

**Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO**

Especialización en Gerencia para el Desarrollo Humano en las Organizaciones

**Autor(es):**

Leidy Johana Franco Franco ID 659655

Diana Verónica Carmona Ramírez ID 671288

Yuliana Montes Londoño ID 929062

**Tutor:**

Carlos Andrés Arias Henao

Proyecto de grado

NRC: 54-111

**Pereira, Risaralda**

**2023**

## Tabla de contenido

### Contenido

<b>1. Título del tema por investigar.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Planteamiento del problema .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. Descripción del área problemática .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2. Formulación del problema .....</b>	<b>7</b>
<b>2.3. Delimitación de la investigación .....</b>	<b>8</b>
<b>2.3.1 Carencia de la figura relacionada con el liderazgo.....</b>	<b>8</b>
<b>2.3.2 Clima Laboral Inadecuado.....</b>	<b>8</b>
<b>2.3.3 Demandas Emocionales .....</b>	<b>9</b>
<b>3. Justificación.....</b>	<b>10</b>
<b>4. Objetivos.....</b>	<b>12</b>
<b>4.1. Objetivo general. ....</b>	<b>12</b>
<b>4.2. Objetivos específicos .....</b>	<b>12</b>
<b>5. Marco Referencial .....</b>	<b>13</b>
<b>5.1 Marco de antecedentes. (Estado del arte) .....</b>	<b>13</b>
<b>5.2 Marco Teórico .....</b>	<b>16</b>
<b>5.3 Marco Legal.....</b>	<b>21</b>
<b>6. Enfoque y Alcance.....</b>	<b>23</b>

<b>7. Diseño de Investigación.....</b>	<b>23</b>
<b>8. Instrumento de Recolección.....</b>	<b>24</b>
<b>8.1 Recolección y análisis de datos.....</b>	<b>24</b>
<b>9. Plan de intervención:.....</b>	<b>31</b>
<b>10. Conclusiones .....</b>	<b>41</b>
<b>11. Recomendaciones .....</b>	<b>42</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>43</b>

## **1. Título del tema por investigar**

Estudio sobre la Rotación de Personal en una empresa dedicada a la previsión exequial cuya sede principal está en la ciudad de Pereira.

## **2. Planteamiento del problema**

### **2.1. Descripción del área problemática**

En una empresa cuya actividad económica está registrada bajo el numeral 9603. “Pompas fúnebres y actividades relacionadas” (servicios funerarios) que según la legislación colombiana esta actividad se define según la ley 795 del año 2003 en su artículo 111 así: Parágrafo 1. Como el conjunto de actividades organizadas para la realización de honras fúnebres y está dividido en dos partes.

Servicios Básicos: Preservación del cuerpo, obtención de licencias de inhumación o cremación, traslado del cuerpo, suministro de carroza fúnebre para el servicio, cofre fúnebre, sala de velación y trámites civiles y eclesiásticos.

Servicios Complementarios: Arreglos florales, avisos murales y de prensa, transporte de acompañantes, acompañamientos musicales y destino final (inhumación o cremación del cuerpo).

La empresa tiene un enfoque centrado en la población vulnerable de la ciudad de Pereira, se reconoce la importancia de brindar un trato digno y significativo a través de la oferta de una serie de beneficios orientados a su nicho de consumidores, con un crecimiento constante a lo largo de los últimos 23 años a nivel nacional, la empresa ha asumido la importante misión de proporcionar excelentes beneficios a familias que enfrentan condiciones de vida difíciles o desfavorables.

Esta misión impulsa internamente a la empresa a conservar un personal comprometido, estableciendo un vínculo genuino con las familias a las que sirve. La confianza se establece como un pilar fundamental, permitiendo la continuidad de la prestación de los mejores servicios. La empresa se propone construir relaciones sólidas basadas en el compromiso, la entrega y el cumplimiento de sueños tanto para sus empleados como para los empleadores.

El equipo de profesionales constituye una parte esencial de la funeraria, siendo ellos los responsables de contribuir al logro de la misión, la cual se orienta a proporcionar siempre el servicio óptimo con el objetivo fundamental de asegurar la plena satisfacción de los clientes. Este compromiso ha llevado a la funeraria a obtener un reconocimiento notorio en el ámbito exequial, destacándose por su enfoque centrado en las necesidades de las personas y las familias a las que se les presta el servicio.

Ahora bien, la empresa presenta una alta dinámica en la rotación de su personal, teniendo como base un total de 622 empleados contratados directamente. Durante los últimos 5 meses se ha evidenciado un incremento en el porcentaje de la rotación en el año 2023, siendo abril el mes que presenta el mayor índice de rotación, equivalente al 59.2%, que corresponde al retiro de 16 colaboradores frente a la contratación de 27 empleados nuevos, encontrando que 15 de los 16 retiros fueron voluntarios, entre éstos se relacionan rotación en diferentes áreas como; Call center, Áreas comerciales, Prestación de servicios, Asesores de cobranza y Administradores; el índice de rotación promedio a nivel mundial es de 10.9% según Forbes Colombia (2022), lo anterior genera una serie de inquietudes con respecto a las condiciones que ocasionan dicha situación. La primera iniciativa generada por la organización consistió en realizar una encuesta de retiro, tal y como en muchas organizaciones se aplica, sin embargo, los resultados obtenidos permitieron definir que era necesario profundizar en las causas de la deserción como fenómeno que impacta a la organización, entorpeciendo el normal desarrollo de las actividades ligadas a la operación, hecho que genera la necesidad de realizar la presente investigación con el fin de aportar a la identificación de las causas reales del fenómeno, así como de posibles alternativas tendientes a generar condiciones que impacten en la disminución de los índices de rotación a nivel organizacional.

## **2.2. Formulación del problema**

¿Cómo afectan los factores psicosociales en la rotación de personal en una empresa dedicada a la previsión exequial?

## **2.3. Delimitación de la investigación**

### **2.3.1 Carencia de la figura relacionada con el liderazgo**

Se ha llevado a cabo una exhaustiva investigación acerca de los diversos estilos de liderazgo, identificando dos enfoques significativos según David (2017). En su artículo titulado "¿Liderar desde el amor o desde el miedo?", el autor presenta el primero de estos estilos como el liderazgo basado en el miedo. Este enfoque, aunque puede conducir a la obtención de resultados rápidos, se caracteriza por su dificultad para mantenerse a lo largo del tiempo. Esto se debe a que las personas experimentan una mayor presión por los resultados, generando una brecha en la comunicación que conduce a que los empleados se vean obligados a elegir entre resistir o retirarse.

Esta dinámica puede dar lugar a la búsqueda de colaboración con otros líderes dentro de la organización o, en su defecto, generar un malestar expresado a través de quejas y conflictos internos en los procesos. Es fundamental comprender que la desvinculación de los empleados de la organización o su permanencia en medio de estos escenarios pueden comprometer seriamente la marca y la reputación de la entidad. Cabe destacar que, bajo este estilo de liderazgo, las personas tienden a manifestar un bajo nivel de autoestima.

