

Gestión del clima organizacional y su impacto en el compromiso laboral de los colaboradores en los puntos de venta de Juan Valdez

Trabajo fin de estudio presentado por:	Diana Carolina Hernandez Diaz Isabel Cristina Botina Mora Agel Amaury Archbold Myles
Especialización:	Gerencia de Talento Humano
Director/a:	Liria Isis Valenciano Quecano
Fecha:	28 de febrero de 2026

Índice de contenidos

Resumen	4
Abstract	4
1. Introducción	6
1.1. Objetivo General	6
1.2. Objetivos Específicos	6
1.3. Metodología	6
1.3.1. Identificación y Análisis del Problema	7
1.3.2. Planificación de la Solución	7
2. Identificación y descripción un problema al interior de la organización	9
2.1. Descripción de la empresa a intervenir	9
2.1.1. Misión	9
2.1.2. Visión	10
2.1.3. Mapa de procesos	10
2.1.4. Descripción del proceso a intervenir	11
2.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso	12
3. Establecimiento de planes de acción para la solución del problema	13
3.1. Establecimiento de objetivos	13
3.2. Descripción de la solución	14
3.3. Secuencia de actividades para ejecución de la solución	14
3.4. Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución	15
4. Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.	16
4.1. Alcance final de la solución	16
4.2. Identificación de responsables de las actividades para ejecución	17
4.3. Cronograma de ejecución	17
4.4. Presupuesto	18
5. Referencias bibliográficas	20

RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito analizar la gestión del clima organizacional y su impacto en el compromiso laboral de los colaboradores en los puntos de venta de Juan Valdez. El estudio se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, de alcance descriptivo y propositivo, y se apoya en la metodología de investigación-acción en su fase diagnóstica y de diseño. Es importante señalar que los autores no mantienen vínculo laboral con la organización y que el proyecto no contempla la ejecución de la propuesta formulada.

La investigación se fundamenta en el análisis de información secundaria proveniente de documentos institucionales, literatura académica y fuentes especializadas en gestión del talento humano y sector retail. Los resultados del diagnóstico evidencian que la alta carga operativa, especialmente en periodos de mayor afluencia de clientes, incide negativamente en la percepción del clima organizacional y en el compromiso laboral de los colaboradores. A partir de estos hallazgos, se formula una propuesta de mejora orientada a la optimización de la carga operativa y al fortalecimiento del clima organizacional, con el fin de contribuir al bienestar del personal y a la eficiencia del proceso operativo.

Palabras clave: clima organizacional, compromiso laboral, carga operativa, retail, puntos de venta.

ABSTRACT

This study aims to analyze the management of organizational climate and its impact on employee engagement in Juan Valdez retail stores. The research follows a qualitative approach with a descriptive and propositional scope and is based on the principles of action research in its diagnostic and design phases. The authors have no employment relationship with the organization, and the proposal developed is not implemented.

The study relies on secondary sources, including institutional documents and academic literature related to human talent management and the retail sector. The findings indicate that high operational workload negatively affects the organizational climate and employee engagement. Based on the diagnosis, a proposal is designed to improve organizational climate and operational workload management, contributing to employee well-being and operational efficiency.

Keywords: organizational climate, employee engagement, operational workload, retail.

1. INTRODUCCIÓN

El sector retail de alimentos y bebidas se caracteriza por una alta exigencia operativa y una interacción constante con el cliente, lo cual genera importantes desafíos para la gestión del talento humano. En este contexto, el clima organizacional desempeña un papel determinante, dado que influye directamente en el bienestar de los colaboradores, su compromiso laboral y el desempeño de los procesos operativos. La literatura especializada señala que entornos laborales con elevadas demandas y escasos recursos organizacionales tienden a generar mayores niveles de estrés, menor compromiso y mayor intención de rotación del personal (Bakker & Demerouti, 2017; Robbins & Judge, 2020).

Juan Valdez, como marca representativa del café premium colombiano, opera una amplia red de puntos de venta que deben garantizar altos estándares de calidad y servicio al cliente. La dinámica operativa de estos espacios exige que los colaboradores desempeñen múltiples funciones de manera simultánea, especialmente durante periodos de alta afluencia, lo que puede derivar en una elevada carga operativa y afectar negativamente la percepción del clima laboral.

En este marco, el presente proyecto se orienta a analizar la gestión del clima organizacional en los puntos de venta de Juan Valdez y su impacto en el compromiso laboral de los colaboradores. A partir de un enfoque de investigación-acción en su fase diagnóstica y propositiva, se busca identificar las principales causas asociadas a la carga operativa y al ambiente laboral, y formular una propuesta de mejora que contribuya al fortalecimiento del compromiso organizacional y a la eficiencia del proceso operativo, sin que ello implique su ejecución directa.

