El investigador desarrolla o afirma las pautas y problemas centrales de su trabajo durante el mismo proceso de la investigación. Por tal razón, los conceptos que se manejan en las investigaciones en la mayoría de los casos no están operacionalizados desde el principio de la investigación, es decir, no están definidos desde el inicio los indicadores que se tomarán en cuenta durante el proceso de investigación.

La metodología de investigación que se aplicará es la cualitativa, empleando dos técnicas; la observación y el 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 este sentido, el observador se trata del señor Leonardo Hernández Guzman, quien tiene un conocimiento amplio de la empresa Gaseosas de Córdoba S.A.S., ya que trabaja en esta organización desde hace 14 años, en el área de mantenimiento de vehículos, desempeñándose como Ingeniero de mantenimiento. También conforma el grupo colaborativo encargado de la realización de este proyecto investigativo. El señor Hernández, desde su puesto de trabajo, en su día a día y como jefe que lidera un equipo de colaboradores; lleva 5 años observando una serie de situaciones que se vienen presentando en la gerencia de talento humano de la compañía, las cuales han tenido consecuencias negativas en el clima organizacional, afectando el desempeño de los colaboradores y disminuyendo la productividad en todas las áreas de trabajo.

Análisis documental

Vickers (1970: 154) indicó que el análisis documental consiste en un método de

recuperación que puede consistir en: Uno, conocer lo que otros científicos han hecho o están haciendo en un área específica; dos, conocer segmentos específicos de información de algún documento en particular; y, tres, conocer toda la información relevante que exista sobre un tema específico.

Para este caso, se analizará la información ya existente en la empresa Gaseosas de Córdoba S.A.S., que tenga que ver con su cultura organizacional, así como los resultados de encuestas de clima organizacional previamente aplicadas a los colaboradores en todas las áreas de trabajo. Así mismo, se analizará los informes de auditoría efectuados a la gerencia de talento humano, que puedan suministrar información valiosa correspondiente a los procesos empleados por ésta para la contratación de personal, indicadores de gestión del talento humano y demás.

Los aportes realizados a la medicina experimental por el médico y fisiólogo francés Claude Bernard se basa en tres etapas: la observación, la hipótesis y la comprobación. Siendo la hipótesis la base para generar conocimiento científico.

Por lo anterior, como grupo colaborativo se ha formulado las siguientes hipótesis:

Primera Hipótesis

La aparente ineficiencia de la empresa Gaseosas De Córdoba S.A.S. para contratar personal requerido para los puestos de trabajo. Un factor agravante tiene que ver con el hecho de que un gran porcentaje de los empleados se encuentra inconformes con el incremento de las horas de trabajo, especialmente desde que inicio la crisis sanitaria por la pandemia del COVID - 19. Las largas jornadas de trabajo desmotiva a los colaboradores e impacta su desempeño negativamente. Especialmente, porque interfiere con el tiempo que destinaban para estar con su familia.

El aislamiento preventivo obligatorio estableció medidas estrictas para mantener el orden

y la seguridad de toda la población, por lo que algunos colaboradores del nivel gerencial están trabajando desde la casa, invirtiendo más tiempo a las actividades de la empresa.

Así mismo, los colaboradores que conforman el nivel operativo están obligados a desplazarse hasta sus puestos de trabajo, y asumir actividades que nada tienen que ver con sus funciones del cargo.

Segunda Hipótesis

Aparentemente la empresa Gaseosas de Córdoba S.A.S no contrata los remplazos de las personas que salen a vacaciones para ahorrarse los costos relacionados con este rubro. Por lo tanto, les recargan el trabajo de las vacantes temporales a otros empleados que ya tienen funciones asignadas. Lo cual genera malestar entre los colaboradores, quienes perciben un abuso de confianza de parte del nivel gerencial.

Tercera Hipótesis

Es probable que a la gerencia de talento humano se le dificulte cubrir las vacantes oportunamente, debido a que los sueldos establecidos por la compañía no compensen las responsabilidades y funciones de los cargos ofertados. Por su parte, la gerencia de talento humano al no encontrar personal que acepte los sueldos estipulados por la empresa no tiene otra opción que recargar el trabajo temporalmente a otros colaboradores, lo que genera malestar en los empleados y un clima indeseado debido al estrés laboral.

Resultados de la Investigación

Método de la observación

El señor Leonardo Hernández Guzmán, Ingeniero de Mantenimiento Vehículos de la empresa Gaseosas de Córdoba S.A.S. Ibagué, aporte sus apreciaciones respecto del clima organizacional de la compañía.

