

Trabajo de Grado en la Modalidad de Proyecto Líder

Código del Trabajo: RH7

Propuesta de una herramienta de gestión para el seguimiento de los planes de acción a ser implementada por los colaboradores de la compañía PepsiCo Colombia bajo el marco de las encuestas OHS (Organization Health Survey)

Abstract:

The objective of this research is to propose a management tool for monitoring action plans to be implemented by the employees of PepsiCo Colombia under the framework of the OHS survey (Organization Health Survey). The methodology used to guide the research had a qualitative approach, which gathered information through development of focus group sessions. This resulted in the need to use a digital technological tool named Monday.com to monitor and adequately manage the action plans proposed by the employees. The selected tool is reliable, intuitive, it reduces operational burdens and easy to use.

Keywords: action plans, management, monitoring.

Resumen:

El objetivo de esta investigación es proponer una herramienta de gestión para el seguimiento de los planes de acción a implementar por los empleados de PepsiCo Colombia en el marco de la encuesta OHS (Organization Health Survey). La metodología utilizada para orientar la investigación tuvo un enfoque cualitativo, en el cual se recolectó información a través del desarrollo de sesiones de grupos focales. Esto generó la necesidad de utilizar una herramienta tecnológica digital llamada Monday.com la cual ayudará a monitorear y gestionar adecuadamente los planes de acción propuestos por los empleados. La herramienta seleccionada es confiable, intuitiva, reduce la carga operativa y es fácil de usar.

Palabras claves: planes de acción, gestión, seguimiento.

1. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

1.1. Dimensión de la Entidad

En 1902, Caleb Davis Bradham, un farmacéutico del Norte de Carolina, EEUU, fundó Pepsi-Cola Company, luego de vender pepsin y cola como bebida de fuente en su farmacia durante varios años. En 1932, Charles Elmer Doolin fundó Frito Company, y H.W. Lay, fundó a H.W. Lay Company. Estas dos compañías de snacks se fusionaron en 1961, pasando a ser Frito-Lay. Cuatro años después, se unen Frito-Lay con PepsiCo y forman lo que hoy conocemos como PepsiCo.

A mediados del siglo XX, la Pepsi-cola era el producto más vendido por Pepsi-Cola Company y con este producto ingresó a Colombia en 1947, consolidando una fuerte alianza estratégica con Postobón. (PepsiCo, s.f.) En 1948, se lanzó Mountain Dew al mercado norteamericano, para luego en 1964, lanzar la Pepsi Dietética. Es así como a su vez, el otro producto de Frito-Lay pasó de producir solamente tortillas de maíz fritas y papás fritas Lay's, a incluir los Cheetos de queso en 1948. En 1958 se introdujeron las papas Ruffles y los Red Gold pretzels en 1961, para 1966 se lanzó uno de sus productos más vendidos los chips de tortillas "Doritos".

Para 1970, Pepsi se convirtió en el primer producto de consumo Norte Americano ofrecido para ser vendido en la Unión Soviética. Este mismo año, las oficinas principales de PepsiCo, se reubicaron en Purchase, New York, donde se mantienen actualmente. A mediados de los 70s, se abrieron nuevas plantas de producción en Europa y Japón.

PepsiCo para la época fue la primera compañía en responder a las preferencias del consumidor, utilizando botellas de plástico ligeras y reciclables así como la presentación de la primera botella de dos litros de la industria. (PepsiCo, s.f.)

Para 1998, Pepsi-Cola celebra su aniversario 100, y adquiere a Tropicana Products de Seagram Company Ltd., la mayor adquisición jamás hecha por PepsiCo. A su vez en Sudamérica y Centroamérica Frito-Lay se convierte en líder de botanas de chips, por el joint venture hecho en conjunto con Empresas Polar S.A de Venezuela.

En el año 2000, PepsiCo adquiere a Savoy y Margarita Company, lo que le ofrece un ingreso al mercado de los snacks en Colombia, para el año 2004 se implementa en las plantas de producción programas de inclusión de personas en situación de discapacidad auditiva; las cuales hacen parte del equipo de operaciones de PepsiCo Colombia.

Para PepsiCo es prioridad dar la correcta importancia a la sociedad, presentando su estrategia Desempeño con Propósito (Performance with purpose), donde en Colombia le permitió desarrollar un modelo de abastecimiento de plátano pelado para Natuchips, con una asociación de pequeños agricultores: ASPLABEL (Asociación Nacional Agropecuaria de Productores de Plátano de Belén de Umbría). (PepsiCo, s.f.)

En cuanto a la actualidad se puede decir que:

PepsiCo en Colombia cuenta con alrededor de 3000 colaboradores entre administrativos, de planta, de logística, transporte, entre otros, distribuidos en varias ciudades del país, quienes apoyan las operaciones de la compañía. La compañía busca en el país fortalecer la cadena de valor de la compañía, enfocándose en cuatro pilares: innovación, infraestructura, agricultura, comunidades y sostenibilidad. Haciendo uso de tecnologías que cuiden el medio ambiente mediante acciones concretas y diferenciadoras causando impacto positivo en el agua, la implementación de energías renovables, y tener cero residuos en los procesos de manufactura. (Portafolio, 2020)

En PepsiCo se tiene la visión de ser líderes globales de alimentos y bebidas ganando con propósito. Se trabaja con el compromiso de ser más rápidos, más fuertes y mejores. Colombia es uno de los mercados más importantes para PepsiCo en Latinoamérica y, no solo, en la región, también

está entre los principales mercados del mundo. ("PepsiCo expande capacidad de producción en Colombia", 2020)

Entrando a ver sus principales competidores, según (The Economist Intelligence Unit Limited, 2022), se puede empezar hablando del mercado de los alimentos, sus competidores son nacionales y extranjeros, como su competidor nacional está Nutresa, el mayor conglomerado industrial de alimentos procesados, así como otros locales de la industria alimentaria se incluye a Colombina y Alquería. Su distribución en el mercado se puede evidenciar en la Imagen 1, dejando a PepsiCo en el segundo puesto del segmento de snacks. Los actores extranjeros que comercializan sus productos de alimentos y snacks en Colombia son Nestlé, Cadbury y PepsiCo. Mientras que para el mercado de bebidas los consumidores colombianos cuentan con Coca-Cola, quien compite con PepsiCo bajo toda su línea de mercado en bebidas.

¿Qué son los snacks? Son una pequeña porción de alimento que se consume entre las tres comidas principales.



Imagen 1. ¿Cómo está el consumo de snacks de los Colombianos?
Fuente: Larepublica.co

1.2. Dimensión del área de practica

RECURSOS HUMANOS

El área de recursos humanos cuenta con profesionales comprometidos, quienes creen firmemente que el éxito de la empresa radica en la gente. Es por eso por lo que se trabaja arduamente para ofrecer al talento las oportunidades de tener un impacto significativo, adquirir nuevas habilidades y desarrollar carreras exitosas en un lugar de trabajo diverso e inclusivo. Desde aprendizaje y desarrollo hasta grupos de recursos para empleados, los asociados tienen acceso a

numerosos programas y recursos que los alientan a aportar su perspectiva única, curiosidad, ingenio e impulso a PepsiCo. (My PepsiCo, 2022)

El área de recursos humanos, cuenta con diferentes subfunciones que aportan valor al cliente interno, por ende, a la compañía. Entre ellas podemos encontrar en las páginas web internas de la compañía las siguientes áreas.

- **Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I):** El equipo de Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I) de PepsiCo es responsable de impulsar un mundo más diverso, equitativo e inclusivo para quienes trabajan allí, así como a las asociaciones comerciales y las comunidades a las que servimos.
- **Servicios globales de movilidad de talentos:** Las asignaciones globales son una parte importante de la estrategia de talento de PepsiCo para brindar oportunidades de desarrollo profesional para el talento clave y expandir el talento dentro del negocio. El equipo de Global Talent Mobility Services (Servicios globales de movilidad de talentos) es responsable de la administración, interpretación y aprobación de la Política y los procedimientos de reubicación de asignación internacional.
- **Operaciones de Recursos Humanos:** El equipo de operaciones de recursos humanos brinda servicios de recursos humanos rentables y de alta calidad, que transforman la experiencia de los empleados a través de la simplificación e integración de procesos, políticas y tecnología dentro de un marco de extremo a extremo. El equipo se asocia con transversalmente con toda la empresa para brindar y mejorar continuamente los servicios en todos los aspectos de recursos humanos, incluida la gestión de datos de los empleados, la administración del aprendizaje, la administración de recompensas totales y movilidad global, la adquisición de talentos, la gestión de talentos, los informes y análisis y la tecnología de recursos humanos.

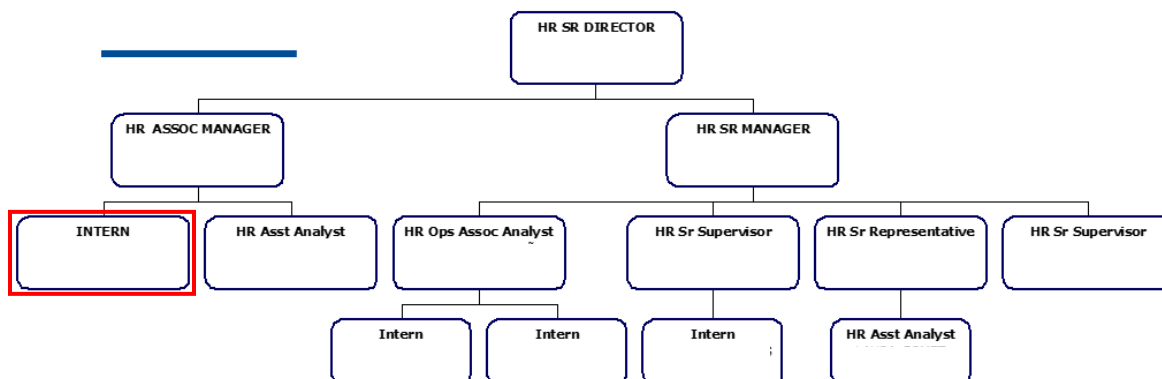
Siendo el área de Operaciones la que realiza la entrega de resultados de encuestas OHS a los colaboradores, y en la cual se va a desarrollar y sustentar este trabajo de grado, es de aclarar que el autor de este documento pertenece a esta área, lo que le permite de primera mano realizar la descripción de dicho proceso y quienes lo realizan.

- **Analítica de Personas:** El equipo de People Analytics (Analítica de Personas) impulsa la eficiencia y proporciona información valiosa para otros equipos de PepsiCo a través de la recopilación y evaluación de los datos detrás del talento, los procesos y las funciones de las personas.
- **Laboral:** El equipo laboral brinda asesoría, orientación y dirección a asociados y líderes en materia de relaciones laborales y negociación colectiva.
- **Aprendizaje:** En PepsiCo, es fundamental el aprendizaje permanente. PEP U es el centro de aprendizaje global de excelencia de PepsiCo para crear oportunidades atractivas de aprendizaje y desarrollo para ayudar a los asociados a tener éxito individualmente.

- Adquisición de Talento:** Las personas son la mayor fortaleza de PepsiCo. Talent Acquisition (Adquisición de Talento) es responsable de encontrar, reclutar, evaluar y contratar asociados para satisfacer nuestras necesidades organizacionales y llenar los puestos vacantes en PepsiCo.
- Transformación de Recursos Humanos:** se enfoca en la fuerza laboral del futuro, implementando cambios organizacionales para garantizar que PepsiCo tenga las soluciones, las herramientas y el talento para cumplir con nuestros objetivos Ganar con Propósito. Para tener éxito en esta misión, es importante que Recursos Humanos se asegure de que los procesos de recursos humanos sean eficientes, informados y basados en datos utilizando la última tecnología e innovación disponibles.
- Gestión del Talento:** La gestión del talento se centra en estrategias y procesos para atraer, desarrollar, retener y utilizar personas con las habilidades y aptitudes necesarias para impulsar el rendimiento de la organización y satisfacer las necesidades comerciales actuales y futuras.
- Total Rewards:** En PepsiCo se ofrece una variedad de beneficios para apoyar el éxito, la salud y el bienestar de nuestros asociados. El equipo de Total Rewards es responsable de todos los aspectos de la compensación (p. ej., salarios, bonificaciones, estructura salarial) y beneficios (p. ej., beneficios, gastos flexibles, atención médica, seguros, jubilación). (My PepsiCo, s.f.)

