



9

**COMPROMISO
CON NUESTRA
GENTE**



La gente, nuestra gran fortaleza

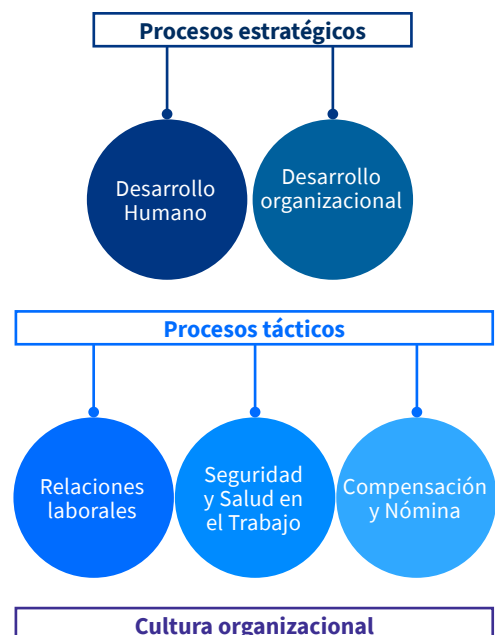
(103-1, 103-2, 103-3)

Uno de los objetivos estratégicos que tenemos planteados de cara a alcanzar la MEGA es contar con el mejor capital humano. Para eso, profundizamos la gestión sobre tres pilares fundamentales. El primero, la productividad entendida como un resultado de las personas, individual o colectivamente. El segundo, el desempeño como resultado de la eficiencia organizacional, y el tercero, la calidad de vida y el bienestar de nuestros colaboradores.

Con base en estos pilares, nuestro modelo de gestión humana se apalanca en una serie de procesos estratégicos y tácticos que articulan su integralidad con las diferentes áreas de la organización.

Nuestra cultura organizacional es clave para apalancar la estrategia corporativa. Partimos, entonces, de la promoción de los valores corporativos como eje central de la cultura y los vivimos como una constante en el devenir de la organización.

Procesos de gestión humana



Adicional a los valores corporativos, nuestra cultura organizacional incorpora otros elementos que se explican en el cuadro a continuación:

ELEMENTOS	DEFINICIÓN	ACCIONES DESARROLLADAS EN 2019	IMPACTOS EN 2019
Valores corporativos	Rasgos característicos que determinan nuestra forma de actuar e interactuar. Generan un vínculo emocional entre el equipo humano, las convicciones y las creencias propias que identifican el ADN de la compañía y nos hacen únicos y diferentes.	Lanzamiento de la campaña de cultura organizacional Soy Postobón Soy talento.	8.700 personas
		Promoción de los valores en los medios de comunicación corporativos, por medio de testimonios e historias.	11.000 personas
		Actividad Despliegue Empresarial sobre valores corporativos dirigida a grupos primarios y líderes de compañía.	4.500 personas
		Sensibilización y formación en valores por medio de conferencias.	1.100 personas
Competencias	Habilidades, conocimientos y actitudes que debe tener cada una de las personas que integra el equipo humano de Postobón para lograr los retos individuales y de equipo.	Implementación en diferentes procesos de la valoración de desempeño, selección y promoción del talento.	469 personas
Estilo de Dirección	Capacidades de nuestros líderes para gestionar, potenciar y desarrollar el talento humano.	Formación en habilidades gerenciales y directivas para el Comité Ejecutivo, directores y gerentes.	18 personas
	El estilo de liderazgo constituye un elemento clave para apalancar la cultura Postobón.	Montaje del programa de habilidades gerenciales para los líderes, con proyección de impacto a 2.800 personas en 2020.	N/A
Reconocimientos	Elementos que exaltan e incentivan los comportamientos deseados, los retos individuales y de equipo de nuestros colaboradores.	<p>Reconocimientos desde el enfoque de excelencia operativa a 13 áreas de la compañía.</p> <p>Categoría Eficiencia Operativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipos de trabajo de Piedecuesta, Dosquebradas, Valledupar y Yumbo. <p>Categoría cumplimiento de objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> CEDI Jamundí. Equipo Operaciones Edinsa. <p>Categoría disciplina y excelencia operativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipo Inteligencia del Consumidor. Equipo de ventas Everest (programa disciplina operativa). Equipo Planeación Cadena suministro para el negocio cervicero. <p>Categoría Gestión Comercial:</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipo UEN Aguas. Equipo análisis del <i>shopper</i>. Equipo de ventas Regional Occidente. <p>Categoría Sostenibilidad y compromiso socioambiental:</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipo de Investigación y Desarrollo. 	2.600 personas aproximadamente
Simbología	Conjunto de ritos y formas que dan identidad a la manera como desarrollamos nuestro trabajo.	<p>Identificación y declaración de los elementos que pueden constituirse en símbolos de la compañía, basados en tres pilares fundamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Flexibilidad. Calidad de Vida. Tecnología. <p>Estas acciones están proyectadas para iniciar en 2020.</p>	N/A
Ciudadanía Corporativa	Interacción con la sociedad y con los grupos de interés para reflejar lo que somos como organización.	Lanzamiento del voluntariado corporativo Postobón Dejando Huella.	215