Contrastando con este enfoque, el segundo estilo de liderazgo ofrece beneficios notables, promoviendo entornos de trabajo equilibrados y relaciones óptimas. Esto facilita la comunicación asertiva y la fluidez en los procesos, contribuyendo incluso al aumento de la autoestima de los individuos. Este tipo de liderazgo se traduce en mayor vitalidad y energía, lo que repercute positivamente en la productividad organizacional y en la reducción de los elevados índices de rotación de personal. Es evidente que liderar desde este enfoque requiere habilidades personales diversas, tales como empatía, autoestima, asertividad, escucha activa e inteligencia emocional. Estas habilidades se erigen como elementos fundamentales para cultivar un liderazgo efectivo y sostenible a lo largo del tiempo.

### **2.3.2 Clima Laboral Inadecuado**



La clave para cultivar un clima laboral positivo reside en el reconocimiento y aprecio de las diversas culturas y modos de actuación de cada integrante del equipo. Es esencial comprender las necesidades individuales, así como las diferencias que existen entre los colaboradores, adaptando el personal al ritmo laboral colectivo. Asimismo, se destaca la importancia de fomentar el trabajo en equipo desde la integridad de los procesos y la efectividad de los logros alcanzados.

En este contexto, se subraya la relevancia de desarrollar habilidades blandas, tales como la comunicación asertiva, la empatía, la escucha activa y la inteligencia emocional. Estas competencias no solo fortalecen las relaciones interpersonales, sino que también contribuyen al mejor desempeño y a la cohesión del equipo. En resumen, el reconocimiento de la diversidad, la adaptabilidad al entorno laboral colectivo y el cultivo de habilidades blandas se erigen como pilares fundamentales para promover un clima laboral saludable y productivo.

### **2.3.3 Demandas Emocionales**

Existen dos tipos de demanda emocionales: primero, control de emociones como consecuencia del estado de ánimo y emociones de otros, que es producto de la exposición a situaciones de fuerte connotación emocional y segundo, el control de emociones como consecuencia de que la organización establezca la manera como las personas deben comportarse en ciertos momentos y esto obliga a expresar emociones positivas, obedeciendo a las políticas o normas de la organización.

Cuando los factores organizacionales y psicosociales de las empresas y organizaciones son disfuncionales, es decir, provocan respuestas de inadaptación, de tensión, respuestas psicofisiológicas de estrés pasan a ser factores psicosociales de riesgo o de estrés. Los factores psicosociales cuando son factores con probabilidad de afectar negativamente a la salud y el bienestar del trabajador son factores de riesgo (Benavides et al. 2002).

En términos más claros las demandas emocionales exponen los sentimientos, emociones, o trato negativo de otras personas en el ejercicio de su trabajo, esta exposición incrementa la probabilidad de transferencia (hacia el trabajador) de los estados emocionales negativos de usuarios o público. El individuo se expone en su trabajo a situaciones emocionales devastadoras (pobreza extrema, violencia, desastres, amenaza a su integridad o la integridad de otros, contacto directo con heridos o muertos etc.). El individuo debe ocultar sus verdaderas emociones o sentimientos durante la ejecución de su labor, esto también puede influir en ambiente laboral pues las altas demandas de tiempo y esfuerzo de trabajo extralaboral afectan negativamente la vida personal y familiar del trabajador.

### **3. Justificación**

Esta investigación surge de la necesidad de abordar los desafíos a los que se enfrenta una empresa dedicada a la previsión exequial en Colombia. La organización experimenta una notable tasa de deserción laboral, una variable que destaca como una de las más preocupantes para las empresas en general. Resulta crucial profundizar en la comprensión de los factores que inciden en esta problemática, dado que la rotación constante de empleados puede traducirse en la pérdida de conocimientos y experiencia acumulados. Esta pérdida no solo impacta negativamente en la calidad de los servicios ofrecidos, ya que la falta de conocimiento especializado puede obstaculizar la atención adecuada a los clientes en momentos de vulnerabilidad, sino que también puede contribuir a crear una percepción negativa de la organización.

Adicionalmente, la rotación del personal puede generar una disminución en la eficacia operativa, ya que la contratación y capacitación de nuevos empleados demanda tiempo y recursos sustanciales, afectando el desarrollo normal de la prestación del servicio. El período necesario para que los nuevos empleados se adapten puede extenderse, creando un desequilibrio en la empresa. No menos importante es el impacto en el ambiente laboral, que se ve afectado por esta rotación constante, generando desestabilidad y desmotivación en el equipo restante.

Como resultado de un análisis exhaustivo, se identifican varios problemas interrelacionados: alta rotación de personal, carencia de liderazgo efectivo, clima laboral inadecuado y demandas emocionales. Al evaluar la correlación entre estos problemas, se revela una inconsistencia derivada de una gestión inadecuada de estas dificultades en la organización. Se reconoce que la alta rotación del personal es el núcleo de esta inconsistencia, con el clima laboral inadecuado y la falta de liderazgo como causas subyacentes, generando un efecto en las elevadas demandas emocionales.

Por ende, esta investigación se enfocará principalmente en los aspectos mencionados, utilizando un instrumento de medición acorde a estas necesidades, que permita abordar, construir e implementar un plan de mejora destinado a mitigar y reducir las diversas problemáticas que impactan directamente en la alta rotación de personal.

## **4. Objetivos**

### **4.1. Objetivo general.**

Analizar los factores psicosociales asociados a la rotación de personal en una empresa dedicada a la previsión exequial.

### **4.2. Objetivos específicos**

1. Comprender los factores psicosociales asociados a la deserción laboral en la empresa de previsión exequial.
2. Diagnosticar las características del liderazgo y sus efectos dentro de la organización.
3. Proponer estrategias de intervención tendientes a dar respuesta a la problemática identificada en el proceso de diagnóstico.

## 5. Marco Referencial

### 5.1 Marco de antecedentes. (Estado del arte)

Con el fin de profundizar en la problemática asociada a la presente investigación, se ha revisado una serie de antecedentes nacionales e internacionales, desde artículos, revistas incluso tesis de grado, que permiten conocer un poco más de la actualidad en referencia a las necesidades de las organizaciones frente al talento humano; se evidencia entonces que las organizaciones se enfrentan a diversos desafíos relacionados con la gestión del talento humano y la eficacia de su liderazgo. Entre dichas investigaciones han expuesto la importancia de entender cómo los factores como; la rotación de personal, el clima organizacional, el liderazgo y la gestión del talento humano influyen en el rendimiento y el éxito de las empresas.

La rotación de personal es un fenómeno que afecta a muchas organizaciones, generando impactos tanto económicos como en la satisfacción de los empleados. Investigaciones previas han demostrado que la rotación de personal puede resultar en la pérdida de recursos invertidos en la capacitación y desarrollo de los empleados, así como en la disminución de las ganancias y la calidad de los servicios ofrecidos. una investigación de resaltar en el proceso es Westfalia. R (2020) con el título *La relación entre la rotación de personal y el clima laboral de la persona operativa en una empresa retail, lima 2019*, que se centra en analizar las causas principales de la rotación de personal en "Centro Comercial Garza Morton", una tienda de autoservicio en Nuevo León, cuyos resultados proporcionan valiosas conclusiones y recomendaciones para la administración de dicha empresa con el objetivo de minimizar la rotación de personal y sus consecuencias negativas.

El clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral, además de la satisfacción del cliente han sido temas estudiados en la literatura empresarial. Se reconoce que un ambiente laboral positivo y armónico contribuye a la productividad y al compromiso de los empleados, en el artículo por Vera, C. N, Suarez, C. A. (2018) titulado; *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La Libertad (2018)* se enfoca la relación entre el clima organizacional, el desempeño laboral y el servicio al cliente. Se subraya la importancia de proporcionar un ambiente cómodo y favorable para los trabajadores, lo que a su vez influye en su actitud y en la calidad del servicio brindado a los clientes.

El liderazgo también se destaca como un factor crucial en el funcionamiento de las organizaciones. Se reconoce que un liderazgo efectivo puede tener un impacto significativo en la toma de decisiones, la estrategia organizacional, la productividad y la motivación de los empleados. en el trabajo de grado (tesis) de Vélez, B, M. Estrada, B, D. (2020) titulado *Liderazgo transformacional en la empresa Emtelco S.A.S Medellín*. Las autoras proponen la implementación de un nuevo concepto de liderazgo transformacional en el área de Televentas Entrada, con el objetivo de mejorar el clima y la cultura organizacional. Se reconoce la necesidad de un liderazgo más comprometido y orientado hacia el desarrollo de los colaboradores, lo que a su vez puede influir en la retención de empleados y en el logro de objetivos organizacionales.

En el contexto de una multinacional como Oriflame, la autora López, M, A. M. (2022) con su ensayo titulado *Influencia del liderazgo en la productividad*, explora la relación entre el liderazgo y la productividad en el departamento de servicio al cliente. La investigación resalta la importancia del liderazgo en la toma de decisiones, la estrategia y la calidad del servicio al cliente. Se identifica un problema en el liderazgo que afecta negativamente la productividad y eficiencia de los colaboradores, lo que ha llevado a la pérdida de clientes y empleados. Los capítulos de esta investigación se enfocan en profundizar en el concepto de liderazgo, su relación con la

productividad y el servicio al cliente, así como en la formulación y puesta en marcha de estrategias de liderazgo efectivas.

Finalmente, en el sector minero de Venezuela, Colombia y Chile, internacionalmente los autores Reynier I. R, César A. E, Gladis I. R, Alfredo M, H. (2019) en su artículo *Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico*. Liberan una información sobre la gestión del talento humano desde un enfoque estratégico. Se utiliza un enfoque cuantitativo y descriptivo para analizar cómo las diferentes estrategias organizacionales influyen en la gestión del talento humano en empresas mineras. Se destaca la prioridad dada a la estrategia organizacional en este sector, con especial énfasis en la socialización de las actividades laborales como un indicador clave de la estrategia implementada.

En conjunto, estos antecedentes resaltan la importancia de factores como la rotación de personal, el clima organizacional, el liderazgo y la gestión del talento humano en el rendimiento y la efectividad de las organizaciones. Las investigaciones previas ofrecen una base sólida para comprender cómo interactúan estos elementos y cómo pueden ser gestionados de manera efectiva para lograr los objetivos organizacionales, todas y cada una de ellas con enfoques diferentes pero que terminan relacionados desde la misma necesidad de forma nacional e internacional.

## 5.2 Marco Teórico

El estudio de la rotación de personal se involucra directa e indirectamente con otras variables como el liderazgo, la satisfacción de los clientes internos en las organizaciones, el bienestar, entre otras, para el ejercicio de investigación se encuentran diversas teorías y realidades a nivel nacional e internacional, donde se evidencia la participación de varias organizaciones en las investigaciones, todas enfocadas en un mismo criterio; que es hallar la verdadera razón de la rotación de personal, para el caso puntual Ávila, E, S,L. Guerra, C, R,F. Mendoza, C, K,R.(2017) en la rotación laboral no deseada, permiten comprender a Perú como el primer país con mayor índice de rotación laboral en Latinoamérica y evidencia que ante una rotación no deseada se retrasan los procesos de las organizaciones, además implica reconocer que los funcionarios no tienen un nivel alto de satisfacción, encontrando variables como la asignación salarial y el reconocimiento laboral, allí se plantea una mejora en la comunicación, sin decir que solo esa variable es relevante en el proceso. Con base a lo que el autor plantea se resalta la importancia de realizar la investigación sobre la rotación de personal en las organizaciones, es pertinente el aporte de los autores cuando se habla del impacto negativo en las organizaciones, también los sobrecostos ya que un empleado puede costarle a la empresa hasta 300 por ciento de su salario base, además, implica un proceso de curva de aprendizaje que impacta directamente en la obtención de resultados, la insatisfacción en los clientes internos como en los externos y así mismo sobre la imagen corporativa de la compañía.

Es decir, que la satisfacción de los funcionarios entra a ser parte de las necesidades organizacionales, siendo un aspecto intangible en gestión humana, es relevante contar con espacios que permitan realizar muestreos y lleven a conclusiones acertadas en relación con la situación actual tanto a nivel emocional como de identidad de los funcionarios, Pedraza Melo, Norma Angélica. (2020). En su estudio *El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas*. Encuentran diferentes percepciones en los empleados de organizaciones privadas solo en la asociación de identidad y estándares con satisfacción intrínseca. Los resultados aportan al desarrollo de la presente investigación debido a que permite comprender el desempeño organizacional en aspectos como



el clima organizacional, la satisfacción de los empleados y la identidad, evidenciando asociaciones positivas y significativas con la satisfacción a nivel interno y externo, aportando al bienestar de los funcionarios de las organizaciones privadas.

Comprender el contexto en que se desenvuelve las organizaciones frente al manejo y gestión del talento humano es un verdadero reto, por eso analizar la satisfacción de los empleados como una necesidad crítica dentro de una organización, implica reconocer que mantener un buen ambiente laboral y manejo de las relaciones dentro de la organización pueden influir en el logro de un buen funcionamiento de la empresa.

En el artículo *El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico (2014)*, a pesar de que ha pasado casi una década coincide perfectamente con las posiciones actuales de lo que se puede investigar, las teorías son similares en cuanto a la aproximación que existe con las relaciones humanas.

*“De acuerdo con Gan (2007), el trabajo realizado por Elton Mayo entre los años de 1927 a 1939, en las fábricas Hawthorne pertenecientes a la compañía Western Electric, posiblemente sea considerado el primer aporte en la historia del clima organizacional, puesto que los experimentos llevados a cabo en dichas fábricas ponen de manifiesto la importancia de las relaciones humanas y otras variables de percepción, tales como las condiciones de trabajo, los sentimientos de los empleados, el sentido de pertenencia y los intereses colectivos, como factores determinantes de la productividad y de la satisfacción de los empleados, aspectos que, entre otros, forman parte del clima organizacional”.*

Se comprende la importancia de reconocer los funcionarios no solo de las áreas de la salud si no de todas las áreas y campos laborales, como seres sintientes que pueden pensar y percibir circunstancias que los lleva a sentirse de formas diversas según los intereses y necesidades de cada uno, se cita también entonces.