En la siguiente imagen se identifica la posición que ocupa el practicante en el área de recursos humanos:

Figura 1. Organigrama de Recursos Humanos PepsiCo Alimentos.



FUENTE: PepsiCo Alimentos/ Organigramas 2022 (2022)

1.1.3 Diagnóstico del área

Para PepsiCo es primordial su cultura organizacional, esto se evidencia con comportamientos internos que se hacen cumplir en toda ocasión y por todos los miembros. Estos están enmarcados en el “PepsiCo Way”; una serie de comportamientos globales, entre ellos: trabajar centrados siempre en el cliente, actuar como dueños, hacer las cosas rápido y concentrados, levantar la voz sin temor, tener estándares altos de diversidad y talento, celebrar el éxito y actuar con integridad.

Durante el desarrollo de sus tareas, el colaborador debe trabajar dentro del marco de “The PepsiCo Way” lo que crea un clima organizacional agradable y uniforme para todos. El trabajo en equipo es pieza fundamental en el éxito que ha tenido la organización en su historia, como se evidencia en la extensión de la marca en el mundo y las alianzas con empresas en cada país donde se ubican, lo que les ha permitido expandirse.

El área de recursos humanos siempre busca que todos los colaboradores dentro de la empresa se sientan a gusto con sus labores y cargas asignadas, así como el acompañamiento brindado por sus gerentes, las oportunidades y ventajas ofrecidas por la compañía y el trabajo en equipo; lo cual se basa en conseguir mejores resultados. Para la recolección de estos índices de satisfacción, se desarrollan anualmente encuestas que buscan medir los niveles de salud organizacional OHS, con el fin de que los colaboradores de ciertos niveles o rangos en la compañía se expresen abiertamente frente a una serie de preguntas relacionadas a su motivación laboral, personal, profesional, el equipo de trabajo y la compañía en general.

Para el área de recursos humanos, en especial el departamento “Operaciones”, estas encuestas son pieza clave para el funcionamiento del área que las responde, ya que los resultados funcionan como inputs para tener en cuenta para plantear los planes de acción, que se traducirán en acciones concretas a desarrollar durante el siguiente período, a fin de mejorar los resultados que se obtuvieron.

Estos planes son construidos por cada uno de los colaboradores que participan en la encuesta, bajo el apoyo del mánager y un delegado de recursos humanos quien orienta las sesiones. Lo importante de este diagnóstico es que permite obtener información que los gerentes y directivos no tienen en cuenta al momento de tomar decisiones sobre la gestión del capital humano.

Mediante el uso de una herramienta de análisis, en este caso la matriz DOFA, se evidencian los siguientes aspectos:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. El equipo de RRHH cuenta con colaboradores altamente calificados.	1. Hay información limitada sobre las demás áreas. 2. Existen procesos desactualizados los cuales ya no son eficientes.

<p>2. Creación de procesos de bienestar organizacional que se han podido destacar en la compañía.</p> <p>3. Existe comunicación constante con los gerentes de las demás áreas.</p> <p>4. Sistemas de información actualizados y modernos.</p>	<p>3. Faltan espacios constantes para hablar y discutir temas relacionados con bienestar laboral.</p> <p>4. No existe seguimiento debido a los planes de acción.</p> <p>5. No existe una herramienta que permita controlar si los planes de acción se cumplen.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>1. Crear espacios recurrentes para el seguimiento de resultados ya sea buscando de empresas externas especializadas en estos procesos.</p> <p>2. Utilizar medios digitales para seguimiento y control.</p> <p>3. Mejorar los canales de comunicación existentes, formales o informales, para fomentar ambientes abiertos y sinceros donde hablar y ser escuchado.</p> <p>4. Aprovechar todas las opiniones que las sesiones de entrega de resultados arrojan, así como escuchar constantemente a los colaboradores de manera que siempre se pueda recoger información, no solamente en los ambientes formales de trabajo.</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>1. No se tienen en cuenta prácticas o actividades que se hagan en otras compañías, con el fin de poder ver o imitar buenas prácticas que estas desarrollen.</p> <p>2. Se deben prever elementos externos los cuales pueden estar poniendo en riesgo el bienestar laboral.</p>

Fuente: Elaboración propia.

La propuesta de la herramienta se hará con base en la debilidad “5. No existe una herramienta que permita controlar si los planes de acción se cumplen.” ya que esta se ajusta a las necesidades que tiene el recurso humano en la compañía. A continuación, se presentan las estrategias que se desarrollaron durante el análisis cruzado de la matriz DOFA.

<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FORTALEZAS + AMENAZAS</p> <p>F2+A1: Implementar programas de salud organizacional, puede estar apalancado con una investigación previa, de programas que</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DEBILIDADES + AMENAZAS</p> <p>D2+A5: El uso de herramientas desactualizadas no permite que los procesos que se necesitan desarrollar se hagan a tiempo, teniendo</p>
---	---

<p>hayan sido exitosos, para así replicarlos en el plan de OHS del periodo correspondiente.</p> <p>F1+A2: Hacer uso del capital humano, correspondiente al área de recursos humanos, de manera que se pueda mejorar la credibilidad que tienen los colaboradores con respecto a las labores que el departamento desarrolla.</p>	<p>procesos intermedios que impiden que esta se desarrolle con rapidez y eficiencia.</p> <p>D4+A3: Los planes de acción, no deben quedarse solo en el papel, deben trabajarse a diario y brindar un panorama claro del progreso que estos están teniendo con el fin de que los resultados obtenidos mejoren.</p> <p>D5+A1: Si se contara con una herramienta robusta e intuitiva que permita hacer seguimiento a los planes de acción, se podría conseguir mejorar los resultados de cada uno de los períodos.</p>
<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FORTALEZAS + OPORTUNIDADES</p> <p>F4+O2: El poder contar con herramientas novedosas, que permiten hacer el trabajo más fácil; permitiría hacer seguimiento y control a los planes de acción.</p> <p>F3 + O4: En los espacios de comunicación que se dan con el gerente, sería importante que se dieran con todo el equipo, así se pueden aprovechar todos los <i>inputs</i> que tienen los colaboradores por aportar, ya que no se siente la presión de estar hablando uno a uno con su gerente.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DEBILIDADES + OPORTUNIDADES</p> <p>D3+O3: Durante el procesamiento de información recolectada mediante las encuestas, solamente se indican los planes de acción que se definen en la sesión de entrega de resultados, pero no cuentan con un seguimiento y una gestión constante para su cumplimiento</p> <p>D5+O2: No se utilizan canales de comunicación que se tienen actualmente, para poder fomentar ambientes abiertos y sinceros para hablar y ser escuchado. Por el contrario, se limitaron a utilizarlos como herramientas para el desarrollo de las actividades diarias.</p>

Fuente: Elaboración propia.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El análisis anterior, demostró que, en la compañía, existe la necesidad de implementar una herramienta que facilite el proceso de seguimiento, control y gestión adecuados y eficaces, cuando se habla de ejecutar planes de acción propuestos con base en los resultados de las encuestas de OHS de cada período.

Para los resultados obtenidos sobre las encuestas correspondientes al 2021, se evidenció que las áreas donde se tuvo un mayor involucramiento haciendo seguimiento a la ejecución de los planes de acción se incrementaron los puntajes obtenidos. Por el contrario, otras áreas donde los equipos no tuvieron un control y seguimiento ya sea por parte de recursos humanos o por los líderes de equipo; sus resultados se vieron disminuidos o incluso se mantuvieron igual a los obtenidos en el período pasado.

El comportamiento de estos resultados se presenta dentro de la compañía bajo tres escenarios: con seguimiento, sin seguimiento y donde no se lleva a cabo ninguna acción, seguimiento o control por parte de los equipos que presentaron la encuesta. Bajo la perspectiva, donde los equipos plantean sus planes de acción en conjunto con recursos humanos y cuentan con seguimiento; han demostrado un crecimiento en porcentajes totales, como el caso del equipo que ilustra la Imagen 2 la cual muestra los resultados resultado sus planes de acción ejecutados y revisados dentro del período respectivo.

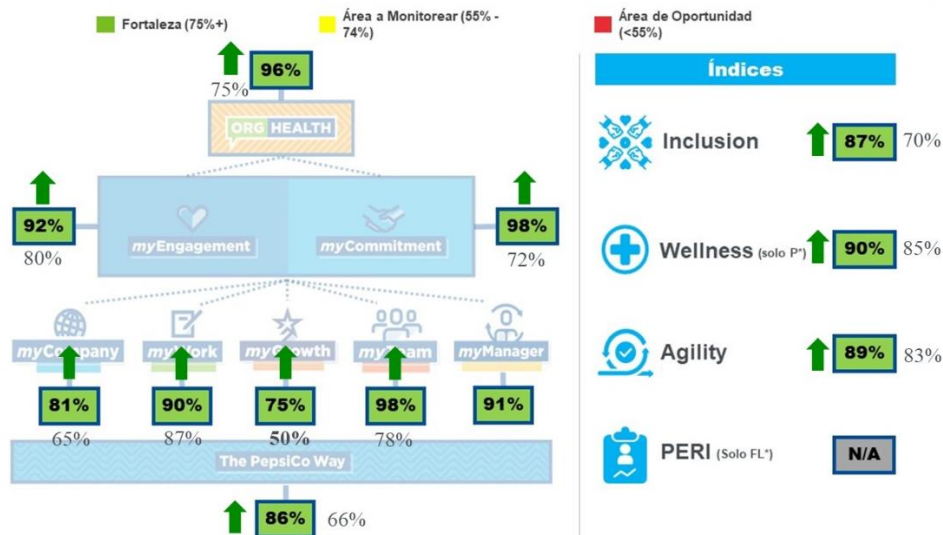


Imagen 2. Resultados encuestas OHS.
Fuente: Sistema de generación de reportes internos

En la Imagen 3, se evidencia un escenario en el cual no se tuvo un control y gestión adecuada de los planes de acción, lo que demostró que sus porcentajes de resultados se mantuvieron, presentando algunas variaciones.

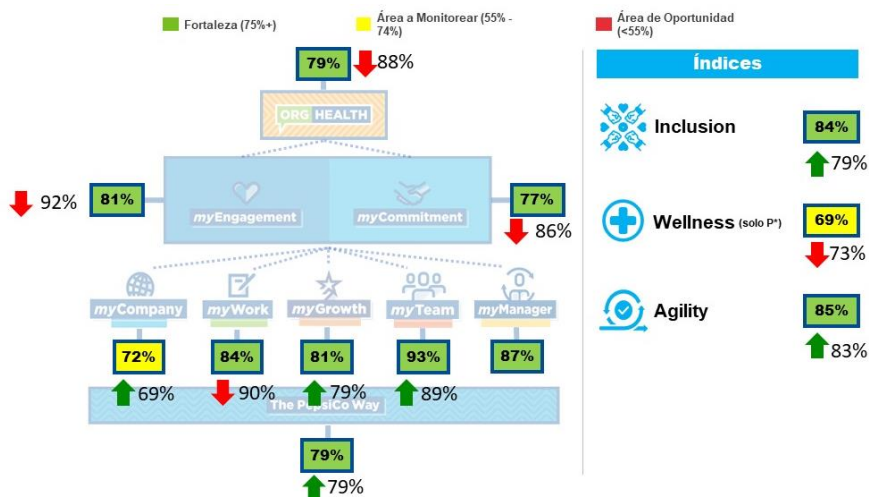


Imagen 3. Resultados encuestas OHS.
Fuente: Sistema de generación de reportes internos

En las áreas en la cuales se realiza un seguimiento, una vez consolidados los planes de acción son subidos a una plataforma interna de la empresa por cada mánager en un plazo de tiempo para dejar constancia que se están planteando acciones a desarrollar durante el período restante, más no se les está haciendo un seguimiento constante, sino que se suelen dejar acumulados en las actividades diarias y la operación del día a día.

Un aspecto relevante de la aplicación estas encuestas, es medir el clima laboral, así como, la percepción que tiene el colaborador frente a la compañía, las oportunidades de crecimiento que ésta les brinde sean personal o profesionalmente, el acompañamiento permanente por parte de su jefe, así como el trabajo que deba desarrollar en equipo.

Con base en lo anterior, se concluye que, si el clima laboral es el adecuado, las oportunidades serán iguales para todos, los planes de acción que se plantean para desarrollar mejoras en las sesiones de despliegue de resultados se les hará una correcta gestión, seguimiento y control y por consecuencia esto traerá como resultado aumento en la productividad para la compañía e igualdad en oportunidades para los colaboradores.