El señor Hernández lleva 14 años trabajando en la compañía. Empezó a desempeñarse en el área de mantenimiento de vehículos como técnico en mantenimiento, cargo que ocupó durante 7 años. Luego, por su trayectoria en la compañía, su formación académica y formación en la empresa (plan carrera); logró ascender al cargo de jefe mantenimiento vehículos de Ibagué. Más tarde le asignaron la responsabilidad de jefe de mantenimiento vehículos Distrito, teniendo a cargo además de Ibagué, los centros de distribución de La Dorada, Mariquita y Ricaurte. Hace tres años, la empresa asignó funciones nuevas al cargo, aumentó el sueldo, y se denominó Ingeniero de Mantenimiento vehículos.

En la actualidad, el señor Leonardo hace parte del comité de Gerencia de la empresa, es secretario del comité de convivencia laboral, el cual se lleva a cabo una vez al mes para abordar temas relacionados con todas las áreas y con el clima laboral. Por lo que tiene mucho conocimiento acerca de la empresa.

Leonardo Hernández manifiesta respecto del clima organizacional de la empresa que “Mi experiencia y mi trayectoria por la compañía me ha permitido observar una serie de falencias en todas las áreas y en especial en el área de talento humano. Una de ellas es que, en la antigüedad se tenía contratado un jefe para cada área en cada centro de distribución. Por ejemplo, en el área de mantenimiento de vehículos se tenía contratados 4 jefes de mantenimiento en todo el distrito; los cuales atendían las necesidades de Ibagué, La Dorada, Mariquita y Ricaurte en temas de

mantenimientos. Además, anteriormente cada CEDI contaba con su gerente de ventas y gerente de distribución. En la actualidad, se cuenta con un gerente de ventas y uno de distribución, quienes responden por todo el distrito. Lo mismo ocurre con todas las áreas en las que se tiene contratado con un jefe que responde por todo el distrito. ¿Qué significa esto? Que cada gerente y cada jefe de área debe: 1) trabajar como empleado de confianza, lo que se traduce en jornadas laborales de más de 12 horas (sin horas extras remuneradas, 2) se debe viajar continuamente entre los departamentos de Caldas, Tolima y Cundinamarca para controlar la operación en los 4 centros de distribución; por lo que se pasa menos tiempo con la familia, 3) Mayor responsabilidad y sobrecarga laboral, 4) Se trabaja todo el tiempo bajo presión lo que aumenta el nivel de estrés, y 5) los sueldos no compensan con la exigencias de los cargos, comparados con los sueldos de otras empresas en Colombia.

A lo anterior se le suma el hecho de que el área de talento humano no contrata personal para cubrir vacantes por vacaciones o por incapacidades, para generar ahorros en el presupuesto. De modo que, para soportar el cargo vacío, lo que hacen es que asignan estas funciones a otros empleados, aumentando su carga laboral, haciendo que estos se desanimen, no cumplan con sus funciones propias del cargo, y en la mayoría de las veces terminen renunciando.

Por otra parte, cuando se generan las renunciaciones de los empleados, o cuando se despide algún trabajador, estos puestos de trabajo no se ocupan inmediatamente, sino que duran meses vacíos. En el área de mantenimiento de vehículos, por ejemplo, se ha llegado a tener la vacante de técnico de mantenimiento hasta 1 año. Lo mismo ocurre con los puestos de supervisor de mantenimiento. Esto no ocurre únicamente en el área de mantenimiento sino en todas las áreas de la empresa. ¿A qué se debe? A que los requisitos del cargo son muy exigentes y los sueldos no cumplen las expectativas de los candidatos.

Alguna vez que se estaba convocando para el puesto de Supervisor de Mantenimiento de vehículos, muchos de los entrevistados desistieron del proceso porque los sueldos ofrecidos no eran equitativos con sus perfiles y las características propias del cargo.

Por otro lado, la empresa cuenta con un plan de inducción y un programa de capacitación muy bien definido, pero, no sirve de nada porque no se pone en práctica. Debido a que los puestos de trabajo permanecen tanto tiempo sin ocupar, cuando logran cubrir la vacante, no se le suministra al nuevo empleado la capacitación completa, sino que se le manda al cargo con mucha incertidumbre a que se adapte como pueda.

Los trabajadores terminan renunciando antes de que se complete el periodo de prueba. Los factores desencadenantes no obedecen únicamente a la poca inducción y capacitación recibida sino a otros factores como el trabajo represado de muchos meses, o actividades del cargo que otros colaboradores venían ejecutando ineficientemente pese a que no eran propias de sus puestos de trabajo, la presión ejercida por la empresa para que los nuevos colaboradores muestren resultados a corto plazo aumenta su nivel de estrés y ansiedad. Así, su desempeño termina siendo deficiente y sin ninguna afinidad con el plan de negocios de la compañía.

Finalmente, los jefes de área terminamos asumiendo las responsabilidades de toda la operación, por la presión de no contar con el personal completo requerido para para las funciones de cada cargo, nos vemos obligados a desempeñar el cargo de supervisores y técnicos. Todo debido a la incapacidad del área de talento humano para llevar a cabo un proceso de selección y contratación de personal estratégico y organizado, así como el diseño idóneo de los puestos de trabajos y la asignación justa de las compensaciones salariales.