*“Brunet (2007) menciona que en la psicología industrial/organizacional el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez por Gellerman (1960); no obstante, sus orígenes teóricos no son tan claros en las investigaciones, por lo que generalmente sus antecedentes se remontan a 2 escuelas que son subyacentes en los estudios relacionados con esta variable: la escuela de la Gestalt y la escuela funcionalista. Ambos enfoques consideran que el comportamiento de los individuos se ve afectado por el medio que los rodea, lo cual ocasiona que el actuar de las personas se vea condicionado por las percepciones que estas tienen referentes a su área de trabajo, las relaciones con sus compañeros y jefes; en general, la percepción de toda la institución a la cual pertenecen”.*

Se recibe esta información como base de comprensión del comportamiento humano dentro de las organizaciones, brindando herramientas que permiten asimilar datos estratégicos debido a que es necesario entender el qué y cómo de los seres humanos para saber qué ofrecer en cada organización.

*Dentro del modelo de “Teoría de motivación de McClelland; Litwin y Stringer (1968), Pritchard y Karasick (1973) proponen la medición de 11 dimensiones para evaluar el clima organizacional en las instituciones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización en la toma de decisiones y flexibilidad de innovación. De acuerdo con este modelo, el clima organizacional es una cualidad permanente que resulta del comportamiento de las personas, las políticas de los altos mandos y la satisfacción laboral de cada individuo (Arredondo, 2008; Salas, 2009)”.*

Esta investigación menciona el sector salud como base y se puede relacionar directamente con los otros campos de acción de los colaboradores de diversas organizaciones en el país, debido a la

familiaridad de los conceptos y necesidades, estas 11 dimensiones y otras más son las características susceptibles de ser medidas en la organización y que influyen directamente en el comportamiento de los individuos.

Dando continuidad a las pautas clave de las posibles causas de la rotación de personal, se cuenta también con información sobre el liderazgo donde se abre un panorama completo de lo que significa este término, según Morales, C.A. (2019). Se puede dar un concepto clave sobre Líder y clases de liderazgo, *“El líder es aquella persona, cuyas cualidades le permiten influir sobre otras, para desarrollar las tareas o actividades. Las características son cualidades que distinguen a una persona de otra. Los líderes tienen o poseen cualidades bien definidas y específicas”*.

Para ello la autora decide establecer unas posibilidades entre los líderes que podemos encontrar refiriéndose a la manera de relacionarse con su equipo de trabajo, por ejemplo; el **Líder autoritario**, con la descripción de un líder poco comunicativo que toma las decisiones de forma individual, el **Líder democrático**, quién tiene en cuenta su equipo de trabajo, y el **Líder liberal**, quién entrega el poder a sus colaboradores y permite que construyan desde la libertad, además de ello la autora manifiesta que la influencia del líder puede ser **Transaccional**, es decir de beneficio un modelo de intercambio, pero también cabe resaltar que existe una influencia **Transformacional**, quién tiene la capacidad de ayudar a transformar en sus colaboradores actitudes, creencias y valores, que beneficien en forma directa a ambas partes. En el texto se evidencia información característica del líder en diversos escenarios, además de algunas características que son base en la forma de relacionarse con los colaboradores en una organización; cómo se mueven y si se evidencia el control o la inclusión como estilo de liderazgo. Mencionando incluso estilos como el motivacional que influye de manera positiva en la organización.

Particularmente comprender el estilo de liderazgo se convierte en una necesidad clara para la organización y es totalmente acorde la postura de la autora con la búsqueda del equilibrio en los equipos de trabajo, que a su vez persigue la mitigación de la rotación de personal

A su vez, López M, A.M.(2022) En su investigación Influencia del liderazgo en la productividad; cita por su parte a Méndez (1989) quién indica que “la función de producción en una empresa debe ser la manera adecuada en que las compañías pueden medir la producción de los bienes o servicios” y afirma que la productividad es el objetivo principal de las empresas, y para que ella se dé aplica tener un liderazgo motivador que permita a los funcionarios conectar con el cumplimiento de objetivos, para ello cita y afirma que,

*“El líder debe tener la habilidad de influir de forma positiva en el equipo de trabajo, en aras de tener un ambiente laboral bueno y que los indicadores de producción se mantengan o aumenten, Berdecía, González y Rubén (2013) indica que tener el estilo de liderazgo adecuado, tiene un impacto positivo en las metas y aumenta el sentido de pertenencia lo cual representa una ventaja competitiva para la empresa, pero si por el contrario el estilo de liderazgo no es el adecuado la compañía comienza a tener problemas organizacionales, como la desmotivación, rotación de personal, falta de pertenencia etc.”.*

Para que esta situación se presente de forma efectiva es importante conocer y reconocer el equipo de trabajo, cada uno de los integrantes con sus particularidades, comunicar asertivamente los objetivos de la organización, y trabajar en función del cumplimiento de indicadores incluso de bienestar que permitan obtener funcionarios felices con ellos mismos y con su entorno familiar y laboral.

### 5.3 Marco Legal

Normatividad que hace referencia a sistemas de compensación laboral. “**Resolución 1933 de 2023 -21** de junio 2023. Por medio de la cual se ordena el pago y transferencia a través de las entidades financieras del incentivo para la generación de nuevos empleos para los beneficiarios de las nóminas de marzo y abril de 2023, postulados en los ciclos abril y mayo de 2023”.

“**Ley 100 de 1993**; EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA DECRETA  
PREÁMBULO. La Seguridad Social Integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad”.

“DECRETO 1295 DE 1994 (junio 22) Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales”.

“DECRETO NÚMERO 1072 DE 2015 (26 DE MAYO 2015) VERSIÓN ACTUALIZADA A JUNIO DE 2023 Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo”.

“**Artículo 1.1.2.7.** Consejo Nacional de Mitigación del Desempleo. De conformidad con lo previsto en la Ley 1636 de 2013, el Consejo Nacional de Mitigación del Desempleo estará integrado por el ministro del Trabajo o su delegado, el ministro de Hacienda o su delegado, el director del Departamento Nacional de Planeación o su delegado, un representante de los empresarios y un representante de los trabajadores. Tendrá como funciones la fijación de la estructura de comisiones por la labor administrativa de las Cajas de Compensación Familiar con

el Fondo de Solidaridad de Fomento al Empleo y Protección al Cesante; e Establecer los criterios de gestión y conocer y hacer seguimiento a los resultados obtenidos por el Fondo Solidario de Fomento al Empleo y Protección al Cesante; Establecer los criterios de gestión y conocer y hacer seguimiento a los resultados del Servicio Público de empleo; entre otras”

“**Artículo 1.1.2.8.** Comisión de la Calidad de la Formación para el Trabajo - CCAFT. La Comisión de la Calidad de la Formación para el Trabajo, "CCAFT", estará encargada de definir las políticas de operación, evaluación y control del Sistema de la Calidad de la Formación para el Trabajo”.