Generación de empleo

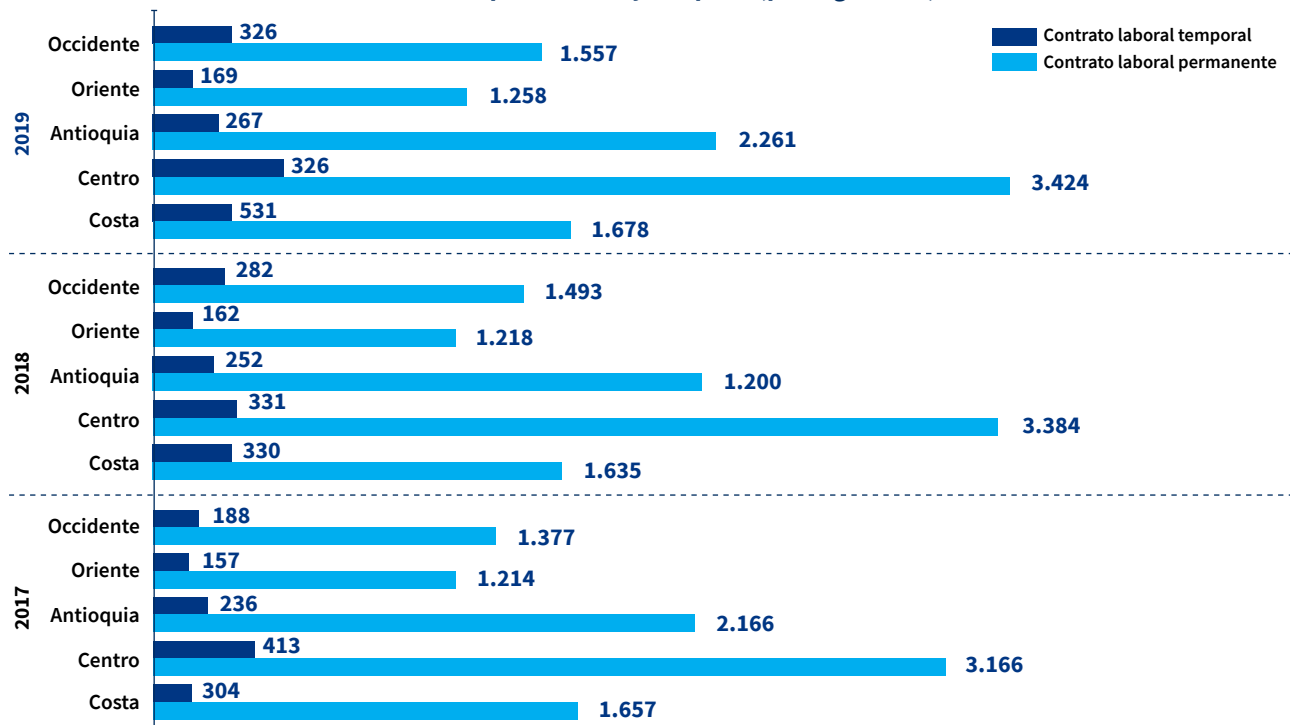
Somos referente en el país de oportunidades laborales. Durante 2019, generamos 18.754 oportunidades de empleos que llevaron calidad de vida y bienestar a muchas familias colombianas, así como desarrollo económico y social en diferentes zonas del país.

Nuestros colaboradores cuentan con todas las condiciones laborales, son remunerados con base en los niveles existentes en la industria de bebidas en Colombia y, en la referenciación que hacemos del sector, tienen protección a sus derechos y ejercen sus funciones en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad.

OPORTUNIDADES DE EMPLEO			
Parámetro	2017	2018	2019
Colaboradores directos	10.878	11.287	11.787
Indirectos (transportadores)	4.972	5.370	4.747
Indirectos (contratistas)	1.863	2.093	2.220
Total oportunidades de empleo	17.713	18.720	18.754

DISTRIBUCIÓN POR NIVELES DE TRABAJO						
Nivel	2017		2018		2019	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Comité Ejecutivo	9	3	9	3	10	2
Directores, Gerentes, Coordinadores	227	118	192	118	199	128
Personal Administrativo	2435	1063	2484	1060	2495	1079
Personal Ventas	1910	999	1946	995	1927	1077
Personal operativo	3712	62	4001	62	4333	116
Otros niveles	108	240	173	241	159	262
Total por género	8.401	2.485	8.805	2.479	9.123	2.664
Más de 20 años	265	78	350	49	371	58
Total		10.886		11.284		11.787

(102-8) Colaboradores directos con contrato permanente y temporal (por regionales)



(POS-29) ANTIGÜEDAD PROMEDIO DE LOS COLABORADORES

Parámetro	2017		2018		2019	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Menos de 1 año	2.170	846	2.611	793	2.850	876
Entre 1 y 5 años	3.973	1036	3.042	1.024	3.040	1.073
Entre 6 y 10 años	1.574	432	2.044	446	1.952	454
Entre 11 y 20 años	419	97	758	170	910	203
Más de 20 años	265	78	350	49	371	58
Total		10.890		11.287		11.787

(202-2) Proporción de altos ejecutivos contratados de la comunidad local

Nuestro Comité Ejecutivo está conformado por 12 altos ejecutivos con nacionalidad colombiana, uno de ellos nacido en el extranjero, pero cuenta con nacionalidad de nuestro país.

(405-1) DIVERSIDAD EN LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

Parámetro	2017	2018	2019
Porcentaje de mujeres en el Comité Ejecutivo	25%	25%	17%
Porcentaje de hombres en el Comité Ejecutivo	75%	75%	83%
Porcentaje de empleados entre 31 y 50 años en el Comité Ejecutivo	50%	50%	50%
Porcentaje de empleados mayores de 50 años en el Comité Ejecutivo	50%	50%	50%

(405-1) DIVERSIDAD EN LOS COLABORADORES DIRECTOS

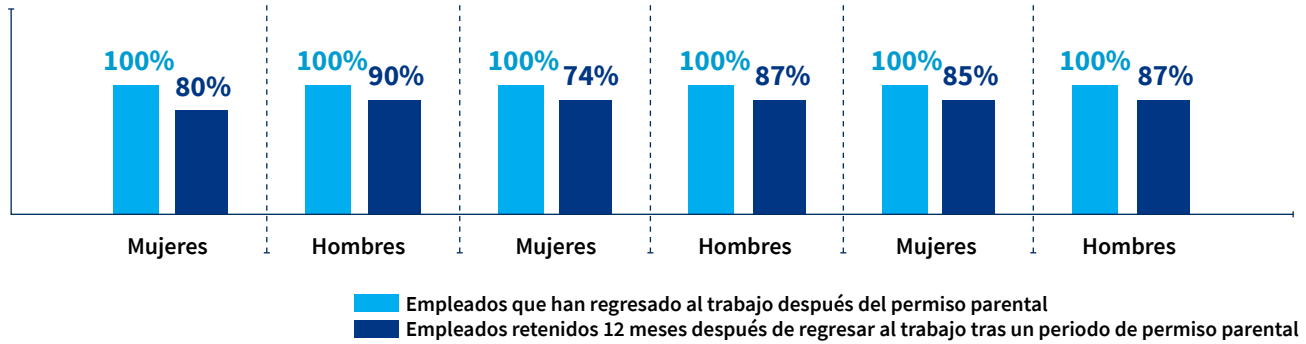
Parámetro	2017	2018	2019
Porcentaje de mujeres	23%	22%	23%
Porcentaje de hombres	77%	78%	77%
Porcentaje menores de 30 años	43%	42%	39%
Porcentaje entre 31 y 50 años	51%	52%	54%
Porcentaje mayores de 50 años	6%	6%	7%

