



Incidencia del rediseño de puestos de trabajo en la calidad de la gestión desde el Modelo HERO en la
empresa DISLICORES

Juan José Villa López

Daniel David Berrio Chavarría

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Bello (Antioquia)

Administración de Empresas

mayo de 2026

Incidencia del rediseño de puestos de trabajo en la calidad de la gestión desde el Modelo HERO en la
empresa DISLICORES

Juan José Villa López

Daniel David Berrio Chavarría

Trabajo de investigación e innovación presentado como requisito para optar al título de Administrador
de Empresas

Asesor(a)

German Eduardo Pérez Ramírez

Administración de Empresas

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Centro Universitario Bello (Antioquia)

Administración de Empresas

mayo de 2026

Dedicatoria.

Este trabajo está dedicado, en primer lugar, a nuestras familias, quienes han sido el motor y la motivación constante a lo largo de este proceso. Gracias por cada palabra de aliento, por la paciencia en los momentos difíciles y por estar presentes en cada paso de este camino. Su apoyo incondicional nos permitió seguir adelante cuando las cosas se hicieron complicadas, y su confianza en nosotros fue clave para no rendirnos. Este logro no es solo nuestro, también les pertenece a ustedes.

A nuestros profesores, que hicieron parte fundamental de nuestra formación, queremos agradecerles por su dedicación, por compartir su conocimiento y por guiarnos con compromiso durante todo este proceso. Más allá de enseñarnos teoría, nos ayudaron a desarrollar pensamiento crítico, disciplina y responsabilidad. Gracias por cada corrección, cada consejo y cada exigencia, que al final se convirtieron en aprendizaje y crecimiento.

También dedicamos este trabajo a todas aquellas personas que, de una u otra forma, estuvieron presentes durante esta etapa, brindándonos apoyo, inspiración o motivación. A compañeros, amigos que hicieron más llevadero este proceso y que aportaron, directa o indirectamente, a la construcción de este logro.

Finalmente, queremos dedicarnos este trabajo a nosotros mismos, por el esfuerzo realizado, por la constancia y por no rendirnos a pesar de los obstáculos. Este proceso no fue fácil, pero cada reto superado nos permitió crecer, aprender y demostrar que con compromiso, disciplina y dedicación es posible alcanzar las metas propuestas.

Este trabajo representa no solo el cierre de una etapa académica, sino también el inicio de nuevos retos y oportunidades. Por ello, lo asumimos con orgullo, gratitud y la satisfacción de haber dado lo mejor de nosotros en cada momento

Agradecimientos

En primer lugar, expresamos nuestra gratitud a Dios por guiarnos con sabiduría, fortaleza y constancia a lo largo de este proceso académico, permitiéndonos culminar con éxito esta etapa de formación profesional.

Extendemos un reconocimiento especial a nuestras familias, quienes, con su apoyo incondicional, comprensión y permanente motivación, han sido un pilar fundamental en el desarrollo de este proyecto y en el logro de nuestras metas académicas.

De manera muy especial, manifestamos nuestro más sincero agradecimiento a Germán Eduardo Pérez Ramírez, por su valiosa orientación, acompañamiento riguroso y aportes académicos, los cuales contribuyeron de manera significativa a la consolidación de esta investigación.

A la Corporación Universitaria Minuto de Dios, le expresamos nuestro agradecimiento por brindarnos una formación integral basada en principios éticos, académicos y profesionales, así como por proporcionar los espacios y herramientas necesarias para el desarrollo de este trabajo.

Tabla de contenido

| |
|---|
| Resumen 9 |
| Abstract 10 |
| Introducción 11 |
| Planteamiento del problema 12 |
| Justificación 13 |
| Objetivos 16 |
| Objetivo general 16 |
| Objetivos específicos 16 |
| Marco referencial 17 |
| Calidad de la gestión organizacional 17 |
| Rediseño de puestos de trabajo 17 |
| Modelo HERO (Healthy and Resilient Organizations) 18 |
| Marco conceptual 18 |
| Rediseño de puestos de trabajo 18 |
| Calidad de la gestión 19 |
| Prácticas organizacionales saludables 19 |
| Recursos laborales 19 |
| Engagement 20 |
| Factores de riesgo psicosocial 20 |
| Liderazgo organizacional 20 |
| Resultados organizacionales saludables 20 |

| | |
|---|-----------|
| Incidencia | 20 |
| Integración conceptual del estudio | 21 |
| Marco contextual | 22 |
| Marco legal | 23 |
| Normatividad nacional | 24 |
| Normatividad internacional y certificaciones | 26 |
| Síntesis normativa | 27 |
| Marco teórico | 28 |
| Rediseño de puestos de trabajo como eje de la gestión organizacional | 28 |
| Modelo HERO y su relación con el rediseño de puestos | 29 |
| Gestión del talento humano y alineación de funciones | 30 |
| Relación entre rediseño de puestos y desempeño organizacional | 30 |
| Rediseño de puestos y Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) | 31 |
| El liderazgo como factor clave en el rediseño de puestos | 31 |
| Rediseño de puestos y engagement laboral | 32 |
| Tendencias actuales y aplicación en el contexto organizacional | 32 |
| Diseño metodológico | 33 |
| Enfoque | 33 |
| Tipo de investigación y alcance | 34 |
| Población y Muestra | 35 |
| Población | 35 |
| Muestra | 35 |
| Instrumentos y Técnicas de Recolección | 37 |
| Fase 1: Diagnóstico de puestos de trabajo | 37 |

Fase 2: Análisis de la calidad organizacional | 37

Fase 3: Diseño de la propuesta | 37

Fase 4: Propuesta de intervención | 38

Procedimiento metodológico | 38

Fase 1: Diagnóstico | 38

Fase 2: Recolección y análisis de información | 38

Fase 3: Diseño de la propuesta | 38

Fase 4: Propuesta de intervención | 39

Instrumento cuantitativo | 39

Instrumento cualitativo | 40

Conclusiones | 41

Referencias | 48

Lista de figuras | 8

Lista de figuras

Figura 1

41

Resumen

El presente estudio tiene como propósito analizar cómo el rediseño de los puestos de trabajo influye en la calidad de la gestión organizacional en la empresa DISLICORES Colombia S.A.S., tomando como base el Modelo HERO. Esta investigación surge a partir de la necesidad de que exista una mayor coherencia entre lo que dicen los perfiles de cargo y lo que realmente viven los colaboradores en su día a día, con el fin de mejorar tanto su bienestar como su desempeño laboral.

Para desarrollar el estudio, se utilizó un enfoque mixto que combina herramientas cuantitativas y cualitativas, como encuestas, entrevistas y revisión de documentos internos de la empresa. Esto permitió conocer de manera más cercana la percepción de los trabajadores sobre aspectos como la carga laboral, la claridad de sus funciones y el apoyo recibido dentro de la organización.

Como resultado, se espera identificar diferencias importantes entre las funciones definidas y la realidad laboral, lo que puede afectar tanto el desempeño de los colaboradores como la calidad de la gestión. En conclusión, el rediseño de puestos se plantea como una estrategia clave para mejorar la organización del trabajo, fortalecer el bienestar de los empleados y contribuir a una gestión más eficiente y sostenible

Palabras clave: Bienestar laboral, calidad organizacional, rediseño de puestos, Modelo HERO, gestión del talento humano.

Abstract

This study aims to analyze how job redesign influences the quality of organizational management in DISLICORES Colombia S.A.S., based on the HERO Model. The research arises from the need to better align what is formally established in job descriptions with what employees actually experience in their daily work, in order to improve both their well-being and job performance.

To carry out the study, a mixed-method approach was used, combining quantitative and qualitative tools such as surveys, interviews, and document analysis. This allowed a closer understanding of employees' perceptions regarding aspects such as workload, clarity of roles, and organizational support.

The results revealed important gaps between formal job design and real working conditions, which can affect both employee performance and the overall quality of management. In conclusion, job redesign is identified as a key strategy to improve work organization, enhance employee well-being, and contribute to more efficient and sustainable organizational management.

Keywords: Work well-being, organizational quality, job redesign, HERO Model, human talent management.

Introducción

El desarrollo de la industria moderna ha generado importantes avances en productividad y competitividad, pero también ha incrementado los desafíos en la gestión del talento humano y las condiciones psicosociales del trabajo. En este contexto, DISLICORES S.A.S., como empresa dedicada a la comercialización y distribución de bebidas, enfrenta el reto de sostener altos niveles de desempeño organizacional sin afectar el bienestar de sus colaboradores.