## **6. Enfoque y Alcance.**

El presente estudio sobre la Rotación de Personal en una empresa dedicada a la previsión exequial, cuya sede principal está en la ciudad de Pereira, se basa en una investigación de corte mixto que se centra específicamente en describir y analizar la cultura organizacional y el comportamiento de las personas que están involucradas en ella, desde la perspectiva investigativa, validando información relevante entre otras investigaciones que le dan fuerza a los conceptos clave de cambios comportamentales que evidencian impacto en los diversos grupos que se mantienen a nivel interno en la organización, buscando una interacción flexible con las condiciones estructurales de la empresa que se encuentra en estudio; su alcance es correlacional debido a que el objeto de investigación es encontrar la relación entre el clima laboral y el liderazgo, con la rotación de personal, desde una amplia perspectiva, donde se evidencia un cambio constante en las circunstancias laborales, determinando así la dificultad para realizar tipos de medición diversos a los conceptos intangibles de la investigación.

## **7. Diseño de Investigación**

La presente investigación tiene un diseño Transversal y descriptivo teniendo en cuenta que el proceso de recolección de información se realizará para un momento histórico específico y se pretende identificar y describir las relaciones de causa y efecto entre los factores psicosociales y el fenómeno de la rotación de personal en una empresa de previsión exequial, para lograr el objetivo se hará uso como instrumento de recolección de información primaria la batería de riesgo psicosocial.

## 8. Instrumento de Recolección

Con el fin de alcanzar los objetivos de la presente investigación, se hará uso de un instrumento de recolección de información primaria, mediante la aplicación de una encuesta o batería de riesgo psicosocial, la cual está compuesta por dos cuestionarios que se dividen en forma A para líderes con personal a cargo y cuestionario forma B dirigido a el personal operativo. Estos cuestionarios están compuestos cada uno por 154 ítems que tratan desde las condiciones ambientales como: la cantidad de trabajo, esfuerzo mental, responsabilidades y actividades, toma de decisiones, cambios organizacionales, planes de formación y capacitación, relaciones interpersonales, feedback de desempeño, satisfacción y reconocimiento.

Dichos cuestionarios de factores de riesgo psicosocial intralaboral se encuentran en los anexos del presente proyecto como validación de este ejercicio de investigación. Es relevante para la toma de decisiones e intervención de los funcionarios, tomar en consideración el diagnóstico de riesgo psicosocial, teniendo como base que en la estructura de ambos cuestionarios tanto la forma A para líderes y cargos de dirección o jefatura, como la forma B para el resto de los colaboradores que ocupan cargos dentro de los grupos de auxiliares y operarios, tienen cuatro dominios; Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, control sobre el trabajo, demandas del trabajo y recompensa, dentro de las que aparecen dimensiones que han sido relevantes en este ejercicio como son;

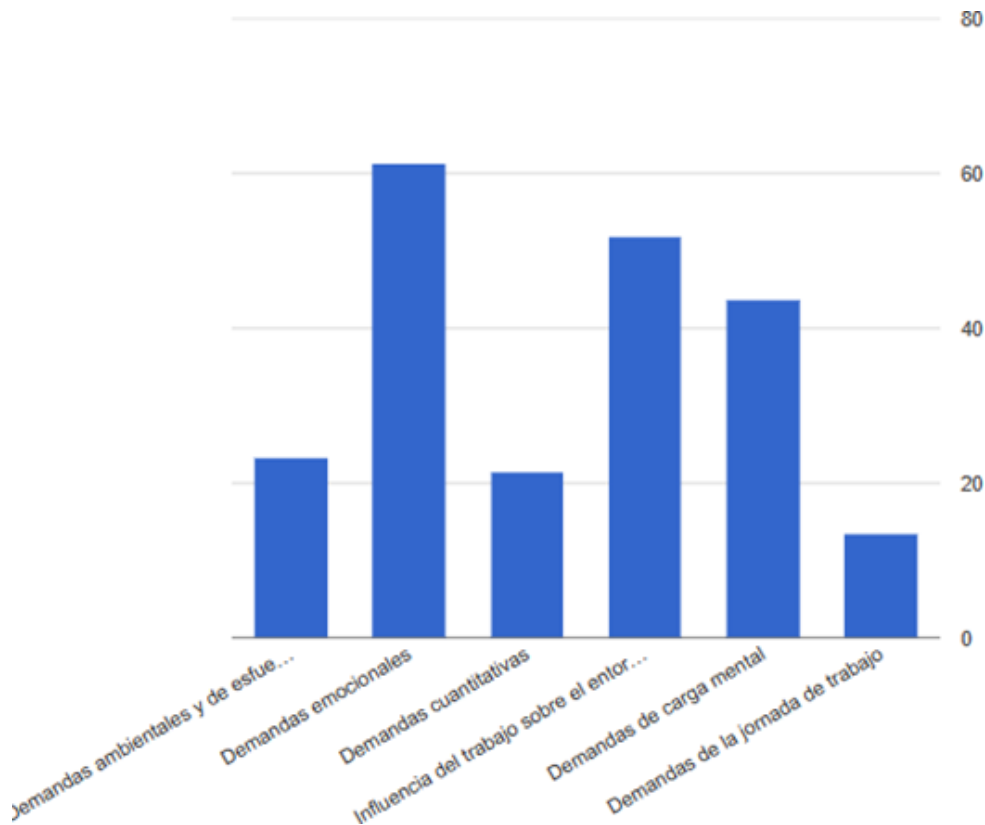
- Demandas Emocionales
- Exigencias de responsabilidad del cargo

### 8.1 Recolección y análisis de datos.

**Demandas Emocionales** donde *“el individuo se expone a los sentimientos, emociones, o trato negativo de otras personas en el ejercicio de su trabajo. Esta exposición incrementa la probabilidad de transferencia (hacia el trabajador) de los estados emocionales negativos de*



*usurarios o público. El individuo se expone en su trabajo a situaciones emocionales devastadoras (pobreza extrema, violencia, desastres, amenaza a su integridad o la integridad de otros, contacto directo con heridos o muertos etc.). El individuo debe ocultar sus verdaderas emociones o sentimientos durante la ejecución de su labor "Álvarez López C, (2023)*