(401-1) NUEVAS CONTRATACIONES Y ROTACIÓN DE PERSONAL

Parámetro	2017	2018	2019
Tasa de retiros	31%	29%	26%
Tasa de contratación	36%	39%	40%
Tasa de rotación	33%	34%	34%

Se presentaron cambios en los valores reportados en 2018 debido a la revisión que se hizo de la forma como se contabilizan las contrataciones y el indicador de rotación. Se excluyeron del indicador los practicantes universitarios, los aprendices determinados por ley y el personal temporal. La rotación presentada se puede interpretar como alta, sin embargo se debe poner en contexto la cifra toda vez que la industria maneja altos picos de contratación por las temporadas especiales de ventas, lo que incrementa el número de personas que entran a las empresas y que salen al terminar dichos periodos especiales.

(401-3) Niveles de reincorporación al trabajo tras permiso parental



Al momento de finalizar la licencia parental, 100% de los colaboradores se reincorpora a su puesto de trabajo; en cuanto a la retención de estos, después de un año estamos en un promedio del 84%.

Remuneración y reconocimientos

(102-35)

Contamos con un sistema de compensación salarial alineado con las tendencias del mercado. Referenciamos permanentemente las buenas prácticas y los niveles de compensación de otras compañías del sector con el fin de buscar la equidad interna y la competitividad externa de la estructura salarial.

A través de la evaluación periódica del sistema de compensación identificamos puntos críticos y planteamos alternativas para mitigarlos, con el fin de ofrecer una compensación justa y equilibrada en todos los niveles organizacionales, involucrando los diferentes componentes salariales como los pagos fijos legales y extralegales, los pagos variables y los beneficios. Los principales criterios de asignación salarial están dados por el aporte del cargo y la relevancia de cada operación.

Durante 2019 ejecutamos acciones específicas enfocadas en mejorar el posicionamiento en la curva salarial de los

cargos más críticos y disminuir el número de cargos por encima de la curva salarial, este ha sido un esfuerzo constante de la compañía desde 2015, con el que buscamos ajustar los salarios a la dinámica de mercado y al mismo tiempo mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores, de cara a la competitividad de la organización.

Adicionalmente implementamos, a modo de piloto, un nuevo modelo de compensación variable, que permite a la fuerza de ventas monitorear permanentemente sus objetivos y cumplimiento, a la vez que puede visualizar y proyectar su siguiente pago de nómina.

Otro de los proyectos relevantes que habilitamos en materia de compensación es el análisis de viabilidad de la implementación de compensación variable en cargos no comerciales como una de las alternativas para mejorar el ajuste a las curvas salariales.

(202-1) RELACIÓN DEL SALARIO BASE DE LA COMPAÑÍA Y EL SALARIO MÍNIMO LEGAL VIGENTE (SMLV)²

Antioquia						
Relación	2017		2018		2019	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Relación	1,02	1,02	1,06	1,06	1,07	1,07
Centro						
Relación	1,05	1,05	1,09	1,09	1,10	1,10
Costa						
Relación	1,02	1,02	1,06	1,06	1,07	1,07
Occidente						
Relación	1,02	1,02	1,06	1,06	1,07	1,07
Oriente						
Relación	1,09	1,09	1,09	1,09	1,10	1,10

2 El salario mínimo en 2019 en Colombia fue de \$828.116 y el subsidio de transporte fue \$97.032.



(405-2) RATIO DEL SALARIO BASE Y DE LA REMUNERACIÓN DE MUJERES FRENTE A HOMBRES

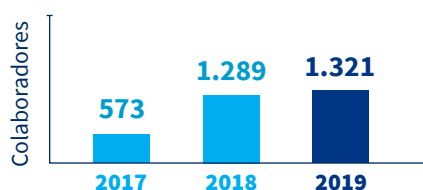
Parámetro	2017	2018	2019
Relación entre salario base para hombres y mujeres-Comité Ejecutivo	1,41	1,61	1,23
Relación entre salario base para hombres y mujeres-directores, gerentes, coordinadores	1,05	1,23	1,34
Relación entre salario base para hombres y mujeres-personal administrativo	1,11	1,07	0,97
Relación entre salario base para hombres y mujeres-personal ventas	1,05	1,02	1,05
Relación entre salario base para hombres y mujeres-personal operativo	1,33	1,23	0,98
Relación entre salario base para hombres y mujeres-otros niveles	1,58	0,99	0,99

Desempeño y contribución a los objetivos de desempeño

Contamos con un sistema de desempeño y contribución que denominamos SUMMA. Su objetivo es asegurar la consecución de los resultados del negocio por medio de la concertación de objetivos individuales, el fortalecimiento de una cultura de medición y la retroalimentación permanente entre jefe y colaborador.

SUMMA es una iniciativa integral que permite no solo gestionar el nivel de desempeño de las personas por su contribución con objetivos y metas, sino también el grado de competencias que se requiere en cada uno de los cargos y los objetivos individuales de desarrollo que tanto el jefe como el empleado identifican.

(POS-24) Participación en el programa SUMMA



Programa SUMMA

Beneficios

Concertar objetivos de trabajos claros y retadores. Orientar la gestión hacia el logro bajo una cultura de medición.