1.1.OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una propuesta de intervención orientada a la mejora del clima organizacional y la gestión de la carga operativa en los puntos de venta de Juan Valdez, con el fin de fortalecer el compromiso laboral de los colaboradores y contribuir a la eficiencia del proceso operativo de atención al cliente.

1.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar y analizar la problemática relacionada con la carga operativa y el clima organizacional en los puntos de venta de Juan Valdez, determinando sus causas raíz y su impacto en el compromiso laboral.

- Diseñar un plan de acción orientado a la mejora del clima organizacional y la gestión de la carga operativa, definiendo objetivos, actividades y recursos necesarios.
- Establecer el alcance, responsables, cronograma y presupuesto estimado de la propuesta, garantizando su viabilidad teórica y organizacional.

1.2.METODOLOGÍA

El proyecto se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo y propositivo, apoyado en los principios de la metodología de investigación-acción en sus fases de diagnóstico y diseño. Los autores no tienen vínculo laboral con la organización objeto de estudio y el proyecto no contempla la implementación de la propuesta formulada.

La información utilizada fue tomada de fuentes secundarias, tales como documentos institucionales de acceso público, literatura académica y publicaciones especializadas en clima organizacional, compromiso laboral y gestión operativa en el sector retail.

El desarrollo metodológico se estructuró en tres etapas: identificación y análisis del problema, diseño de la propuesta de intervención y delimitación del alcance y viabilidad de la propuesta.

1.2.1. Identificación y Análisis del Problema

Para diagnosticar la problemática de rotación y sobrecarga en los puntos de venta de Juan Valdez, se adoptó un enfoque de investigación-acción en su fase diagnóstica. Como instrumento central de análisis se utilizó la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas), la cual permitió estructurar y categorizar de manera sistemática la información proveniente de fuentes secundarias, orientando el análisis hacia la identificación de causas raíz y relaciones estratégicas.

El diagnóstico reveló que Juan Valdez enfrenta desafíos significativos en su proceso de gestión organizacional y operativa, particularmente en tiendas con alta afluencia de clientes. A través del análisis DOFA, se identificó que el núcleo del problema reside en la elevada carga operativa del personal, la cual se relaciona directamente con tres factores críticos categorizados como Debilidades internas:

1. La asignación simultánea de múltiples funciones a los colaboradores
2. La distribución poco flexible de turnos
3. La gestión reactiva del personal disponible frente a picos de demanda

Esta sobrecarga operativa, analizada en el cruce del DOFA, genera efectos negativos en el clima organizacional que se manifiestan en: mayores niveles de

estrés laboral, disminución de la motivación y debilitamiento del compromiso organizacional. El análisis permitió comprender cómo estas Debilidades internas interactúan con Amenazas externas (como la competencia por el talento), impactando tanto el desempeño del proceso operativo como la experiencia del cliente, y creando un ciclo que perpetúa la rotación.

1.2.2. Planificación de la Solución

En la segunda etapa, se desarrolló un plan de acción detallado que incluyó la definición de objetivos específicos y una secuencia de actividades que permitiría mitigar o resolver el problema identificado. Esta fase incluyó el diseño de una estrategia de ejecución organizada y estructurada que facilitara el logro de los objetivos propuestos y maximizará la eficiencia del proceso intervenido. La planificación detallada de actividades y recursos fue clave para asegurar una implementación precisa y efectiva.

1.2.2.1. Definición de Alcance y Recursos

La tercera etapa se enfocó en delimitar el alcance de la intervención y los recursos necesarios. Se establecieron responsables para cada actividad, y se elaboró un cronograma de ejecución para controlar el avance de la implementación. Asimismo, se desarrolló un presupuesto que detalló los costos asociados a cada fase, permitiendo optimizar la asignación de recursos. Esta fase aseguró que todas las variables críticas estuvieran alineadas para una ejecución sin interrupciones.

2. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN UN PROBLEMA AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

A raíz del éxito que suscita respecto de convertirse en la marca más reconocida y admirada del país en función de liderar un producto catalogado como el café premium de Colombia, Juan Valdéz posee la gran responsabilidad de ejecutar diversos procesos administrativos y organizacionales de manera efectiva, con el fin de hacer sostenible en el tiempo su propuesta y por ende encaminar sus estrategias hacia los procesos de mejora e identificación y gestión de sus debilidades. En ese sentido, el departamento de ventas asume el gran reto de gestionar las tiendas y los puntos de venta de una manera transversal, en donde el desempeño de los colaboradores se desarrolle de manera integral, logrando simultáneamente que sus clientes vivan una experiencia agradable y memorable. En ese orden de ideas, bajo el proceso de gestión organizacional y operativa, encontramos algunas debilidades como; la carga operativa en los colaboradores y saturación de actividades, lo cual se puede atribuir al déficit de personal en los puntos de venta con mayor afluencia de clientes e ineficiencia en la delegación de tareas y funciones, debilitando el equipo de trabajo, generando irritabilidad y malestar en el ambiente laboral, disminuyendo la productividad e impactando negativamente en la prestación del servicio, y por ende la fidelización de los clientes.