De otra parte, años atrás la empresa reunía a sus colaboradores 2 veces al año; para celebrar el día de la familia y para celebrar el fin de año. En navidad se les entregaba regalos a

los hijos de los trabajadores. También se llevaba a cabo talleres de aprendizaje y actividades lúdicas para los colaboradores y sus familias, se premiaba al empleado del mes. Cada fin de año se bonificaba a todos los jefes de las áreas de la empresa por el cumplimiento de los objetivos establecidos por la compañía en el plan de negocios. Hoy no se ejecutan estas actividades. Y ahora por la pandemia del COVID 19 no se llevó a cabo la celebración de fin de año, ni se le dio regalos a los niños como era costumbre. Lo cual generó inconformidad en los trabajadores, toda vez que otras empresas a pesar de no poder reunir a sus colaboradores, les envió bonos para que celebraran con sus familias, así como los regalos de navidad a los hijos. Las prácticas anteriores, por insignificantes que parezcan, creaban una identidad en la percepción que tenían las personas, sentido de pertenencia por su empresa, se sentían apreciados, valorados y bien compensados.

De otra parte, años atrás la empresa reunía a sus colaboradores 2 veces al año; para celebrar el día de la familia y para celebrar el fin de año. En navidad se les entregaba regalos a los hijos de los trabajadores. También se llevaba a cabo talleres de aprendizaje y actividades lúdicas para los colaboradores y sus familias, se premiaba al empleado del mes. Cada fin de año se bonificaba a todos los jefes de las áreas de la empresa por el cumplimiento de los objetivos establecidos por la compañía en el plan de negocios. Hoy no se ejecutan estas actividades. Y ahora por la pandemia del COVID 19 no se llevó a cabo la celebración de fin de año ni se le dio regalos a los niños como era costumbre. Lo cual generó inconformidad en los trabajadores, toda vez que otras empresas a pesar de no poder reunir a sus empleados, les envió bonos para que pudieran celebrar con sus familias, así como los regalos de navidad a los hijos.

Lo anterior afecta la armonía de los colaboradores entre las diferentes áreas, se trabaja sin motivación. Colaboradores desorientados en sus puestos de trabajo, con sobrecarga laboral, con jornadas laborales extensas, sin compensación justa, que pasan poco tiempo o nada con su

familia, con dificultad para trabajar en equipo, cada uno trabaja por lo suyo y los demás que miren como se desenvuelven. No hay engranaje entre los departamentos de la organización. Se afecta la salud física y mental de los trabajadores y su vida social. Esto se ve claramente reflejado en los resultados de las encuestas de clima organizacional previamente aplicadas por la empresa, los cuales no cumplieron las expectativas esperadas. Pero también se afecta la productividad de la organización y se aumentan los costos.

Análisis documental

Tabla 1

Resultados encuesta de clima organizacional 2019

GASEOSAS CORDOBA IBAGUE	ADMINIS TRATIVO S	OPERAT IVOS	VENTAS	INDICADOR POR VARIABLE
1- Relación con la compañía	88,8 9%	76, 67 %	76,67 %	80, 74%
2- Relación con jefe- Supervisor	73,3 3%	87, 62 %	67,62 %	76, 19%
3- Relación con compañeros	68,6 7%	69, 33 %	57,33 %	65, 11%
4- Relación con el cargo	71,6 7%	74, 17 %	59,58 %	68, 47%
5- Relación con capacitación y formación	68,0 0%	64, 67 %	54,67 %	62, 44%
6- Relación con	70,4	65,	82,38	72,

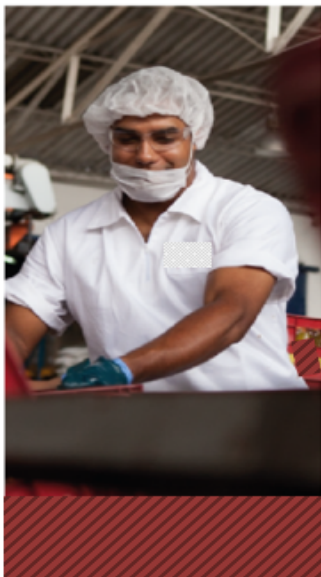
infraestructura	8%	71	%	86%
			%	
7- Motivación y Reconocimiento	63,8	65,	40,00	56,
	9%	56%	%	48%
8- Comunicación	65,7	63,	55,71	61,
	1%	81%	%	75%
INDICADOR POR AREA	71,3	70,	61,75	68,
	3%	94	%	01%
		%		

Fuente: Gestión documental gaseosas de córdoba Ibagué

Nota: resultados de encuesta de clima organizacional por área con relación a las variables en la empresa Gaseosas de Córdoba S.A.S.