Así es como surge la siguiente pregunta que determinará el desarrollo del proyecto:

¿Cuál sería la herramienta adecuada para hacer seguimiento de los planes de acción que han de implementar los colaboradores de la compañía PepsiCo Colombia bajo el marco de las encuestas OHS (Organization Health Survey)?

1. JUSTIFICACIÓN

Cuando dentro una compañía se crea el ambiente propicio que permite generar estrategias multidimensionales para la creación de valor, (Hernández, Ravina, Chimaceiro, Tobar; 2021) es porque todos sus miembros tienen lo necesario para trabajar y crecer tanto personal, como profesionalmente; mientras que a la vez crece también la compañía.

Para el caso de la compañía en mención, en la medida que los planes de acción se ejecuten, se está garantizando que tanto los individuos como la empresa crezcan, y generan una oferta de valor agregado. Por lo tanto, los trabajadores comprometidos tienen altos niveles de energía y están involucrados, completamente enfocados y felizmente absortos en su trabajo. (Hakanen, Bakker, Turunen; 2021)

La motivación es el motor de la conducta humana. (Rodríguez; 2020) El compromiso que se necesita que exista se debe generar por motivación propia de los colaboradores ya que son ellos mismos quienes analizan cuales son las actividades que hacen en su día a día, para posteriormente revisar cuales pueden eliminarse y cuales pueden llegar a hacerse de una manera distinta sustentada en su objetivo de la mejora de los resultados.

Las nuevas herramientas digitales al servicio de los empleados son los nuevos centros de contacto entre los miembros de la organización y permite que los departamentos de RR.HH. y Tecnologías brinden una experiencia de usuario consistente, respetando los requisitos departamentales y flujos de trabajo. (Muñoz; 2021). El uso de estas garantiza que el trabajo se pueda medir con mayor facilidad, así como poder establecer comunicación entre todos los miembros de una compañía. Con el fin de llevar una correcta gestión para el seguimiento de los planes de acción que implementan los colaboradores bajo el marco de las encuestas OHS; las herramientas digitales brindan agilidad y organización para poder hacer seguimiento a los planes propuestos, con el fin de que estos no se conviertan en un requisito por cumplir, sino que se tomen como base fundamental para crear cultura organizacional.

Si no se tiene claro cuál es el camino a seguir en el desarrollo de los planes de acción, estos no se podrán cumplir según las necesidades de la empresa, por consiguiente, la necesidad de realizar un seguimiento riguroso a los planes de acción garantizará que tanto los colaboradores como la empresa mejoren su clima laboral y el área de recursos humanos podrá recolectar información útil para poder trabajar en la mejora de la experiencia de los colaboradores.

En estas encuestas se miden factores determinantes de un clima laboral sano, lo que se relaciona con productividad y creatividad. Al enfocarse en los entornos de trabajo para los empleados, podría ayudar a las organizaciones a utilizar mejor sus recursos internos (empleados) para la innovación de productos y procesos. (Dul, Ceylan; 2011) Así que, el encadenamiento de acciones que se tiene desde que se hace la entrega de resultados de OHS, el seguimiento y ejecución de los planes de acción implementados, hasta que se hace la encuesta nuevamente un año después; va a demostrar que es una suma de esfuerzos constante que permitirán crear valor tanto para el cliente interno, como para los demás stakeholders que se tengan.

El uso de herramientas digitales que permitan hacer seguimientos a las actividades relacionadas con los planes de acción que cada colaborador desarrollará y muestre un progreso general del equipo, arrojando las demoras, los inconvenientes y demás problemas que se puedan generar; permitirá demostrar que los esfuerzos que se realicen, por más pequeños que se consideren, serán de vital importancia siempre y cuando se pueda medir y visualizar el avance. Por lo que se busca hacer uso de una plataforma tecnológica simple de usar y de poca carga operacional, facilitando que quienes la utilicen no vean en ella una tarea repetitiva más, sino una herramienta para mejorar.

4. OBJETIVOS

Objetivo General:

Proponer una herramienta de gestión para el seguimiento de los planes de acción que han de implementar los colaboradores de la compañía PepsiCo Colombia bajo el marco de las encuestas OHS (Organization Health Survey).

Objetivos Específicos:

1. Identificar la causa por la cual a los planes de acción no se les hace el debido seguimiento por parte de los gerentes.
2. Definir la metodología adecuada para encontrar la herramienta de gestión adecuada a partir de las necesidades de los colaboradores
3. Establecer las actividades que se realizarán para dar conocer la herramienta de gestión adecuada.

5. MARCO TEÓRICO

La mayor relevancia de los recursos humanos está en sus funciones, prácticas y el contar con profesionales enfocados en los resultados de los stakeholders. (Ulrich; 2016). Ya sean internos o externos. Su valor se ha medido tradicionalmente por la cantidad o costo de las actividades, el porcentaje de empleados que recibieron anualmente 40 horas de capacitación, o el costo financiero de brindar beneficios para empleados. (Ulrich, Younger, Brockbank; 2008).

A diferencia, los profesionales de recursos humanos en la compañía se han enfocado en diseñar puestos de trabajo que fomenten la innovación, la autonomía, la mejora continua y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. (Martínez, Selva, Crespo; 2019) Ya que se ha demostrado que estos quieren siempre estar y sentirse motivados en cada una de las labores que desarrollan, ya sea motivación externa; o la motivación que surge de la voluntad propia, suele ser más duradera que la motivación que viene de fuera. (Mulyani, Sari, Sari; 2019).

La revisión de literatura indica que involucrar a los empleados al tomar decisiones sobre el control en el lugar de trabajo reduce el efecto negativo del control sobre la motivación y el compromiso de los empleados. (Tsvangirai, Chinyamurindi; 2019). En este sentido, los planes de acción que se proponen para mejorar el ambiente laboral están enfocados en las personas como el activo más valioso de cualquier organización, es lógico que, para tener éxito, las empresas deben administrar el capital humano de manera más eficiente. (Habanik, Martosova, Letkova; 2020). Lo anterior se logrará usando herramientas adecuadas tanto para la recolección, gestión y control de la información.

Estas herramientas deben brindar soporte robusto a los planes que se proponen por parte de los colaboradores, para realizar procesos de seguimiento y control.

Con el fin de que los colaboradores puedan desarrollarse personal o profesionalmente, las encuestas de OHS tienen como propósito que ellos determinen cuáles son sus puntos débiles en el desarrollo de sus labores. Hay una serie de factores en el lugar de trabajo, llamados estresores laborales, que hacen que el trabajo sea estresante. Algunos de los estresores se refieren a la naturaleza del trabajo y otros a las tareas. (Spector; 2002) Si se identifican correctamente estos factores, se pueden plantear de manera concisa cuáles son los planes de acción que van a evitar labores estresantes y desmotivadoras.

Se demuestra que los recursos de tareas son impulsores más importantes del compromiso laboral que otros tipos de recursos laborales, independientemente del trabajo en sí. (Hakanen, Bakker, Turunen; 2021) Así que, remitiéndonos a los principios básicos de la administración, la intención de

Taylor fue el análisis del trabajo mediante métodos científicos para determinar “la única y mejor manera” para realizar las tareas de producción. (Zarazúa; 2019) Teoría la cual se puede mantener en este caso haciendo uso de herramientas digitales, intuitivas y que generan informes en tiempo real de la ejecución que se esté teniendo de los planes de acción.

Buscando la metodología adecuada con el fin de encontrar la herramienta que brindará solución a la necesidad, se realiza investigación en línea, la que se basará en recoger datos de las herramientas que existan actualmente en el mercado basándose en la selección de las cuales presenten casos de éxito en otras compañías. Las herramientas que se pueden encontrar en internet deben evaluarse bajo criterios de confiabilidad y seguridad de la información, por ende, este criterio debe involucrarse al momento de querer definir alguna.

Una de las herramientas encontradas fue asana, esta herramienta permite organizar en los equipos desde pequeños detalles hasta iniciativas a gran escala, distribuir el trabajo para que los equipos sepan qué deben hacer, y cómo deben proceder para lograrlo. Asana permite estar organizado y conectado en todo momento con el equipo, crear listas funcionales por actividad, definir cronogramas para monitorear como se desarrolla el trabajo durante el tiempo, así como automatizar el trabajo de manera que lo repetitivo pueda hacerlo la plataforma. Entre las empresas que han trabajado con asana se encuentran Google, Spotify, PayPal, National Geographic, entre otras. Esta plataforma no ofrece planes gratis, ni de demostración.

La siguiente herramienta que se investigó fue Trello. Es una plataforma que cuenta con funcionalidades gratuitas para su uso, permitiendo crear un tablero, listas y tarjetas que se pueden personalizarlas conforme el trabajo en equipo avanza. Gestiona proyectos, organiza tareas y fomenta un trabajo conjunto y colaborativo desde un mismo lugar. Cuenta con casos de éxito los cuales respaldan sus más de 12 años en el mercado de herramientas de gestión, entre los cuales se encuentran Jhon Deere, Zoom, VISA e eBay.

Otra de las herramientas investigadas fue monday.com, esta herramienta lanzada al mercado en el 2014 permite personalizar cualquier flujo de trabajo según las necesidades del equipo para aumentar la alineación, eficiencia y productividad. Centraliza todas las tareas, procesos, herramientas, comunicaciones y archivos en un solo sistema operativo de trabajo, ventaja que no ofrecen las demás plataformas, haciendo uso de paneles personalizables para ver el panorama general del equipo lo que facilita la toma de decisiones. El poder tener plantillas de espacios de trabajo predeterminadas que están organizadas por temas y el tener un periodo de prueba que permite trabajar con todas las funciones de un plan premium lo que facilitó el realizar una prueba de usabilidad de la plataforma; ubicó a Monday.com en la herramienta elegida. Monday.com es utilizada por otras compañías en el sector de consumo masivo como lo son Unilever, Coca Cola y Walmart, esto da un panorama claro que para la PepsiCo puede traer muchas ventajas y oportunidades al momento de querer mejorar sus procesos.

6. METODOLOGÍA

El modelo metodológico que se usará como guía de este proyecto líder será bajo un enfoque cualitativo, el cual como lo menciona Anguera, (1986) busca concebir una explicación de un fenómeno

que se presente en determinado contexto. Con este fin presente se quiere entender por qué a los planes de acción no se les hace el debido seguimiento por parte de los gerentes, para luego así definir cuál sería la estrategia adecuada a seguir buscando cumplir con los planes de acción que se proponen.

La metodología cualitativa, ofrece información sobre las vivencias, percepciones, sentimientos y emociones de las personas. (Balcázar, González-Arratia, Gurrola, Moysén; 2006) A su vez el análisis es necesario para articular lo que está pasando y poder cambiarlo. (Packer; 2013) Así que, si se entiende el sentimiento, se podrá corregir aquello que está mal.

El desarrollo de cada uno de los objetivos propuestos, con el fin de poder tomar aquellos correctivos se realizará bajo las siguientes actividades:

- 1. Identificar la causa por la cual a los planes de acción no se les hace el debido seguimiento por parte de los gerentes.** Se llevarán a cabo sesiones de grupo focal con el fin de entender a profundidad las necesidades, intereses y preocupaciones. (Krueger, 1988) Lo que permite escuchar y analizar las opiniones de un grupo de quince colaboradores, que se repartirán en tres grupos de cinco personas cada uno, como muestra significativa. Seleccionando a colaboradores quienes se han visto involucrados en estos procesos, se determinará cuáles han sido las falencias en el cumplimiento de los planes de acción, esto como parte de una etapa de recolección de la información. Posteriormente se dará el manejo de esta información a partir de un análisis que facilite la organización de los temas, e interprete y evalúe los patrones en los entrevistados.
- 2. Definir la metodología adecuada para encontrar la herramienta de gestión adecuada a partir de las necesidades de los colaboradores.** Los datos obtenidos en las sesiones de grupo focal mostrarán un patrón que se complementa con el análisis que arrojó la matriz de diagnóstico DOFA. Lo que permitirá investigar en cuál puede ser la herramienta tecnológica adecuada para poder tener control del progreso y avance que tengan los planes de acción.
- 3. Establecer las actividades que se realizarán para dar conocer la herramienta de gestión adecuada:** Con base en la observación realizada en las sesiones de entrega de resultados y lo recolectado durante las sesiones de grupo focal, se podrá determinar el modo más acertado para poder introducir la herramienta, primero al área de recursos humanos y posteriormente a los colaboradores en el uso de la herramienta tecnológica seleccionada. A pesar de que se busca que la herramienta a utilizar sea intuitiva y fácil de usar, este trabajo debe realizarse de manera progresiva, entendiendo la demanda de tiempo que puede tomar el introducir a los equipos en el uso de esta nueva plataforma.