Fortalecimiento de la relación y la retroalimentación entre jefe y colaborador a fin de reforzar los lazos de confianza para hacer acuerdos y negociar los métodos para cumplir con ellos.

Identificar necesidades de desarrollo de las personas.

Pasos

1

Establecer acuerdos: cada uno de los participantes define sus objetivos de trabajo, competencias, acciones de mejoramiento y compromisos para mejorarlas, de forma acordada con su jefe inmediato.

2

Hacer seguimiento a acuerdos: retroalimentaciones permanentes para identificar el avance en el logro de las metas y los acuerdos propuestos para el desarrollo del colaborador.

3

Cierre del ciclo: al final del año se consolida el resultado frente a las metas y los acuerdos de desarrollo, se realiza un nuevo análisis de competencias y, dependiendo del avance, se reformula el plan de desarrollo para un nuevo ciclo.

(102-28, 404-3) PORCENTAJE DE EMPLEADOS CON EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y DESARROLLO PROFESIONAL								
COMITÉ EJECUTIVO		DIRECTORES, GERENTES Y COORDINADORES		PERSONAL ADMINISTRATIVO		PERSONAL DE VENTAS		TOTAL COLABORADORES
2019								
Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	19%
100%	100%	90%	95%	15%	20%	17%	8%	
2018								
100%	100%	94%	97%	15%	18%	17%	8%	19%
2017								
100%	100%	59%	62%	8%	7%	4%	1%	8%

Derechos laborales

Somos suscriptores del Pacto Global de las Naciones Unidas y bajo sus principios orientamos nuestros criterios laborales sobre las premisas del respeto por los derechos humanos, la dignidad, la diversidad y la inclusión, entre otros. Nos acogemos, también, a los principios y los derechos fundamentales declarados por la Organización Internacional del Trabajo.

Garantizamos los derechos de nuestros colaboradores y velamos por el cumplimiento de las políticas y las normas emitidas por nuestra compañía, al igual que lo estipulado en los acuerdos colectivos suscritos con los trabajadores.

Nos orientamos por los lineamientos del código de conducta denominado Así Somos en Postobón, de obligatorio conocimiento y cumplimiento por parte de los colaboradores con el fin de que conozcan sus derechos y los ejerzan.

Nuestro permanente contacto con las entidades gubernamentales permite mantener unas relaciones de confianza, transparencia y seguridad jurídica, encaminadas al cumplimiento de los objetivos dentro de la estrategia de la compañía.

Además, la permanente interlocución con las organizaciones sindicales ha permitido el desarrollo del derecho de asociación, la negociación colectiva y demás compromisos adquiridos en materia laboral. Fruto de esto han sido las convenciones colectivas de trabajo suscritas con las organizaciones sindicales Sinaltrainbec y Asontragaseosas, así como los laudos arbitrales suscritos con Sinaltrainbec y Unisintragal, y los pactos colectivos de trabajo suscritos con trabajadores no sindicalizados, así como negociaciones colectivas con la organización sindical Sinaltrainal. A todos estos acuerdos se les ha dado estricto cumplimiento sin que haya motivos de reclamaciones administrativas o judiciales.

Durante 2019 no se presentaron huelgas, paros o protestas de trabajadores. Por el contrario, se gestionó una nueva negociación del Pacto Colectivo de Trabajo que regulará las relaciones laborales entre los trabajadores y la compañía, con una vigencia de tres años. Uno de los principales beneficios gestionados en este pacto fue la creación del Fondo Rotatorio para Educación de los Trabajadores, que tendrá una base económica de \$500 millones.

(102-41) PORCENTAJE DE EMPLEADOS CUBIERTOS POR CONVENIOS COLECTIVOS			
Parámetro	2017	2018	2019
Total de empleados	10.890	11.287	11.787
Empleados cubiertos	8.457	8.497	8.902
Porcentaje de empleados cubiertos	78%	75%	76%

Inclusión laboral

Como parte del respeto que tenemos a la dignidad humana y conscientes de que la inclusión laboral es una forma más de crear equidad en la sociedad, avanzamos en alternativas que permitan la inclusión de personas en condiciones limitadas en los centros de trabajo de la compañía.

Ejemplo de esto es el trabajo que adelantamos con la organización Best Buddies la cual crea oportunidades laborales para personas con discapacidad intelectual, por medio del programa incluyente Amigo del Alma.

Como caso puntual destacamos el trabajo realizado por Jefferson Berrío, uno de los Amigos del Alma, quien desempeña el cargo de auxiliar de servicios generales en Oficina Central de Postobón, en Medellín. Su trabajo ha impactado en su proyecto de vida, se siente más autónomo, su relación familiar ha mejorado sintiendo más apoyo por parte de sus seres cercanos y ha podido cumplir metas y obtener bienes personales y familiares.

Adicional al programa Amigo de Alma, contamos con el programa Sentido de Vida, el cual fomenta la reincorporación sociolaboral de los empleados que han tenido situaciones de salud donde han visto comprometida sus capacidades físicas y cognitivas. El programa brinda las herramientas tanto al empleado y a su familia, así como a su líder para auto gestionar la condición de salud de la persona, mejorando así su calidad y productividad. Durante el 2019 logramos reincorporar 46 colaboradores que formaron parte de este programa.



Salud y seguridad en el trabajo

(403-1; 403-2; 403-3, 403-4. 403-5, 405-6, 405-7)

Uno de nuestros valores corporativos se fundamenta en el respeto a la gente. Por lo tanto, preservar la integridad de las personas es una condición fundamental para generar calidad de vida en el trabajo y por ende, impactar en la productividad.

Desde nuestra área de Salud y Seguridad en el Trabajo (SST) y en el marco de la política de gestión integral de la organización, hacemos la gestión necesaria para brindar ambientes y condiciones propicias para que el trabajo sea digno y seguro, pues consideramos que la seguridad es un prerrequisito para ejercer las labores. Además, promovemos la cultura del autocuidado e impulsamos un clima laboral basado en el respeto como medidas de gestión.