2.1.DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA A INTERVENIR

2.1.1. Misión

Crear experiencias memorables para el mundo alrededor del café premium de los caficultores Colombianos generando valor sostenible. (Juan Valdez, 2025)

2.1.2. Visión

Multiplicar x3 el valor de la compañía vs. 2023 (en el eje ambiental, social y económico).

(Juan Valdez, 2025).

2.1.3. Mapa de procesos

Los procesos organizacionales de Juan Valdez se estructuran en tres niveles: procesos estratégicos, procesos clave u operativos y procesos de soporte. Esta clasificación permite comprender la forma en que la organización articula sus actividades para el cumplimiento de los objetivos corporativos y la generación de valor.

Dentro de los procesos clave, se destaca el proceso operativo de los puntos de venta (retail), el cual concentra las actividades directamente relacionadas con la atención al cliente, la preparación de productos y el mantenimiento de los estándares de servicio. Este proceso se encuentra estrechamente vinculado con los procesos de soporte, en particular con la gestión del talento humano, dado que aspectos como la asignación de personal, la capacitación, la gestión del desempeño y el clima organizacional influyen de manera directa en su funcionamiento.

En este sentido, el mapa de procesos permite identificar el proceso operativo de tiendas como un eje estratégico para el análisis del clima organizacional y su impacto en el compromiso laboral de los colaboradores, justificando su selección como proceso objeto de estudio en el presente proyecto.