Las dinámicas propias del sector, como el cumplimiento de metas comerciales, la gestión de inventarios, la logística de distribución y la atención al cliente, implican exigencias constantes que pueden generar factores de riesgo psicosocial, tales como la sobrecarga laboral, la presión por resultados y la ambigüedad en las funciones. Estos factores pueden impactar tanto la salud de los trabajadores como la calidad de la gestión organizacional

En este sentido, una de las principales problemáticas radica en la posible desalineación entre las funciones establecidas en los perfiles de cargo y las condiciones reales en las que se desarrollan las actividades laborales. Esta situación puede generar ambigüedad de rol, duplicidad de funciones y disminución del compromiso, afectando el desempeño y la eficiencia organizacional (Demerouti E. A., 2001)

Frente a esta realidad, el rediseño de puestos de trabajo se plantea como una estrategia que permite ajustar las funciones, responsabilidades y condiciones laborales a las necesidades actuales de la organización y de sus colaboradores. Este enfoque se articula con el Modelo HERO (Healthy and Resilient Organizations), el cual propone que las organizaciones que implementan prácticas organizacionales saludables fortalecen los recursos laborales, el engagement y los resultados organizacionales (Salanova M. S., 2016).

En consecuencia, la presente investigación tiene como propósito analizar la incidencia del rediseño de puestos de trabajo en la calidad de la gestión organizacional desde el enfoque del Modelo

HERO en la empresa DISLICOES Colombia S.A.S., con el fin de identificar oportunidades de mejora que contribuyan al fortalecimiento del bienestar laboral y la eficiencia organizacional.

Planteamiento del problema

En el contexto organizacional actual, caracterizado por entornos altamente dinámicos, digitalizados y competitivos, las empresas enfrentan el desafío de optimizar sus procesos internos sin descuidar el bienestar de sus colaboradores. En este sentido, la calidad de la gestión organizacional se ha consolidado como un factor determinante para la sostenibilidad, la eficiencia operativa y el logro de objetivos estratégicos. (Deloitte, 2023)

En la empresa DISLICOES Colombia S.A.S., las transformaciones en los procesos de trabajo, impulsadas por la competitividad del mercado y la necesidad de innovación, pueden generar desajustes entre las funciones asignadas y las condiciones reales de ejecución. Estos desajustes impactan directamente en el desempeño de los colaboradores y, en consecuencia, en la calidad de la gestión organizacional (Trabajo O. I., Organización Internacional del Trabajo, 2021)

El diseño de los puestos de trabajo se constituye como un factor crítico en esta problemática. Cuando los roles presentan sobrecarga, ambigüedad o limitaciones en la autonomía, se generan efectos negativos como disminución de la productividad, incremento de errores y debilitamiento en la toma de decisiones. Estas condiciones afectan la eficiencia organizacional y dificultan la gestión efectiva de los procesos. (Salud O. M., 2022)

Desde la perspectiva del Modelo HERO, las organizaciones saludables y resilientes son aquellas que implementan prácticas organizacionales orientadas a fortalecer los recursos laborales y promover resultados positivos como el engagement, el bienestar y la calidad de la gestión ((Marisa Salanova S. L., We need a hero! Toward a validation of the Health and Resilient Organization (HERO) Model, 2012)). En este marco, el rediseño de puestos de trabajo se posiciona como una estrategia clave para alinear las

demandas laborales con los recursos disponibles, favoreciendo tanto el desempeño como el bienestar de los colaboradores.

Sin embargo, en muchas organizaciones, incluyendo el caso de estudio, persiste una limitada evidencia empírica sobre la incidencia específica del rediseño de puestos de trabajo en la calidad de la gestión, así como sobre el papel mediador de variables como el liderazgo, los recursos laborales y el engagement. Esta situación dificulta la implementación de estrategias organizacionales integrales que articulen el bienestar laboral con los resultados empresariales (Gallup, 2023)

En consecuencia, surge la necesidad de analizar la incidencia del rediseño de puestos de trabajo en la calidad de la gestión desde el enfoque del Modelo HERO en la empresa DISLICORES Colombia S.A.S., con el propósito de generar conocimiento actualizado que contribuya al diseño de estrategias organizacionales orientadas a mejorar tanto el desempeño como el bienestar laboral.

Justificación

La naturaleza de esta industria se basa principalmente en actividades de tipo logístico, comercial y de distribución, acompañadas de un servicio al cliente que exige cada vez mayor calidad y rapidez. En este contexto, promover la salud organizacional dentro de DISLICORES no solo significa cuidar la integridad física y mental de los colaboradores, sino también mejorar su desempeño, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Trabajar bajo un enfoque de organización saludable permite reducir el ausentismo, aumentar la productividad y fortalecer la imagen de la empresa en el mercado.

Sin embargo, en DISLICORES S.A.S. pueden presentarse diferencias entre lo que está definido en los perfiles de cargo y lo que realmente ocurre en el día a día laboral. Estas situaciones suelen evidenciarse en la carga de trabajo, la presión por cumplir objetivos y la falta de claridad en algunas funciones, especialmente en áreas operativas y comerciales. Esto puede generar estrés, desmotivación, bajo desempeño y afectar directamente la calidad del servicio. Por esta razón, este proyecto busca

identificar esas brechas y plantear mejoras a través de la actualización de los perfiles de cargo y el diseño de estrategias más acordes con la realidad de la empresa.

Desde la perspectiva teórica, el estudio se fundamenta en el modelo HERO (Healthy and Resilient Organization) propuesto por (Salanova, Llorens, Cifre, & Martínez, 2012), el cual plantea que las organizaciones saludables son aquellas que desarrollan prácticas de gestión orientadas al bienestar y la resiliencia, generando empleados más comprometidos, eficaces y sostenibles. A su vez, se complementa con la Teoría de Recursos y Demandas Laborales (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001), que explica cómo el equilibrio entre los recursos disponibles (apoyo organizacional, capacitación, liderazgo positivo) y las demandas del puesto (presión, carga de trabajo, condiciones físicas) determina el nivel de bienestar y desempeño de los trabajadores. A partir de estos enfoques, el estudio busca comprender cómo prácticas organizacionales como el rediseño de puestos pueden mejorar las condiciones de trabajo y generar impactos positivos en la calidad de la gestión dentro de DISLICORES S.A.S.

Desde el enfoque de la Gestión del Conocimiento y la Psicología Organizacional Positiva, el estudio también aportará evidencia sobre cómo las prácticas de aprendizaje organizacional, la comunicación interna y el liderazgo transformacional pueden incidir en la salud laboral, el clima organizacional y la calidad de los productos. Este enfoque integrador busca trascender la visión tradicional de seguridad ocupacional para abordar el bienestar desde una perspectiva preventiva, participativa y estratégica. (Salanova, Llorens, & Martínez, Organizaciones saludables: Una mirada desde la psicología positiva, 2019).

En cuanto a la justificación técnica, el proyecto propone el diseño de herramientas concretas que fortalezcan la gestión del talento humano y la salud organizacional en DISLICORES. Entre ellas se incluyen la actualización de descripciones de cargo, matrices de riesgos por puesto, instrumentos de evaluación psicosocial, protocolos de intervención y guías de mejora continua alineadas con los sistemas de gestión de calidad, medioambiente y seguridad y salud en el trabajo. Estas acciones contribuirán a integrar la

seguridad, el bienestar y la productividad bajo un mismo sistema de gestión con respaldo técnico y normativo.

Desde la justificación práctica, la investigación busca generar resultados aplicables al contexto laboral de DISLICORES, mediante la creación de instrumentos y estrategias que puedan ser incorporados en sus procesos de gestión humana, calidad y SST. Estos productos facilitarán la toma de decisiones operativas y estratégicas orientadas a la sostenibilidad, el cumplimiento normativo y el mejoramiento continuo, aportando a la construcción de una cultura organizacional más saludable y eficiente.

Finalmente, el estudio identifica algunas brechas de conocimiento importantes en el contexto de DISLICORES S.A.S.: (a) la poca evidencia aplicada sobre el uso del modelo HERO y del bienestar organizacional en empresas del sector de comercialización y distribución; (b) la limitada integración entre la gestión del talento humano, la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) y el desempeño de los colaboradores dentro de la organización; y (c) la necesidad de contar con enfoques que se ajusten mejor a la realidad de la empresa, permitiendo relacionar de manera más clara el bienestar laboral con los resultados organizacionales.