7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA ACTIVIDADES										
EMPRESA		PepsiCo Alimentos								
AREA DE PRACTICA		Recursos Humanos								
OBJETIVO GENERAL		Proponer una herramienta de gestión para el seguimiento de los planes de acción que han de implementar los colaboradores de la compañía PepsiCo Colombia bajo el marco de las encuestas OHS (Organization Health Survey).								
Objetivo específico #1	Actividad	Marzo			Abril				Mayo	
		Fecha S3	Fecha S4	Fecha S5	Fecha S6	Fecha S7	Fecha S8	Fecha S9	Fecha S10	Fecha S11
Identificar la causa por la cual a los planes de acción no se les hace el debido seguimiento por parte de los managers.	Planteamiento de las preguntas a desarrollarse en el focus group.	P								
		R								
	Validación y confirmación de las preguntas.	P								
		R								
	Agendamiento de la sesión para	P								
		R								
Desarrollo de las dos sesiones de focus group	P									
	R									
Objetivo específico #2	Actividad									
Definir la metodología adecuada para encontrar la herramienta de gestión adecuada a partir de las necesidades de los colaboradores	Investigación de herramientas de gestión existentes en el mercado	P								
		R								
	Prueba de la herramienta mediante de desarrollo de una simulación sencilla para conocer el uso de la herramienta	P								
		R								
Definición de la herramienta	P									
	R									
Objetivo específico #3	Actividad									
Establecer las actividades que se realizarán para dar conocer la herramienta de gestión adecuada.	Organizar la información recolectada y consolidarla en el documento	P								
		R								
	Finanización del documento finalizado, con el cumplimiento de los objetivos específicos propuestos	P								
		R								
	Correcciones y ajustes finales del documento para su presentación.	P								
		R								

OBSERVACIONES:

P	Planeado o programado.	
R	Cuando se llevó a cabo realmente.	
Fechas S.#	responde a la fecha de la semana correspondiente	

8. DESARROLLO DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS:

8.1. Identificar la causa por la cual a los planes de acción no se les hace el debido seguimiento por parte de los gerentes

Para identificar las causas por las cuales los planes de acción no cuentan con el debido seguimiento por parte de los gerentes, es necesario investigar los colaboradores y las actividades que se ven directamente relacionados en el planteamiento y proposición de dichos planes. Bajo el desarrollo de grupos focales, se busca encontrar las principales causas de la falta de seguimiento de los planes de acción identificadas por parte de los colaboradores, así como como los momentos clave durante el desarrollo de toda la dinámica relacionada a las encuestas OHS.

Esta información busca obtenerse mediante discusiones, en las cuales quienes participan no sientan que están responsabilizando a alguien sobre el incumplimiento; se pretende que sea más orientadas a escuchar y aportar todas las opiniones que se tienen. No se busca delimitar la discusión solamente al incumplimiento por parte de los gerentes, sino evaluar posibles causas de la falta de gestión por parte de todos los actores involucrados en el desarrollo de estas encuestas.

Se plantearon preguntas abiertas las cuales guiaron la discusión, buscando recolectar la mayor cantidad de información que permita realizar el análisis profundo necesario para cumplir con las expectativas de la investigación.

Se realizaron tres grupos focales en los cuales participaron quince colaboradores de manera voluntaria según las directrices de la compañía. Las preguntas formuladas y las respuestas recolectadas, se van a presentar a continuación a igual que el análisis correspondiente:

- ¿Cuáles son sus percepciones sobre la pertinencia o importancia de las encuestas OHS?

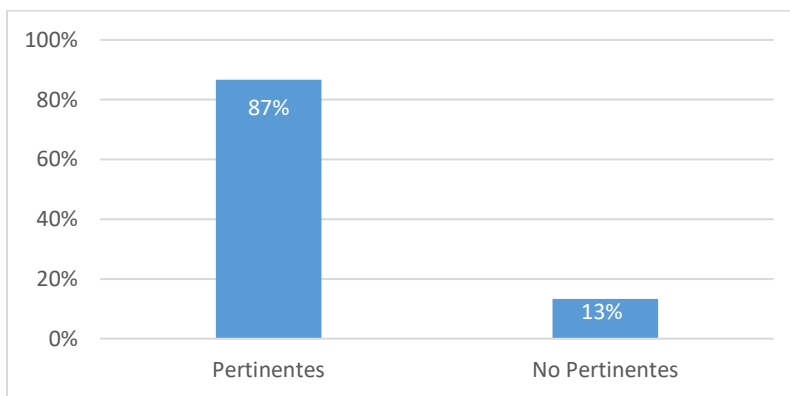


Gráfico 1. Pertinencia e importancia de las encuestas de OHS.

Quienes participaron en estas sesiones, coinciden en que las encuestas son relevantes porque evalúan aspectos realmente importantes para ellos, y en particular los colaboradores de niveles altos que participaron consideran que también evalúan aspectos importantes para las áreas que coordinan. A pesar de esto, 5 personas mencionaron que no se evalúan a cabalidad aspectos realmente importantes, ya que las preguntas son muy genéricas y no captan necesidades reales, refiriéndose a que: “siempre se evalúa lo mismo”.

- ¿Estas encuestas evalúan aspectos realmente importantes para usted? ¿Cuáles?

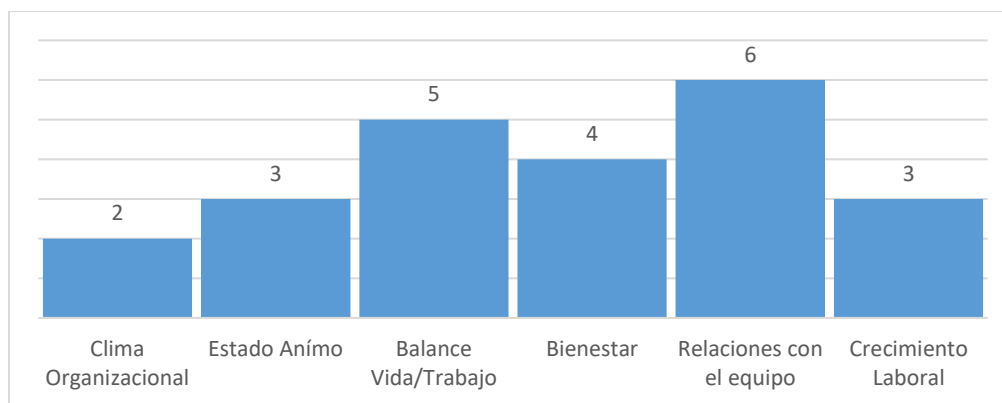


Gráfico 2. Aspectos importantes que evalúen las encuestas de OHS.

Para los colaboradores participantes, las encuestas evalúan aspectos importantes tanto para ellos como para la compañía, como lo son los mencionados en gráfico 2.

Se mencionaron los aspectos positivos que evalúa la encuesta, así como también aspectos a mejorar como, por ejemplo: “Que en muchas ocasiones son preguntas muy genéricas, que no agregan valor sino por el contrario suelen confundir a las personas creando disonancias y sesgos al momento de responder las preguntas”. Asimismo, expresaban que les gustaría tener más preguntas sobre temas relacionados con el crecimiento profesional en corto plazo o conocer oportunidades de carrera.

- ¿Recuerda los últimos planes de acción que plantearon con sus equipos?

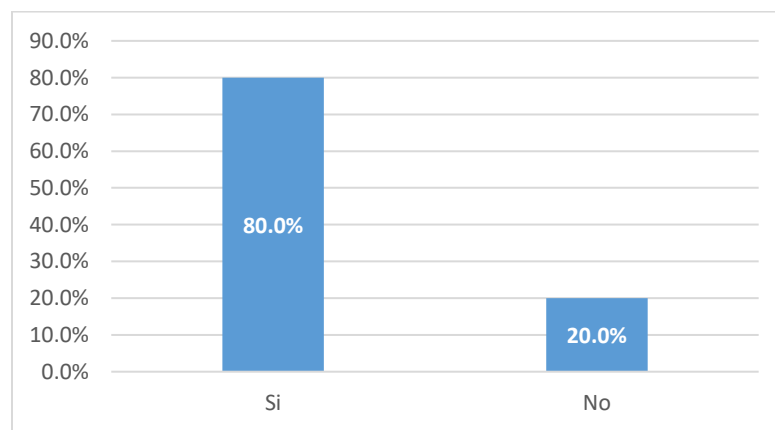


Gráfico 3. ¿Recuerda los últimos planes de acción que plantearon con sus equipos?

Se evidenció que tres personas no tienen conocimiento de los últimos planes de acción propuestos, y manifestaron que no tienen conocimiento de que dichos planes de acción se planteaban luego de recibir los resultados de las encuestas, lo que deja en evidencia que para la mayoría de la población no es claro el objetivo de estas.

- ¿Se asignó a algún responsable para hacer seguimiento a estos planes?

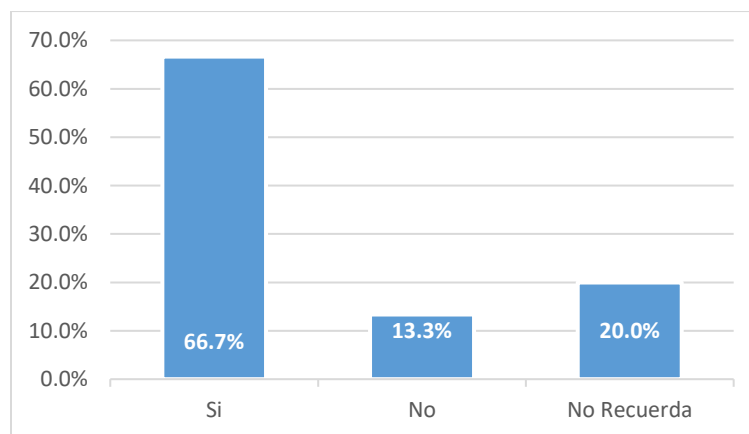


Gráfico 4. ¿Se asignó a algún responsable para hacer seguimiento a estos planes?

El 66,7% de las personas participantes en las sesiones de *grupos focales* si recuerda que se asignó un responsable para el seguimiento de los planes de acción, mientras que el 20% no recuerda si hubo algún designado a realizar un seguimiento y gestión correspondiente a los planes de acción.

- ¿Fue clara la última sesión de entrega de resultados?

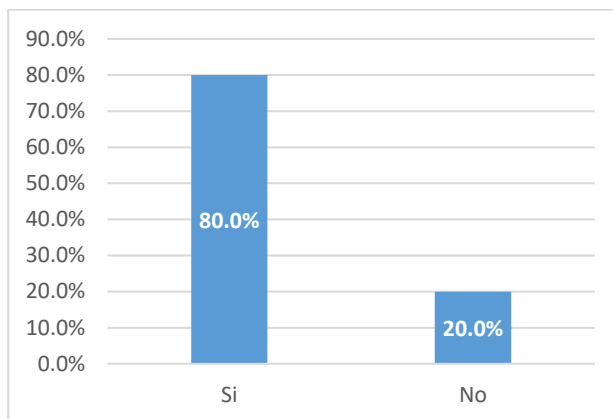


Gráfico 5. ¿Fue clara la última sesión de entrega de resultados?

Para el 80% de los participantes, es decir doce colaboradores, fue clara la última sesión de entrega de resultados, pero soportado en la pregunta de *¿Recuerda los últimos planes de acción que plantearon con sus equipos?*, se puede ver que el 20% es decir tres colaboradores no tuvieron clara ésta entrega de resultados, por lo cual no han hecho ninguna acción concreta frente a los planes de acción.

- ¿Se ha vuelto a reunir con su equipo para hablar y poner en práctica acciones respecto a los planes de acción que su equipo definió?

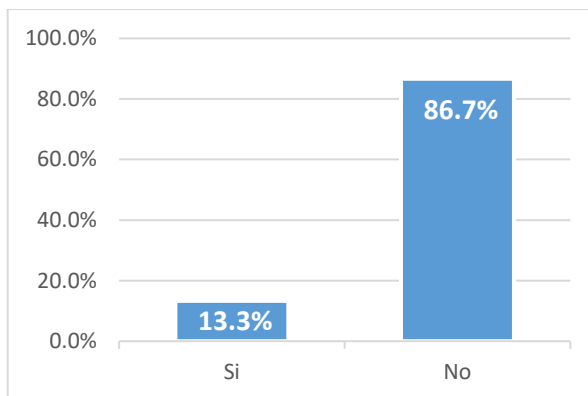


Gráfico 6. ¿Se ha vuelto a reunir con su equipo para hablar y poner en práctica acciones respecto a los planes de acción que su equipo planeó?