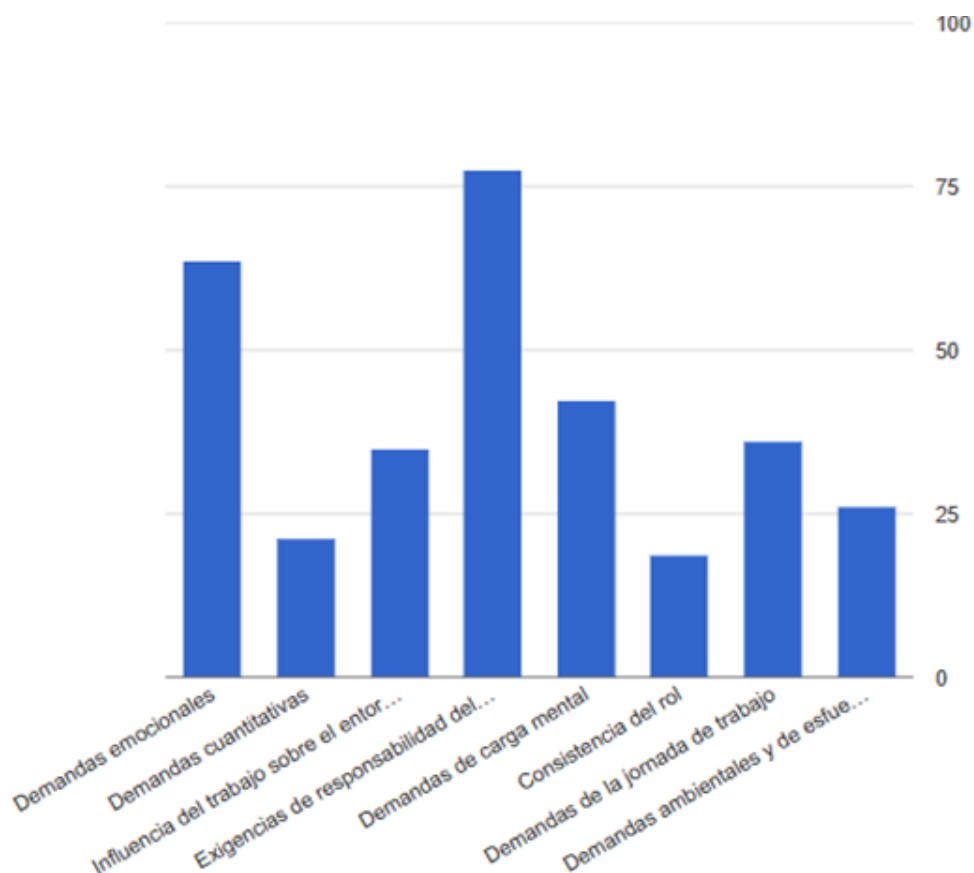


*Gráfica No 1 Tomada de Informe Diagnóstico de Riesgo Psicosocial*

Dominio: Demandas del trabajo	Sin riesgo	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto	Riesgo Muy Alto	Sumatoria RA y RMA
Demandas ambientales y de esfuerzo físico	44%	18%	15%	15%	8%	23%
Demandas emocionales	9%	7%	23%	27%	35%	62%
Demandas cuantitativas	32%	32%	15%	11%	10%	21%
Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral	13%	22%	13%	38%	16%	52%
Demandas de carga mental	12%	23%	21%	20%	24%	44%
Demandas de la jornada de trabajo	42%	27%	17%	11%	2%	13%

*Tabla No 1 Tomada de Informe Diagnóstico de Riesgo Psicosocial*

**Exigencias de responsabilidad del cargo** *“el trabajador debe asumir directamente la responsabilidad de los resultados de su área o sección de trabajo; supervisar personal, manejar dinero o bienes de alto valor de la empresa, información confidencial, seguridad o salud de otras personas; lo que exige del trabajador un esfuerzo importante para mantener el control, habida cuenta del impacto de estas condiciones y los diversos factores que la determinan”*  
Álvarez López C, (2023).



*Gráfica No 2 Tomada de Informe Diagnóstico de Riesgo Psicosocial*

Dominió: Demandas del trabajo	Sin riesgo	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto	Riesgo Muy Alto	Sumatoria RA y RMA
Demandas emocionales	10%	10%	16%	33%	31%	64%
Demandas cuantitativas	40%	24%	15%	13%	9%	22%
Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral	9%	21%	35%	8%	28%	36%
Exigencias de responsabilidad del cargo	5%	3%	15%	20%	58%	78%
Demandas de carga mental	21%	15%	21%	16%	20%	42%
Consistencia del rol	38%	21%	24%	14%	5%	18%
Demandas de la jornada de trabajo	21%	28%	15%	15%	21%	36%
Demandas ambientales y de esfuerzo físico	38%	24%	13%	16%	10%	26%

*Tabla No 2 Tomada de Informe Diagnóstico de Riesgo Psicosocial*

Se anexa tabla con porcentajes por el dominió que presenta más alteraciones;

<b>Demandas del trabajo</b>	<b>ADMINISTRACIÓN</b>	<b>CARTEA</b>	<b>COMERCIAL</b>	<b>SERVICIOS</b>
Demandas emocionales	53%	17%	65%	95%
Demandas cuantitativas	20%	0%	6%	43%
Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral	25%	17%	47%	48%
Exigencias de responsabilidad del cargo	72%	100%	65%	90%
Demandas de carga mental	28%	33%	47%	67%
Consistencia del rol	20%	0%	12%	28%
Demandas de la jornada de trabajo	19%	0%	41%	71%
Demandas ambientales y de esfuerzo físico	17%	17%	41%	33%

*Tabla No 3 Tomada de Informe Diagnóstico de Riesgo Psicosocial*

Para la posible intervención se tiene presente que la batería se aplicó a 566 funcionarios, que permiten la entrega de resultados y diagnóstico de la profesional que acompaña el ejercicio y se plantea lo siguiente como recomendación para las Demandas Emocionales *“Identificar y regular las emociones propias y ajenas que se generan en el trabajo, evitando la supresión o la falsificación de las mismas. Desarrollar habilidades de comunicación asertiva, empatía y resolución de conflictos con los clientes, usuarios o compañeros de trabajo. Proporcionar espacios de expresión y escucha activa para los trabajadores que se enfrentan a situaciones emocionalmente exigentes o estresantes. Ofrecer apoyo psicológico y social a los trabajadores que lo requieran, tanto individual como grupalmente. Promover el autocuidado y el bienestar emocional de los trabajadores mediante actividades recreativas, culturales o deportivas”* Álvarez López C, (2023).

En cuanto a la segunda demanda identificada, exigencias de responsabilidades del cargo; *“Definir claramente las funciones, roles y objetivos de cada cargo, así como los criterios de evaluación y retroalimentación. Establecer mecanismos de participación y consulta de los*

*trabajadores en la toma de decisiones que les afecten directamente. Promover el reconocimiento y la valoración del desempeño laboral, tanto individual como colectivo. Fomentar el equilibrio entre la vida laboral y personal, respetando los tiempos de descanso y desconexión.*

*Implementar programas de capacitación y desarrollo profesional que permitan mejorar las competencias y habilidades de los trabajadores. Brindar apoyo psicológico y social a los trabajadores que presenten síntomas de estrés o dificultades para afrontar las demandas laborales”. Álvarez López C, (2023).*

Las Gráficas y Tablas proporcionadas en el Informe Diagnóstico de Riesgo Psicosocial revelan la prevalencia de alteraciones en diferentes dominios para distintos departamentos dentro de la organización. Destacan las altas demandas emocionales en los sectores de Servicios (95%) y Comercial (65%), mientras que las exigencias de responsabilidad del cargo son más prominentes en el área de Cartera (100%).

La Tabla No 3 presenta porcentajes detallados por dominio, permitiendo un análisis cuantitativo. Se observa que las demandas emocionales y las exigencias de responsabilidad del cargo son los aspectos más afectados, siendo del 53% y 72% respectivamente, en la Administración.

La Tabla No 3 también evidencia la influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral, demandas de carga mental, consistencia del rol, demandas de la jornada de trabajo, demandas ambientales y de esfuerzo físico, proporcionando una visión más completa de las áreas de intervención requeridas.

