

PROTOCOLO DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIÓN CORONA S.A

Presentado por:
ESTEFANIA SOSA HINCAPIÉ 567374
YERALDIN LÓPEZ CIRO 572987

Profesor:
SARA DIAZ RUEDA

Asignatura:
DIPLOMADO PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
UNIMINUTO – SECCIONAL BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES
PSICOLOGÍA
BELLO, COLOMBIA
2020

Índice

Resumen	5
Introducción	6
Fase del ver	8
Descripción de la institución	8
Historia de Corona	8
Razón social	12
Características	12
Misión	15
Valores organizacionales	15
Análisis de la estructura organizacional	16
Rol del psicólogo organizacional	18
Matriz DOFA	20
Fase del juzgar	22
Diagnóstico	22
Marco teórico	25
Antecedentes	25
Rotación de personal	30
Causas de la rotación de personal	32
Fase del hacer	37
Presentación del programa intervención	37
Justificación del programa	38
Objetivo general	42
Objetivos específicos	42
Cronograma	42
Presupuesto	43
Indicadores de evaluación	45
Medios de verificación	45
Fase devolución creativa	46
Análisis del cumplimiento de objetivos	48
Aciertos	48

<u>Barreras en el proceso</u>	49
<u>Dificultades</u>	50
<u>Reflexión teórica</u>	50
<u>Conclusiones</u>	51
<u>Referencias</u>	53
<u>Anexos</u>	55
<u>Anexo 1: actividades del programa Tejido Humano Laboral</u>	56

Lista de figuras

Figura 1. Constitución organizacional de Corona S.A	14
Figura 2. Estructura Organizacional Corona	17
Figura 3. Cronograma de actividades	42
Figura 4. Presupuesto de actividades	43

Lista de tablas

Tabla 1. Matriz DOFA	19
--	----

Resumen

Se diseñó un programa intervención llamado “*Tejido Humano Laboral*” que consta de una serie de actividades lúdico educativas que tiene como eje central las temáticas de liderazgo, relaciones sociales en el trabajo y la disminución del estrés laboral, dirigidas al área operativa y administrativa, estas están diseñadas de tal manera que fueran cortas, pero con mayor periodicidad para ser aplicadas en cualquier ambiente de trabajo o en cualquiera de las empresas que hacen parte de la organización.

Los resultados que se esperan de este programa al implementarlo es que se mitigue y reduzca de una manera importante los índices de rotación, sin embargo, cabe aclarar que no fue posible su ejecución debido a la contingencia mundial de la pandemia COVID-19, por tanto, el resultado del protocolo de intervención fue el diseño.

En conclusión, se trabajó con algunos factores de riesgos psicosociales intralaborales priorizando las temáticas mencionadas anteriormente, estas fueron elegidas por la gran incidencia que tienen en la rotación de personal, en muchas empresas similares a la organización Corona S.A.

Palabras claves: Factores de riesgo psicosocial, psicología organizacional, factores de riesgos psicosociales intralaboral, rotación de personal.

Introducción

El presente trabajo surge como un producto del diplomado en psicología organizacional ofertado en la sede Bello, el cual busca que la práctica de todos los contenidos vistos se implemente en una empresa a través de un protocolo de intervención.

El protocolo de intervención está conformado por cuatro fases desarrolladas a través del modelo praxeológico de Juliao (2011), las cuales son: fase del ver, fase del juzgar, fase del actuar y fase de la devolución creativa.

La primera fase tiene como objetivo contextualizar la empresa sobre la cual se va a intervenir, conocer su historia, su razón social, sus características, su misión, visión y valores al igual que su ubicación, asimismo, se podrá evidenciar el análisis de la estructura organizacional, la descripción del rol del psicólogo y el análisis matriz DOFA, todo esto en función de la organización Corona S.A.

La segunda fase consta de priorizar la problemática a trabajar la cual se elaboró a través de un diagnóstico, asimismo, contiene los referentes teóricos desde la psicología organizacional y así darle un soporte conceptual a la temática a intervenir que consiste en la rotación de personal.

La tercera fase incluye el diseño y la ejecución de la estrategia de intervención, donde se define los objetivos, se diseña el plan de intervención, las actividades elaboradas, el cronograma de las mismas, al igual que el presupuesto que implicaría su implementación, asimismo, los indicadores y medios de verificación con respecto a lo que abarca el programa diseñado “*Tejido Humano Laboral*”.

El nombre del programa surge debido a que el concepto de “tejido” hace referencia a una construcción global, una cohesión de equipo que implica a la larga la fidelización del talento humano, el cual es uno de los objetivos que se pretende con el programa.

Para finalizar, la última fase que es la devolución creativa engloba lo correspondiente al análisis del cumplimiento de objetivos, aciertos, dificultades, y barreras en el proceso, que lleva consigo una reflexión teórica.

Fase del ver

La fase del ver está conformada por información descriptiva de la organización Corona, la cual, está conformada por la historia, razón social, características, misión, valores corporativos, organigrama, análisis DOFA y descripción del rol del psicólogo, referente a esto Juliao (2011) escribe:

Es, pues, la fase empírica o experimental, según sea que nos encontramos ante una práctica espontánea e intuitiva, o, al contrario, ante una praxis claramente pensada y controlada en su desarrollo. En ambos casos, el investigador/praxeólogo está frente a una acción, de la cual debe comprender sus elementos, su racionalidad, su desarrollo en el tiempo y su eficacia en función de los objetivos, a veces mal o incluso no formulados o, al contrario, claramente definidos (p. 90).

Descripción de la institución

Historia de Corona. Corona ha sido una empresa innovadora que a través de los años ha tenido grandes avances y ha adquirido nuevas formas de llevar a cabo sus funciones y crecer como empresa, también ha tenido gran impacto en el mercado laboral llevando a cabo alianzas con grandes empresas, lo cual ha sido muy beneficioso para el reconocimiento y posicionamiento de la marca; a continuación, veremos un poco de lo que ha sido su recorrido en el transcurso de los años.