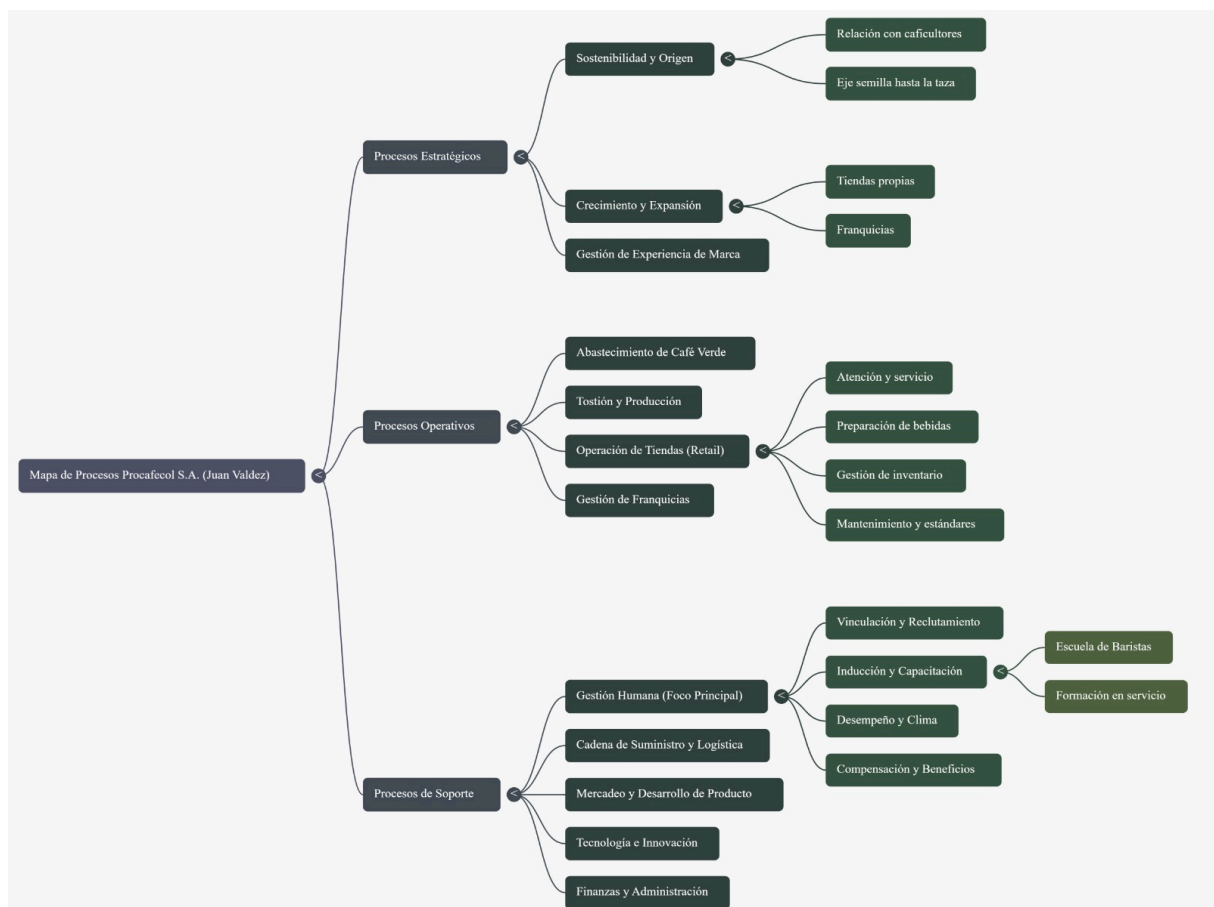


Figura 1

Mapa de Procesos Organizacionales de Juan Valdez

Nota. Elaboración propia con base en información institucional pública de Juan Valdez (Procafecol S.A., s.f.).

2.1.4. Descripción del proceso a intervenir

El proceso seleccionado para la intervención corresponde al proceso de gestión del clima organizacional y del compromiso laboral de los colaboradores en los puntos de venta (retail) de Juan Valdez, el cual se desarrolla dentro del entorno operativo de tienda y tiene incidencia directa en la experiencia del cliente y en la ejecución de la propuesta de valor de la marca. El clima organizacional se entiende como la percepción compartida que los colaboradores tienen sobre las prácticas, políticas y condiciones del entorno laboral, influyendo en sus actitudes y comportamientos (Chiang, Salazar & Núñez, 2007).

Si bien el proceso operativo constituye el núcleo de la prestación del servicio, desde la perspectiva de Talento Humano este escenario representa un espacio crítico de interacción humana, donde la percepción del clima organizacional y el nivel de compromiso laboral influyen directamente en la eficiencia operativa y en la satisfacción del cliente. De acuerdo con el modelo de demandas y recursos laborales, cuando las demandas del trabajo son elevadas y los recursos organizacionales insuficientes, se afecta negativamente el compromiso y el desempeño (Bakker & Demerouti, 2017). En contraste, contextos organizacionales que proporcionan apoyo, reconocimiento y claridad favorecen mayores niveles de engagement y productividad (Salanova & Schaufeli, 2009).

En los puntos de venta se desarrollan actividades como la atención al cliente, la preparación de productos, la gestión de inventarios y funciones administrativas básicas, ejecutadas principalmente por baristas, supervisores y personal de apoyo. La naturaleza dinámica y de alta exigencia de estas tareas, especialmente en horarios pico, convierte este entorno en un indicador relevante del bienestar laboral. En este contexto, variables propias de la gestión del talento humano —como la carga de trabajo percibida, el liderazgo del supervisor, la claridad de roles y el reconocimiento— se traducen en resultados observables tales como el mantenimiento de estándares de calidad bajo presión, la calidad de la interacción con el cliente y la intención de permanencia en la organización. El compromiso laboral, entendido como un estado positivo y persistente relacionado con el trabajo, se asocia con mayor desempeño, menor rotación y mejores resultados organizacionales (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006; Meyer & Allen, 1991).

Se interviene este proceso porque constituye un punto de convergencia donde las prácticas de Talento Humano se materializan en la realidad operativa. Un clima organizacional desfavorable o un bajo nivel de compromiso laboral pueden generar consecuencias como incremento del estrés, errores en el servicio, rotación del personal y afectación de la experiencia de marca. Diversos estudios han evidenciado que la calidad del clima organizacional y el compromiso de los colaboradores inciden en la satisfacción del cliente y en la sostenibilidad organizacional (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Por ello, fortalecer la gestión del clima organizacional en este contexto representa una intervención estratégica de Talento Humano con impacto en la sostenibilidad del negocio.

2.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso

En el proceso operativo de los puntos de venta se identifica una elevada carga operativa, especialmente en periodos de alta demanda, lo cual obliga a los colaboradores a ejecutar múltiples tareas de forma simultánea. Esta situación incrementa la exigencia física y mental del personal y afecta la percepción del clima organizacional.

El análisis DOFA aplicado permitió desagregar esta problemática en dimensiones específicas, revelando un cuadro complejo de causas internas y presiones externas:

Fortalezas (Internas - Positivas): La marca cuenta con un capital de reputación y orgullo institucional significativo. Muchos colaboradores ingresan motivados por representar un ícono nacional, y en algunas tiendas se observan equipos cohesionados que logran sostener la operación a pesar de la presión. Esta fortaleza es un activo clave para cualquier intervención.

Oportunidades (Externas - Positivas): Existe una creciente valoración social del café de especialidad y del rol del barista, lo que abre la puerta a programas de certificación y desarrollo que puedan aumentar la retención. Además, el mercado ofrece herramientas digitales de bajo costo para la gestión de turnos y la comunicación interna que no están siendo aprovechadas.