El desarrollo de este proyecto permitirá cerrar esas brechas, ofreciendo un marco conceptual y metodológico replicable en otras empresas del sector logístico, comercial y de distribución. Asimismo, generará aportes teóricos y prácticos útiles para la gestión estratégica del talento, la innovación organizacional y la consolidación de una cultura preventiva en DISLICORES, orientada hacia la excelencia, la sostenibilidad y el bienestar integral de sus colaboradores.

Objetivos

Objetivo general

Analizar la incidencia del rediseño de puestos de trabajo en la calidad organizacional desde el Modelo HERO en la empresa DISLICORES Colombia S.A.S.

Objetivos específicos

- Diagnosticar las condiciones actuales de los puestos de trabajo y su relación con los factores de riesgo psicosocial.
- Identificar los elementos del rediseño de puestos de trabajo que influyen en el desempeño, el compromiso organizacional y la satisfacción de los colaboradores dentro de la organización.
- Evaluar la relación existente entre el rediseño de puestos de trabajo y las dimensiones de la calidad organizacional propuestas por el Modelo HERO, considerando recursos organizacionales saludables y empleados saludables.
- Proponer estrategias de mejora orientadas al rediseño de puestos de trabajo que fortalezcan la calidad organizacional y promuevan entornos laborales saludables en la empresa DISLICORES Colombia S.A.S

Marco referencial**Calidad de la gestión organizacional**

La calidad de la gestión organizacional se refiere a la capacidad de una empresa para planificar, ejecutar y evaluar sus procesos de manera eficiente, logrando resultados sostenibles y alineados con sus objetivos estratégicos. Esta calidad no solo depende de factores estructurales, sino también del talento humano y de las condiciones en las que este desarrolla sus funciones. (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2019)

Desde la Administración de Empresas, se reconoce que una gestión de calidad implica liderazgo efectivo, toma de decisiones basada en evidencia, optimización de procesos y una cultura organizacional orientada a la mejora continua. En este sentido, el bienestar de los colaboradores y el diseño de sus

puestos de trabajo se convierten en elementos clave para alcanzar altos niveles de desempeño organizacional. ((ISO), 2015)

Rediseño de puestos de trabajo

El rediseño de puestos de trabajo es una estrategia organizacional orientada a modificar las tareas, responsabilidades y condiciones laborales con el fin de mejorar tanto la eficiencia como la satisfacción de los colaboradores. Este proceso busca lograr un equilibrio entre las demandas del trabajo y las capacidades del individuo.

La Teoría de las Características del Trabajo plantea que dimensiones como la autonomía, la variedad de habilidades, la retroalimentación y la relevancia de la tarea inciden directamente en la motivación y el rendimiento. Por tanto, un adecuado rediseño de puestos no solo impacta el bienestar laboral, sino también la calidad de la gestión al optimizar la ejecución de los procesos organizacionales. (Oldham, 1980)

Modelo HERO (Healthy and Resilient Organizations)

El Modelo HERO propone un enfoque integral para comprender cómo las organizaciones pueden ser saludables y resilientes, integrando prácticas organizacionales positivas, recursos laborales y resultados organizacionales. (Marisa Salanova S. L., 2021)

El modelo se compone de tres dimensiones clave:

- Prácticas organizacionales saludables: incluyen políticas y estrategias como el rediseño de puestos, el liderazgo positivo y la gestión del talento.
- Recursos laborales y personales: como la autonomía, el apoyo social, la autoeficacia y el engagement.

- Resultados organizacionales saludables: entre los que se encuentra la calidad de la gestión, el desempeño y la productividad. (Soria, 2021)

Marco conceptual

El presente marco conceptual define los principales términos y variables que orientan el estudio sobre la incidencia del rediseño de puestos de trabajo en la calidad de la gestión desde el enfoque del Modelo HERO en la empresa DISLICORES Colombia S.A.S. Estos conceptos permiten comprender las relaciones entre las condiciones laborales, el bienestar de los colaboradores y los resultados organizacionales.

Rediseño de puestos de trabajo

El rediseño de puestos de trabajo se entiende como el proceso mediante el cual se ajustan las funciones, tareas y responsabilidades de un cargo con el fin de mejorar el desempeño y el bienestar de los colaboradores, alineando las exigencias del trabajo con sus capacidades (Parker, 2017). En el contexto de DISLICORES, implica adaptar los roles en áreas logísticas, comerciales y administrativas a las condiciones reales de trabajo.

Calidad de la gestión

La calidad de la gestión hace referencia a la capacidad de una organización para planificar, ejecutar y controlar sus procesos de manera eficiente, logrando resultados sostenibles y orientados a los objetivos estratégicos en DISLICORES, esto se refleja en la eficiencia operativa, el cumplimiento de metas y la calidad del servicio. (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2019)

Prácticas organizacionales saludables

Son las estrategias implementadas por la organización para promover el bienestar y el desarrollo de los colaboradores, como el liderazgo positivo, la comunicación efectiva y la gestión del talento humano (Salanova M. , Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos, 2016). Estas prácticas influyen directamente en el desempeño y el clima laboral. (Salanova M. L., 2020)

Recursos laborales

Los recursos laborales son los elementos del entorno de trabajo que facilitan el cumplimiento de las funciones y ayudan a reducir las demandas laborales, como el apoyo organizacional, la autonomía y la retroalimentación (Bakker, 2017). En organizaciones como DISLICORES, estos recursos son clave para enfrentar las exigencias del entorno laboral.

Engagement

El engagement es un estado positivo caracterizado por altos niveles de energía, dedicación y absorción en el trabajo, lo que se traduce en mayor compromiso y desempeño (Schaufeli, 2006). Este concepto es central dentro del enfoque de organizaciones saludables.

Factores de riesgo psicosocial

Son condiciones del entorno laboral que pueden afectar la salud mental de los trabajadores, como la sobrecarga laboral, la presión por resultados y la ambigüedad en las funciones (Trabajo M. d., 2019). En DISLICORES, estos factores pueden presentarse en áreas comerciales, logísticas y de servicio.

Liderazgo organizacional

El liderazgo organizacional es la capacidad de orientar y motivar a los colaboradores hacia el logro de los objetivos. Un liderazgo positivo fortalece el bienestar y el compromiso, mientras que uno deficiente puede generar desmotivación (Northouse, 2021).

Resultados organizacionales saludables

Dentro del Modelo HERO, estos resultados incluyen productividad, satisfacción laboral, desempeño y calidad de la gestión, reflejando el impacto de las prácticas organizacionales (Salanova M. L., 2012)

Incidencia

En este estudio, la incidencia se define como el efecto que tiene el rediseño de puestos de trabajo sobre la calidad de la gestión, mediado por variables como los recursos laborales, el engagement y el liderazgo (Bakker, 2017)

Integración conceptual del estudio

El estudio se fundamenta en la relación entre las siguientes variables:

- Variable independiente: Rediseño de puestos de trabajo
- Variables mediadoras: Recursos laborales, engagement, liderazgo y prácticas organizacionales saludables
- Variable dependiente: Calidad de la gestión

En el contexto de DISLICORES Colombia S.A.S., esta relación permite comprender de manera más amplia cómo la forma en que están estructurados los puestos de trabajo influye directamente en la manera en que los colaboradores desempeñan sus funciones. En áreas como logística, ventas y administración, donde las dinámicas laborales son exigentes y cambiantes, el rediseño de puestos se

convierte en una herramienta clave para mejorar la claridad de roles, la distribución de tareas y las condiciones laborales.

Cuando los puestos de trabajo están bien diseñados, los colaboradores cuentan con mejores recursos para desarrollar sus actividades, como mayor apoyo organizacional, claridad en sus funciones y mejores condiciones de trabajo. Esto favorece el desarrollo del engagement, entendido como el compromiso y la motivación hacia el trabajo, lo cual impacta directamente en su desempeño y en la forma en que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales (Schaufeli, 2006)

Desde esta perspectiva, el Modelo HERO permite entender que no se trata solo de mejorar los resultados, sino de fortalecer los procesos que los hacen posibles. Es decir, cuando la organización implementa prácticas organizacionales saludables —como el rediseño de puestos y un liderazgo adecuado—, se fortalecen los recursos laborales de los colaboradores, lo que genera un efecto positivo en su bienestar y en los resultados organizacionales (Marisa Salanova S. L., *We need a hero! Toward a validation of the HHealthy and Resilient Organization (HERO) Model*, 2012)

En el caso de DISLICORES, esto cobra especial importancia, ya que el desempeño organizacional depende en gran medida del trabajo coordinado entre áreas operativas, comerciales y administrativas. Por ello, mejorar las condiciones de los puestos de trabajo no solo beneficia a los colaboradores, sino que también impacta directamente en la eficiencia de los procesos, la calidad del servicio y el cumplimiento de metas.