“En **1881** se crea en Antioquia, Colombia, la compañía Cerámica Antioqueña, dedicada a la producción de loza y vidrio. Los primeros 50 años de la empresa no fueron fáciles y en

este periodo estuvo en manos de tres grupos distintos y cambios dos veces de razón social, Fábrica de Lozas de Caldas (1906) y luego a Locería Colombiana (1931)”.

“En **1935** cuando la empresa queda bajo la dirección de la familia Echavarría Olózaga, Locería Colombiana empezó a crecer y a consolidarse como la empresa ejemplar que es hoy”.

“En **1948** se inició una rápida expansión de los negocios con creación de nuevas empresas, cuyo conjunto se convirtió en lo que hoy es Organización Corona”.

“En **1952** se da inicio a la fabricación de porcelana sanitaria en el municipio de Madrid, cerca a Bogotá”.

“En **1958** se establece el primer distribuidor independiente para la exhibición y venta de productos cerámicos, llamado “Bazar Americano”.

“En **1960** se creó Mancesa, dedicada a la producción de sanitarios, en 1963 surgió Grifos y Válvulas Grival y en 1969 la compañía comenzó a exportar sus productos a nuevos mercados”.

“En **1963** los accionistas de Corona crearon la Fundación Corona, enfocada a la educación, la salud, la vivienda y el desarrollo social de Colombia. Electroporcelana Gamma S.A. fue fundada en Antioquia, Colombia para la producción de aislantes eléctricos y materiales refractarios”.

“En **1970** se adquieren tornos y hornos alemanes con más capacidad de producción y Corona amplía su portafolio con la elaboración de azulejos”.

“En **1980** se inicia el proceso de renovación de las fábricas con el montaje de la más moderna planta en Latinoamérica para la producción de revestimiento para pisos y paredes en el municipio de Sopó, vecino de Bogotá”.

“En **1994** Corona se asocia con Sodimac de Chile para desarrollar la cadena Homecenter y Constructor en Colombia, dedicadas a la comercialización de productos para el mejoramiento de hogar y a la construcción. Se desarrollan los formatos de Hipercentro y Tienda Cerámica para la comercialización de productos para la remodelación”.

“En **2001** se crea Lomesa, una empresa para la distribución de vajillas en México”.

“En **2004** se adquiere el control de Mansfield LLC, productora y comercializadora de sanitarios en EEUU”.

“En **2005** el grupo Falabella de Chile y Corona se asocian nuevamente para crear Falabella Colombia, dedicada al desarrollo de tiendas por departamentos en Colombia. Asimismo, decidieron incursionar en el negocio de financiamiento comercial y crearon CMR Falabella, que lanzó la tarjeta CMR con un novedoso modelo comercial y de servicio para los consumidores colombianos”.

“En **2006** Corona cumplió 125 años. La empresa crea una nueva imagen corporativa que integra todos los negocios que conforma la Organización”.

“En **2007** Corona abre su nueva fábrica en Sopó Cundinamarca, una de las más modernas en América Latina”.

“En **2008** Corona recibe el Premio Portafolio a la empresa con la mejor Gestión del recurso humano”.

“En **2009** Gamma adquiere de LAPP Insulators el negocio de comercialización de aisladores de distribución para Estados Unidos y Canadá”.

“En **2010** Corona recibe el Premio Portafolio a la empresa más innovadora del país”.

“En **2011** Corona celebra sus 130 años. CMr Falabella se convierte en el Banco Falabella y actualmente ofrece un completo portafolio de productos bancarios. Se cierra una alianza estratégica con Eternit Brasil para desarrollar conjuntamente el negocio de producción y comercialización de sanitarios y lavamanos en Brasil. Se firma una alianza con Lanco, compañía americana, para desarrollar el negocio de producción y comercialización de pinturas y materiales de construcción, inicialmente en Colombia y más adelante en otros países de Suramérica”.

“En **2012** Gamma Aisladores Corona anuncia alianza con Hyundai Corea para ampliar soluciones para el sector eléctrico”.

“En **2013** Corona y Vista Alegre, reconocida multinacional portuguesa, firman un acuerdo con el cual Vajillas Corona se convierte en su distribuidor exclusivo en Colombia de la línea institucional. Organización Corona adquiere participación mayoritaria en las operaciones de incesa y la marca American Standard. Organización Corona adquiere Erecos y Misa, empresas con amplia experiencia en el desarrollo, fabricación y comercialización de productos refractarios de alta calidad”.

“En **2014** Corona firma acuerdo para adquirir el cien por ciento de la participación accionaria de Sanitarios Lamosa perteneciente al Grupo Lamosa en México”.

“En **2015** se realizó un acuerdo con la empresa española Cementos Molins para la producción y comercialización de cemento en Colombia. A través de esta alianza se

construirá una planta de producción en Antioquia, que tendrá capacidad para 1.350.000 toneladas anuales y generará alrededor de 220 empleos directos y 250 indirectos”.

“En **2016** celebramos nuestro aniversario número 135 con un evento en la planta de Vajillas en Caldas donde se revivió el origen de nuestra organización en 1881”.

“En **2017** Corona adquirió el 51% de Agromil, empresa colombiana dedicada a la producción y comercialización de productos a base de minerales para el sector agroindustrial”.

“En **2018** la historia se sigue construyendo...”

Razón social. Organización Corona S.A.

Características. Para conocer un poco más de esta organización se describirá algunos aspectos importantes frente a su conformación.