Debilidades (Internas - Negativas):

1. **Gestión Reactiva de la Carga:** Asignación ineficiente de turnos y una distribución de tareas que sobrecarga a colaboradores específicos en horas pico, sin mecanismos de alivio.
2. **Brecha en Retroalimentación y Reconocimiento:** Ausencia de un sistema ágil y visible que valide el esfuerzo extra durante los momentos de mayor presión, dejando una sensación de esfuerzo no visto.

3. Capacitación Insuficiente en Gestión de Picos: Los equipos no cuentan con protocolos o herramientas estandarizadas para manejar de manera coordinada y menos estresante las oleadas de alta demanda.

Amenazas (Externas - Negativas): Un mercado laboral competitivo donde cadenas rivales y cafeterías independientes ofrecen condiciones similares o mejores, haciendo que el talento capacitado tenga opciones atractivas fuera de la organización. Adicionalmente, existe una percepción cultural que cataloga el trabajo en cafeterías como transitorio, lo que debilita el compromiso a largo plazo.

La literatura indica que la combinación de altas demandas laborales y escasos recursos organizacionales se asocia con menores niveles de compromiso laboral y mayor desgaste emocional (Bakker & Demerouti, 2017; Salanova & Schaufeli, 2009). En este sentido, la problemática identificada representa un riesgo tanto para el bienestar de los colaboradores como para la eficiencia del proceso operativo, justificando el diseño de una propuesta orientada a la mejora del clima organizacional y la gestión de la carga operativa.

3. ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

El análisis DOFA permitió evidenciar que la sobrecarga operativa en los puntos de venta no obedece únicamente al volumen de clientes, sino a la forma en que se distribuyen las funciones y al limitado reconocimiento del desempeño.: la sobrecarga en los puntos de venta de Juan Valdez no es solo cuestión de volumen de clientes, sino de cómo se distribuye el trabajo, de la falta de reconocimiento en el día a día y de un entorno laboral que ofrece opciones atractivas afuera. Con eso claro, este capítulo recoge el plan de acción que diseñamos para intervenir el problema desde sus causas, no desde los síntomas.

Las ideas que presentamos nacen del cruce entre lo que la organización hace bien, lo que le duele, lo que podría aprovechar y lo que la presiona desde afuera. Queremos, por un lado, mitigar las debilidades internas con herramientas sencillas pero útiles para organizar mejor el trabajo y valorar el esfuerzo del equipo, y por el otro, fortalecer lo que hace que la gente quiera permanecer, para que la competencia no sea siempre una opción más tentadora. El plan está organizado en cuatro partes: los objetivos que nos trazamos, la solución que proponemos, las actividades para llevarla a cabo y los recursos que se necesitan. Todo pensado para que sea realista, medible y, ojalá, con posibilidad de crecer.

3.1. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Los objetivos específicos formulados en el capítulo 1 establecen el rumbo del presente estudio: diagnosticar, diseñar y establecer un plan viable. En coherencia con dichos propósitos, a continuación se definen los objetivos operativos del plan de acción, los cuales materializan las estrategias derivadas del diagnóstico DOFA y traducen el diseño conceptual en metas concretas, medibles y alcanzables durante la implementación del piloto.

Objetivo Operativo:

Reducir la percepción de sobrecarga laboral en al menos un 15% entre los colaboradores de la tienda piloto, mediante la implementación de un tablero visual de rotación dinámica de tareas que permita distribuir de manera más equitativa las funciones durante los picos de demanda, optimizando los tiempos de atención y disminuyendo la concentración de actividades en un mismo colaborador.

Objetivo de Clima Organizacional:

Incrementar en al menos un 20% la percepción de reconocimiento y apoyo por parte de los supervisores y pares, a través de la activación semanal del espacio "Valor Café", un mecanismo ágil de retroalimentación positiva que visibilice el esfuerzo del equipo y fortalezca el sentido de pertenencia y la cohesión grupal.

Objetivo de Capacitación y Bienestar:

Dotar al personal operativo de herramientas prácticas para la gestión del estrés en contextos de alta exigencia, mediante una sesión formativa de treinta minutos que entregue técnicas de respiración, comunicación asertiva y organización prioritaria de tareas, contribuyendo así a la disminución de la fatiga emocional y al autocuidado colectivo.

Objetivo de Sostenibilidad y Aprendizaje Organizacional:

Documentar sistemáticamente el proceso de implementación, los ajustes realizados y los resultados obtenidos, con el fin de elaborar un manual de réplica que contenga lecciones aprendidas, recomendaciones operativas y una hoja de ruta para escalar la intervención a otras tiendas de la cadena, asegurando que la propuesta trascienda el piloto y se integre a la estructura de gestión del talento humano.