De esta manera, el rediseño de puestos de trabajo se entiende como una estrategia que no solo busca ajustar funciones, sino también mejorar el bienestar laboral, fortalecer la motivación de los colaboradores y contribuir al mejoramiento continuo de la gestión organizacional.

Marco contextual

El presente estudio se realiza en la empresa DISLICORES Colombia S.A.S., una organización que goza de reconocimiento en el mercado colombiano por su participación en la comercialización y distribución de bebidas alcohólicas y no alcohólicas. La empresa se encuentra en un entorno altamente competitivo, en el que los constantes cambios en la demanda, las regulaciones del sector y las dinámicas logísticas que exigen eficiencia y adaptación continua.

DISLICORES en su trayectoria se ha posicionado como una organización con presencia en diferentes regiones del país, lo cual hace que deba tener una estructura organizacional compleja, con varias áreas funcionales y niveles jerárquicos. Así las cosas, la gestión del talento humano es fundamental para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la calidad en la prestación del servicio.

Condiciones propias del sector de distribución, tales como la presión por cumplimiento de metas comerciales, la gestión de inventarios, la logística de transporte y la atención al cliente, hacen que las exigencias particulares en los puestos de trabajo incrementen notablemente. Estas demandas pueden influir en la carga laboral, la organización de las tareas y la claridad de roles, lo cual impacta directamente en el desempeño de los colaboradores y en la calidad de la gestión organizacional.

En este escenario, el rediseño de puestos de trabajo se constituye en una estrategia de suma importancia para optimizar la distribución de funciones, mejorar la eficiencia de los procesos y fortalecer las condiciones laborales. La adecuación de los roles a las necesidades actuales de la organización permite reducir posibles desajustes entre las capacidades del talento humano y las exigencias del entorno, favoreciendo así una gestión más efectiva.

Desde el enfoque del Modelo HERO, el análisis del contexto organizacional adquiere mayor relevancia, ya que este modelo plantea que las prácticas organizacionales saludables, como el rediseño

de puestos, influyen en los recursos laborales (autonomía, apoyo, liderazgo) y, en consecuencia, en los resultados organizacionales, incluyendo la calidad de la gestión.

Adicionalmente, el contexto colombiano en materia laboral ha venido fortaleciendo la importancia de la gestión del bienestar y la prevención de riesgos psicosociales en las organizaciones, lo que exige a empresas como DISLICORES Colombia S.A.S. implementar estrategias que integren la productividad con el bienestar de los colaboradores.

En este sentido, el estudio de la incidencia del rediseño de puestos de trabajo en la calidad de la gestión, desde el enfoque del Modelo HERO, se sitúa en un contexto organizacional real que demanda innovación en la gestión del talento humano, mejora continua de los procesos y fortalecimiento de prácticas organizacionales saludables

Marco legal

El marco legal de la presente investigación tiene como propósito establecer las disposiciones normativas nacionales e internacionales que sustentan la gestión de la salud organizacional y del talento humano en DISLICORES S.A.S. Estas normas determinan las responsabilidades empresariales frente a la prevención de riesgos laborales, el bienestar psicológico de los trabajadores y la promoción de ambientes de trabajo saludables. Además, orientan el cumplimiento de estándares de calidad, sostenibilidad y competitividad que rigen las operaciones industriales en Colombia y en los mercados internacionales donde la empresa tiene presencia.

Normatividad nacional

En Colombia, la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) se rige por un conjunto de leyes, decretos y resoluciones que garantizan la protección integral del trabajador y promueven la mejora continua del sistema de gestión. Entre las principales disposiciones bajo los parámetros de la Norma ISO se destacan:

- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA, 1991. Artículo 25 (Derecho al trabajo en condiciones dignas y justas) y Artículo 53 (Principios mínimos fundamentales del trabajo, estabilidad, seguridad y salud laboral).
- COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA, 1979. *Ley 9 de 1979 por la cual se dictan medidas sanitarias (Código Sanitario Nacional)*. Bogotá D.C.: Diario Oficial No. 35.193.
- COLOMBIA. MINISTERIO DEL TRABAJO, 2015. *Decreto 1072 de 2015 por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo*. Bogotá D.C.: Imprenta Nacional de Colombia.
- COLOMBIA. MINISTERIO DEL TRABAJO, 2019. *Resolución 0312 de 2019 por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST*. Bogotá D.C.: Ministerio del Trabajo.
- COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA, 2012. *Ley 1562 de 2012 por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional*. Bogotá D.C.: Diario Oficial No. 48.488.
- COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL, 2008. *Resolución 2646 de 2008 por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo*. Bogotá D.C.: Ministerio de la Protección Social.
- COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA, 2013. *Ley 1616 de 2013 por la cual se expide la Ley de Salud Mental y se dictan otras disposiciones*. Bogotá D.C.: Diario Oficial.
- COLOMBIA. MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE, 2015. *Decreto 1076 de 2015 y Decreto Ley 2811 de 1974 para la gestión integrada de residuos, emisiones y uso responsable de recursos naturales*.

Normatividad internacional y certificaciones

A nivel internacional, la gestión de la salud organizacional y del talento humano se apoya en estándares reconocidos globalmente que promueven la calidad, la seguridad y el bienestar en el trabajo.

Entre los más relevantes para DISLICORES Colombia S.A.S. se destacan:

Organización Internacional del Trabajo (OIT): Promueve el Convenio 155 sobre seguridad y salud de los trabajadores y el Convenio 187 sobre el marco promocional para la SST, que establecen las bases para una cultura de prevención y mejora continua en los entornos laborales.

Norma ISO 45001:2018: Establece los requisitos para implementar un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, orientado a eliminar peligros, minimizar riesgos y mejorar

continuamente el desempeño de la organización.

Norma ISO 9001:2015: Regula los sistemas de gestión de la calidad, asegurando que los procesos productivos y de servicio cumplan con los estándares internacionales de satisfacción del cliente y mejora continua.

Norma ISO 14001:2015: Define los lineamientos para la gestión ambiental, promoviendo la eficiencia energética, la prevención de la contaminación y la sostenibilidad en los procesos industriales.

Modelo de Empresa Saludable (OMS, 2010): La Organización Mundial de la Salud propone un enfoque integral que combina la gestión de riesgos con la promoción del bienestar físico, mental y social, alineado con el paradigma de las organizaciones saludables que adopta el modelo HERO.

Directrices de la Organización Internacional de Normalización (ISO 26000:2010): Ofrecen orientación sobre responsabilidad social corporativa, promoviendo el bienestar laboral, la equidad, la ética empresarial y la sostenibilidad en toda la cadena de valor.

Estas certificaciones y marcos normativos internacionales refuerzan el compromiso de DISLICORES Colombia S.A.S. con la sostenibilidad y la salud organizacional, integrando las dimensiones técnica, humana y ambiental de su gestión corporativa.

Síntesis normativa

El presente estudio se fundamenta en la normativa colombiana en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), la cual establece la responsabilidad de las organizaciones en la prevención de riesgos laborales y la protección integral del trabajador, especialmente a través del Sistema de Gestión de SST (COLOMBIA. MINISTERIO DEL TRABAJO, Decreto 1072 de 2015). Asimismo, se integran disposiciones orientadas a la gestión de los factores de riesgo psicosocial y la promoción de la salud mental en el entorno laboral (COLOMBIA. MINISTERIO DEL TRABAJO, Resolución 0312 de 2019).

A nivel internacional, el estudio se apoya en estándares técnicos como la ISO 45001, que promueve entornos laborales seguros y saludables, y en los lineamientos de la OIT y la OMS, que destacan la importancia del bienestar como eje del desarrollo organizacional (COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL, Resolución 2646 de 2008). En conjunto, este marco normativo orienta el diseño de estrategias organizacionales que integran bienestar, calidad y productividad, en coherencia con el Modelo HERO.

Marco teórico

El sustento teórico de esta investigación se fundamenta en la transformación que ha experimentado la gestión organizacional en las últimas décadas, pasando de una visión centrada exclusivamente en la productividad a un enfoque integral que reconoce al trabajador como un actor clave dentro de la organización. En este sentido, el desempeño organizacional no solo depende de los resultados, sino también de las condiciones en las que se desarrolla el trabajo y del bienestar de los colaboradores. (Marisa Salanova S. L., We need a hero! Toward a validation of the HHealthy and Resilient Organization (HERO) Model, 2012)

Desde esta perspectiva, el diseño y rediseño de los puestos de trabajo se convierte en un elemento estratégico, ya que permite articular las necesidades organizacionales con las capacidades y condiciones de los trabajadores, impactando directamente en la eficiencia, la motivación y la calidad de la gestión.