Corona está conformada por Corona Industrial, Sodimac Colombia, Falabella Colombia y Banco Falabella, a su vez, tiene divisiones de negocios, unidades comerciales, división independiente y funciones de soporte transversales; dicha organización cuenta con 18.398 empleados directos, teniendo presencia en 5 continentes y 46 países de exportación, a su vez, cuenta con 20 plantas de manufactura en Colombia, 3 en EEUU, 3 en Centroamérica y 3 en México, al igual que una oficina de suministros globales en China, siendo una multinacional dedicada a la manufactura y comercialización de productos para el hogar, la construcción, la industria, la agricultura y el sector de energía, esta organización cuenta con proyectos sociales que benefician a 254.362 personas y 87 instituciones educativas en 30 municipios con la creación del programa de voluntariado en el 2012.

Referente al informe de sostenibilidad del año 2018 presentado por la empresa Corona, se extraen las siguientes características que hacen de ella una organización destacada frente al talento humano.

Corona ha contribuido en el desarrollo de las comunidades de las zonas donde operan, dado así la creación de un canal de distribución llamado “viste tu casa” en el cual se contribuyó al mejoramiento de la calidad de vida de 220 mil familias de bajos recursos y le dio empleo a más de 260 madres cabeza de familias en más de 70 municipios del país.

Asimismo, ha brindado un factor diferenciador en el apoyo a más de 3.400 empleados en el mejoramiento de sus viviendas por medio del banco de materiales, del mismo modo, en el año 2018 se beneficiaron 124 mil personas en Colombia con donaciones de productos cerámicos, al igual que se incorporó beneficios en cuanto al salario emocional como teletrabajo para algunos cargos administrativos y un día libre para la fecha de cumpleaños.

Corona además de trabajar en pro de construir sueños, también se ha dado a la tarea de ser una empresa en la cual se promueva la diversidad e inclusión, es por ello, que esta cuenta con más de 112 empleados con discapacidad cognitiva/sensorial, vinculados directamente con Sodimac Colombia.

Corona ha sido una organización que a lo largo del tiempo se ha preocupado por el desarrollo sostenible y tener impacto ambiental positivo para que las futuras generaciones puedan suplir sus necesidades.

A su vez, es una empresa que promueve la igualdad, el desarrollo de competencias y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, brindando auxilios de matrimonio, educación escolar, educación superior, vivienda, medicina prepagada, anteojos y servicios

funerarios, entre otros; al igual que realizan actividades de integración, en las cuales se llevan a cabo fiesta de los niños, familia en fábrica y celebración de fiestas especiales.

Dicha organización cuenta con un programa llamado “Una nueva etapa” el cual consiste en brindar un acompañamiento y capacitación a los empleados que están próximos a pensionarse para que tengan una visión más amplia sobre cómo aprovechar y distribuir su tiempo libre y sobre el manejo de sus recursos económicos.

Además, cuenta con una escuela de liderazgo, siendo una estrategia más destacadas para el desarrollo del talento, el cual busca fortalecer las competencias de las personas encargadas de cada área, al igual que tienen en cuenta el desarrollo de las competencias de los empleados procurando tener programas para fomentar y/o fortalecer temas como: trabajo el equipo y toma de decisiones.



Figura 1. Constitución organizacional de Corona S.A

Misión. Acorde al informe de sostenibilidad presentado por la empresa Corona en el 2018 (Corona, 2018) la misión que se propone dicha empresa es:

“Corona será una multinacional diversificada, enfocada en soluciones y productos para el mejoramiento del hogar y la construcción nueva, especialmente en las Américas, generando valor compartido en términos económicos, sociales y ambientales”.

Con esta misión, Corona ha logrado mantenerse en el mercado con 20 plantas en Colombia, 3 en Centroamérica, 3 en Estados Unidos y 3 en México; ofreciendo productos como baños y cocinas, superficies materiales y pinturas, mesa servida, insumos industriales y energía.

Valores organizacionales. Corona no solamente se ha encargado de crecer en el mercado, sino que a su vez el objetivo por el cual trabajan es que las personas que allí laboran cuentan con una serie de valores que impulsen a la empresa a ser mejor cada día y beneficios los cuales motivan sus colaboradores.

Según el informe de sostenibilidad presentado por la empresa Corona en el 2018 (Corona, 2018) los valores organizacionales que plantea la empresa son:

“La ética y los valores corporativos son centrales en toda nuestra gestión. Parten de una visión del ser y del hacer que nos conduce a ser responsables con la sociedad, trabajando en red para multiplicar nuestro potencial y eficiencia de una manera austera y sencilla. Este conjunto de valores está reflejado en el Código de Ética el cual orienta la conducta de todos los empleados y nos ha permitido tener estructuras de administración transparentes e íntegras”.

“Desde el Ser que responden al legado de nuestros accionistas”:

- Pasión por el servicio.
- Integridad, austeridad, sencillez y respeto.
- Responsabilidad con la sociedad.

“Desde el Hacer que obedece a nuestro sistema de creencias”:

- Innovación.
- Trabajo colaborativo y en redes.
- Agilidad, Velocidad y Eficiencia.

Análisis de la estructura organizacional. En la organización Corona se evidencia que es una empresa que tiene un diseño de estructura jerárquica tradicional ya que cada área cuenta con un superior a cargo y la cual tiene una distribución organizacional descentralizada, ya que no requiere de una casa matriz para la toma de decisiones, asimismo cuenta con una departamentalización por producto lo que conlleva a tener una gran ventaja en cada departamento, ya que desarrollan habilidades hacia una misma área, también tiene una estructura alta, debido a que tiene una jerarquía larga y hay grupos reducidos para cada nivel.

Dada las características de Corona, es una multinacional con presencia en diferentes países y con la complejidad de la misma; su estructura burocrática sería la más adecuada, ya que permite el control o una alta formalización, lo que genera unas instrucciones y lineamientos claros para el desempeño de las funciones, a su vez, Corona tiene una cadena de mando conformada por el gobierno y la dirección de la empresa no recae sobre una persona sino sobre unos comités que son los que direccionan haciendo un control de auditoría y un comité de gobierno corporativo.