Ilustración 1

Criterios de evaluación encuesta de clima organizacional



Variables

>> Relación con la **compañía**

Hace referencia al grado en que los trabajadores se sienten identificados, integrados y satisfechos con la Compañía.

>> Relación con **jefes y supervisores** (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 lideres en aspectos como: nivel de exigencia, retroalimentación al trabajador , efectividad en la solución de problemas y actitud de escucha.

>> Relación con los **Compañeros**

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 **el trabajo**

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.



Fuente: Gestión documental Gaseosas de Córdoba Ibagué

Nota: descripción de los criterios de evaluación con relación a la compañía utilizados en la encuesta de clima organizacional.

Ilustración 2

Criterios de evaluación encuesta de clima organizacional

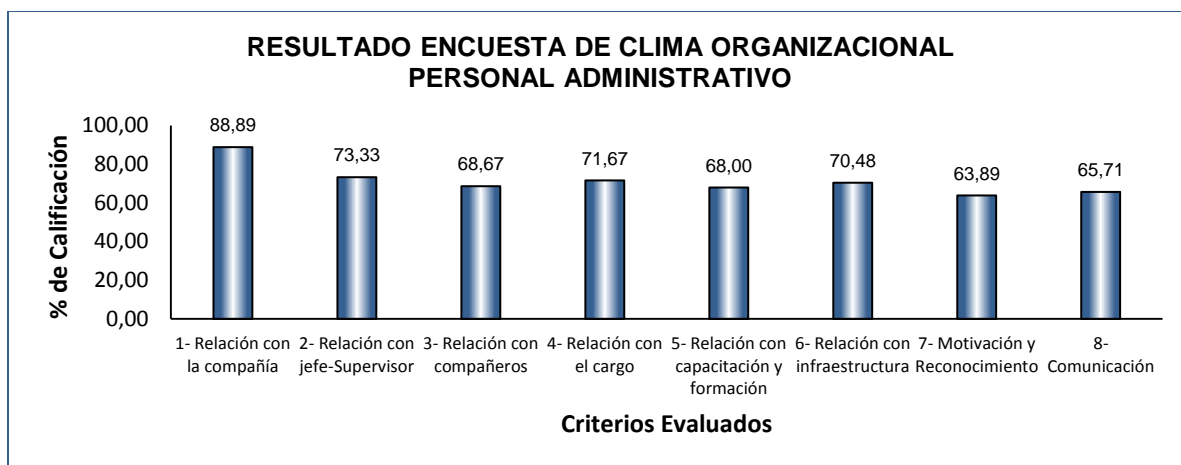
Metodología de implementación	VARIABLES
<ul style="list-style-type: none"> ✓El indicador de clima organizacional será medido 2 veces por año. ✓El personal encuestado corresponde al total de todos los colaboradores de todas las áreas (se incluye personal operativo, administrativo y de ventas) ✓La información recolectada es completamente confidencial y será usada para diseñar estrategias de mejoramiento y sostenimiento. 	<p>>> Formación y Capacitación</p> <hr/> <p>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 .</p> <p>>> Condiciones físicas y ambientales (Puesto de trabajo)</p> <hr/> <p>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.</p> <p>>> Motivación y reconocimiento</p> <hr/> <p>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.</p> <p>>> Comunicación</p> <hr/> <p>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.</p>

Fuente: Gestión documental Gaseosas de Córdoba Ibagué

Nota: descripción de los criterios de evaluación en relación con la formación y capacitación utilizados en la encuesta de clima organizacional.