Año a año, avanzamos en el desarrollo e implementación de programas que generen bienestar a través de entornos de trabajo incluyentes, saludables, seguros, incorporando así un nuevo estilo de pensamiento en materia de seguridad y salud en el trabajo, donde el rol de los líderes es clave para generar capacidades que nos lleven a lograr las metas propuestas en la materia.

(403-8) El 100% de nuestros colaboradores directos está cubierto por el sistema de Salud y Seguridad en el Trabajo. Sus espacios laborales están controlados por la organización y verificamos el cumplimiento de esto por medio de auditorías internas.

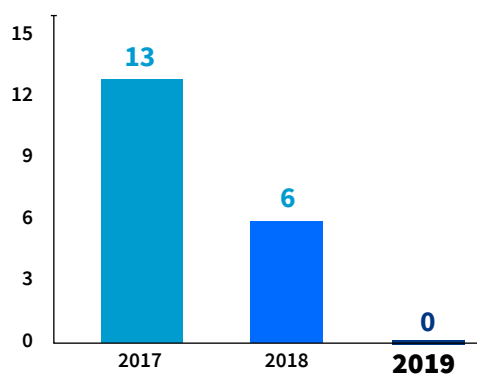


Las dolencias y lesiones personales más preponderantes son de origen osteomuscular ocasionadas por la manipulación de objetos pesados y los accidentes laborales se relacionan con especialmente con factores biomecánicos, asociados a los riesgos del tránsito. En 2019 no se presentaron casos que generaran registros negativos en materia de enfermedades laborales.

(403-9) LESIONES POR ACCIDENTE LABORAL

Parámetro	2017	2018	2019
Tasa de fallecimientos por lesión derivada de accidente laboral	0,02	0,0	0,0
Tasa de lesiones por accidentes laborales con grandes consecuencias (sin incluir fallecimientos)	0,23	0,21	0,19
Tasa de lesiones por accidente laboral registrables	8,65	7,99	7,79

(403-10) Dolencias y enfermedades laborales



El 90% de los casos reportados como enfermedad laboral, corresponde a diagnósticos de origen osteomuscular como cervicalgia, lumbalgia, hombro doloroso, epicondilitis (codo), túnel del carpo y otros como hipoacusia neurosensorial bilateral.

Durante 2019 tuvimos resultados muy positivos en nuestros indicadores, obteniendo una reducción de 3% y 17% frente a 2018 en el Índice de Frecuencia y el Índice de Severidad, respectivamente, y cerramos nuestro segundo año consecutivo con cero fatalidades. Esto fue atribuible al plan de gestión que incluye acciones como:

Programa Gestores de Seguridad

Fomentamos la incorporación de comportamientos seguros y buenas prácticas por medio de la participación de los empleados en la identificación de condiciones y situaciones de riesgo, contribuyendo al fortalecimiento de la cultura de seguridad directamente en el proceso productivo. En 2019 participaron 640 colaboradores en este programa.

Líderes con Sentido de Seguridad

Brindamos a los líderes las herramientas necesarias para generar un cambio de mentalidad en sus equipos de trabajo enfocada en la relevancia de la seguridad y la responsabilidad en el cuidado de la gente.

Plan de Movilidad Segura

Iniciamos la implementación del Plan de Movilidad Segura en motos que busca la capacitación sobre el comportamiento en la vía, el diagnóstico de las condiciones, la incorporación de elementos de protección corporal y la formación en el manejo y el control de los vehículos con énfasis en las habilidades y las destrezas de los conductores. Además, evaluamos el estado legal de todos los vehículos mediante la revisión minuciosa de la documentación. Con este programa hemos podido impactar a 1.932 conductores a nivel nacional.

Programa Sentido de Vida

Brindamos herramientas a los líderes, las familias y los colaboradores para autogestionar situaciones de salud de sus colaboradores de cara al proceso de reincorporación sociolaboral. En 2019 logramos reincorporar con éxito a 46 personas en condiciones especiales de salud.



Sistema de Gestión de Riesgos de Higiene (Fisicoquímicos)

Identificamos situaciones en las que se podrían generar enfermedades laborales por factores fisicoquímicos y priorizamos las necesidades de intervención.

Control del riesgo eléctrico

Diagnosticamos las condiciones de trabajo en las que se exponen a los empleados frente a riesgo eléctrico e identificamos los peligros en las instalaciones eléctricas de los centros de trabajo con el fin de plantear las intervenciones necesarias para el control de los riesgos.

Manejo seguro de montacargas

Promovemos la reducción de eventos laborales relacionados con el manejo de estos equipos, basándonos en criterios de gestión organizacional, comportamiento, equipos e infraestructuras de trabajo seguras.

Formación de auditores en SST

Durante 2019 formamos a un grupo de

auditores internos para que se especializaran en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y asumirán la responsabilidad de velar por el cumplimiento de los procesos y las actividades constitutivas del sistema en los diferentes centros de trabajo.

A estas acciones les sumamos las derivadas de los Comités Paritarios de Seguridad y Salud en el Trabajo, instalados en los diferentes centros de trabajo y que tienen como responsabilidad promover prácticas saludables y motivar la adquisición de hábitos seguros. Estos comités son, a su vez, un canal de comunicación entre los empleados y la compañía.

Adicionalmente, creamos una herramienta llamada Reporte de Condiciones Peligrosas (RCP), en la que los colaboradores pueden indexar información que contribuya al mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, fomentando una cultura de autorreporte y autocuidado.



Desarrollo de planes de carrera y formación

En materia de conocimiento y de aprendizaje, 2019 representó grandes retos que van desde el desarrollo de acciones formativas para mantener el nivel de desempeño en los diferentes procesos técnicos, logísticos, comerciales y administrativos hasta la incorporación de nuevas acciones en materia de formación y cultura que sirvieron como habilitadores en procesos estratégicos de la compañía relacionados con la transformación digital y la

implementación del modelo de gestión hacia el objetivo de ser una organización multicategoría.