Para Corona el seguimiento de las normas y lineamientos es muy importante, es por ello que cuentan con unas dependencias y una junta directiva donde las decisiones importantes recaen sobre un conjunto de personas, lo cual hace que la toma de decisiones se realice de una manera más acertada y en equipo.

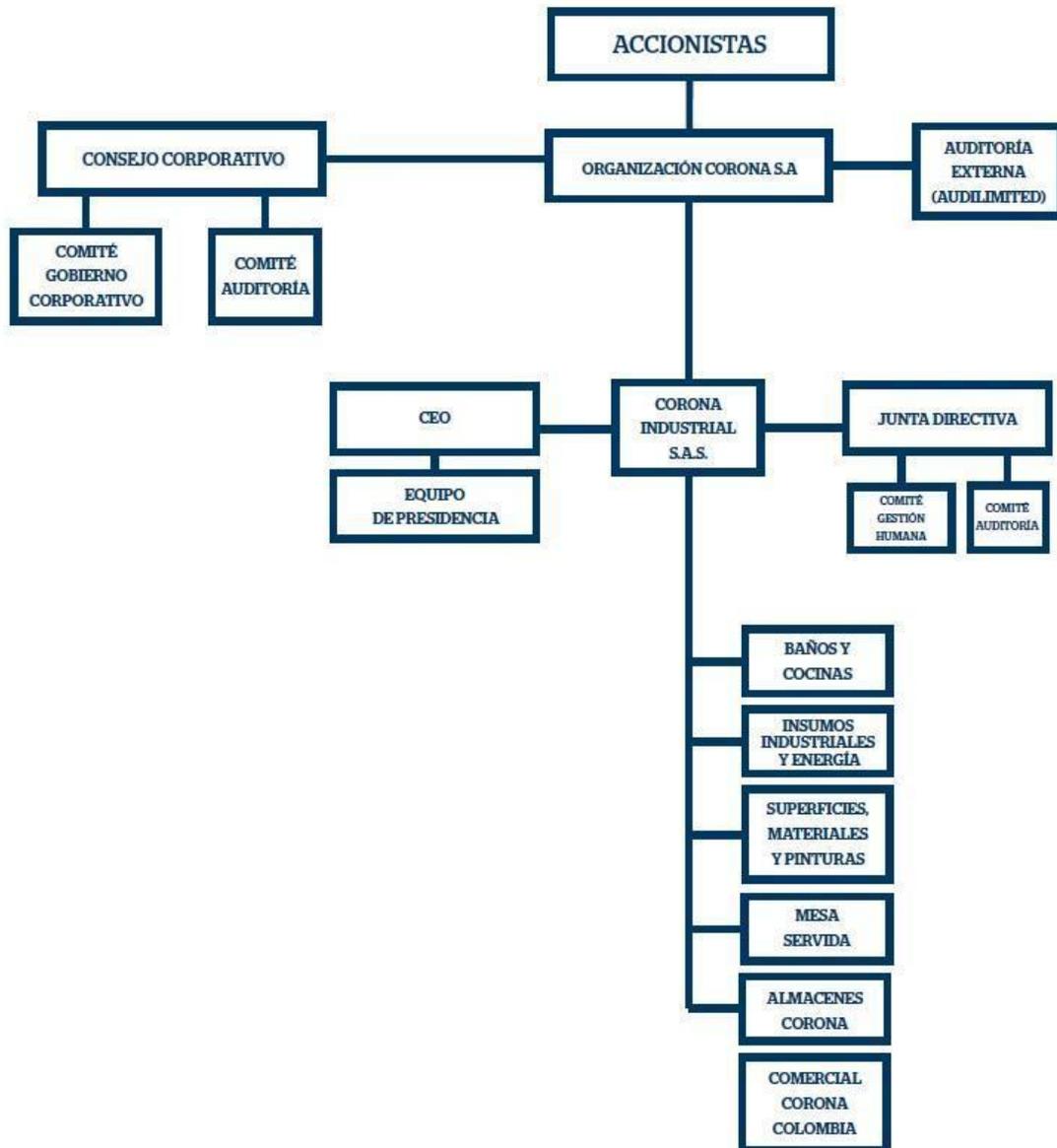


Figura 2. Estructura Organizacional Corona

Rol del psicólogo organizacional. Debido a que no se cuenta con la información sobre el rol del psicólogo organizacional en la sede de Medellín de la empresa de Corona, se dará una descripción general sobre las funciones que este desempeña en el ámbito laboral.

El rol del psicólogo organizacional comprende todo un campo de estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones, cuyo eje central es velar por el bienestar de los empleados movilizándose en un clima organizacional acorde para el buen funcionamiento y cumplimiento de los objetivos de la empresa, a su vez aportando estrategias para aumentar y mantener la motivación de sus colaboradores, potencializar el liderazgo, el buen desempeño, el trabajo en equipo y la productividad en general.

Según el documento de psicología del trabajo y de las organizaciones, propuesto por el Colegio Oficial de Psicólogos, nos plantean una definición sobre el rol del psicólogo en dicho ámbito la cual es: “profesional de la psicología que interviene en la interacción individuo y organización, es decir, tanto la adecuación-adaptación del individuo al puesto de trabajo como la mejora de las organizaciones y de éstas en su adaptación al entorno”.

El psicólogo organizacional puede desempeñarse en diversos ámbitos de una organización, llevando a cabo todo el proceso de selección de personal, incluyendo el reclutamiento o atracción de personal, aplicación de pruebas psicotécnicas y todo lo relacionado con los procesos de vinculación del personal, a su vez también se encarga de promover la satisfacción de los empleados por medio de estrategias que involucren la parte emocional de cada persona, asimismo plantear propuestas que ayuden a aumentar y potencializar las habilidades blandas de los empleados tales como (comunicación asertiva, liderazgo, empatía, resolución de conflictos e inteligencia emocional, etc.).