Gráfico 1

Resultados encuesta de clima organizacional personal administrativo

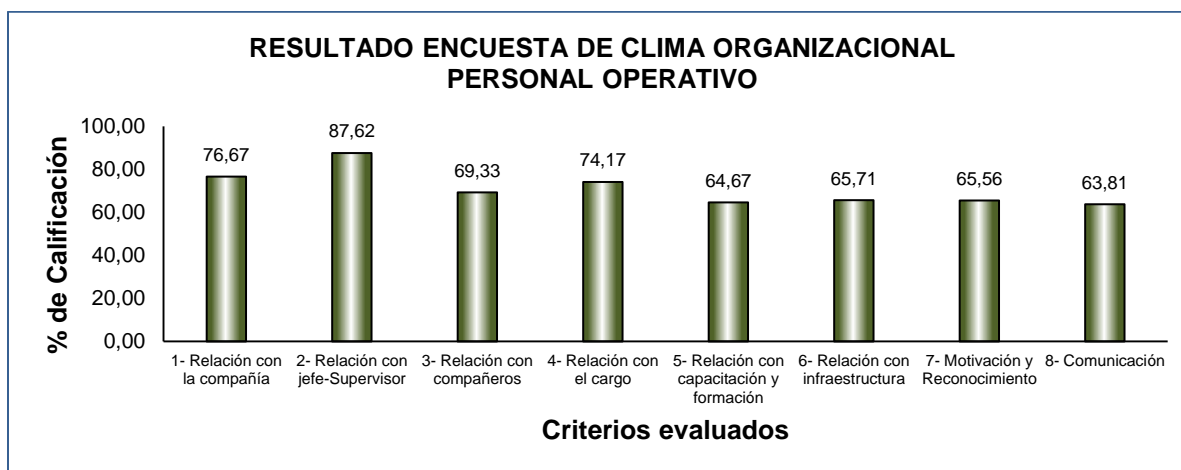


Fuente: Gestión documental Gaseosas de Córdoba Ibagué

Nota: resultado de la encuesta de clima organizacional aplicada en el área de administrativa de la empresa Gaseosas de Córdoba S.A.S.

Gráfico 2

Resultados encuesta de clima organizacional personal operativo

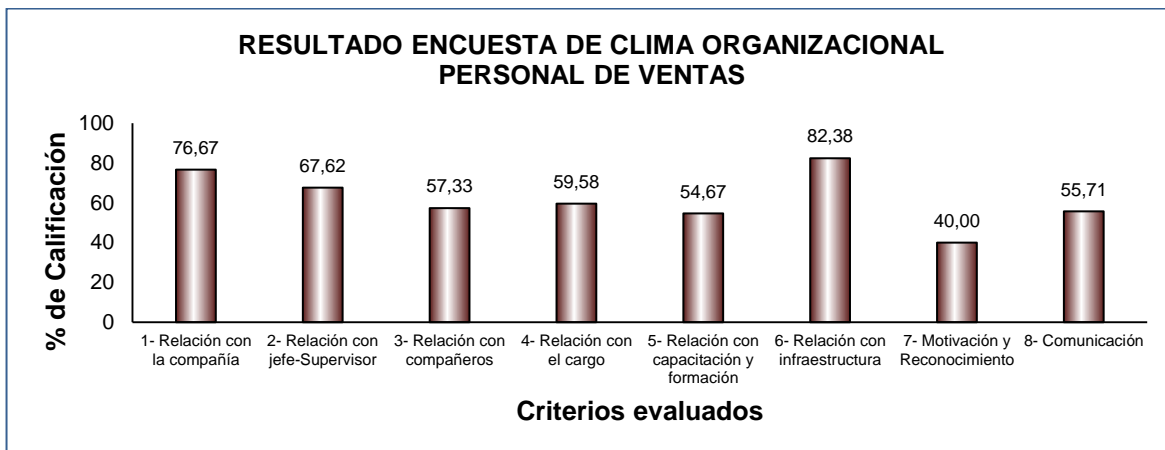


Fuente: Gestión documental Gaseosas de Córdoba Ibagué

Nota: resultado de la encuesta de clima organizacional aplicada al área operativa de la empresa Gaseosas de Córdoba S.A.S.

Gráfico 3

Resultados encuesta de clima organizacional personal de ventas



Fuente: Gestión documental Gaseosas de Córdoba Ibagué

Nota: resultado de la encuesta de clima organizacional aplicada al área de ventas de la empresa Gaseosas de Córdoba S.A.S

La meta corresponde a un indicador superior al 80% según la compañía. Se debe tener precaución con los indicadores que se encuentren en el rango 60% y 55%. Así mismo, se considera en peligro indicadores que se encuentren por debajo del 55%. No obstante, en cuanto al nivel administrativo, se observó una buena percepción de parte de los colaboradores en términos generales con un promedio de aceptación de todos los criterios evaluados del 71,33%, aunque no suficiente como para cumplir la meta establecida del 80%. Lo mismo ocurre con el nivel operativo, cuyo porcentaje promedio estuvo en el 70,94%. Se observa una oportunidad de mejora en el área de ventas cuyo porcentaje promedio fue del 61.75%, hallándose en peligro las variables “relación con capacitación y formación”, y “motivación y reconocimiento”. Así mismo, se debe tener precaución con la variable “relación con el cargo”. Aparentemente los colaboradores del área de ventas le son asignadas otras actividades o funciones que no son

propias de su cargo. También se percibió una mala comunicación entre los colaboradores del área de ventas con jefes y supervisores.

Índice de rotación de personal

Según informe de auditoría efectuado durante el año 2019, el índice de rotación de personal fue de 18.5%, superando la meta establecida que es de 5%.