Bajo esta pregunta se puede evidenciar que los planes de acción no están teniendo un seguimiento adecuado, ya que solamente dos personas (13% de los participantes) han tenido espacios donde poder analizar y poner en práctica actividades concretas frente al desarrollo de los planes de acción. Lo anterior deja en evidencia que la carga de trabajo, la falta de interés y el poco seguimiento que se les hace por parte de los gerentes, es uno de los principales causantes de la falta de cumplimiento de los planes de acción, según las opiniones encontradas en las discusiones. A partir de esta pregunta es preciso cuestionarse los motivos por los que no se mejoran los resultados en las encuestas de OHS.

- En caso de que los planes de acción se hayan realizado, ¿Está usted de acuerdo con los planes de acción que su equipo sugirió? ¿Qué propuestas haría para cumplir los planes de acción propuestos?

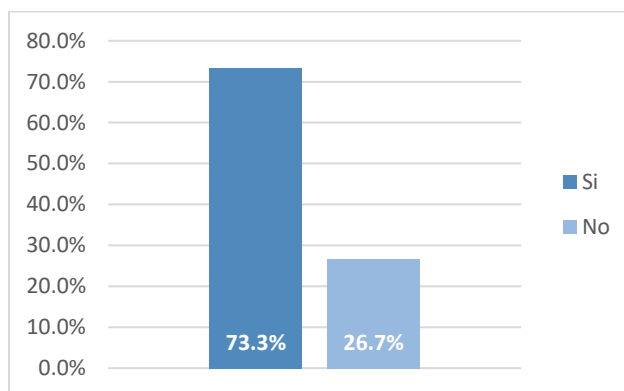


Gráfico 7. ¿Está usted de acuerdo con los planes de acción que su equipo sugirió?

En las propuestas que el 73,3% hizo para cumplir los planes de acción propuestos se mencionó lo siguiente.

- ¿Qué propuestas haría para cumplir los planes de acción propuestos?
 - Ver oportunidades de crecimiento.
 - Brindar más acompañamiento al colaborador.
 - Establecer prioridades
 - No enfocarnos en lo mismo siempre.
 - Ver las encuestas como algo que nos va a aportar y ayudar a crear.
 - Buscar restarles carga operativa a los procesos relacionados a OHS y planes de acción.
 - Formular preguntas más centradas en la persona que las contesta.
 - Tener más tiempo para planear.
 - Que el área de Recursos Humanos asuma más responsabilidad frente al desarrollo de estos planes.
 - Que se puedan revisar y llevar un control desde los niveles más altos de la organización.

- Hacer una actividad de concientización de la importancia de las encuestas y sus respectivos planes

Durante las sesiones, fue muy repetitivo el escuchar que se deben formular *“preguntas más centradas en cada persona que contesta”*. Aquí los participantes se refirieron a que, al ser tan genéricas, no son lo suficientemente llamativas para ciertos colaboradores que pueden estar en distintos niveles, ya sea más altos o bajos. También manifestaron el poder tener *“menor carga operativa”*, ya que reiteraron que la carga laboral actual no les permitía separar espacios en sus agendas para este tema donde no había un responsable que hiciera seguimiento y tuviera claros los objetivos de lo que se deseara conseguir.

En caso de que los planes de acción no se hayan realizado,

- ¿Cuáles consideran que han sido los motivos por los cuales estos planes no se han realizado?

Referente a los motivos por los cuales estos planes no se han realizado, salieron a la luz temas referentes a la falta de tiempo para poder tomar acción, el no contar con un encargado del seguimiento, y en el que más se hizo énfasis fue *“el no tener un rol asignado con la función de dar seguimiento oportuno a las actividades planeadas”*.

- ¿Qué propone usted que se pueda hacer para no olvidar los planes de acción y trabajarlos constantemente en sus equipos?

Dentro de las propuestas que se hicieron, una que se destacó y tuvo acogida cuando se planteó, fue *“el poder replicar estrategias para iniciativas que ya se hayan tenido dentro de la compañía y fueron exitosas”*. A partir de esta propuesta, sería importante poder conocer cuáles fueron las metodologías que logran crear una cultura de mejora y compromiso hacia el desarrollo profesional de los colaboradores.

Las tres sesiones que se realizaron brindaron un panorama claro de la problemática y como entre los equipos mismos es posible encontrar soluciones, los espacios abiertos y de transparencia son claves en la construcción de cultura organizacional orientada a la mejora continua.

8.2. Definir la metodología adecuada para encontrar la herramienta de gestión adecuada a partir de las necesidades de los colaboradores

Ya que en el desarrollo del objetivo anterior se identificaron los principales motivos por lo que estos planes de acción no cuentan con un seguimiento y una gestión apropiada, es oportuno buscar una herramienta adecuada que se ajuste a las necesidades, espacios, tiempos y actividades que desarrollan estos equipos de trabajo. Lo anterior con el objetivo de dar seguimiento a la ejecución de los planes de acción, haciendo que estos se cumplan, lo que se traducirá en un beneficio tanto para la compañía como para cada individuo que participa en su ejecución.

Durante las sesiones de grupos focales, se encontró que estos planes se perdían en el tiempo, ya que la carga laboral causa que estos pasen a un segundo plano donde no se volvían a revisar. Por ende, queriendo atender a la problemática y buscando una solución a la misma, se investigará una herramienta digital de baja carga operativa, que cuente con la función de envío de notificaciones y cuente con la mayor cantidad de procesos automatizados, brindando facilidad tanto en la usabilidad como en la gestión de las actividades referentes a los planes de acción que se planteen.

En la búsqueda de estas herramientas, se investigó cuáles existían en el mercado, que cumplieran con las necesidades específicas para los planes de acción; es decir, que generen alertas de las tareas por hacer, permita llevar un control personalizado, arroje datos para poder medir el cumplimiento, sea de fácil usabilidad, confiable y permita que no se olviden con el pasar del tiempo.

Estas herramientas deben brindar soporte robusto a los planes que se proponen por parte de los colaboradores, tanto para los procesos que se deben desarrollar, como para la carga operativa que manifestaron en las sesiones de grupo focal. Se evaluaron diferentes herramientas digitales, que cumplieran los requerimientos que se plantearon, se pasó desde herramientas que la compañía tiene destinada para otros procesos, herramientas que tienen incluidas en sus planes de tecnologías y comunicación para luego pasar a una investigación en línea sobre plataformas de terceros, allí se seleccionó a la plataforma Monday.com.

La plataforma Monday.com “se enfocó en sus inicios con la visión de lo profundamente empoderado que es construir flujos propios y a la medida de trabajo con componentes básicos personalizables. Donde todo el trabajo realmente suceda, eliminando los silos, alineando nuestras organizaciones y elevando nuestros equipos.” (Monday.com, 2022).

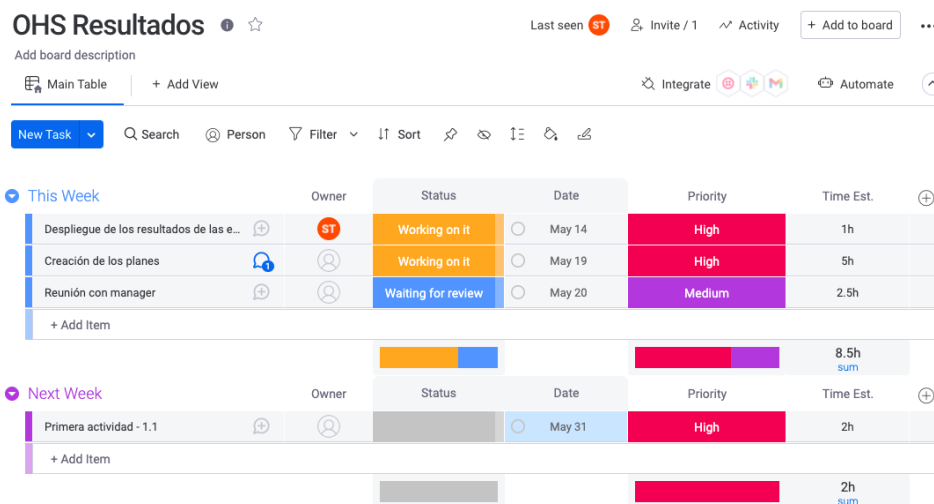
Esta plataforma se encuentra en el mercado desde el año 2012, lo que le ha permitido trabajar con empresas como Uber, Unilever, Adobe, NBC, Deezer, entre otras. Uno de sus casos más recientes es el de la compañía Deezer, logrando crecer en un 483% el engagement por parte de sus consumidores. O en la empresa norteamericana aseguradora de salud, OSCAR, la cual aseguró que: “Monday.com Work OS nos ahorra alrededor de 1850 horas de tiempo del personal y alrededor de \$50.000 USD al mes”. La plataforma Monday.com es tan visual, fácil e intuitiva que no necesita capacitación, (Monday.com, 2022) lo que hace que todos la puedan usar.

Durante este proceso de exploración de la plataforma, se halló que Monday.com es de fácil acceso y puede encontrarse desde cualquier buscador, cuenta con un app para celular, el registro de usuario se puede realizar con el mail asignado por la compañía a cada colaborador, permite agregar a una gran cantidad de usuarios en un mismo equipo, lo cual es necesario en este caso, cuenta con gran variedad de plantillas (espacios de trabajo) predeterminadas según la necesidad (seguimiento de campañas, tareas pendientes, presupuestos, leads, proyectos, ideación, empleados, entre otras), se puede crear desde cero un nuevo espacio de trabajo, permite tener un usuario administrador (responsable) para cada tarea, proponer tiempos para la entrega de las tareas, creando notificaciones y alertas que se pueden personalizar para que se muestren mediante un correo electrónico o una notificación al celular.

Ya una vez dentro del espacio de trabajo, se puede monitorear el progreso en tiempo real, lo que permite identificar en donde se están presentando demoras, asignar la prioridad para dicha tarea,

así como generar reportes inmediatos del estatus de determinada tarea o del plan en general; la plataforma es flexible y conveniente, permitiendo conectarse con el correo corporativo y creando sesiones virtuales o enviando los recordatorios desde la misma página al correo de los integrantes del equipo, sin perder algún detalle.

En la Imagen 4 se evidencia una simulación realizada de uso de la herramienta por parte del practicante, con el fin de conocerla y poder investigar todas sus funcionalidades. Lo que relevante de este proceso es que se simuló la creación de una tarea para una fecha cercana. La plataforma un día antes de su vencimiento arrojó una alerta en el correo electrónico registrado, recordando que esta se debía ejecutar, informando detalladamente el paso a paso necesario para finalizarla.



The screenshot shows the Monday.com interface for a board titled "OHS Resultados". The board is organized into two columns: "This Week" and "Next Week".

Task	Owner	Status	Date	Priority	Time Est.
Despliegue de los resultados de las e...	ST	Working on it	May 14	High	1h
Creación de los planes		Working on it	May 19	High	5h
Reunión con manager		Waiting for review	May 20	Medium	2.5h
					8.5h sum
Primera actividad - 1.1			May 31	High	2h
					2h sum

Imagen 4. Captura de pantalla interfaz de un espacio de trabajo prueba de su usabilidad.
 Fuente: Monday.com

Esta herramienta se considera la adecuada para cumplir las necesidades que se plantean ante la búsqueda de una solución para la gestión en los planes de acción, ya que brinda una manera fácil y eficaz para no perder estos planes en la operatividad y carga laboral que los colaboradores tienen en su día a día. Se busca apoyo en Monday.com para restar operatividad a los procesos relacionados a los planes de acción.

8.3. Establecer las actividades que se realizarán para dar conocer la herramienta de gestión adecuada.

Para diseñar la estrategia adecuada, se deben realizar las siguientes actividades. Una vez definida y seleccionada la herramienta Monday.com, es importante darla a conocer a los directores y principales gerentes tanto del área de recursos humanos como de algunas otras áreas de la organización, con el fin de que se conozca su funcionalidad y los beneficios que traerá; así como aclarar dudas que surjan y escuchar las opiniones frente a la misma. Es importante que en esta etapa se den a conocer los beneficios que va a traer consigo el implementar esta herramienta, los cuales están sustentados en este trabajo mediante el análisis que se realizó y la información recolectada en los *grupos focales*.