Las recomendaciones del informe abarcan estrategias específicas para abordar las demandas emocionales y las exigencias de responsabilidad del cargo. Para las demandas emocionales, se sugiere identificar y regular las emociones, desarrollar habilidades de comunicación y ofrecer apoyo psicológico. En cuanto a las exigencias del cargo, se propone definir claramente

funciones, establecer mecanismos de participación, promover el equilibrio laboral y personal, implementar programas de capacitación y brindar apoyo psicológico.

En respuesta a estas recomendaciones, se propone un plan de intervención que se centra en fortalecer las habilidades blandas a través de iniciativas de comunicación interna y employer branding. Esto busca mejorar la imagen corporativa interna para impactar positivamente en la satisfacción del cliente externo.

En resumen, el análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos psicosociales destaca áreas clave de intervención, proporcionando una base sólida para el diseño e implementación de estrategias que mejoren el bienestar y la eficacia laboral en Jardines del Renacer SAS.



### 9. Plan de intervención.

PLAN ANUAL DE INTERVENCIÓN JARDINES DEL RENACER 2023								
<b>OBJETIVO:</b>		"Fomentar un entorno laboral saludable y productivo, en el que los colaboradores experimenten una reducción significativa del estrés y el agotamiento emocional, al tiempo que se desarrollan líderes competentes y comprometidos para impulsar el crecimiento sostenible de la organización."						
<b>META:</b>		En el 2024 se espera reducir en un 20% los niveles de estrés y agotamiento emocional entre los empleados, y capacitar el 70% de los líderes de la organización, con el fin de mejorar sus competencias de liderazgo y capacidad para crear un entorno de trabajo positivo y productivo."						
Problemática	Estrategia	Acciones	Responsables	Fecha de inicio	Fecha final	Frecuencia	Fecha	Presupuesto y o Recursos
<b>Altas Demandas Emocionales</b>	Crear un entorno de apoyo emocional y fortalecer la resiliencia de los empleados.	Realizar un taller mensual que aborde alguna de las siguientes temáticas relacionadas con la salud mental: hábitos e higiene de sueño, manejo de emociones, autoestima, habilidades blandas y demás que se consideren	Departamento de Psicología en apoyo con áreas como Mercadeo y Gestión Humana.	ene-24	dic-24	Mensual	Se realiza durante todo el año con frecuencias mensuales	\$200.000 Por cada taller. Se requiere instalaciones de equipos de cómputo y conexión a internet en ocasiones.



<b>PLAN ANUAL DE INTERVENCIÓN JARDINES DEL RENACER 2023</b>								
<b>OBJETIVO:</b>		"Fomentar un entorno laboral saludable y productivo, en el que los colaboradores experimenten una reducción significativa del estrés y el agotamiento emocional, al tiempo que se desarrollan líderes competentes y comprometidos para impulsar el crecimiento sostenible de la organización."						
<b>META:</b>		En el 2024 se espera reducir en un 20% los niveles de estrés y agotamiento emocional entre los empleados, y capacitar el 70% de los líderes de la organización, con el fin de mejorar sus competencias de liderazgo y capacidad para crear un entorno de trabajo positivo y productivo."						
<b>Problemática</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha final</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Fecha</b>	<b>Presupuesto y o Recursos</b>
		acordes a las necesidades dadas en los diferentes espacios y/o zonas y culturas del país donde se encuentran las oficinas y se cuenta con capital humano						





<b>PLAN ANUAL DE INTERVENCIÓN JARDINES DEL RENACER 2023</b>								
<b>OBJETIVO:</b>		"Fomentar un entorno laboral saludable y productivo, en el que los colaboradores experimenten una reducción significativa del estrés y el agotamiento emocional, al tiempo que se desarrollan líderes competentes y comprometidos para impulsar el crecimiento sostenible de la organización."						
<b>META:</b>		En el 2024 se espera reducir en un 20% los niveles de estrés y agotamiento emocional entre los empleados, y capacitar el 70% de los líderes de la organización, con el fin de mejorar sus competencias de liderazgo y capacidad para crear un entorno de trabajo positivo y productivo."						
<b>Problemática</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha final</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Fecha</b>	<b>Presupuesto y o Recursos</b>
		Implementar actividades como respiración consciente, origami, con estrategias didácticas (manejo de estrés) y pausas activas.		ene-24	dic-24	Todos los días	Se realiza durante todo el año con frecuencias diarias	Profesionales de SG-SST y área psicosocial.



<b>PLAN ANUAL DE INTERVENCIÓN JARDINES DEL RENACER 2023</b>								
<b>OBJETIVO:</b>		"Fomentar un entorno laboral saludable y productivo, en el que los colaboradores experimenten una reducción significativa del estrés y el agotamiento emocional, al tiempo que se desarrollan líderes competentes y comprometidos para impulsar el crecimiento sostenible de la organización."						
<b>META:</b>		En el 2024 se espera reducir en un 20% los niveles de estrés y agotamiento emocional entre los empleados, y capacitar el 70% de los líderes de la organización, con el fin de mejorar sus competencias de liderazgo y capacidad para crear un entorno de trabajo positivo y productivo."						
<b>Problemática</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha final</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Fecha</b>	<b>Presupuesto y o Recursos</b>
		Generar espacios de meditación consciente, que incluyan, técnicas de relajación, trabajo de emociones y gratitud.		ene-24	dic-24	1 vez por semana.	Se realiza durante todo el año con frecuencias diarias	Profesionales Psicosociales. \$500.000
		Da continuidad a las políticas de flexibilidad laboral que permitan a los empleados tomar días libres o ajustar sus		ene-24	dic-24	a demanda	Se realiza durante todo el año con frecuencias medibles a sus necesidades	Se tendrá en cuenta la rotación del personal, para evitar costos extras.



<b>PLAN ANUAL DE INTERVENCIÓN JARDINES DEL RENACER 2023</b>								
<b>OBJETIVO:</b>		"Fomentar un entorno laboral saludable y productivo, en el que los colaboradores experimenten una reducción significativa del estrés y el agotamiento emocional, al tiempo que se desarrollan líderes competentes y comprometidos para impulsar el crecimiento sostenible de la organización."						
<b>META:</b>		En el 2024 se espera reducir en un 20% los niveles de estrés y agotamiento emocional entre los empleados, y capacitar el 70% de los líderes de la organización, con el fin de mejorar sus competencias de liderazgo y capacidad para crear un entorno de trabajo positivo y productivo."						
<b>Problemática</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha final</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Fecha</b>	<b>Presupuesto y o Recursos</b>
		horarios de trabajo cuando enfrenten altas demandas emocionales debido a situaciones personales o laborales.						