Para concluir, el psicólogo organizacional se encarga del bienestar laboral abarcando temas como salud, seguridad, calidad de vida, asesorías psicosociales, también se encarga de la formación concretamente basadas en el ser, al igual que velar por el desarrollo y la gestión de planes de carrera - sucesión, capacitación y entrenamiento del personal.

Matriz DOFA.

Tabla 1. Matriz DOFA

Interno	Externo
Debilidades <ul style="list-style-type: none"> - Rotación de personal 	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> - Impacto colectivo a través de proyectos sociales. - Constante crecimiento por medio de la innovación. - Atracción de clientes a través de la página web. - Contribución al mejoramiento de la calidad de vida de familias de bajos recursos. - Promueven el desarrollo profesional y personal a través del diseño de planes para el mejoramiento de su calidad de vida del empleado y la de sus familias. -
Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> - Se preocupan por el impacto ambiental y los recursos de ésta. - Son eficientes a la hora del cumplimiento de entrega manteniendo la calidad del servicio. - Priorización por el crecimiento del trabajador tanto a nivel interno como externo. - No discriminan a los empleados. 	Amenazas. <ul style="list-style-type: none"> - Competitividad en el mercado. - Impacto económico por contingencia de salud y el contexto en general

-
- Programas de capacitación para el mantenimiento de un excelente ambiente laboral.
 - Tiene en cuenta la percepción de los empleados sobre aspectos relacionados con el ambiente laboral y de esta manera definir estrategias que permitan ser un lugar motivador para trabajar.
 - Tienen en cuenta el desarrollo de las competencias, destrezas y habilidades del empleado para formar un equipo idóneo.
-

Nota. Elaboración propia

Fase del juzgar

En este apartado se evidencia un diagnóstico de manera más detallada mostrando la problemática que se deriva de la matriz DOFA y de las falencias de la organización, al igual que se podrá observar el marco teórico, es decir, cuál es la temática a trabajar, la fase de juzgar según Juliao (2011) escribe:

Esta es la fase de reacción (JUZGAR) que responde a la pregunta ¿qué puede hacerse? Es una etapa fundamentalmente hermenéutica, en la que el profesional/ praxeólogo examina otras formas de enfocar la problemática de la práctica, visualiza y juzga diversas teorías, con el fin de comprender la práctica, conformar un punto de vista propio y desarrollar la empatía requerida para participar y comprometerse con ella (p. 38).

Diagnóstico

Por medio de los indicadores de gestión laboral del informe de sostenibilidad presentado por la empresa Corona en el año 2018 y el análisis de la matriz DOFA, se concluyó que la problemática a intervenir es la rotación del personal, dado que entre el año 2017 y 2018 presentó una disminución del 24%, pasando de 21.5 en el 2017 a 16% en el año 2018, si bien la rotación ha disminuido sigue siendo un indicador importante para trabajar e intervenir, ya que Corona al ser una empresa de tantos años en el mercado laboral y que cuenta con vasta experiencia, debe cuidar el recurso humano y generar estrategias que permitan la mitigación este factor.

Esta rotación se evidencia principalmente en el rango de edad de 30 a 50 años, los cuales fueron sustituidos por personas que se encuentran en el rango de edad de 21 a 30 años, siendo más prevalente la contratación de personal masculino.

Según los datos estadísticos visualizados anteriormente, la organización Corona presenta oportunidades de mejora en cuanto a la rotación del personal, frente a esta información se logra identificar la importancia de profundizar dicha problemática, ya que para las organizaciones esto representa un gran impacto en el aumento de costos en reclutamiento.

Dada la emergencia sanitaria y las dificultades de acceso a la empresa Corona, no fue posible tener un acercamiento real con los empleados, solo se contó con el informe de sostenibilidad de Corona del año 2018, por tanto, para poder subsanar lo que se iba a intervenir, se realizó una búsqueda en base de datos sobre investigaciones que se hayan hecho en el tema de rotación de personal para identificar cuáles son las causas que más están vinculadas a este tema.

Según los hallazgos sobre los registros en base de datos, se encontraron cinco investigaciones nacionales e internacionales, que permitió conocer cuáles son las estrategias más empleadas para investigar los motivos de la rotación de personal y también determinar acciones para su prevención o mitigación

La mayoría de las empresas tenían como objetivo recolectar información sobre la rotación de personal, algunas utilizaron como herramienta y/o instrumento de suministro de información entrevistas de retiro, mientras que otras realizaron un cuestionario con el fin de identificar el porqué de la deserción laboral.

De las cinco investigaciones encontradas la mayoría coinciden en causas clasificadas en las siguientes categorías: condiciones laborales, comunicación en el lugar de trabajo, entorno familiar, poco reconocimiento al desempeño de los colaboradores.

Las estrategias que estas empresas llevaron a cabo con respecto a estas causas de rotación fueron en primera instancia dar claridad en el proceso de selección e inducción, seguido de crear equipos de trabajo colaborativo para obtener mejores resultados y trabajar de una manera más ágil y colaborativa, a su vez pactar horarios flexibles en los cuales el trabajador pueda suplir lo exigido por la organización, al igual que tener la posibilidad de compartir más tiempo en familia.

Finalmente, para la última categoría correspondiente al poco reconocimiento del desempeño de los colaboradores, se implementaron estrategias para mejorar los programas de bienestar e implementar espacios donde los colaboradores sientan que sus labores están siendo reconocidas y valoradas, asimismo, fortalecer los programas de capacitación que complementen la formación y los conocimientos de los colaboradores para que a su vez aprendan nuevos y mejores métodos para el desarrollo de sus labores y así obtener destacados resultados frente a los objetivos propuestos por la organización.