Indicador de tiempo promedio de vacantes pendientes por cubrir

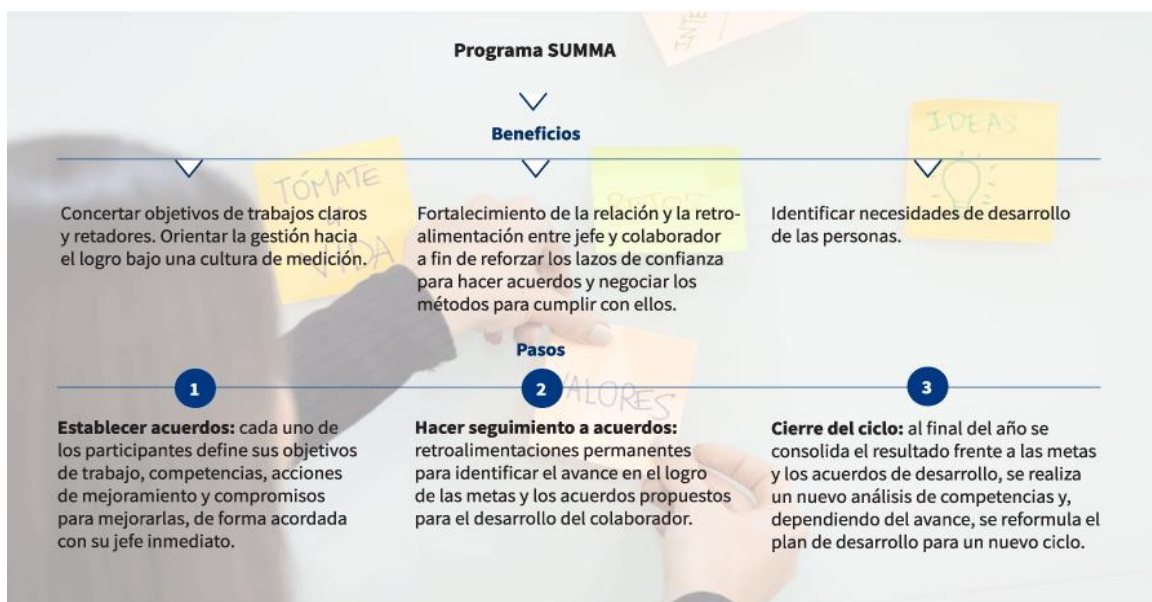
Según informe de auditoría efectuado durante el año 2019, fue de 58 días.

Tiempo promedio en el cumplimiento de metas.

Para el 2019 fue de 30 días con un cumplimiento global del 81% (todas las áreas de la compañía), de acuerdo con el programa SUMMA, que consiste en una iniciativa integral para gestionar el nivel de desempeño de las personas y el grado de competencias que se requieren en cada uno de los cargos.

Ilustración 3

Programa SUMMA para la evaluación del desempeño



Fuente: Gestión documental Gaseosas de Córdoba Ibagué

Nota: descripción de las variables que se maneja en el programa SUMMA para la evaluación del desempeño la empresa Gaseosas de Córdoba S.A.S.

Ilustración 4

Resultados evaluación del desempeño SUMMA

SUMMA		Datos del reporte		Mito Vehículos	Porcentajes de medición	CEDI Gaseosas de Córdoba Ibagué	Porcentajes de Medición
Nombre	Mis seguimientos y los de mis colaboradores		Cumplimiento	96%	Cumplimiento Global	89%	
Consultado por	LEONARDO HERNANDEZ GUZMAN		Meta	95%	Meta Global	95%	
Fecha de consulta	16 de julio de 2021		Periodo	30 días	Periodo	30 días	
Año	2019						

Pais	Documento	Usuario	Tipo usuario	Cargo	Sede	Ciudad	Regional	Área	UE
Colombia	93437605	LEONARDO HERNANDEZ GUZMAN	Administrativo	INGENIERO MITTO VEHICULOS	Cordoba Ibague IBAGUE	Regional	Antioquia	Gerencia Alm. Y Distrib.	Logística

Fuente: Gestión documental Gaseosas de Córdoba Ibagué

Nota: resultado de la evaluación de desempeño aplicada al personal de la empresa Gaseosas de Córdoba S.A.S. en el año 2019.

Comprobación de las hipótesis

Mediante la técnica de observación suministrada por el señor Leonardo Hernández quien labora en la empresa desde hace 14 años y el análisis documental obtenido por la información ya existente en la empresa Gaseosas de Córdoba S.A.S. el cual consiste en los resultados de las encuestas del clima organizacional y los informes de auditorías aplicadas a los trabajadores y al área de Gerencia del Talento Humano. Tomando en cuenta lo anterior se logró determinar que

las tres hipótesis formuladas por el grupo de estudiantes son evidentes

Con respecto a los resultados arrojados en la encuesta donde muestran las falencias que tiene la gestión de Talento Humano, en cuanto a la negativa implementación del plan de inducción y programa de capacitación lo cual hace que no se cumplan las metas establecidas para cada puesto de trabajo. Según los datos recolectados los factores más preocupantes son: la motivación y reconocimiento con un indicador del 56,48%, comunicación 61,75%, relación con capacitación y formación 62,44%, relación con compañeros 65,11%, y relación con el cargo 68,47%. El total de estos factores de del 68% en base a la meta establecida la cual es del 80%. Otra falencia hallada es el índice de rotación el cual determina que la gerencia de talento humano tarda 58 días de tiempo promedio en cubrir las vacantes que quedan disponibles siendo este el más relevante aspecto que genera la sobre carga laboral, los extensos horarios, el trabajo bajo presión y el estrés, esta situación se justifica mediante el ahorro del coste de contratación del personal.