Es necesario que el encargado de este proceso conozca la plataforma y se familiarice con ella. Monday.com ofrece un período de prueba de siete días, el cual permite llevar a cabo simulaciones para entender cómo se utiliza la herramienta, así como configurarla a las necesidades del objetivo propuesto. Se sugiere que un integrante del equipo de recursos humanos sea el encargado de este proceso, ya que tiene conocimiento de los planes de acción y la dinámica que estos tienen respecto a las encuestas, lo que le permitirá crear en la plataforma un espacio de trabajo adecuado para las necesidades, que sea fácil de utilizar tanto para los gerentes como para cada uno de los colaboradores que estarán interactuando con la herramienta, permitiendo entender claramente la información que allí se consigna y la analítica de información que se puede descargar.

Una vez se haya definido al encargado, se debe crear un plan de capacitación completo para el equipo de recursos humanos, mediante sesiones que permitan explicar a profundidad la finalidad de la herramienta y su funcionalidad, de esta manera ellos serán quienes brinden estas capacitaciones e introducciones a los gerentes encargados de llevar a cabo toda la gestión y seguimiento los planes de acción. Una vez los integrantes del área de recursos humanos estén totalmente capacitados en el manejo de la herramienta, se pueden coordinar las capacitaciones que se darán a los gerentes; estas tienen el objetivo de que comprendan el funcionamiento de la plataforma y su configuración, según la necesidad de su equipo.

Una vez los gerentes conozcan y utilicen la herramienta, se debe continuar con la capacitación para los colaboradores que hacen parte de los equipos. Acorde a los comentarios que se tuvieron en los grupos focales, se hará uso de material audiovisual digital que sea corto y fácil de entender, también se llevarán a cabo sesiones *online* cortas, donde se explicará cuáles serán las tareas que ellos allí deben realizar, el motivo por el cual se utilizará esta herramienta y las ventajas que traerá tanto para las áreas que pertenecen como la empresa en general.

Durante el período de desarrollo de los planes de acción, los encargados de recursos humanos de cada equipo deben distribuirse de manera que puedan pertenecer a estos equipos de forma que se les facilite el llevar mentoría y seguimiento sobre la ejecución en estos planes, así como un acompañamiento constante al gerente, como principal responsable, motivándolo a que se involucre en todos los procesos que esto implique.

Como paso final, cuando se aproxime la fecha para presentar la nueva encuesta de OHS, se debe descargar un informe completo de la analítica de datos que ofrece la plataforma dando contexto al gerente de cada equipo. Allí se evidenciará el trabajo que se desarrolló con cada uno de los equipos, así como las oportunidades de mejora que se presentaron, con el fin de que para el periodo siguiente se pueda continuar trabajando, entregando los mejores resultados y a la vez elevando la productividad tanto en la empresa como en los equipos.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

Durante la investigación realizada a los colaboradores de la compañía, se logró identificar que quienes ocupan ciertos niveles dentro de la compañía, en especial niveles bajos, no son conscientes de la importancia que tienen las encuestas OHS en su labor diaria, así como tampoco

conocen la trascendencia que estas tienen en la compañía en términos de salud, clima y bienestar laboral. Es importante actuar frente a esta situación buscando que las personas conozcan y se interesen por estas encuestas, así como los resultados que arrojan, haciéndoles ver que el beneficio se verá reflejado totalmente en ellos; así como sensibilizar a los gerentes de estas áreas para que busquen herramientas y posibles métodos para hacer de las encuestas y los planes de acción una práctica común dentro de los equipos.

En las sesiones de grupos focales, se indagó por los planes de acción a quienes los han planteado en sus equipos, allí se evidenció que a pesar de que se plantean y se diligencian todos los documentos que exige el área de recursos humanos, en la mayoría de las ocasiones no se les realiza el seguimiento adecuado, lo que resulta en que no se lleva a cabo ninguna actividad relacionada a los planes de acción y su cumplimiento, a esto se puede sumar la carga laboral que tienen los colaboradores, lo que dificulta el llevar un seguimiento a estos planes, sugiriendo a alguien que pueda estar frente al seguimiento y gestión. El área de recursos humanos debe realizar un trabajo conjunto con los gerentes de cada una de el área, esto con el fin de que el trabajo no se recargue en una sola persona, sino que sea un trabajo que todos realizan en los periodos estipulados.

Dentro de estas sesiones, en dos ocasiones con grupos diferentes se mencionó que, desde los altos niveles de gerencia, debería desarrollarse alguna iniciativa que permita ver la importancia y trascendencia que tienen estos planes frente al bienestar de los colaboradores. Estas acciones tienen un efecto en el corto y mediano plazo, ya que se consideran correctivas o preventivas para así evitar que situaciones particulares que se estén viviendo en la compañía, se conviertan en debilidad frente a su cliente interno en general.

Todos estos hallazgos llevaron a elegir una herramienta llamada Monday.com la cual facilita la comunicación, gestión y seguimiento de los planes de acción propuestos, buscando que estos se cumplan, cuenta con sistemas para trabajar de manera colaborativa y en línea, gestionar, organizar, calendarizar y dar una visión más clara a los equipos sobre qué deben hacer y cómo distribuir sus tareas, esto con el fin de cumplir los planes de acción que se propusieron, ofreciendo valor tanto para los colaboradores, como la compañía en general.

El utilizar esta herramienta será de gran ayuda; ya que los colaboradores con el uso de Monday.com:

- No tendrán que asistir a sesiones largas en horarios que interfieran en sus labores, en las cuales se reúnen para dialogar y delegar actividades, sino el llevar a cabo una acción en concreto.
- Tendrán asignada una tarea en específico y por la cual son responsables.
- Podrán contar con alertas y recordatorios sobre las tareas pendientes en los tiempos definidos, así como procesos automatizados, los cuales ahorran tiempo.
- Los gerentes podrán conocer el progreso y avance que se está teniendo al interior de sus equipos en tiempo real, lo que le permitirá ver donde hay demoras y retrasos con el fin de incrementar la productividad en estos procesos.
- Para la compañía y para el área de recursos humanos, esta información es clave para tomar decisiones. Permitirá ver donde se están presentando fallas, demoras y reprocesos durante la ejecución de los planes de acción.

Recomendaciones

- Como primera recomendación basada en el análisis de la información recolectada, está la de el fomento de una cultura organizacional orientada a la importancia que tienen los hallazgos que se realicen luego de aplicar las encuestas de OHS, como lo menciona Tama, (2019); la cultura organizacional es un conjunto de valores y normas que han sido aceptados y cumplidos por los integrantes. La cultura también se aplica como un marco que establece pautas para el comportamiento de los miembros, por lo tanto, conduce a una decisión particular para los miembros y dirige sus acciones para lograr los objetivos organizacionales.
- Como segunda recomendación, es importante el asignar roles dentro de los equipos, de manera que exista un responsable de cada proceso, así no sucederá el caso de que una persona tenga asignada toda la carga, según lo mencionado por los participantes de las discusiones en los grupos focales; sino por el contrario todos participen y aporten como equipo. Durante este acompañamiento es importante que las personas conozcan y estén enteradas del paso a paso que se hace con esta encuesta, ya que el desconocimiento de su objetivo puede ser uno de los motivos por los cuales no se dimensiona su importancia.
- La tercera recomendación está orientada al equipo de recursos humanos, se requiere una presencia más activa y recurrente con las áreas, ya que, en las sesiones de *grupos focales*, se tratan temas paralelos correspondientes al funcionamiento interno de la compañía, más allá de los planes de acción; los cuales pueden tenerse en cuenta y escalarse de manera anónima para crear valor y poder darles soluciones.
- Se propuso el uso de Monday.com ya que es una herramienta robusta, segura y confiable, pero si para ocasiones futuras, esta se desactualiza y deja de estar a la vanguardia de las herramientas del momento, se sugiere volver a realizar este análisis y encontrar la herramienta adecuada a las necesidades tanto de los equipos como de la compañía.

REFERENCIAS

1. Anguera Argilaga, M. T. (1986). Educar : revista del Departament de Pedagogia i Didàctica. Universitat Autònoma de Barcelona. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.461>
2. Balcázar, P., González-Arratia, N., Gurrola, G., & Moysén, A. (2013). *Investigación cualitativa*. Universidad Autónoma del Estado de México.
3. Brackett, L. (2021). Employee productivity measurements: Establishing performance goals and monitoring staff progress. *Health Facilities Management*, 34(10), 44–47.
4. Dul, J., Ceylan, C. (2010). *Work environments for employee creativity*. Ergonomics.
5. El Tiempo (2020). PepsiCo expande capacidad de producción en Colombia. *Portafolio*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/pepsico-expande-capacidad-de-produccion-en-colombia-545642>
6. Habanik, J., Martosova, A., & Letkova, N. (2020). THE IMPACT OF GERENTEIAL DECISION-MAKING ON EMPLOYEE MOTIVATION IN MANUFACTURING COMPANIES. *JOURNAL OF COMPETITIVENESS*, 12(2), 38–50.
<https://doi.org/10.7441/joc.2020.02.03>
7. Hakanen, JJ, Bakker, AB y Turunen, J. (2021). La importancia relativa de varios recursos laborales para el compromiso laboral: un análisis de dominancia concurrente y de seguimiento. *BRQ Business Research Trimestral*. [https://doi.org/ 10.1177/23409444211012419](https://doi.org/10.1177/23409444211012419)
8. Hernández, J. J., Ravina R., Chumaceiro A. C., & Tobar, L. B. (2021). Knowledge management and key factors for organizational success in the perspective of the 21st century. [Gestión del conocimiento y factores clave para el éxito organizacional en la perspectiva del siglo xxi] *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(Special Issue 6), 65-81.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.5>
9. Historia de PepsiCo. (2022). Recuperado el 21 febrero 2022, De: <http://www.pepsico.com.co/quienes-somos/pepsico-col/our-history#:~:text=Inicios%20de%20PepsiCo%20%2D%20PepsiCo%20Colombia,%2DCola%20%20Frito%2DLay>. [Acceso exclusivo para colaboradores de la compañía].

10. Krueger, R. Casey, M. (1988). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. Sage Publications. Londres.
11. Martín, D. (2021). IT y RRHH ante el reto de consolidar los nuevos modelos de trabajo flexibles. *Capital Humano*. 368. 100-101
12. Monday.com; (2022), . Recuperado el 3 de marzo 2022, De: <https://monday.com/p/about/>
13. Morales, A (2021). Grupo Nutresa, PepsiCo y Colombina tienen más de la mitad del negocio de snacks, *Larepublica.co*. Colombia. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/empresas/grupo-nutresa-pepsico-y-colombina-tienen-mas-de-la-mitad-del-negocio-de-snacks-3153665>
14. MyPepsiCo; (2022). Recuperado el 3 de Marzo de 2022, De: <https://web.mypepsico.com/growth-and-development>
15. Mulyani, S. R., Sari, V. N., & Sari, M. W. (2019). THE MODEL OF EMPLOYEE MOTIVATION AND COOPERATIVE EMPLOYEE PERFORMANCE. *POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES*, 20(2), 379–390. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.20.2.32>
16. Packer, M. (2013). *La ciencia de la investigación cualitativa: Recursos Electrónicos (Bases de Datos y Catálogo Biblos)*. <http://doi.org/10.7440/2013.48>
17. Rodríguez-Sánchez, J.L. (2020). *Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa*. *Información Tecnológica*, 31(2), 207–220. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000200207>
18. Spector, P. E. (2002). Employee Control and Occupational Stress. *Current Directions in Psychological Science*, 11(4), 133–136. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00185>
19. Tama, K. M. (2019). Organizational culture mapping analysis through Organizational Culture Assessment (OCA). *MASYARAKAT KEBUDAYAAN DAN POLITIK*, 32(2), 186–195. <https://doi.org/10.20473/mkp.V32I22019.186-195>
20. The Economist Intelligence Unit Limited; (2022). Recuperado el 3 de Marzo de 2022, De: <https://viewpoint-eiu-com.ezproxy.javeriana.edu.co/analysis/article/771997460>



21. Tsvangirai, F. P., & Chinyamurindi, W. T. (2019). The moderating effect of employee motivation on workplace surveillance and employee engagement amongst employees at the Zimbabwe Revenue Authority. *SA JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 17. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1106>

22. Zarazúa Vilchis, J. L. (2019). *Administración de recursos humanos vs. Gestión del capital humano. Diferencias, coincidencias y contradicciones*. *Gestión y Estrategia*, 56, 37-37-50. <https://doi.org/10.1606/8459.56>

ANEXOS

Anexo 1. Preguntas abiertas para grupos focales

- ¿Cuáles son sus percepciones de la pertinencia o importancia de las encuestas OHS?
- ¿Estas encuestas evalúan aspectos realmente importantes para usted? ¿Cuáles?
- ¿Recuerda los últimos planes de acción que plantearon con sus equipos? ¿cómo los diseñaron? ¿con base en qué información? ¿Se asignó a algún responsable para hacer seguimiento a estos planes? ¿Fue clara la última sesión de entrega de resultados?
- ¿Se ha vuelto a reunir con su equipo para hablar y poner en práctica acciones respecto a los planes de acción que su equipo planeó?
- Si se realizaron, ¿Está usted de acuerdo con los planes de acción que su equipo sugirió? ¿Qué propuestas haría para cumplir los planes de acción propuestos?
- Si no se han realizado, ¿Cuáles consideran que han sido los motivos por los cuales estos planes no se han realizado? ¿Qué propone usted que se pueda hacer para no olvidar los planes de acción y trabajarlos constantemente en sus equipos?