Con base en esta revisión de antecedentes se decidió utilizar la batería de “instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial”, para reconocer algunos elementos que pueden estar generando inconvenientes en el ámbito laboral y/o clima, para esto se va a priorizar en las siguientes variables: liderazgo, relaciones sociales en el trabajo y estrés laboral en la empresa Corona, por ser factores con una alta frecuencia en ocurrir en la mayoría de empresas.

Marco teórico

Antecedentes. Para soportar nuestro tema de interés, se buscaron referentes de investigación en diversas bases de datos como EBSCO entre otras, haciendo énfasis en documentos cuya información se centrará en programas diseñados y a su vez implementados, en el cual su foco central fuera la rotación del personal y/o factores de riesgo psicosocial. A continuación, se podrá evidenciar cada antecedente con la información respectiva:

Autores: González, L., Guevara, N., Piña, X., Ramirez, H.

Año: 2017

País: Colombia

Nombre del antecedente: Propuesta para disminuir la rotación de personal en la empresa Eulen Colombia S.A a partir del análisis de las entrevistas de retiro.

Objetivo: Proponer estrategias de mejora a partir de los resultados encontrados en el análisis de las entrevistas de retiro de la empresa Eulen Colombia S.A. y que impactan de manera directa en la rotación de personal (p. 12).

Técnica de recolección de datos: Se utilizó el formato de entrevista de retiro diseñado por el departamento de calidad de Eulen en el año 2012 (p. 31).

Causas: Problema con los jefes, falta de inducción y entrenamiento, falta de motivación, mala remuneración (p. 34).

Estrategias: Se propone mejorar el proceso de inducción y reinducción, así como el programa de bienestar y el de capacitación (pp. 52- 53).

Nombre del antecedente: Propuesta programa estratégico de retención de personal en Parmalat Colombia Ltda.

Objetivo: Diseñar en los próximos 3 meses un programa estratégico de retención de personal que responda a las causales de retiro en Parmalat (p. 27).

Causas: Condición salarial, horarios, jornada extensa, medio de transporte, crecimiento laboral, problemas con el jefe/compañeros, trabajo y entorno difícil, calamidad doméstica, cambio de residencia, enfermedad familiar, estudio, viaje, problemas de salud (enfermedad, embarazo) y otros (p. 8).

Propuestas: Actividades de voluntariado corporativo, programa de recreación, cultura y deportes, actividades de integración de fechas especiales, carta de reconocimiento por desempeño laboral o por eventos/sucesos importantes en la familia, charlas de responsabilidad corporativa, mini cuestionario al empezar y a finalizar la jornada laboral sobre ese día (pp. 59-66).

Autor: Pinto, D.

Año: 2018

País: Colombia

Nombre del antecedente: Diagnóstico del clima organizacional de la empresa de Transportes Sotram S.A y planteamiento de propuesta para disminuir el índice de rotación de personal.

Objetivo: Proponer una estrategia que contribuya a la disminución del índice de rotación de personal que se ha visto en los últimos 3 años, a través del diagnóstico del clima organizacional (p. 11).

Metodología: Cualitativo debido a que para su realización fue necesaria la consulta de material histórico como los textos referenciados para la definición de las teorías, entrevistas a los trabajadores, junto con la recolección y análisis de datos mediante la encuesta aplicada con el fin de describir la situación problemática actual acerca del clima organizacional de la empresa (p. 31).

Causas: Poca satisfacción de los trabajadores con el método de control (p. 6).

Propuestas: Campaña de sensibilización social para fortalecer la cultura organizacional, en cuanto a valores y hábitos (p. 63).

-Informes sobre todos los problemas presentados en el cumplimiento de las labores y presentarlos a la gerencia (p. 64).

-Creación de buzón de sugerencias para los trabajadores (p. 64).

-Permitir un espacio a los trabajadores dentro del cual puedan expresar sus opiniones y si es necesario tomar decisiones a raíz de estas (p. 65).

-Actividades para dar reconocimiento a nivel profesional dependiendo de los resultados de la productividad individual del conductor (p. 66).

Autor: Alfonso, C.

Año: 2018

País: Colombia

Nombre del antecedente: Propuesta de estrategias de retención del talento humano para disminuir la rotación del personal en la municipalidad distrital de Bernal, año 2016

Autor: Herrera, A.

Año: 2017

País: Piura- Perú

Objetivo: Proponer estrategias de retención de Talento Humano para disminuir la rotación del personal en la Municipalidad Distrital de Bernal, año 2016 (p. 23).

Técnica y/o metodología: Encuestas y entrevistas (p. 25).

Motivo: Retención del talento humano

Estrategias: Estrategias monetarias y no monetarias (p. 46).

-Reconocer el buen trabajo y desempeño de los servidores: Se les otorgará a los trabajadores reconocimientos en público, felicitaciones, asimismo se les hará merecedores de diplomas al mejor desempeño, a fin de que perciban que sus esfuerzos por mejorar su trabajo son adecuadamente valorados (p. 46).

-Implementar de manera adecuada los incentivos monetarios para los servidores públicos: Se otorgan incentivos monetarios a través del pago por horas extras aquellos servidores públicos que cumplan con metas establecidas por el área a la que pertenecen como también a nivel institucional, se aplicará mediante aumento de sueldo, mayores ingresos vía gratificaciones (p. 48).

-Mejorar el compromiso a través de la formación de los servidores públicos: Capacitaciones que ayuden a complementar su formación y conocimientos de tal manera que aprendan nuevas y mejores técnicas de desarrollar sus labores y sean puestas en práctica para un mejor resultado en el alcance de los objetivos (p. 50).

-Incrementar el nivel de satisfacción de los servidores públicos: Para enriquecer la satisfacción de los trabajadores, se les otorgará incentivos, a fin de que estos perciban que se valora su trabajo y capacidad de mejora (p. 52).