<b>PLAN ANUAL DE INTERVENCIÓN JARDINES DEL RENACER 2023</b>								
<b>OBJETIVO:</b>		"Fomentar un entorno laboral saludable y productivo, en el que los colaboradores experimenten una reducción significativa del estrés y el agotamiento emocional, al tiempo que se desarrollan líderes competentes y comprometidos para impulsar el crecimiento sostenible de la organización."						
<b>META:</b>		En el 2024 se espera reducir en un 20% los niveles de estrés y agotamiento emocional entre los empleados, y capacitar el 70% de los líderes de la organización, con el fin de mejorar sus competencias de liderazgo y capacidad para crear un entorno de trabajo positivo y productivo."						
<b>Problemática</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha final</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Fecha</b>	<b>Presupuesto y o Recursos</b>
<b>Deficiencias en competencias de Liderazgo</b>	Fortalecer las competencias y habilidades de liderazgo integral con un enfoque positivo.	Desarrollar un programa de formación de liderazgo que incluya módulos de liderazgo efectivo, comunicación, toma de decisiones y gestión de equipos.	Departamento de Psicología en apoyo con áreas como Mercadeo y Gestión Humana.	ene-24	dic-24	bimestral	15 de cada mes correspondiente	\$ 1.000.000 (contrataciones profesionales externos)



<b>PLAN ANUAL DE INTERVENCIÓN JARDINES DEL RENACER 2023</b>								
<b>OBJETIVO:</b>		"Fomentar un entorno laboral saludable y productivo, en el que los colaboradores experimenten una reducción significativa del estrés y el agotamiento emocional, al tiempo que se desarrollan líderes competentes y comprometidos para impulsar el crecimiento sostenible de la organización."						
<b>META:</b>		En el 2024 se espera reducir en un 20% los niveles de estrés y agotamiento emocional entre los empleados, y capacitar el 70% de los líderes de la organización, con el fin de mejorar sus competencias de liderazgo y capacidad para crear un entorno de trabajo positivo y productivo."						
<b>Problemática</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha final</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Fecha</b>	<b>Presupuesto y o Recursos</b>
		Realizar capacitaciones de mentoría donde los líderes con más experiencia guíen y apoyen a los líderes nuevos.		ene-24	dic-24	a demanda	De acuerdo con la contratación y ascensos	\$500.000



PLAN ANUAL DE INTERVENCIÓN JARDINES DEL RENACER 2023								
<b>OBJETIVO:</b>		"Fomentar un entorno laboral saludable y productivo, en el que los colaboradores experimenten una reducción significativa del estrés y el agotamiento emocional, al tiempo que se desarrollan líderes competentes y comprometidos para impulsar el crecimiento sostenible de la organización."						
<b>META:</b>		En el 2024 se espera reducir en un 20% los niveles de estrés y agotamiento emocional entre los empleados, y capacitar el 70% de los líderes de la organización, con el fin de mejorar sus competencias de liderazgo y capacidad para crear un entorno de trabajo positivo y productivo."						
Problemática	Estrategia	Acciones	Responsables	Fecha de inicio	Fecha final	Frecuencia	Fecha	Presupuesto y o Recursos
		Realizar evaluaciones regulares del desempeño de los líderes y proporcionar retroalimentación para el crecimiento y mejora continua.		ene-24	dic-24	semestral	05 de cada mes correspondiente	\$400.000



<b>Ausencia de competencias de Liderazgo</b>	Desarrollar un programa de liderazgo integral y fomentar un enfoque de liderazgo positivo.	Desarrollar un programa de formación de liderazgo que incluya módulos de liderazgo efectivo, comunicación, toma de decisiones y gestión de equipos.	cada 2 meses		
		Realizar capacitaciones de mentoría donde los líderes con más experiencia guíen y apoyen a los líderes nuevos.	cada 4 meses		
		Realizar evaluaciones regulares del desempeño de los líderes y	cada 3 meses		



**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Educación de calidad al alcance de todos

	proporcionar retroalimentación para el crecimiento y mejora continua.			
--	-----------------------------------------------------------------------	--	--	--



## 10. Conclusiones

- A partir del ejercicio diagnóstico fue posible identificar que las principales causas asociadas a la deserción en jardines del Renacer son: demandas emocionales, hecho que guarda estrecha coherencia con las funciones propias del servicio que prestan y las condiciones emocionales de clientes y compañeros de trabajo. En segundo lugar, se encuentran las exigencias de responsabilidad del cargo para el caso de los líderes siendo la delegación un factor relevante en este aspecto. A partir de lo anterior se resalta la necesidad de establecer funciones, roles y objetivos de manera clara para cada cargo, no sólo como una estrategia esencial para fortalecer el liderazgo, sino también como un medio para fomentar la participación activa de los trabajadores en decisiones cruciales, impulsando así una comunicación efectiva dentro de la organización.
- El ejercicio permitió identificar que las principales amenazas asociadas al liderazgo en la organización se caracterizan por: Exigencias de responsabilidad que impiden la delegación de muchas de sus funciones, sumado a las altas demandas de carga mental y emocional que en muchas ocasiones pueden generar desgaste por parte del personal directivo, subrayando la importancia de la gestión adecuada de las emociones, el liderazgo y clima laboral para mejorar la fidelización del personal y, en última instancia, el rendimiento general de la empresa.
- Fruto del diagnóstico realizado, se diseña y propone a la organización una estrategia enfocada en dar oportuno trámite a los dos ejes identificados como críticos en términos de deserción de personal. En primer lugar, a través de acciones que buscan generar condiciones de bienestar en aspectos emocionales orientadas hacia todo el personal de la organización; en segundo lugar, se propone un proceso de capacitación y de fortalecimiento en competencias relacionadas con el liderazgo que aporten en aspectos como delegación y gestión de los equipos.

## **11. Recomendaciones**

Al finalizar esta investigación se entrega a la organización la posibilidad de ejecutar el plan de acción sugerido dentro de este ejercicio, no sin antes considerar la importancia del mismo y lo que puede impactar de manera positiva a los colaboradores de la empresa, pues con ello se da cumplimiento a actividades de gestión emocional, fortalecimiento en habilidades de liderazgo y demás que permiten mitigar los riesgos presentados en los resultados de la batería de riesgo psicosocial.

También se evidencia una necesidad de trabajar directamente con el departamento de psicología, en confianza y total dominio de la cultura organizacional de la empresa, entregando un apoyo constante a nivel psicosocial desde las particularidades individuales, hasta el trabajo grupal con los diversos equipos que lo requieran, hacer partícipes a los funcionarios de la construcción de buenas y mejores prácticas emocionales, desde la psicoeducación con la programación de las actividades propuestas en el plan de intervención anteriormente descritas.

## Bibliografía

- Betancur V. M. Estrada B, D. C. (2020) Liderazgo transformacional en la empresa Emtelco S.A.S Medellín. Tomado de <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/17323>
- López M, A. M. (2022) Influencia del liderazgo en la Productividad.
- MSc N. V. C, MSc Suárez C. A. M. (2018) Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La Libertad. Tomado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000100180](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100180)
- Pedraza Melo, Norma Angélica. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. Innovar, 30(76), 9-23. Epub May 28, 2020. Tomada de, <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- R. Westfalia. (2020). La relación entre la rotación de personal y el clima laboral de la persona operativa en una empresa retail, lima 2020. Tomado de <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/4c03a513-ab29-4bf8-9d6c-e50bddab1a65/content>
- Reynier I. R, César A. E, Gladis I. R, Alfredo M, H. (2019) en su artículo Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. Tomado de: [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642019000600167](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642019000600167)