Anexo 2. Transcripción de los grupos focales realizados.

Sesión 1 de Grupo focal.

Moderador:

1. Santiago Toro - Moderador.

Participantes:

2. Participante 2.
3. Participante 3.
4. Participante 4.
5. Participante 5.
6. Participante 6.

Focus Grupo #1

Moderador: La primera pregunta habla sobre ¿Cuáles son sus percepciones de la pertinencia o la importancia de las encuestas OHS?. Quién quiere comenzar.

Participante 3: Yo considero que las encuestas de OHS nos ayudan a medir el clima organizacional y también el estado anímico, digámoslo así, ¿Cómo está la persona hoy día?, percibir ¿Cómo se siente la persona hoy en día?, entonces, ¿Qué es lo que este percibe a nivel laboral, y que afecta también su vida personal?, como en ese balance de vida y trabajo.

Participante 2: Yo lo veo casi lo mismo como participante 3, las encuestas lo que nos permiten es identificar el bienestar de las personas, en este caso de los colaboradores, para este caso con la encuesta identificamos y notamos cuales son las necesidades, solicitudes o cualquier tipo de sugerencias, PQR's que las personas tengan acerca de un cambio. Entonces una encuesta de clima organizacional me va a permitir percibir, identificar y reconocer que es lo que la persona necesita.

Participante 6: Igual, de acuerdo con los comentarios de participante 2 y 3, sin embargo si hablamos del OHS que se hace hoy en PepsiCo, yo sí; y no se si sea un punto que se tenga que hablar ahorita o más adelante, pero si siento que está muy sesgado y todavía no capta esas necesidades y las diferencia entre profesionales y frontline, o sea si bien hay unas preguntas que son o solo para profesionales o solo para frontline, como que ese queda un poco corto, y lo siento yo así, en la lectura precisa de esos gaps que estamos teniendo.

Moderador: La segunda pregunta, habla lo que mencionaba el participante 6, ¿estas encuestas abordan aspectos importantes para ustedes?, nos mencionaban que si evalúa ciertos aspectos pero, muy generales, que se preferiría que fueran un poquito más enfocados a los niveles.

Participante 3: Yo considero que las preguntas que se hacen van enfocadas a temas de negocio y de calidad de vida de la persona, entonces no le agregaría ni le quitaría nada, siento que son preguntas que lo confrontan y le dicen a uno realmente si sí o si no. Creo que hay una que habla de temas como promociones, bueno, temas así. Entonces, siento que la encuesta si es muy acertada y nos ayuda como área de Recursos Humanos, o las personas que revisan más allá esa encuesta, a medir como todos esos puntos que, al ser como empresa, liderada por personas, a trabajar en pro de nuestros cliente, que es realmente el factor humano, o sea a trabajar en nuestro clientes, nuestras personas que día a día están desarrollando esas labores, entonces siento que la encuesta va cien por ciento enfocada a eso.

Participante 5: Ahí, de pronto yo tendría un punto con el tema que comentaba el participante anterior y yo creo que de pronto si podría darse un tema de algún énfasis en algunas preguntas, porque si, digamos que se enfocan mucho en el general, la percepción de lo que se está haciendo como compañía pero siento que hay en algunos niveles como se deberá entrar a enfatizar como algunos temas muy puntuales. Como por ejemplo el tema de crecimiento en un corto plazo, que es algo que hoy día se presenta dentro de las compañías y el talento joven busca tener como ese crecimiento más rápido de lo normal, y eso permite de cierta manera diagnosticar algún tipo de plan hacia ese punto.

Moderador: Tienen razón y está muy enfocada a lo que se quiere comprobar, porque acá les pregunto, ¿Ustedes recuerdan los últimos planes de acción que plantearon con sus equipos?

Participante 3: Es que hay ahí algo que marca recursos humanos y es el tema de promoción, de crecimiento, crecimiento de carrera y es algo que nos marca en esta área cien por ciento. No sé si las chicas piensan algo diferente a mi o no, entonces, es algo muy muy marcado que se ha tratado de manejar en los últimos años, y también temas de calidad de vida, si bien es cierto; trabajamos en pro de nuestros clientes pero nos hace falta que nosotros mismos, recursos humanos, debería trabajar en estrategias para mejorar o en actividades que ayuden a mejorar la calidad de vida.

Participante 6: Esto es algo que se ve no solamente en recursos humanos sino en general, porque cuando tu asistes a otras áreas, se empiezan a ver muchos factores que se repiten un montón, tipo; la carga laboral, el crecimiento profesional que mencionaba Jair anteriormente, el tema de reconocimiento, esos tres puntos siempre salen, siempre tiene planes de acción, pero no sé si sea tema de que los planes de acción que se plantean cada año no funcionan o que la gente está como en constante cambio cuando llegan a un grupo y sienten que, si o no funcionan y ahí empiezan a tener como ese choque, pero siempre que tu hagas una encuesta de clima, esos tres puntos van a salir. Entonces es más como entender si efectivamente los planes de acción que se están planteando si son los adecuados y si están generando ese cambio porque por más de que se hagan porque toca hacerlo, me toca subirlo al sistema, algo que también hablábamos con las áreas es que se queda ahí, se queda en el papel y lo vuelvo a ver por allá en Noviembre donde debo decir cuáles fueron los resultados de

los planes de acción y ahí si todo el mundo empieza a correr a hacer el grupo, la estrategia y pues así no tiene que ser. Tiene que ser algo que también perdure durante el año para que efectivamente la gente perciba que si está habiendo un cambio.

Moderador: En el caso de la última sesión de resultados, quisiera saber si ustedes ¿recuerdan si hubo un delegado quien le haría los seguimientos a esos planes?

Participante 3: Creo que no quedó nadie, se hizo fue por equipos, entonces el equipo, por ejemplo, envió la información del plan, pero como tal que no hubo una persona encargada. Siento que eso si lo hicimos mejor el año pasado, en donde se crearon los equipos, ya que eran equipos que estaban presionados por presentar algo, más no porque realmente los lleváramos al cien por ciento. Solo dimos una idea y de hecho esa idea no se volvió a tocar. Aquí pongo el ejemplo de *my development*. Yo estaba en ese equipo y allí se creó la iniciativa de actualizar el perfil en la plataforma "*my growth*"; se tenía la presión de presentar el resultado, pero no fue porque yo viera la necesidad de realmente realizarlo, esto porque no veía la necesidad y veía que como nadie me tenía en cuenta y nadie veía mi expediente, no había allí necesidad de actualizarlo. Es ese el pensamiento de algunos y allí es donde me incluyo porque yo misma he tenido que trabajar en esos pensamientos cerrados y es así.

Participante 5: De pronto un punto allí a fijarse también es que no se tiene la visual de estos planes de acción y de cómo se están llevando a cabo porqué a la final el equipo de recursos humanos tiene la responsabilidad de estar pendiente de sus poblaciones de cuáles son las estrategias y demás, pero internamente en su equipo de recursos humanos se están gestionando planes de acción. Así que por ese lado se puede decir que se pierde esa visual de cómo se lleva la trazabilidad en estos casos y no es de negar o por obviar nada de la información, pero también el día a día involucra muchas más actividades y no es por dejar de cierta manera la trazabilidad de los planes.

Participante 6: Yo creo que cuando muchas veces nos preguntan ¿pero ustedes porque no retan? ¿Porque no preguntan? ¿Porque no piden?. Pasa mucho que porque cuando uno reta, pregunta y pide ya la responsabilidad va a caer sobre mí. Entonces ¿quieres que reconozcamos? Entonces dime como reconocemos, cómo planeamos el reconocimiento, dime tú qué estrategia vamos a hacer y ahí empieza a recaer la responsabilidad sobre una persona y no sobre este grupo que se armó y pues la verdad es que con la carga que hoy en día se tiene es ya suficiente, y el nivel de responsabilidades ya es suficiente y es complejo.

Participante 3: Yo sumaría algo, los gerentes allí son pieza clave en esos planes de acción, ellos son quienes deberían generar esos planes de acción para mejorar dentro de recursos humanos que allí dentro de ellos pueden trabajar o apalancar para que esos planes de acción funcionen.

Moderador: Tenemos estas dos preguntas, enfocadas a los planes de acción que ustedes han realizado. Para el caso de quienes se realizaron los planes de acción, ¿Está usted de acuerdo con los planes de acción que su equipo sugirió?, ¿Qué propuestas haría para cumplir los planes de acción propuestos?. Pero si por el contrario, en su grupo no se realizaron los planes de acción, ¿Cuáles consideran que han sido los motivos por los cuales estos planes no se han realizado?, ¿Qué propone usted que se pueda hacer para no olvidar los planes de acción y trabajarlos constantemente en sus equipos?

Participante 3: Hay algo que yo quiero decir y pido una excusa a quienes están acá. Pero yo me remontó a mi cargo anterior y por ejemplo yo no sabía que era un people planning, pero yo no sabía,

yo lo vine a entender hasta ahorita de hecho cuando Cami me entregó todo lo relacionado a mi cargo anterior, pero yo no sabía que era un *people planning*, entonces nosotros en un grupo focal que de hecho diseñó Juliana y Ricardo Triana hace como un año, creo, les decíamos eso. 1. ¿Qué es un *people planning*?, 2. ¿Quiénes entramos dentro de un *people planning*?, y 3. ¿Cuál es el requisito que yo como colaborador debo tener para entonces estar en un *people planning*?. Porque el cien por ciento de los requisitos no los sé. Por otro lado, en aquella ocasión con Juliana y Ricardo, les manifestábamos que uno de los planes de acción era como tener capacitaciones sobre temas de carrera, porque ahora teníamos una idea sesgada de que al yo hacer bien mi trabajo entonces yo considero que al yo dar mi cien por ciento y tener reconocimiento, era motivo suficiente para yo poder ascender; pero pues esto iba más ligado a sus redes y demás temas. Así que la duda era ¿Cuáles son esas estrategias que yo debo tener para poder ascender, o poderme mostrar o poderme vender hacia afuera?. Hablábamos también en esta ocasión sobre temas de reconocimiento, aunque la gente no lo piense hoy, o no lo sepa hoy, el reconocimiento es muy importante y puede ser un diploma, o una reacción en la plataforma smiles o algo similar, pero eso hace que tu te sientas bien, a lo que tu dices “*Ah bueno listo, si estoy haciendo bien mi trabajo*”. Lo ideal sería que esto no se quede nada más en un reconocimiento sino que también se vea reflejado más adelante en que me tengan en cuenta para algún cargo de mayor relevancia al que yo estoy desempeñando. Eso fue lo que en esa ocasión se habló.

Moderador: Ahora me gustaría que una vez escuchamos que estos planes no se hacían adecuadamente, me gustaría me pudieran decir ¿Qué propone usted que se pueda hacer para no olvidar los planes de acción y trabajarlos constantemente en sus equipos?; ya que el trasfondo de la encuesta es sumamente importante y de los planes más aún, pero ustedes ¿qué propondrían?