Rediseño de puestos de trabajo como eje de la gestión organizacional

El rediseño de puestos de trabajo es un proceso mediante el cual se ajustan las funciones, responsabilidades, tareas y condiciones laborales, con el fin de mejorar tanto el desempeño como el bienestar de los colaboradores. Este enfoque busca equilibrar las demandas del trabajo con los recursos disponibles, permitiendo reducir riesgos laborales y optimizar los resultados organizacionales (Parker, 2017).

En organizaciones como DISLICORES S.A.S., caracterizadas por dinámicas exigentes en áreas logísticas, comerciales y administrativas, el rediseño de puestos adquiere especial relevancia. La adecuada estructuración de los cargos permite mejorar la distribución del trabajo, evitar duplicidad de funciones, reducir la carga laboral innecesaria y fortalecer la claridad de roles, lo que se traduce en mayor eficiencia operativa.

Modelo HERO y su relación con el rediseño de puestos

El modelo HERO (Healthy and Resilient Organizations) propone que las organizaciones obtienen mejores resultados cuando promueven el bienestar de sus colaboradores y fortalecen sus recursos laborales. Aunque este modelo incluye múltiples dimensiones, su aplicación en esta investigación se centra en cómo el rediseño de puestos contribuye a mejorar las condiciones laborales y los resultados organizacionales (iMarisa Salanova S. L., We need a hero! Toward a validation of the HEalthy and Resilient Organization (HERO) Model, 2012)

En este sentido, el modelo plantea que el diseño del trabajo no debe limitarse a la asignación de tareas, sino que debe considerar aspectos como la autonomía, el apoyo social, la claridad de funciones y las condiciones del entorno laboral. Estos elementos, cuando son bien gestionados, permiten mejorar el compromiso de los trabajadores y la calidad de la gestión dentro de la organización.

En el contexto de DISLICORES, esto implica que el rediseño de puestos no solo optimiza procesos, sino que también fortalece el bienestar de los colaboradores, generando un impacto positivo en el desempeño organizacional.

Gestión del talento humano y alineación de funciones

La gestión del talento humano es fundamental en los procesos de rediseño de puestos, ya que permite alinear las competencias de los colaboradores con los requerimientos del cargo. Este enfoque

facilita la identificación de brechas entre lo que se espera del puesto y lo que realmente se ejecuta, permitiendo implementar ajustes que mejoren el desempeño y la eficiencia (Alles, 2016)

En este sentido, la gestión del talento humano no solo se enfoca en la selección o capacitación, sino también en la organización del trabajo, asegurando que los colaboradores cuenten con las herramientas, habilidades y condiciones necesarias para cumplir sus funciones.

En el caso de DISLICORES, esta alineación es clave, debido a la necesidad de coordinar eficazmente las actividades operativas, comerciales y administrativas, garantizando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Relación entre rediseño de puestos y desempeño organizacional

El rediseño de puestos de trabajo tiene un impacto directo en el desempeño de los colaboradores. Cuando las funciones están claramente definidas, las cargas laborales son equilibradas y existen recursos adecuados, los trabajadores pueden desempeñarse de manera más eficiente y con mayor nivel de compromiso (Demerouti E. B., 2001).

Por el contrario, cuando existen desajustes en el diseño del puesto, como sobrecarga laboral, ambigüedad de funciones o falta de recursos, se generan efectos negativos como errores en el trabajo, disminución de la productividad y afectaciones en la calidad de la gestión.

En este sentido, el rediseño de puestos se convierte en una estrategia clave para mejorar la eficiencia organizacional y fortalecer el desempeño individual y colectivo.

Rediseño de puestos y Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)

El rediseño de puestos también se relaciona estrechamente con la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), ya que permite mejorar las condiciones laborales y prevenir riesgos, especialmente los de tipo psicosocial. Ajustar las funciones, controlar las cargas laborales y mejorar las condiciones del entorno contribuye a reducir factores como el estrés, la fatiga y el desgaste emocional (Social, 2008).

Asimismo, la implementación de estándares internacionales como la Norma ISO 45001:2018 resalta la importancia de diseñar puestos de trabajo seguros y saludables, en los cuales se garantice la protección del trabajador y se promueva su bienestar integral.

En DISLICORES, este enfoque es clave para asegurar que los colaboradores cuenten con condiciones adecuadas que favorezcan su desempeño y reduzcan los riesgos asociados a su actividad laboral.

El liderazgo como factor clave en el rediseño de puestos

El liderazgo organizacional cumple un papel fundamental en los procesos de rediseño de puestos, ya que permite identificar necesidades, coordinar cambios y facilitar la implementación de mejoras en la organización del trabajo. Un liderazgo adecuado promueve la comunicación, la retroalimentación y la participación de los colaboradores en la toma de decisiones (Northouse, 2021).

Además, el liderazgo influye en la forma en que se distribuyen las tareas, se gestionan las cargas laborales y se definen las responsabilidades, lo que impacta directamente en la calidad del trabajo y en el bienestar de los colaboradores.

En este sentido, el liderazgo se consolida como un elemento clave para garantizar que el rediseño de puestos se implemente de manera efectiva y contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

Rediseño de puestos y engagement laboral

El diseño adecuado de los puestos de trabajo influye directamente en el nivel de engagement de los colaboradores. Cuando los trabajadores cuentan con claridad en sus funciones, recursos suficientes y condiciones adecuadas, se incrementa su nivel de energía, compromiso y motivación hacia el trabajo (Schaufeli, 2006).

Un alto nivel de engagement se traduce en mayor productividad, mejor calidad del trabajo y mayor disposición para contribuir al logro de los objetivos de la organización. Por ello, el rediseño de puestos se convierte en una herramienta clave para fortalecer el compromiso organizacional.

Tendencias actuales y aplicación en el contexto organizacional

En la actualidad, las organizaciones están orientando sus estrategias hacia modelos más flexibles, donde el diseño del trabajo se adapta a las dinámicas cambiantes del entorno. La digitalización, la transformación organizacional y la necesidad de mejorar el bienestar laboral han impulsado la importancia del rediseño de puestos como una herramienta de gestión estratégica (Deloitte, 2023) (EY, 2024).

En el contexto de DISLICORES S.A.S., estas tendencias representan una oportunidad para optimizar la estructura organizacional, mejorar la calidad del servicio y fortalecer el desempeño de los colaboradores.

De esta manera, el rediseño de puestos de trabajo no solo responde a una necesidad operativa, sino que se posiciona como un factor clave para la mejora continua, la sostenibilidad organizacional y el fortalecimiento de la calidad de la gestión.

Diseño metodológico

El diseño metodológico de esta investigación describe la manera en que se desarrollará el estudio para analizar la incidencia del rediseño de puestos de trabajo en la calidad de la gestión dentro de la empresa DISLICORES Colombia S.A.S. A través de este apartado se establece el enfoque metodológico, el tipo y alcance de la investigación, así como la población, la muestra y las técnicas de recolección de información que permitirán dar cumplimiento a los objetivos planteados.

De igual manera, se define el procedimiento que se llevará a cabo para la obtención y análisis de los datos, con el propósito de comprender cómo el rediseño de puestos de trabajo influye en variables relacionadas con el bienestar laboral, el engagement y la calidad organizacional desde el enfoque del Modelo HERO.

Enfoque

La investigación adopta un enfoque mixto de tipo explicativo secuencial (QUAN → qual), lo que significa que combina el uso de métodos cuantitativos y cualitativos de manera complementaria.

En primera instancia, se aplicará el enfoque cuantitativo, que permitirá recolectar información medible a través de encuestas estructuradas. Este enfoque tiene como objetivo identificar patrones, tendencias y relaciones entre variables como el rediseño de puestos, los recursos laborales, el engagement y la calidad de la gestión.

Posteriormente, se empleará el enfoque cualitativo, el cual permitirá profundizar en los resultados obtenidos a través de entrevistas dirigidas a colaboradores y líderes de la organización. Este proceso facilitará la comprensión de situaciones específicas como la ambigüedad de funciones, la sobrecarga laboral y las percepciones sobre el rediseño de los puestos de trabajo.

De esta manera, el enfoque mixto permite no solo cuantificar la información, sino también interpretarla, logrando una visión más completa de la realidad organizacional en DISLICORES.