Nombre: Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología

Autores: Chaparro, D., Guzmán, A., Naizaque, L., Ortiz, S. & Jiménez, W.

Año: 2015

País: Bogotá, Colombia

Objetivo: Identificar los factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología (p. 19).

Técnica y/o metodología: Se realizó una entrevista semi-estructurada basada en preguntas abiertas (p. 21).

Motivo: Identificar los factores que motivaron la decisión de cambiar de trabajo y, por ende, las causas de la rotación del personal (p. 21).

Estrategias: En los siguientes ítem se podrá visualizar las principales causas y qué hacer en cada una de ellas.

-Condiciones laborales: Mejoras en el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal (p. 24).

-Socialización en el lugar de trabajo: Establecer equipos de trabajo para obtener mayores resultados y trabajar de manera más ágil y colaborativa (p. 25).

-Entorno familiar: Pactar horarios flexibles para que puedan suplir lo exigido por sus labores al igual que en su entorno familiar (p. 25).

-Falta de incentivos: Escalas salariales de acuerdo a sus labores (p. 25).

Estos antecedentes de investigación sirvieron de base para la elaboración de la propuesta de intervención planteada más adelante, en dichos antecedentes se puede ver reflejado las estrategias que otras organizaciones utilizaron para influir sobre el factor de la rotación del personal.

Rotación de personal. La rotación del personal ha estado presente a lo largo del tiempo, llevando a cabo diversas investigaciones en las cuales teóricos como Lucker y Alvaréz (1985) y English William e Ibarreche (1989), abordan esta problemática de manera detallada, así como los factores que están implícitos en ella, en este sentido la rotación de personal se define como “la separación que un empleado inicia y lleva a cabo por cuenta propia a fin de concluir la relación laboral, ya sea vía la renuncia o el abandono de trabajo” (Littlewood, 2006, p. 12).

Esta rotación de personal repercute desfavorablemente en el desempeño y productividad de la organización, según lo anterior Hernández, Hernández & Mendieta (2013), refieren:

La rotación de personal es uno de los fenómenos laborales que impactan negativamente a la productividad de las naciones y en algunos sectores de la economía, representa la pérdida de recursos financieros y humanos que no son fácilmente recuperables porque implica renovar esfuerzos de ciclos de capacitación, curvas prolongadas de aprendizaje y en ese camino, el desperdicio de recursos técnicos e insumos (p. 838).

Para una organización, la rotación de personal es sinónimo de pérdida económica, recursos materiales, recurso humano y tiempo, por ello, la empresa debe focalizar la atención en mantener ese recurso humano en buenas condiciones, brindando oportunidades de crecimiento, bienestar, seguridad, entre otros incentivos que aumenten la permanencia del empleado y que, a su vez, este se sienta satisfecho y motivado por los servicios que brinda la organización.

Con respecto a la pérdida económica que se da frente a la deserción laboral, se puede desplegar tres aristas en relación a los costos, los cuales son primarios, secundarios y terciarios; frente a los costos primarios se presentan pérdidas con respecto a la contratación, selección de personal, y finalmente con la desvinculación, seguido de los costos secundarios los cuales tienen que ver con la disminución de la producción y lo que estos acarrearán, por último, los costos terciarios hacen referencia a los costos adicionales que conlleva a la capacitación del nuevo personal. (Chiavenato, 2001)

La relación entre el individuo y la organización podría resumirse en el intercambio que hay entre ellos, ya que esta relación se da en una dinámica de incentivos y productividad, sin embargo, es importante conocer qué motiva al trabajador dentro de la organización, puesto que cada individuo tiene diversos motivos personales para desarrollar y esmerarse en sus labores. (Chiavenato, 2001)

“Los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales” (Chiavenato, 2001, p. 117). Según lo anterior, en la medida en que se le retribuyen de manera monetaria o no monetaria los esfuerzos a los empleados, se convierte en un plus a la motivación individual en pro de obtener los resultados esperados en cada área y la organización en general.

Así como la retribución es un elemento a destacar dentro de los factores que posiblemente den paso a la rotación del personal, el clima laboral también juega un papel crucial dentro de ésta, puesto que llevar a cabo funciones dentro de un ambiente tenso disminuiría la motivación de los individuos, repercutiendo en la estancia de los mismo.

Entendiendo el concepto de clima laboral como “el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante” (Chiavenato, 2001, p. 120). Cuando el clima laboral es bajo, se refleja en el estado de ánimo de los colaboradores, manifestando desinterés en el desarrollo de las actividades que desempeñan dentro de esta, así como malas relaciones interpersonales entre los mismos, por lo contrario, cuando el clima laboral es ameno y se desarrolla en óptimas condiciones la motivación entre los empleados es alta dando como resultado un clima laboral favorable.

Según Chiavenato 2001, indica que “la rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal” (p. 195). Para ahondar más en lo anterior, los fenómenos internos hacen referencia a condiciones laborales, en ellas se incluye los recursos y el espacio que se brinda para desempeñar las labores, también comprende el salario, la cultura organizacional, oportunidades de crecimiento laboral, los beneficios brindados por la organización. Dentro de los fenómenos externos, estos hacen alusión a todos aquellos factores que implican la competencia que hay dentro del mercado laboral.

Causas de la rotación de personal. Para conocer más sobre las causas que más se manifiestan frente a la rotación de personal en las empresas, se realizó un rastreo bibliográfico que da cuenta de ello.

En el primer antecedente de investigación se encontró que el objetivo era identificar las principales causas que inciden en la rotación del personal en una empresa de transporte

ubicada en Bogotá, D.C. Esta investigación se llevó a cabo bajo el enfoque cualitativo, en la cual participaron 16 conductores de dicha empresa; el instrumento que utilizaron fue la escala de Likert realizando algunos ajustes para lograr cumplir el objetivo inicial.