Participante 5: Yo creo que hay un punto importante y es lo que se hablaba hace un rato, que en algunas ocasiones se queda en el olvido lo relacionado a planes de acción y yo creo que hoy parte de esa propuesta de generar un cambio automatizar ese proceso le restaría operatividad a un proceso y yo creo que eso de cierta manera generaría más sinergia con actividades, yo me invento; una vez teniendo los cinco planes de acción definidos, se pueden cargar a un modelo de trabajo, a un sistema o a una herramienta, y el mismo sistema permita identificar fechas de entregables que te permitan como cargar evidencias o algún tema muy específico, yo creo que esa podría ser una opción. No tanto como para dejar tanta operatividad, sino que también para que no nos olvidemos de esos planes de acción. Esto se habló en una sesión y la idea es que Org Health no sea algo de un solo mes, sino que lleve una trazabilidad en el mes a mes. Entonces lo que se quisiera es que se puedan cargar estas actividades, y evidencias y que la misma herramienta le pueda generar algún tipo de recordatorio, en semana 1, semana 2, semana 3, semana 4 del mes. Eso permitiría tener claridad de cuáles son esos accionables y cuáles van a ser esas evidencias.

Participante 6: Yo creo que otras dos acciones que debemos hacer, es definir roles, si bien para las áreas clientes, somos nosotros como recursos humanos quienes movemos de alguna manera la agenda, o presionamos al gerente para que mueva la agenda de los planes de acción, pues no hay nadie que, para recursos humanos, sea ese ente que genere la presión para que las cosas empiecen a fluir. Lo que Sandra decía es cierto, lo que se hizo el año pasado sobre los equipos, funcionó bastante bien porque uno vio que habían actividades, que habían cambios y propuestas como para tratar los temas, cosa que este año no se ha visto, o no se ha hecho. Si bien están los grupos, solamente están ahí, pero, aunque suene feo, en el caso de que yo pregunte a ellos “Oigan ¿Qué vamos a hacer para trabajar el tema de respetar los *flex*?”; ellos me van a responder; ¿tu que propones?, pero yo estoy

refiriéndome a que pensemos juntos, no que me dejen a mí la responsabilidad. Así que si se necesita ese ente, quien sea el apoyo de recursos humanos, no sé si deba ser algún área par a esta, o se deba crear algún comité pequeño y que funcione como quien presiona. Es necesario el rol que de alguna manera presione, porque eso quiere decir que sin presión, no hay un resultado.

Moderador: Muchas gracias a todos por contestar estas preguntas, son aportes e *inputs* importantes que van a servir como herramienta útil al momento de crear una propuesta buscando mejorar este proceso.

Sesión 2 de Grupo focal.

Moderador:

1. Santiago Toro - Moderador

Participantes:

2. Participante 2
3. Participante 3
4. Participante 4.
5. Participante 5.
6. Participante 6.

Focus Grupo #2

Moderador: La primera pregunta que hay es ¿Cuáles son sus percepciones de la pertinencia o la importancia de las encuestas OHS?. Quienes las hayan realizado consideran que estas si evalúan puntos importantes. No sé quien quiera comenzar.

Participante 5: Yo pienso que, si son super importantes, y se evalúan ciertas aristas que no se toman en cuenta, por ejemplo, a mí me ha pasado con el tema de vacaciones. Siento que esta encuesta conecta mucho con el tema de las vacaciones, esta encuesta conecta mucho con el tema de ¿por qué la gente en Ecuador no toma sus vacaciones?, la percepción acerca de su equipo, de su carga laboral, de su jefe. Pero las preguntas si están bien formuladas y arrojan bastantes resultados si se les da un seguimiento adecuado.

Participante 6: Yo voy en la misma línea de mi compañera, las preguntas conectan mucho, no solamente en los intereses de la compañía, sino también en el trabajador. Todo el tema de seguimiento que se realiza por cada función luego de los resultados es lo importante para seguir mejorando, así como cuáles serán los planes por implementar en el año siguiente. Así como saber cómo estamos, cómo nos sentimos como colaboradores, cómo es el acompañamiento que tenemos y eso es super valioso, porque seguimos mejorando nosotros cada día, ayudándonos a tener mejor clima y viendo que esas cosas que no estamos haciendo bien las mejoremos para seguir teniendo buen clima.

Participante 2: Yo quiero apuntar y es que hace algunos años, las encuestas han cambiado mucho y tienen otro enfoque, digamos que las encuestas antes, cuando yo las veía evaluaban puntos muy

específicos, pero no los que realmente afectaban a un empleado, pero desde un tiempo para acá se han mejorado y han tenido una mejoría en evaluar puntos que se relacionan con áreas y personas que no están teniendo un acompañamiento apropiado.

Moderador: De aquí podríamos decir que si son pertinentes y si evalúan aspectos realmente importantes porque han ayudado a mejorar, y estamos todos de acuerdo. La segunda pregunta, pregunta si, ¿estas encuestas abordan aspectos importantes para ustedes?, nos mencionaban que, si aportan, que más podrían decirnos; si alguien quiere mencionar uno o dos ejemplos.

Participante 5: Es justo lo que comentaba, evalúa aspectos importantes y es porque van probando y van probando, progresivamente, ¿cuáles son las preguntas que funcionan más?, para mí las que más me han servido y que yo dije ¿estará esto en la encuesta? Y si estaba, y dije WOW que chévere porque no es como que yo dije, voy a hacer la encuesta por ese motivo. Puntualmente era sobre qué tan cómodo me siento con mi líder y con mi equipo, para mí esas fueron las preguntas que había necesitado y está desde la arista de un trabajo donde yo lo necesitaba.

Participante 6: Justo cuando iba a comentar, para mis esas preguntas son importantes también, y yo puedo ver el cómo estamos y que podemos hacer para mejorar, así que yo valoro mucho las preguntas que salieron ahí en las encuestas.

Participante 4: Me gusta que las encuestas conectan con los empleados, y muestra cómo se sienten estos con sus pares, jefes o líderes, ya que así somos conscientes de los beneficios que ofrece la compañía.

Moderador: Aquí hablamos de lo que es trabajo, carga y relaciones, ¿Si?

Participante 2: Me gusta que evalúe temas que son relacionados a nosotros, el tema de promociones, crecimiento, y es un punto que siempre nos impacta. Allí hubo un momento donde se comenzó a evaluar el tema de networking y reconocimiento laboral, el cual en esta encuesta mejoró muchísimo respecto a la anterior. Aquí soy testigo de que se realizaron varios planes de acción para hacerlos.

Moderador: Completando lo que nos mencionan les quiero preguntar ¿Ustedes recuerdan los últimos planes de acción que plantearon con sus equipos?

Participante 2: Para mi caso recuerdo que, si fue así, se hicieron equipos, cada equipo se reunió y se hicieron concurso de quienes hicieron un mejor diseño y mejor exposición. Cada equipo presentaba el comportamiento asignado y puntualmente recuerdo mucho *my growth* porque fue el que más impactó. Para ese caso fue el equipo que más hizo.

Moderador: Para tu caso, hubo unos planes, se desarrolló en equipos, bajo una metodología de concursos que dependían de los resultados de las encuestas y por ende hubo un responsable que le hacía seguimiento a estos planes. Para el caso de los demás ¿fueron claros esos planes que se hicieron en sus equipos?, ¿quedó de ellos algún registro?

Participante 6: En mi caso, recuerdo que los resultados que más impactaron fue todo el marco cultural de *The PepsiCo Way*, aquí lo que se implementaron fue dinámicas por equipos, o por áreas que estaban en función de la misma área de recursos humanos, y buscábamos complementar y saber más de *PepsiCo Way*, a través de una dinámica virtual hecha a cada una de las funciones de las áreas. Ya que, en nuestro equipo, los comportamientos eran relativamente nuevos y no teníamos conocimiento de ellos, tuvimos que hacer sesiones de despliegue de estos para poderlos evaluar en las siguientes encuestas. En nuestro caso puntual, el gerente de recursos humanos fue quien hizo el cargue de los

resultados en la plataforma ya que este marco cultural era muy nuevo y muy pocos los cocinamos como para poderlo poner en práctica y en todos nuestros procesos.

Moderador: Super interesante lo que me dices, y es que se dio lo que los planes de acción buscaban, un seguimiento y una gestión constante, lo que se hizo en tu caso. Acá decimos que, si se recuerdan los planes de acción, la metodología que se usó, así como los responsables que los tenían a cargo, a pesar de que para unos fue claro y para otros no lo fue, se puede decir que si se hizo, pero no tuvo el resultado que se esperaba. Y queriendo pasar a la siguiente pregunta, ¿ustedes se han vuelto a reunir con sus equipos, para poner en práctica las acciones que propusieron?

Participante 5: En mi caso, no es estrictamente de clima que nos reunimos mensualmente para ver indicadores, pero allí usualmente aparecen puntos sobre clima, conectándolo más a lo que se habla en la sesión, pero no en las encuestas puntualmente.

Participante 3: Para mí es muy claro, y entiendo a qué se refiere cada uno de los puntos y lo que se dice, pero no nos reunimos ni nos agendamos espacios muy frecuentes para ver los resultados o los planes. Esto siento que corresponde más a los HR, ya que hablan y conectan más con las personas.

Participante 6: Si, estoy de acuerdo, para ver todo ese seguimiento y control, es el equipo de HR quién le da un mejor seguimiento, tuve la ocasión de estar en un town hall que realiza el equipo de finanzas en mi población, y allí había una actividad de ver el progreso de los planes de acción que se plantearon, pero el total responsable allí era el equipo de recursos humanos, pero necesita mayor contacto con las demás áreas, pero como dijo mi compañera anterior, el equipo de HR es quien necesita dar ese apoyo.

Moderador: En el caso de ustedes, me dice que sus equipos si plantearon algunos planes, ¿Está usted de acuerdo con los planes de acción que su equipo sugirió?, ¿si era lo que necesitaban para subir el resultado de la encuesta en el siguiente periodo?

Participante 3: Si

Participante 4: Si

Participante 6: Si, por mi parte estoy muy satisfecha, y lo hemos visto porque salió en el HR Summit, en todas las sesiones que hemos tenido a nivel de andinos y definitivamente el tema de feedback, de carrera, de conocer, es como lo que más está impactando y lo que se ha hecho es en base a ello. Alienado mucho a los resultados, así como lo que nosotros queremos.

Participante 5: Para mí, esto se bajó de una forma increíble, siento que fue algo que se hizo y a mi me gustó. Nunca he tenido contacto con los planes de acción y la gente, pero damos soporte y mucho más apoyo a HR. A mí me gustó mucho porque nos sentimos incluidos y sentimos que hacíamos parte, teníamos feedback y todo lo necesario, lo único que si considero necesario es que si se debiese hacer algún tipo de seguimiento donde también podamos participar, pero la forma en la que se bajó fue super impactante y nos llegó a todos involucrándonos, fue un espacio muy completo.

Moderador: Aquí vemos que todos están de acuerdo con los planes y la manera en que se realizaron. Lo que sugerirían es que se les haga un poco más de seguimiento.

Participante 2: Si

Participante 6: Si

Participante 4: Si

Participante 5: Si

Participante 3: Si, estoy totalmente de acuerdo y me gusta esta perspectiva que tienes, porque hay muchas más áreas fuera de Recursos Humanos que no entienden esto, o tal vez no es solo deber de nosotros, sino también es de ellos el buscar, pero mucha gente no entiende los resultados de estas encuestas, ni el para que tal vez de estas. Sino que lo ven como algo más, y si es muy bueno porque este plan de recursos humanos, y más atado al HR de cada área, ya que es quién le da servicio a la población, si se les hace ver este resultado y se les baja a los jefes, quienes deben coger a estas poblaciones. Más aún a poblaciones como las nuestras que son las que sostienen pilares fundamentales, la flota de ventas, las personas de almacén, la flota de transporte; porque podemos verlos a ellos como uno de los pilares y motivo de éxito de la compañía, y es a ellos a quienes tiene que llegar estos resultados y mediante estos resultados motivarlos y hacerlos entender que ellos tienen mucho poder y mucho más peso en la compañía, ya que mucha gente estos cargos se sienten como que no los ven y no los tienen en cuenta. Por lo que deberían verse más y sentirse más, o sea sentirse más queridos por la compañía.

Participante 6: De mi parte, gracias por la invitación y siento que este logro que quieres hacer puedes contar con todo nuestro apoyo.

Sesión 3 de grupo focal.

[No fue posible realizar una grabación de la sesión a fin de poderla transcribir, pero los hallazgos que se tuvieron fueron descritos de manera cualitativa y cuantitativa en el desarrollo del objetivo número 1.]