Tipo de investigación y alcance

La presente investigación es de tipo **no experimental**, ya que las variables objeto de estudio no son manipuladas, sino analizadas en su contexto real dentro de la organización. En este sentido, el estudio se enfoca en observar y comprender las condiciones laborales actuales y su relación con la calidad de la gestión, sin intervenir directamente en la dinámica organizacional.

Asimismo, se clasifica como una investigación **aplicada**, debido a que no solo busca generar conocimiento teórico, sino también proponer alternativas de mejora orientadas específicamente al rediseño de puestos de trabajo en la empresa, con el fin de fortalecer el desempeño y las condiciones laborales de los colaboradores.

En cuanto al alcance, la investigación es de carácter **descriptivo–correlacional**, ya que, en una primera etapa, describe las condiciones actuales de los puestos de trabajo, considerando aspectos como la distribución de funciones, la carga laboral y la claridad de roles. Posteriormente, analiza la relación entre el rediseño de puestos de trabajo y variables como el engagement, los recursos laborales y la calidad de la gestión.

De esta manera, el estudio permite no solo comprender la situación actual de la organización, sino también identificar cómo el diseño de los puestos influye en el funcionamiento general, aportando elementos clave para la formulación de estrategias de mejora, centradas en el fortalecimiento del bienestar y la eficiencia organizacional.

Población y Muestra

Población

La población objeto de estudio está conformada por los colaboradores de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) seleccionadas de la empresa DISLICORES Colombia S.A.S.

Se considera una población finita de 300 colaboradores, distribuidos en tres niveles jerárquicos, los cuales representan la estructura organizacional de la empresa:

- Nivel operativo: 180 colaboradores
- Nivel técnico: 70 colaboradores
- Nivel administrativo: 50 colaboradores

Esta distribución permite analizar las condiciones de los puestos de trabajo en los distintos niveles de la organización, facilitando una comprensión integral del contexto laboral y su relación con la calidad de la gestión.

Muestra

Para el desarrollo de la investigación se selecciona una muestra de 120 colaboradores, mediante la aplicación de un muestreo probabilístico estratificado proporcional, con el fin de garantizar la representatividad de los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

El tamaño de la muestra se determinó a partir de la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = (N * Z^2 * p * q) / (e^2 (N - 1) + Z^2 * p * q)$$

Donde:

- n = tamaño de la muestra
- N = tamaño de la población (300)
- Z = nivel de confianza (1.96 para 95%)
- p = probabilidad de ocurrencia (0.5)
- q = probabilidad de no ocurrencia (0.5)
- e = margen de error (0.08)

Al aplicar esta fórmula, se obtiene un tamaño de muestra aproximado de 120 colaboradores, valor que permite garantizar la validez y confiabilidad de los resultados del estudio.

Posteriormente, la muestra se distribuye en cada estrato mediante la asignación proporcional, utilizando la siguiente fórmula:

$$n_h = (N_h / N) * n$$

Donde:

- N_h = tamaño del estrato
- N = población total
- n = tamaño total de la muestra

Aplicando esta fórmula, la distribución de la muestra es la siguiente:

- Nivel operativo: $(180 / 300) \times 120 = 72$ colaboradores
- Nivel técnico: $(70 / 300) \times 120 = 28$ colaboradores
- Nivel administrativo: $(50 / 300) \times 120 = 20$ colaboradores

Esta distribución asegura que cada nivel organizacional esté representado de manera proporcional dentro del estudio, permitiendo un análisis más preciso del rediseño de puestos de trabajo.

Adicionalmente, para el componente cualitativo se seleccionan entre 5 y 10 participantes, incluyendo líderes de equipo, jefes de área y personal de gestión humana, con el fin de profundizar en la comprensión de las dinámicas organizacionales y el impacto del rediseño de puestos.

Instrumentos y Técnicas de Recolección

Para el cumplimiento de los objetivos de la investigación, se emplearán diferentes técnicas e instrumentos de recolección de información, los cuales se encuentran alineados con el enfoque metodológico mixto y el análisis del rediseño de puestos de trabajo en la empresa DISLICORES Colombia S.A.S.

Fase 1: Diagnóstico de puestos de trabajo

- Técnica: Análisis documental y observación estructurada

- Instrumento: Lista de chequeo de puestos y funciones, basada en el manual de funciones y la matriz de riesgos laborales de la empresa
- Variables: Claridad de rol, carga laboral y condiciones del puesto

Fase 2: Análisis de la calidad organizacional

- Técnica: Encuesta cuantitativa
- Instrumento: Cuestionario estructurado basado en variables del Modelo HERO, que incluye escalas validadas como el Utrecht Work Engagement Scale (UWES)
- Variables: Rediseño de puestos, recursos laborales, engagement y calidad organizacional

Fase 3: Diseño de la propuesta

- Técnica: Análisis de resultados y revisión técnica
- Instrumento: Matriz de análisis para identificación de mejoras en los perfiles de cargo
- Variables: Ajuste de funciones, distribución de tareas y condiciones del puesto

Fase 4: Propuesta de intervención

- Técnica: Entrevista semiestructurada
- Instrumento: Guía de preguntas dirigida a líderes y personal clave
- Variables: Oportunidades de mejora, barreras organizacionales y requerimientos del puesto

Instrumentos y Técnicas de Recolección

Para el cumplimiento de los objetivos de la investigación, se emplearán diferentes técnicas e instrumentos de recolección de información, los cuales se encuentran alineados con el enfoque metodológico mixto y el análisis del rediseño de puestos de trabajo en la empresa DISLICORES

Colombia S.A.S. Fase 1: Diagnóstico de puestos de trabajo

Técnica: Análisis documental y observación estructurada

Instrumento: Lista de chequeo de puestos y funciones, basada en el manual de funciones y la matriz de riesgos laborales de la empresa

VARIABLES: Claridad de rol, carga laboral y condiciones del puesto Fase 2: Análisis de la calidad organizacional

Técnica: Encuesta cuantitativa

Instrumento: Cuestionario estructurado basado en variables del Modelo HERO, que incluye escalas validadas como el Utrecht Work Engagement Scale (UWES)

VARIABLES: Rediseño de puestos, recursos laborales, engagement y calidad organizacional Fase 3: Diseño de la propuesta

Técnica: Análisis de resultados y revisión técnica

Instrumento: Matriz de análisis para identificación de mejoras en los perfiles de cargo

VARIABLES: Ajuste de funciones, distribución de tareas y condiciones del puesto Fase 4: Propuesta de intervención

Técnica: Entrevista semiestructurada

Instrumento: Guía de preguntas dirigida a líderes y personal clave

VARIABLES: Oportunidades de mejora, barreras organizacionales y requerimientos del puesto

Procedimiento metodológico

Fase 1: Diagnóstico

- Revisión de documentación interna (manual de funciones y SST)

- Identificación de brechas entre funciones formales y condiciones reales de trabajo
- Selección de áreas críticas

Fase 2: Recolección y análisis de información

- Aplicación de encuestas a la muestra seleccionada
- Análisis estadístico de los resultados
- Realización de entrevistas a líderes

Fase 3: Diseño de la propuesta

- Elaboración de propuestas de rediseño de puestos de trabajo
- Ajuste de perfiles de cargo
- Incorporación de criterios de bienestar y desempeño

Fase 4: Propuesta de intervención

- Diseño de un plan de mejora enfocado en el rediseño de puestos
- Formulación de recomendaciones organizacionales
- Alineación con los procesos de gestión del talento humano

Instrumento cuantitativo

Para la recolección de información cuantitativa, se diseñó un cuestionario estructurado con escala tipo Likert, orientado a medir la percepción de los colaboradores frente al rediseño de puestos de trabajo y su relación con la calidad organizacional.

Escala de medición:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo Preguntas:

1. La distribución actual de funciones en mi puesto de trabajo favorece mi bienestar laboral.
2. La carga laboral asignada es adecuada para el desarrollo de mis funciones.
3. El diseño de mi puesto de trabajo facilita el cumplimiento de mis responsabilidades.
4. Me siento comprometido con los objetivos de la empresa.
5. La estructura de mi puesto de trabajo contribuye a mejorar la calidad organizacional.

Instrumento cualitativo

Para complementar la información cuantitativa, se aplicó una entrevista semiestructurada dirigida a líderes y personal clave de la organización, con el objetivo de profundizar en la comprensión del rediseño de puestos de trabajo y su impacto en la calidad de la gestión.