3.2. DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

La solución propuesta se orienta a fortalecer la gestión del clima organizacional y su impacto en el compromiso laboral de los colaboradores en los puntos de venta de Juan Valdez, mediante un conjunto de acciones organizacionales dirigidas a intervenir las causas raíz del problema identificado, tales como la elevada carga

operativa, la concentración de múltiples funciones en un mismo colaborador y la percepción limitada de apoyo organizacional durante los periodos de alta demanda.

El clima organizacional constituye un factor determinante en la percepción que los colaboradores tienen de su entorno laboral y en la forma en que se relacionan con la organización, influyendo de manera directa en su bienestar, motivación y comportamiento en el trabajo (Schneider et al., 2013). En entornos de servicios como el sector retail, estas percepciones adquieren especial relevancia debido a la intensidad de las demandas operativas y a la interacción permanente con el cliente.

Desde la teoría de demandas y recursos laborales, se establece que cuando las exigencias del trabajo superan los recursos disponibles, se incrementa el desgaste emocional y se debilita el compromiso laboral (Bakker & Demerouti, 2017). En este contexto, la optimización de la carga operativa se plantea como un eje central de la solución, orientado a reducir la sobrecarga física y mental del personal operativo y a favorecer un desempeño más eficiente del proceso de atención al cliente.

Adicionalmente, la solución se articula con los lineamientos institucionales de Procafecol orientados al bienestar integral, la formación y el desarrollo del talento humano, los cuales reconocen al colaborador como un eje estratégico para la sostenibilidad del negocio. El Informe Integrado Procafecol 2024 destaca la importancia de generar entornos de trabajo saludables, fortalecer las capacidades del personal y promover la experiencia positiva del colaborador en los puntos de venta (Procafecol S. A., 2024).

En este sentido, el fortalecimiento de los mecanismos de comunicación, retroalimentación y reconocimiento se fundamenta en la evidencia que señala que estas prácticas organizacionales contribuyen al aumento del compromiso laboral y a la mejora del clima organizacional (Saks, 2006). En conjunto, las acciones propuestas buscan generar un impacto positivo tanto en el bienestar de los colaboradores como en la eficiencia del proceso operativo y la calidad del servicio ofrecido al cliente.

3.3.SECUENCIA DE ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN DE LA SOLUCIÓN

La ejecución de la solución propuesta se estructura a través de una secuencia de actividades organizadas de forma cronológica, orientadas a abordar progresivamente las causas del problema identificado y a fortalecer la gestión del clima organizacional y el compromiso laboral:

1. Análisis de la carga operativa en los puntos de venta

Revisión de la distribución de tareas, funciones y responsabilidades del personal operativo, así como de los horarios de mayor afluencia de clientes, con el fin de identificar los periodos de mayor exigencia laboral y los puntos

críticos del proceso operativo, en coherencia con el enfoque de demandas laborales (Bakker & Demerouti, 2017).

2. **Identificación de factores organizacionales que afectan el clima laboral**
Análisis de las condiciones asociadas a la sobrecarga operativa, la comunicación interna y el reconocimiento del desempeño, considerando su incidencia en la percepción del clima organizacional y en el compromiso laboral de los colaboradores (Schneider et al., 2013).
3. **Diseño de lineamientos para la optimización de la carga operativa**
Definición de criterios orientados a una mejor distribución de funciones y priorización de actividades críticas durante los turnos de alta demanda, con el propósito de mejorar la eficiencia del proceso operativo y reducir el desgaste laboral (Robbins & Judge, 2020).
4. **Fortalecimiento de los mecanismos de comunicación y reconocimiento**
Estructuración de prácticas formales de retroalimentación y reconocimiento del desempeño, orientadas a reforzar la motivación, el sentido de pertenencia y el compromiso laboral de los colaboradores (Saks, 2006).
5. **Articulación con los lineamientos de formación y bienestar organizacional**
Vinculación de la propuesta con las estrategias institucionales de capacitación, bienestar y desarrollo del talento humano implementadas por Procafecol, asegurando coherencia entre la intervención propuesta y las prácticas organizacionales vigentes (Procafecol S. A., 2024).
6. **Definición de criterios de seguimiento conceptual**
Establecimiento de indicadores cualitativos orientados a evaluar, de manera teórica, el impacto esperado de la solución sobre el clima organizacional, el compromiso laboral y el desempeño del proceso operativo, en concordancia con el alcance propositivo del trabajo.