Finalmente se halló que el índice de rotación de personal es del 18.5%, superando la meta establecida que es de 5%, esto pone en evidencia que el personal contratado renuncia al poco tiempo por falta de inducción y capacitación adecuada o por tener que trabajar horas extras no pagas, por no poder compartir tiempo con su familia, afectando la salud física y mental de cada uno de ellos.

Recomendaciones

Considerando que el clima organizacional efectivamente está afectando la operatividad de la compañía y por supuesto su rentabilidad en el tiempo, se recomienda a Gaseosas de Córdoba S.A.S, tres posibles alternativas de mejora. En primero lugar, se sugiere una exhaustiva reestructuración de nómina (inversión en empleados), en donde se contrate personal capacitado que pueda cubrir cada sede de distribución (Ibagué, la Dorada, Mariquita y Ricaurte) como se hacía con anterioridad, olvidando el proceso actual que una sola persona cubre dichos centros, esto genera retroceso tanto en operatividad, ventas, como en sobrecarga laboral; en segundo lugar, se recomienda al área de gestión del talento humano, ingresar en su plan de trabajo mensual la bien llamada compensación laboral, en donde se realicen actividades que garanticen el reconocimiento permanente de empleados , a fin de mejorar el ambiente laboral y al mismo tiempo solidificar el sentido de pertenecía con la empresa y con sus intereses; y en tercer y último lugar, crear un puesto de trabajo que vele por el desarrollo de actividades de carácter transitorio, como lo es vacaciones, incapacidades, entre otros, este supernumerario tendrá que ser entrenado para abordar cualquier actividad en la compañía, asegurando una mejora continua en el clima organizacional, al respaldar a todas las áreas disponibles que carezcan de determinada labor.

De otro lado se puede optar por un establecimiento adecuado de inducción y capacitación a personal, tanto nuevo como antiguo; por parte sin duda alguna del área de gestión del recurso humano; esto puede fortalecer el rendimiento de los trabajadores, al tener consiente las labores que deberán desempeñar en sus puestos de trabajo y con la certeza de saber cómo hacerlo, facilitando en última medida el aprendizaje de las funciones que deben desempeñar y su proceso de adaptabilidad.

Los resultados obtenidos, nos llevan a advertir a la Escuela de ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios (ECACEN) de la universidad UNAD, la importancia de seguir evaluando los factores que directa o indirectamente afectan el clima organizacional en las empresas, ya que la identificación de estos factores, darían pie para la formulación de alternativas de solución que fomenten la mejora de este aspecto tan importante en la empresa, que sin duda alguna mejora el rendimiento de colaboradores al sentirse identificados e integrados en las compañías.

Se logra determinar que el clima organizacional en la compañía, está siendo directamente afectado por la falta de gestión del área de talento humano; aquí es importante mencionar que se dejó de un lado el papel que tienen las competencias, habilidades y capacidades de cada uno de los colaboradores de la empresa, por tanto se sugiere a futuros investigadores, profundizar en estas áreas que son indispensables para la realización de actividades en sus puestos de trabajo; si se carece de estas, puede que el desempeño de los empleados sea ineficaz y repercuta en dado caso en la productividad de la organización.

Conclusiones

Es evidente que la empresa en su afán por minimizar costos de contratación de personal, específicamente en vacaciones de empleados e incapacidades, se ha visto involucrada en una serie de desventajas en su clima organizacional, lo cual a generando sobrecarga laboral, represión de actividades por culminar, desmotivación en los empleados y hasta en casos extremos renuncias parciales por incumplimiento de condiciones laborales. Esta situaciones ameritan cambios drásticos en el enfoque del área de recurso humano, es decir que en sus procesos internos, exista un área de reclutamiento de personal que garantice la contratación temporal oportuna de personas en condiciones de suplir vacaciones e incapacidades, disminuyendo así sobrecargas, renuncias constantes y asegurando un proceso de selección rápido, lo cual sin duda alguna mejorara el rendimiento laboral, el cumplimiento de objetivos organizacionales y por supuesto el armonioso clima organizacional. Y de otro lado y sin ser menos importante, la empresa debe establecer un rubro importante, que sea destinado para la contratación de personal fijo, a fin de que los requisitos propuestos por la compañía para las vacantes, sea coherente con la remuneración brindada; esto mitigara las situaciones ávidas en la compañía, que están reflejadas en el aumento de contratación (por personas que renuncian precozmente, al verse sometidas por salarios bajos), baja productividad por poco rendimiento en las áreas de toda la empresa (desmotivación) y perdida de empleados antiguos por recargas en las labores.