Preguntas orientadoras:

1. ¿Qué aspectos de su puesto actual considera que deberían modificarse o mejorarse?

2. ¿Cómo influye el estilo de liderazgo de su jefe inmediato en su desempeño laboral?
3. ¿Qué prácticas de gestión humana considera que contribuyen a su bienestar y desempeño en la empresa?
4. ¿Qué cambios propondría en su puesto de trabajo para mejorar su desempeño y satisfacción laboral?
5. Desde su experiencia, ¿qué características debe tener un puesto de trabajo para favorecer el bienestar y la productividad?

Conclusiones

Figura 1

Ilustración 1 La distribución actual de funciones en mi puesto de trabajo favorece mi bienestar psicológico



Hallazgos generados a partir de la aplicación del diseño metodológico, de acuerdo con los objetivos de la investigación y el marco referencial. Corresponden a datos u observaciones verificables.

Pregunta 1. La distribución actual de funciones en mi puesto de trabajo favorece mi bienestar psicológico

Da respuesta al objetivo específico 1

Los resultados evidencian que el 54% de los colaboradores, correspondiente a las respuestas favorables (“de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”), considera que la distribución de funciones favorece su bienestar psicológico. Asimismo, el 25% de los participantes manifiesta una percepción desfavorable frente a esta afirmación, mientras que el 21% mantiene una posición neutral. Estos hallazgos permiten identificar que, aunque existe una percepción positiva en una parte importante de los colaboradores, todavía persisten situaciones relacionadas con la organización de funciones y responsabilidades que pueden afectar el bienestar laboral. En consecuencia, esta gráfica aporta al

objetivo específico 1 al evidenciar la relación existente entre la distribución de funciones y la percepción del bienestar psicológico dentro de la organización.

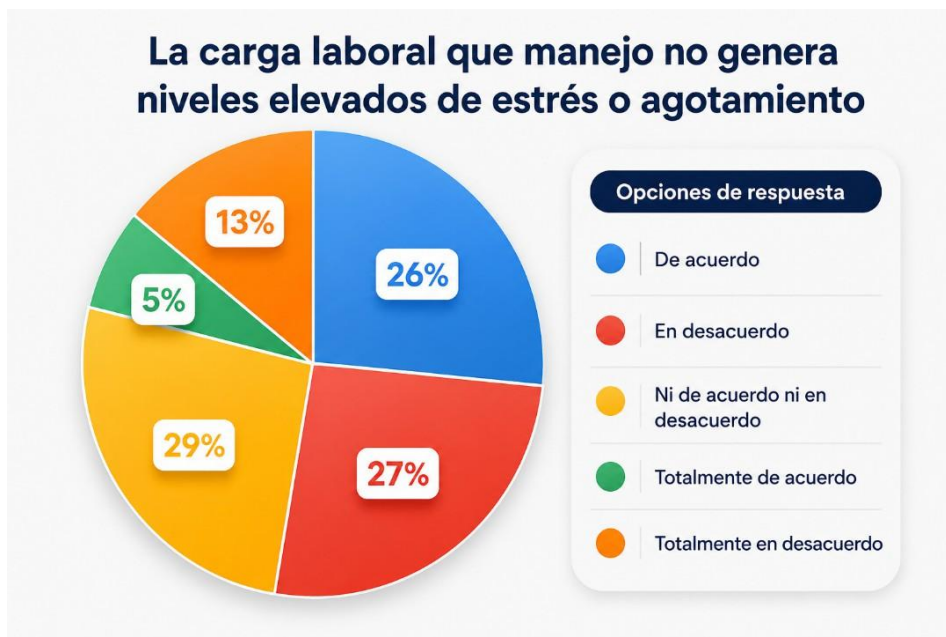
Pregunta 2. La carga laboral que manejo no genera niveles elevados de estrés o agotamiento

Da respuesta al objetivo específico 1

Los resultados muestran que el 40% de los colaboradores, correspondiente a las respuestas desfavorables, considera que la carga laboral genera niveles de estrés o agotamiento. Por otra parte, el 31% de los participantes percibe que la carga laboral es adecuada, mientras que el 29% mantiene una posición neutral frente a esta afirmación. Estos hallazgos permiten identificar que una parte significativa de los trabajadores percibe afectaciones relacionadas con la carga laboral, lo cual puede influir en su bienestar y desempeño dentro de la organización. En este sentido, esta gráfica da respuesta al objetivo específico 1 al evidenciar que la carga laboral representa un factor importante dentro de las condiciones laborales analizadas en el estudio.

Figura 2

Ilustración 2 La carga laboral que manejo no genera niveles elevados de estrés o agotamiento



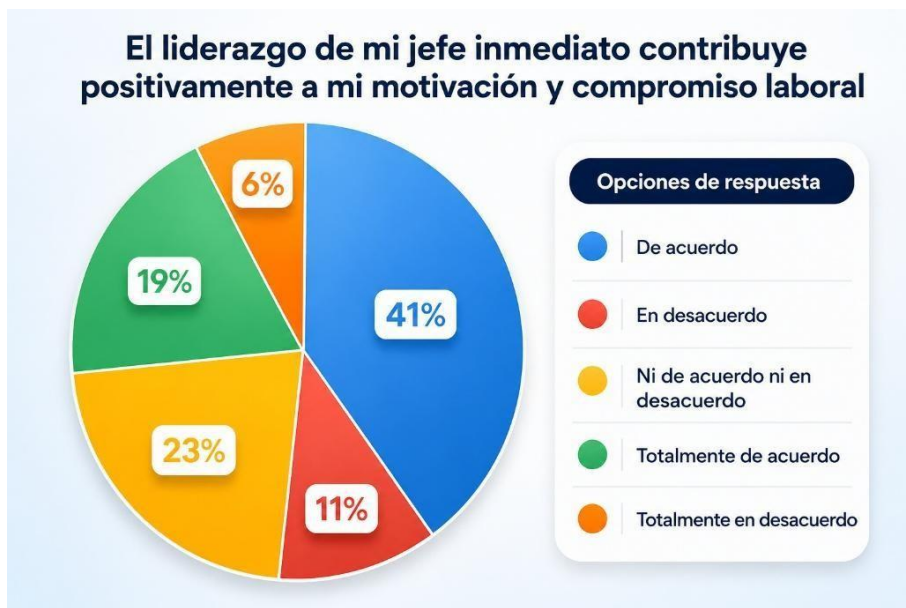
Pregunta 3. El liderazgo de mi jefe inmediato contribuye positivamente a mi motivación y compromiso laboral

Da respuesta al objetivo específico 3

Los resultados reflejan que el 60% de los colaboradores, correspondiente a las respuestas favorables, considera que el liderazgo de su jefe inmediato influye positivamente en su motivación y compromiso laboral. Asimismo, el 17% manifiesta una percepción negativa frente a esta afirmación y el 23% mantiene una posición neutral. Esto evidencia que el liderazgo constituye un factor relevante en la construcción de un entorno organizacional saludable, ya que influye directamente en la motivación, el desempeño y el compromiso de los trabajadores. En este sentido, esta gráfica da respuesta al objetivo específico 3 al mostrar cómo el liderazgo y la comunicación organizacional impactan en el bienestar y compromiso laboral de los colaboradores.

FIGURA 3

Ilustración 3 Influencia del liderazgo del jefe inmediato en la motivación y compromiso laboral de los colaboradores



Pregunta 4. Me siento comprometido(a) emocionalmente con los objetivos de la empresa

Da respuesta al objetivo específico 2

Los resultados evidencian que el 60% de los colaboradores, correspondiente a las respuestas favorables, manifiesta sentirse comprometido emocionalmente con los objetivos de la empresa. Por otro lado, el 20% mantiene una posición neutral y el 20% presenta una percepción desfavorable frente a esta afirmación. Estos resultados permiten identificar que existe un nivel importante de compromiso organizacional dentro de la empresa, aunque todavía se evidencian algunos niveles de desmotivación o desconexión emocional en ciertos colaboradores. En consecuencia, esta gráfica aporta al objetivo específico 2 al mostrar la relación existente entre el compromiso organizacional y las condiciones laborales presentes en la organización.