Conscientes de que el desarrollo del talento humano hace parte de nuestra propuesta de valor, contamos con la Universidad Postobón, una instancia que permite la construcción y el fortalecimiento de competencias humanas y técnicas, de cara a la evolución permanente y continua de la organización.

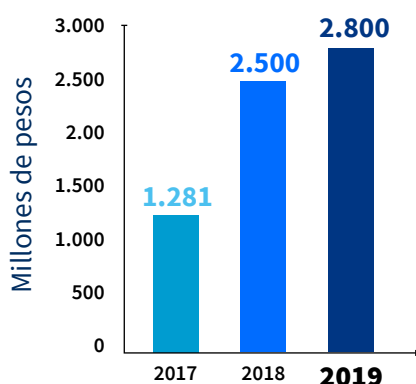
(404-2) (POS-27) (POS-37) La Universidad Postobón gestiona el conocimiento mediante una metodología que integra, administra e incorpora el conocimiento que la organización requiere para su continuidad y para elevar los niveles de competencias. Cuenta con cuatro escuelas temáticas en las que se estructura el conocimiento clave para el negocio y todos los procesos de la compañía. La Universidad Postobón cuenta con 55 cursos virtuales y 176 cursos presenciales segmentados en los diferentes programas de formación de sus escuelas.

(404-1) Durante este año, en la Universidad Postobón se formaron 7.826 colaboradores directos e invertimos

Durante este año, en la Universidad Postobón se formaron 7.826 colaboradores directos en diferentes temáticas ofrecidas en las escuelas formativas.

en formación 167.909 horas, lo que representa una inversión en formación de 21,5 horas hombre. En cuanto a la inducción de los nuevos colaboradores invertimos 51.817 horas, 31% del total de tiempo invertido en formación durante todo el año. Para esto nos acompañaron en el desarrollo de las acciones de formación 38 operadores de conocimiento externos y 148 operadores de conocimiento internos.

Recursos invertidos



Escuelas de la Universidad Postobón

Escuela Técnica

Objetivo: ayudar a mejorar el desempeño y optimizar los costos, mejorar la cultura operativa y producir con calidad y oportunidad. Concentrar el conocimiento de producción, calidad, mantenimiento maquinaria e I+D.

Escuela Comercial

Objetivo: desarrollar el conocimiento y las capacidades de los procesos asociados a ventas, canales, llegada al mercado, conocimiento del consumidor, servicio al cliente y colocación de activos en el mercado.

Escuela Logística y Distribución

Objetivo: desarrollar el conocimiento relacionado con el almacenamiento, la planeación de la cadena de suministro y la distribución de la compañía, buscando aportar al mejoramiento de los niveles de servicio, costo logístico y productividad.

Escuela de Administración y Humanidades

Objetivo: desarrollar el conocimiento de las disciplinas relacionadas con administración, finanzas y temáticas transversales y corporativas que fortalecen la estrategia de la compañía.

Cada una de las escuelas cuenta con un Decano que, en nuestro caso, forma parte de Comité Ejecutivo



70% de los colaboradores cuentan con planes de aprendizaje por medio de la Universidad Postobón.

GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD POSTOBÓN EN 2019

Escuela	Acciones
Escuela Comercial	Orientamos las actividades a la gestión de ventas, el conocimiento de los canales y de los clientes, así como la diversidad del portafolio. Impactamos a 4.000 personas del equipo de ventas.
Escuela de Administración y Humanidades	Desarrollamos procesos formativos orientados al fortalecimiento de las capacidades y la incorporación de un pensamiento digital. Incrementamos la conciencia sobre el sistema de Gobierno Corporativo y Ética Empresarial, logrando la formación de 7.109 personas. Enfatizamos en desarrollo de la competencia de un segundo idioma fortaleciendo las habilidades de escritura, lectura y conversación en nivel alto. 159 personas a escala nacional adelantan estudios para poner su capacidad en nivel B2.
Escuela Técnica	Fortalecimos conocimientos en temas relevantes de mantenimiento, maquinaria y el Sistema de Gestión de Calidad. Formamos a 270 personas en asuntos de gestión de reclamaciones y atención de clientes. En asuntos relacionados con el sistema de seguridad alimentaria, de cara a asegurar el proceso productivo y la calidad, impactamos a 150 personas. Capacitamos en Análisis de Riesgos de Puntos Críticos de Control (HACCP) a 150 personas. Formamos en los fundamentos del sistema de inocuidad alimentaria a 25 personas. En el Programa de Defensa y Fraude Alimentario formamos a 30 personas. Formamos a 12 técnicos que hacen parte del equipo de facilitadores internos, en asuntos de la escuela técnica y sus procesos.
Escuela Logística y Distribución	Nuestro foco estuvo en el fortalecimiento de las capacidades de las personas que asumen el reto de la transformación digital, proceso que llamamos Postobón Digital. Acompañamos a 160 personas con procesos de gestión del cambio y acciones formativas técnicas.

También apoyamos nuestros procesos de formación y fortalecimiento de competencias con entidades educativas externas como universidades reconocidas a nivel nacional e internacional. En 2019 acompañamos con recursos para financiación de maestrías y especializaciones a 34 colaboradores con cargos críticos y clave dentro de la organización para proyectarlos y potenciarlos en los procesos centrales del negocio.

De igual forma, avanzamos en la promoción de colaboradores para que avancen en su proyección profesional dentro de la organización y puedan crecer, fortaleciendo su calidad de vida y la de sus familias. En los últimos años, el nivel de promociones ha crecido constantemente, demostrando así la vocación que tiene la compañía para generar oportunidades. En 2019 fueron promovidos a distintos cargos 509 colaboradores.

APOYO FINANCIERO PARA FORMACIÓN O ENSEÑANZA CON INSTITUCIONES EXTERNAS		
Beneficiados	Inversión	Instituciones
34	\$1.089	Instituciones de educación superior reconocidas en el país y en el extranjero.

Cifras en millones de pesos.