3.4. DESCRIPCIÓN DE RECURSOS NECESARIOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA SOLUCIÓN

En el proceso de llevar a cabo con éxito una idea, arquetipo, propósito o proyecto, suscita una fase en la que es fundamental la identificación y por ende, la asignación eficiente de los recursos necesarios para la consecución del cometido. Por lo que, resulta elemental desarrollar este proceso priorizando las actividades y teniendo en cuenta la clasificación de los recursos existentes dentro del contexto organizacional, “incluye recursos humanos, materiales, financieros, y tecnológicos” (Asturias, p. 6), así pues, se establecerá a detalle los recursos requeridos para llevar a cabo las soluciones correspondientes a las problemáticas que identificamos en el proceso organizacional y operativo de los puntos de venta (retail) de Juan Valdez, dado que; “ la asignación estratégica de recursos no sólo optimiza el desempeño, sino que también reduce desperdicios y asegura que las prioridades estén alineadas con los objetivos del proyecto” (Meredith et al, 2021 citado por Asturias. s.f).

En ese orden de ideas, de manera estratégica, la identificación y por ende distribución de los recursos es la siguiente:

Recursos humanos: personal involucrado en el proceso, investigadores, en este caso los estudiantes que llevamos a cabo el desarrollo del proyecto, funcionarios directivos y colaboradores operativos que serán sujetos de desarrollo, formación y capacitación.

Recursos materiales: equipos de computo (computadoras, tablet, teléfonos inteligentes, video been,) y papelería, claves para la documentación, recopilación de información y desarrollo de las sesiones de capacitación de los colaboradores.

Recursos financieros: presupuesto para la realización de las actividades de capacitación, refrigerios, honorarios de formadores y capacitaciones, costos de red, transporte, papelería y utilería.

Recursos tecnológicos: Internet como herramienta clave para el acceso a la información relacionada, aplicaciones que faciliten la organización y por ende la interpretación de la información disponible ya sea en estadísticas o indicadores (excel , coda, google analytics).

4. DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA SOLUCIÓN, PARTES INTERESADAS, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTOS.

4.1.ALCANCE FINAL DE LA SOLUCIÓN

La propuesta está pensada como una prueba en pequeña escala, que permita probar las ideas en un entorno real antes de pensar en replicarlas. No se trata de cambiar toda la operación de un día para otro, sino de aprender qué funciona, qué no y cómo ajustar sobre la marcha.

Ubicación y población beneficiaria

El piloto se desarrollará en una tienda de Juan Valdez ubicada en Bogotá. La selección de esta ciudad responde a que, según información pública, la marca cuenta con 349 tiendas en Colombia, concentrando Bogotá la mayor densidad de puntos de venta del país (El Tiempo, 2022). Se elegirá específicamente una tienda con alto tráfico recurrente, para que los aprendizajes sobre gestión de carga operativa sean más significativos.

Duración y fases

La intervención tendrá una duración total de nueve meses, distribuidos en cinco momentos que permitan una implementación gradual, con tiempo suficiente para la apropiación de las herramientas y la consolidación de aprendizajes.

Componentes de la intervención

Se implementarán tres acciones concretas:

Una herramienta visual para la organización de tareas en horas de mayor afluencia.
Un espacio periódico de reconocimiento entre miembros del equipo.
Una sesión formativa breve enfocada en el manejo del estrés en contextos de alta exigencia.

Límites del piloto

Para mantener la viabilidad y el foco, se aclara lo que queda fuera del alcance:

No se intervendrán otras tiendas de la cadena.

No se modificarán salarios, contratos ni políticas organizacionales.

No se realizarán inversiones significativas en software o tecnología.

No se contratará personal adicional para la tienda.

Criterios de evaluación

Al cierre del piloto, se valorará su efectividad a partir de dos aspectos: los cambios en la percepción del equipo sobre la carga laboral y el reconocimiento recibido, y la capacidad de documentar aprendizajes que puedan ser útiles para futuras réplicas en otras tiendas.

4.2. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN

La implementación del piloto requiere una coordinación clara entre distintos actores. Cada persona involucrada tiene un rol específico que cumplir, y la idea es que entre todos construyan un proceso de aprendizaje más que una simple ejecución de tareas. Por eso, más allá de las funciones, lo que buscamos es que los responsables se conviertan en facilitadores de una cultura donde quepa reconocer las debilidades sin miedo y potenciar las fortalezas con confianza. De esa forma, el piloto no solo resuelve un problema operativo, sino que aporta valor real al clima laboral, la motivación del equipo y, finalmente, a la productividad.

Ahora bien, los responsables de la ejecución de las actividades identificadas en el plan de acción abanderan la responsabilidad de llevarlas a cabo de manera que sea para la organización un proceso de aprendizaje y retroalimentación continua, el cual permita mitigar el miedo y por el contrario, constituir y fortalecer una cultura de confianza que abrace las debilidades y potencializar las fortalezas construyendo así valor agregado, reflejado en la mejora del clima laboral, el dinamismo operativo, la motivación, el compromiso y el incremento en la productividad de la plantilla de colaboradores.