Figura 4

Ilustración 4 Me siento comprometido(a) emocionalmente con los objetivos de la empresa



Pregunta 5. Las prácticas de gestión del talento humano implementadas por la empresa contribuyen a mejorar la calidad organizacional

Da respuesta al objetivo específico 3

Los resultados reflejan que el 55% de los colaboradores, correspondiente a las respuestas favorables, considera que las prácticas de gestión del talento humano implementadas por la empresa contribuyen positivamente a la calidad organizacional. Asimismo, el 25% presenta una percepción desfavorable y el 20% mantiene una posición neutral. Estos hallazgos permiten identificar que las estrategias relacionadas con la gestión humana son percibidas de manera positiva por una parte importante de los trabajadores, aunque todavía existen oportunidades de mejora relacionadas con la percepción de apoyo organizacional y bienestar laboral. En este sentido, esta gráfica da respuesta al

objetivo específico 3 al evidenciar la influencia de las prácticas organizacionales saludables sobre la calidad de la gestión.

Figura 5

Ilustración 5 Las prácticas de gestión del talento humano implementadas por la empresa contribuyen a mejorar la calidad organizacional



Conclusiones.

A partir de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores de DISLICORES Colombia S.A.S., se logró evidenciar que el diseño y la organización de los puestos de trabajo influyen directamente en el bienestar, la motivación y el desempeño de los trabajadores dentro de la empresa. Aunque una parte importante de los colaboradores manifestó percepciones favorables frente a aspectos como el liderazgo, el compromiso organizacional y la gestión humana, también se identificaron situaciones relacionadas con la carga laboral, el estrés y la necesidad de mejorar algunas condiciones del entorno de trabajo.

Asimismo, los resultados permitieron identificar que existe una percepción positiva frente al liderazgo de los jefes inmediatos y al compromiso emocional de muchos colaboradores con los objetivos de la empresa. Esto demuestra que dentro de la organización existen elementos que fortalecen la motivación y el sentido de pertenencia. Sin embargo, también se evidenció que algunos trabajadores consideran necesario mejorar la comunicación, el acompañamiento y la distribución de funciones para disminuir factores de riesgo psicosocial y fortalecer el bienestar laboral.

En relación con la carga laboral, los hallazgos reflejan que una parte significativa de los colaboradores percibe niveles de estrés y agotamiento asociados a sus funciones. Esta situación permite reconocer la importancia de implementar estrategias de rediseño de puestos de trabajo que contribuyan a equilibrar las responsabilidades, optimizar los recursos laborales y mejorar las condiciones en las que se desarrollan las actividades diarias.

De igual manera, las respuestas abiertas de los participantes permitieron identificar necesidades relacionadas con el fortalecimiento de la comunicación interna, la capacitación, el reconocimiento laboral, el trabajo en equipo y la implementación de herramientas que favorezcan el desempeño y el bienestar de los colaboradores. Además, varios participantes resaltaron la importancia de contar con líderes empáticos, accesibles y con capacidad de orientar adecuadamente a sus equipos de trabajo.

Finalmente, se concluye que el rediseño de puestos de trabajo representa una oportunidad de mejora para DISLICORES Colombia S.A.S., ya que puede contribuir no solo al fortalecimiento del bienestar laboral, sino también a la mejora de la calidad organizacional, el compromiso de los trabajadores y la eficiencia de los procesos internos. Desde el enfoque del Modelo HERO, los resultados obtenidos evidencian la importancia de promover prácticas organizacionales saludables que permitan generar entornos laborales más equilibrados, motivadores y sostenibles.

Recomendaciones.

A partir de los resultados obtenidos en la investigación, se recomienda a DISLICORES Colombia S.A.S. fortalecer los procesos de rediseño de puestos de trabajo, especialmente en aquellas áreas donde los colaboradores manifestaron percepciones relacionadas con sobrecarga laboral, estrés y falta de claridad en algunas funciones. Esto permitiría mejorar las condiciones laborales y favorecer el bienestar de los trabajadores dentro de la organización.

Asimismo, se recomienda implementar estrategias orientadas al fortalecimiento del liderazgo organizacional, promoviendo espacios de comunicación, acompañamiento y retroalimentación entre líderes y colaboradores. Un liderazgo más cercano y participativo puede contribuir al incremento de la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral de los trabajadores.

De igual manera, sería importante fortalecer las prácticas de gestión del talento humano mediante programas de capacitación, reconocimiento laboral y desarrollo profesional, con el propósito de mejorar el desempeño y generar un mayor sentido de pertenencia dentro de la empresa.

En relación con los factores de riesgo psicosocial identificados en algunos resultados de la encuesta, se recomienda realizar evaluaciones periódicas sobre carga laboral, bienestar emocional y clima organizacional, con el fin de identificar oportunamente situaciones que puedan afectar la salud y el desempeño de los colaboradores.

También se sugiere que la empresa continúe promoviendo prácticas organizacionales saludables desde el enfoque del Modelo HERO, integrando acciones que fortalezcan los recursos laborales, el engagement y la calidad de la gestión organizacional. Esto puede contribuir a generar entornos de trabajo más equilibrados, eficientes y sostenibles.

Finalmente, se recomienda desarrollar futuras investigaciones relacionadas con bienestar laboral, liderazgo y rediseño de puestos de trabajo en empresas del sector logístico y comercial, con el fin de ampliar el conocimiento sobre la relación entre las condiciones laborales y los resultados organizacionales.

Referencias

- Alles, M. A. (2016). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Bakker, A. B. (2017). Job Demands–Resources Theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 273-285.
- Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw-Hill.
- Colombia, C. d. (1979). Ley 9 de 1979 por la cual se dictan medidas sanitarias. Bogotá D.C.: Diario Oficial
- Colombia, C. d. (2012). Ley 1562 de 2012 por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional. Bogotá D.C.: Diario Oficial No. 48.488.
- Colombia, C. d. (2013). Ley 1616 de 2013 por la cual se expide la Ley de Salud Mental y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C.: Diario Oficial.
- Colombia, M. d. (2008). Resolución 2646 de 2008 por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo. Bogotá D.C.: Ministerio de la Protección Social.
- Colombia, M. d. (2015). Decreto 1072 de 2015 por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. Bogotá D.C.: Imprenta Nacional de Colombia.
- Colombia, M. d. (2019). Resolución 0312 de 2019 por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST. Bogotá D.C.: Ministerio del Trabajo.
- Constituyente, A. N. (1991). Constitución Política de Colombia de 1991. Bogotá D.C.: Gaceta Constitucional No. 114.
- Deloitte, M. & Company. (2023). Human Capital Trends. Obtenido de Deloitte Insights.
- Demerouti, E. A. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86.
- EY. (2024). Work Reimagined Survey 2024. Ernst & Young Global Limited. Gallup. (2023). State of the Global Workplace 2023 Report. Gallup Press. Gallup. (2023). State of the Global Workplace 2023 Report. Gallup Press.
- Ginebra, Suiza: Oficina Internacional del Trabajo.
- Ginebra, Suiza: Oficina Internacional del Trabajo.
- Ginebra/ Suiza: Secretaría Central de ISO.
- Journal of Applied Psychology*, 403-420.
- Madrid: Editorial Sanz y Torres / Dykinson.
- Marisa Salanova, S. L. (2012). We need a hero! Toward a validation of the HEalthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 785-822.
- Marisa Salanova, S. L. (2021). Organizaciones Saludables: Una mirada desde la psicología positiva. No. 35.193.
- Normalización, O. I. (2010). Guía de responsabilidad social (ISO 26000:2010). Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO.
- Normalización, O. I. (2015). Sistemas de gestión ambiental – Requisitos con orientación para su uso (ISO 14001:2015). Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO.
- Normalización, O. I. (2018). Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo — Requisitos con orientación para su uso (ISO 45001:2018). Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO.
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Oldham, J. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Parker, S. K. (2017). *One hundred years of work design research: Looking back and looking forward*.
- Salanova, M. (2016). *Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos*. Madrid: Síntesis.
- Salanova, M. L. (2020). *Psicología organizacional positiva*. Madrid: Pirámide.
- Salud, O. M. (2010). *Entornos laborales saludables: Fundamentos y modelo de la OMS. Contexto, prácticas y literatura académica*. Ginebra, Suiza: Ediciones de la OMS.
- Salud, O. M. (2022). *World Health Organization*. Obtenido de World Health Organization.
- Schaufeli, W. B. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 701-716.
- Soria, M. S. (2021). *Organizaciones Saludables: Una mirada desde la psicología positiva*. Madrid: Editorial Sanz y Torres / Dykinson.
- Trabajo, M. d. (2019). *Resolución 2404 de 2019: Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial*. Bogota: Ministerio del Trabajo de Colombia.
- Trabajo, O. I. (1981). C155 - Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981 (núm. 155).
- Trabajo, O. I. (2006). *Convenio sobre el marco promocional para la seguridad y salud en el trabajo, 2006*.