NÚMERO DE COLABORADORES PROMOVIDOS		
2017	2018	2019
199	577	509



Calidad de vida y bienestar laboral

La calidad de vida y el bienestar laboral y social de nuestro equipo humano hace referencia al conjunto de iniciativas, planes, programas y beneficios, orientados a contribuir de manera integral a su desarrollo y a su bienestar y satisfacción en el lugar de trabajo. Estos van desde los beneficios económicos –préstamos y auxilio–, nuestros programas de voluntariado y acompañamiento a padres y la medición de clima laboral.

(401-2) Préstamos y auxilios

Contamos con diferentes mecanismos que fortalecen la calidad de vida de los colaboradores. Estos se traducen en préstamos y auxilios enfocados al bienestar y el desarrollo de la persona y su núcleo familiar.

Por otra parte, y con el compromiso de fortalecer los lazos con los colaboradores y sus familias, celebramos en los distintos centros de trabajo la Fiesta de la Familia, un espacio de integración en el que nuestros empleados compartieron alrededor de actividades recreativas y lúdicas para niños y adultos, impactando a más de 11.500 personas que participaron.

Programa Creciendo Juntos

Conscientes de la necesidad de apoyar a nuestros colaboradores en el proceso de crecimiento y el desarrollo de sus hijos, lanzamos Creciendo Juntos, un programa integral para acompañar a las familias de los colaboradores que esperan hijos y que, a partir de la semana 20 de gestación y hasta los dos primeros años de vida del bebé, los acompaña en el proceso de crecimiento. Este programa cuenta con el apoyo de la empresa Tool-be, especializada en la creación de actividades y juegos, para que los padres sean los mejores educadores. A la fecha, y desde el momento de su lanzamiento, hemos acompañado con el programa a 206 familias.

Adicionalmente, en el marco del programa, creamos las Salas Amigas para que las madres lactantes empleadas de la compañía, tengan un espacio cálido y tranquilo, con las condiciones adecuadas para la extracción y la conservación de la leche materna, para luego ser transportada al hogar y disponer de ella para alimentar al bebé. Este proceso lo acompañamos con capacitaciones y entrenamientos que hacen más comfortable y valioso el proceso de lactancia materna.

PRÉSTAMOS Y AUXILIOS	
Beneficio	Acciones 2019
Auxilio escolar para hijos de trabajadores	<p>El objetivo es apoyar a los empleados en el proceso de educación de sus hijos, desde la edad escolar hasta universitario.</p> <p>Durante 2019 fueron entregados \$2.447 millones, beneficiando a 5.088 menores.</p>
Educación para empleados	<p>Creamos el Fondo Rotatorio de Crédito para Educación, destinado a empleados que deseen realizar estudios de niveles técnicos, tecnológicos y de pregrado por valor de \$500 millones.</p>
Auxilio de incapacidad	<p>Reconocimiento por parte de la compañía de la diferencia en el valor no reconocido por las EPS. En 2019 la compañía entregó \$1.278 millones para esta cobertura, los cuales beneficiaron a 5.092 trabajadores.</p>
Auxilio adicional de transporte	<p>Para facilitar el desplazamiento de los trabajadores a los centros de trabajo, superamos el auxilio de transporte establecido por ley, ampliando el beneficio de dos a tres salarios mínimos legales vigentes. Este valor alcanzó en 2019 la suma de \$8.187 millones, con los cuales se beneficiaron 4.380 trabajadores.</p>
Primas extralegales	<p>Por concepto de primas extralegales beneficiamos a 7.980 colaboradores por valor de \$11.279 millones.</p> <p>En cuanto a prima vacacional beneficiamos al mismo número de trabajadores por un valor de \$7.955 millones.</p>
Auxilio por nacimiento	<p>En 2019 beneficiamos a 389 familias de colaboradores que tuvieron hijos durante el año. En total, entregamos auxilios por \$369 millones.</p>



En su primer año, el voluntariado convocó a 215 colaboradores. En 2020 se espera que cerca del 10% de los colaboradores participe en esta actividad.

Voluntariado Dejando Huella

El nacimiento del voluntariado corporativo es una demostración más de que en la cultura organizacional de Postobón la vocación para servir a la sociedad es una constante. Con nuestro voluntariado desarrollamos en los colaboradores competencias blandas desde el ser y el hacer, fomentamos también la diversidad, el reconocimiento y la solidaridad por el otro; mejoramos las relaciones interpersonales entre los colaboradores, ratificamos el compromiso ante la sociedad y contribuimos a la reputación de la compañía.

Este programa nació en Medellín, con la participación de 215 voluntarios, enfatizando en dos líneas de acción. La primera, orientada al mejoramiento del medio ambiente a través de la siembra de árboles en zonas críticas para la conservación del agua, y la segunda, mediante el fortalecimiento de la educación como un proceso necesario para generar equidad y desarrollo.

Durante 2019, la línea de Educación apoyó a dos entidades en Medellín, la fundación para la primera infancia Ximena Rico Llano y la Institución Educativa San Benito. En la línea ambiental, la propuesta de voluntariado estuvo orientada por las actividades del Fondo de Agua Cuenca Verde, que protege las cuencas abastecedoras de Medellín y su área.

En la fundación Ximena Rico, entidad sin ánimo de lucro que atiende niños entre los cero y los cinco años, los voluntarios Postobón pintaron la institución educativa y construyeron huertas en las que sembraron

verduras como lechuga, acelga y cilantro, entre otras, que sirvieron para el proyecto de seguridad alimentaria de la institución. Por su parte, en la Institución Educativa San Benito, entidad aliada del proyecto Alianzas con Vos de la Alcaldía de Medellín, que articula a la academia, las empresas y el Estado, se hicieron refuerzos escolares personalizados en áreas como lectura y escritura y operaciones matemáticas básicas. En la línea educativa beneficiamos a cerca de 900 niños.

Con la Corporación Cuenca Verde, que trabaja para garantizar el agua en Medellín y su área metropolitana, los voluntarios se dedicaron a sembrar árboles nativos en territorios estratégicamente identificados. Al final del año, gracias al voluntariado, se sembraron 1.340 árboles.