En este proceso intervienen de manera directa; asesores, supervisores, directivos, capacitadores y colaboradores operativos, quienes estratégicamente y de manera estructurada llevan a cabo las actividades correspondientes.

Los roles y sus responsabilidades

Gerente de la tienda seleccionada: Asume el liderazgo general del piloto. Su papel es facilitar los espacios necesarios, motivar al equipo y ser el puente con la organización para que todo fluya sin tropiezos.

Supervisor de turno: Tiene un rol clave en el día a día. Es quien recuerda al equipo el uso de las herramientas, activa los espacios de reconocimiento y está atento a lo que va funcionando o necesita ajustes.

Profesional de Talento Humano: Apoya el diseño y la facilitación de la sesión formativa. Además, acompaña el proceso desde una mirada más estratégica, asegurando que lo aprendido pueda aprovecharse más adelante.

Investigadoras (equipo del proyecto): Están a cargo del seguimiento, la aplicación de encuestas y la documentación de aprendizajes. Su mirada externa es clave para registrar lo que funciona y lo que no, sin sesgos del día a día operativo.

Jefe de Recursos Humanos (nivel central): Desde una visión más amplia, es quien delimita las tiendas donde tendría sentido replicar el piloto en el futuro, participa en la socialización con otros directivos y ayuda a definir la ruta del plan de acción a partir de los resultados del diagnóstico DOFA.

Equipo de baristas y cajeros: Son los protagonistas de la intervención. Sin su disposición y mirada crítica, el piloto no tendría sentido. Se espera que usen las herramientas, participen activamente y aporten su visión para ajustar sobre la marcha.

4.3. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

En coherencia con el alcance propositivo del presente trabajo, se formula un cronograma de ejecución proyectado a nueve (9) meses, el cual contempla las fases necesarias para una eventual implementación piloto en un punto de venta de la ciudad de Bogotá.

El cronograma se estructura en cinco fases progresivas: diagnóstico y planeación estratégica, implementación inicial, ajuste y estabilización, medición de impacto y consolidación, y finalmente sistematización y proyección estratégica. Esta distribución temporal permite garantizar un proceso organizado, medible y alineado con los objetivos planteados, asegurando que la intervención incide directamente en la gestión del clima organizacional y en el fortalecimiento del compromiso laboral.

Fase 1. Diagnóstico y planeación estratégica (Mes 1)

Durante esta fase se establecería la línea base del proyecto mediante la aplicación de instrumentos de diagnóstico orientados a medir la percepción de carga laboral, reconocimiento y compromiso. Asimismo, se diseñarán las herramientas operativas

Nota. Elaboración propia.

4.4.PRESUPUESTO

Este proceso investigativo se enmarca específicamente en el desarrollo concreto de una prueba piloto implementada en las tiendas y/o puntos de ventas Juan Valdez ya identificados con anterioridad, así pues, “el cálculo de presupuestos asegura que se disponga de los recursos financieros necesarios para cumplir con los objetivos establecidos, minimizando el riesgo de sobrecostos y subfinanciamiento” (Asturias, p. 3) por lo que, respecto de las actividades y los responsables de la ejecución, estructuramos el presupuesto de tal manera que su cobertura aplique a todas las responsabilidades y por menores existentes para el cumplimiento de la prueba.

Tabla 2

Presupuesto estimado para la implementación del piloto

Rubro	Especificación	Tipo de costo	Valor estimado (COP)
Diagnóstico organizacional	Horas adicionales del área de Recursos Humanos para aplicación y análisis de instrumentos	Costo único	\$ 398.000*
Ajuste operativo y seguimiento	Incentivo mensual para supervisores por acompañamiento del piloto (\$200.000 x 2 meses)	Temporal	\$400.000
Material espacio “Valor Café”	Papelería, material visual y elementos de reconocimiento simbólico	Costo único	\$300.000
Programa de capacitación	Honorarios profesional externo (manejo del estrés y pausas activas)	Costo único	\$ 1.200.000
Reconocimiento al desempeño	Incentivo económico simbólico	Eventual	\$200.000
Herramientas tecnológicas	Suscripción o licencia de herramientas digitales de seguimiento	Temporal	\$500.000

Nota. Elaboración propia.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asturias. (s.f.). *Cálculo de presupuestos y asignación de recursos: Cómo estimar costos y ajustar recursos para proyectos de investigación aplicada*. https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca_summa/pdf/SUMMA-TFM/unidad_3_pdf3.pdf

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/xxxxx>

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.

Procafecol S. A. (2024). *Informe integrado 2024*.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.

Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo*. Alianza Editorial.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.