Identificando y analizado las diferentes falencias que tiene la gestión del área de Talento Humano se determina que se debe hacer un plan de mejora urgente el cual genere herramientas eficientes en el proceso de selección, vinculación y contratación de personal que sea adecuado y cumpla con los tiempos requeridos por la productividad y razón de ser de la

empresa, se debe poner en práctica el plan de inducción y capacitación ya establecido en la empresa; lo más importante es entender el significado de tener Clima Organizacional de calidad, saber que los empleados necesitan sentirse bien para que se puedan desempeñar en cada uno de sus puestos de trabajo.

Se puede decir con certeza que la compañía carece de un adecuado accionar del área de gestión del talento humano, evidenciado en las situaciones presentadas por el método de observación al interior de la compañía, que dejó entrever la recarga laboral que experimentan los empleados antiguos a falta de una contratación temporal que supla las vacaciones e incapacidades de los demás empleados, generando súbitamente la afectación del clima laboral y afirmando a su paso el creciente egoísmo, en otras palabras, cada empleado busca el beneficio propio. Sin olvidar lo más importante, la mala destinación del recurso económico para suplir vacantes y retribuir de forma adecuada las labores realizadas con tanto sacrificio por parte de los colaboradores. Será necesario así, mejorar el aspecto del talento humano y los recursos destinados para las operaciones, tanto administrativas como operativas que garantizarían el alcance de los objetivos planteados por la compañía y la satisfacción de los empleados, al mejorar las condiciones laborales.

De otro lado, considerando el análisis del proceso de selección, vinculación y contratación del personal se establece que el índice de rotación del personal según el informe de auditoría aplicado en el año 2019 es del 18.5 % el cual sobre pasa la meta establecida que es de 5%, esta situación afecta a los trabajadores y a la productividad de la empresa porque genera frustración, ansiedad, cambios en los procesos, confusión, falta de compromiso y motivación. La evaluación del desempeño de los trabajadores frente a las metas establecidas en los puestos de trabajo es baja debido a la recarga laboral, estrés, falta de capacitación y desmotivación que se

presenta por la demora en la contratación del personal para cubrir los cargos, esta situación afecta negativamente la productividad y eficiencia en cada área de la empresa por lo cual es necesario agilizar el reclutamiento de personal idóneo.

De acuerdo con los datos arrojados por la encuesta de clima organizacional de año 2019 se pudo identificar el grado de satisfacción y motivación de los empleados la cual arrojó un resultado de 68% por debajo de la meta establecida por la Gerencia del Talento Humano la cual era del 80%, así mismo se identificaron factores negativos en el ambiente laboral como la falta de motivación, falta de reconocimiento, falta de comunicación, falta de relación con el cargo y capacitación.

Durante el desarrollo de esta fase del Diplomado en Gerencia del Talento Humano, comprendimos como grupo el concepto de Dirección de Personas con base en el Talento Humano, además de los temas como Selección, Vinculación y Contratación; todo esto nos lleva a asegurar que si una selección no se ajusta a las competencias requeridas para el cargo y una inducción deficiente o la inexistencia de esta, pueden hacer que el empleado que fue seleccionado ejecute mal su operación o en su defecto renuncie. Es así, como verificamos que, si las compañías cuentan con un oportuno personal idóneo, es gracias al desarrollo constante de capacitaciones y entrenamientos, que siempre irán a garantizar el bueno desempeño de funciones y el cumplimiento continuo de objetivos organizacionales; para reposar en empleados con sentido de pertenencia y motivamos por las oportunidades de crecer como personas y como profesionales en cada labor.

La concientización de este tema tan valioso para las organizaciones, no solo benéfica el que hacer de las compañías en su afán por surgir, sino que nos fortalece a nosotros como futuros profesionales del quehacer administrativo u operativo, en la proposición de actividades que

puedan mejorar situaciones adversas que van en contra de un sistema sofisticado y de calidad para las compañías que están postulándose en un mercado tan cambiante y competitivo.

Finalmente se comprende que si se cumple con el objetivo general del trabajo investigativo acerca del clima organizacional en dicha empresa, se conseguirá la estructuración de estrategias que culminen en un ambiente laboral sano y positivo para todos los involucrados en la compañía; mejorando aspectos cruciales, como el estado anímico, mental y físico de los trabajadores o el incremento desmedido de la creatividad de los trabajadores o sencillamente la mejora en la gestión del trabajo en equipo, por solo citar algunos ejemplos.

Referencias Bibliográficas

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). [Libro digital]. <https://elibronet.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.76-83). [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.123-130). [Libro digital]. <https://elibronet.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://elibronet.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://elibronet.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>

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://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=10>