En 2020 esperamos que 700 voluntarios de otros centros de trabajo de Postobón y sus compañías relacionadas se integren al programa.

Este voluntariado, más allá de ser una actividad de bienestar de la compañía, es la demostración del compromiso que todos los colaboradores y sus familias tienen con el país y sus comunidades aledañas, demostrando que en Postobón trabajan seres humanos íntegros, con consciencia social y ambiental.



Clima organizacional

Los colaboradores pasan gran parte del tiempo en su sitio de trabajo, la actividad laboral y profesional no solo es la vía para obtener ingresos económicos, sino para apalancar su proyecto de vida. Por eso, el clima organizacional hace parte constitutiva de nuestra cultura como factor determinante para lograr altos niveles de desempeño y, por tanto, el logro de los objetivos corporativos.

Para medir y gestionar el clima, hacemos una encuesta anual que nos permite conocer las percepciones de los colaboradores y medir los aspectos constitutivos del clima organizacional. Medimos ocho variables: identidad, liderazgo, cooperación, relación con el cargo, aprendizaje, condiciones de trabajo, motivación y reconocimiento y comunicación.

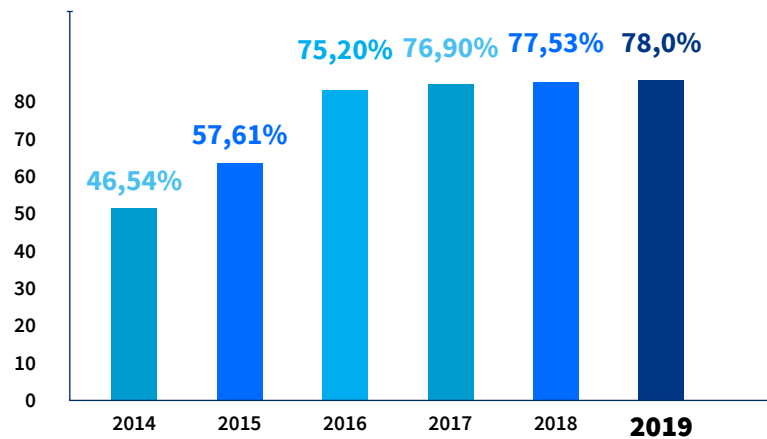
Durante 2019, la encuesta se aplicó a 100% de nuestros colaboradores directos y el nivel de respuesta fue de 92%, es decir, más de 8.000 personas la respondieron.

Encuesta clima organizacional

Los resultados de la encuesta mostraron que el índice total de satisfacción de los colaboradores fue de 78%, un incremento de 0,55 por encima de lo reportado en 2018, destacándose lo siguiente:

- Aumentó la percepción de liderazgo gracias al trabajo que venimos desarrollando en el estilo de liderazgo del equipo directivo y de quienes tienen personas a cargo.
- Mejoró la variable de comunicación, especialmente por el énfasis que hemos hecho en el conocimiento de la estrategia y los objetivos de la compañía, así como el acompañamiento que prestan a la entrega de información los medios de comunicación internos.
- La variable de aprendizaje mejoró gracias a acciones como el énfasis que hemos hecho de la inducción como un primer momento de verdad, enfatizando en el conocimiento de la compañía y las oportunidades para fortalecer las competencias y las habilidades.

(POS- 22) Índice de satisfacción histórico del clima organizacional



En 2019, más de 8.000 colaboradores respondieron la encuesta de clima organizacional.

Como puntos de mejora, encontramos las variables de condiciones de trabajo y motivación y reconocimiento, sobre las cuales se hará énfasis con planes de trabajo en 2020. Los planes de acción que

se derivan de los resultados de la medición de clima organizacional se construyen con los equipos de trabajo con el fin de impactar directamente el resultado de la variable, y se revisan cada tres meses.



Retos para 2020

Gestión del cambio

Uno de los grandes temas que hemos trabajado con el equipo humano de la compañía ha sido la adaptación al proceso de transformación digital que denominamos Postobón Digital. Esta apuesta cuenta con el talento humano como gran habilitador de las iniciativas planteadas en el proceso.

En ese sentido, trabajamos desde la gestión del cambio en el fortalecimiento de las capacidades digitales que requiere el equipo humano para adaptarse a los elementos derivados de la transformación digital en el marco de la cultura organizacional. Esto nos ha permitido lograr eficientemente la adopción de nuevas capacidades en la ejecución de procesos y nuevas formas de operar en los esquemas de trabajo que implica la adopción de nuevas tecnologías.

Otro elemento para destacar en este aspecto tiene que ver con la implementación de metodologías ágiles de trabajo en equipo, donde la colaboración es la fuente de empoderamiento de estos.

- Queremos consolidar los procesos de cara a la transformación digital, con énfasis en gestión del cambio y nuevas formas de trabajo. Fortaleceremos las competencias relacionadas con el talento humano con énfasis en capacidades digitales, de analítica de datos y de liderazgo.
- Habilitaremos nuevos espacios de trabajo, fomentando la productividad, el trabajo colaborativo y la calidad de vida en el trabajo con espacios orientados al bienestar, que respondan a las exigencias de las nuevas generaciones.
- Consolidaremos la planificación de los talentos clave, buscando su alto desempeño para asegurar su fidelización y la continuidad en procesos clave para el negocio.
- Trabajaremos fuertemente en la consolidación de los procesos de salud y seguridad en el trabajo para asegurar la integridad de nuestro talento y la reincorporación al trabajo de quienes, dadas las circunstancias, requieran adecuarse a nuevos cargos y funciones.
- Avanzaremos, también, en la construcción de los esquemas de compensación variable para alcanzar a todas las operaciones del país.
- Acompañaremos las negociaciones colectivas en las compañías relacionadas como Gaseosas Lux, Gaseosas Hipinto, Gaseosas de Córdoba y Gaseosas Colombianas.
- Fomentaremos el estilo de dirección que queremos en el equipo de líderes y consolidaremos el modelo de gestión por competencias de la compañía.