A Partir de la implementación de dicho instrumento y los análisis pertinentes, se llegó a la conclusión de que una de las causas más pronunciadas que inciden en la rotación del personal, es la insatisfacción laboral por parte de los empleados, debido a que dicha empresa no efectúa puntualmente el pago del salario y el pago de las prestaciones sociales, esto genera gran inconformidad de los empleados, ya que manifiestan que la situación económica ocasiona gran estrés.

En el segundo antecedente de investigación, el foco central fue identificar qué factores influyen en la rotación de personal en las empresas Mexicanas, dicho estudio se realizó bajo el enfoque cualitativo y se contó con la participación de 20 ejecutivos empleando como instrumento un cuestionario tipo Likert basado en 10 ítems, los cuales se medían de la siguiente manera: alto nivel de rotación: 4 puntos, mediano nivel de rotación: 3 puntos, bajo nivel de rotación: 2 y puntos no tiene efecto: 1 punto.

Los resultados analizados indicaron 3 factores que inciden en la rotación de personal los cuales son: la baja remuneración y la selección de personal incorrecta; la cual aumenta la rotación en un alto y mediano nivel y la baja motivación con un 90% de las encuestas realizadas teniendo un gran impacto en la rotación de personal.

Para finalizar, el tercer antecedente de investigación tuvo como objetivo específico, estudiar los factores que provocan la rotación de personal en una empresa de productos pesqueros, dicha investigación se efectuó en la metodología cualitativa, en la cual

participaron 100 trabajadores de dicha empresa, utilizaron un cuestionario de la variable rotación de personal, el cual constaba de 21 preguntas cerradas con única opción y 1 pregunta abierta.

Posteriormente a su implementación, los resultados concluyeron que una de las causas que originan la rotación de personal, se debe a la alta desmotivación en la rentabilidad de la empresa, a su vez, los empleados se sienten inconformes e insatisfechos con las condiciones laborales que ofrece la empresa: tales como salud, salarios, oportunidades de crecimiento, entre otros.

Para concluir, referente a los antecedentes hallados anteriormente se puede inferir que uno de los factores que más permea la rotación de personal en una organización es la falta de satisfacción y motivación por parte de sus colaboradores, teniendo un gran impacto en un adecuado desarrollo de las actividades y objetivos de la empresa teniendo como consecuencia la deserción laboral.

Según el rastreo bibliográfico que se realizó anteriormente sobre la rotación de personal, se pudo evidenciar que dicha rotación se puede ver influenciada mayormente por una insatisfacción, lo cual se ve reflejado en el estado anímico y la motivación con la que los colaboradores desempeñan su funciones, de lo anterior Hernández et al., (2013), indica que: “la satisfacción laboral está en función de las variables: conformidad con el trabajo, relaciones laborales y la identificación con el trabajo, las que se encuentran presentes en toda clase y tamaño de organización” (Hernández et al, 2013, p. 849).

Estar motivado y satisfecho en el puesto de trabajo asignado a un empleado traerá múltiples beneficios tanto a nivel personal como a nivel laboral, esto brindará bienestar

individual viéndose reflejado en un buen desempeño, la productividad será mayor, la fidelización del empleado estará en un rango alto, etc.

La satisfacción y motivación laboral se puede proporcionar a través de incentivos que permitan al empleado tener estabilidad, seguridad y bienestar dentro de la empresa, estas retribuciones pueden ser tangibles o intangibles, de lo contrario cuando el empleado se encuentra insatisfecho o desmotivado en su trabajo, por consiguiente, comienza a darse los ausentismos, incapacidades, entre otros efectos derivados de la insatisfacción laboral.

Una de las causas de la insatisfacción laboral está asociada con el tipo de trabajo que desempeña y el salario que devenga, ya que en ocasiones los trabajos requiere una exigencia laboral alta y la retribución monetaria es menor a lo que se esperaría, en este sentido Flores (2006), refiere: “cuando la relación entre el contenido del trabajo y el salario no se corresponde, el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral según le sea posible” (p. 4). Cuando esta relación no se da de manera equitativa los empleados iniciaran la búsqueda de un empleo que les brinde las condiciones laborales adecuadas, un salario equitativo a la carga laboral que se exige, buenos incentivos, etc.

Por otro lado, una de las causas que incide en la rotación de personal es la cultura organizacional frente a esto Vargas (2018) plantea:

En la actualidad la cultura organizacional es un factor relevante para las empresas, ya que posee influencia en la productividad y la satisfacción de los colaboradores.

Asimismo, es una de las primordiales causas de rotación de personal, lo que genera inconvenientes perjudiciales en las organizaciones (p. 9).

Según lo anterior, centrándonos en la idea de Vargas, la cultura organizacional es un factor que condiciona la rotación de personal, puesto que, si los individuos no están de acuerdo con las costumbres, valores, normas, creencias, hábitos y actitudes de la organización, podría ser un motivo de la deserción laboral debido a los problemas adaptativos que tendrían los colaboradores con respecto a la cultura organizacional.

Con respecto a las causas que estarían relacionadas a la rotación de personal, también se encuentran los factores de riesgo psicosocial como un motivo a resaltar dentro esta, Moreno citado por Camacho & Mayorga (2017) indica: “los riesgos psicosociales laborales son situaciones laborales que tienen una alta probabilidad de dañar gravemente la salud de los trabajadores, física, social o mentalmente” (p. 161).

Por consiguiente, dentro los riesgos psicosociales cabe mencionar aquellos elementos que comprenden el entorno laboral como: condiciones laborales, puesto de trabajo, horarios, carga física y mental; estos representan una causa relevante en la rotación de personal, debido a que son factores que condicionan las funciones desarrolladas por los colaboradores, donde su exceso y poca atención frente a su mitigación desencadenaría accidentes o enfermedades laborales.

Fase del hacer

En esta fase se podrá evidenciar de manera más detallada las actividades que se realizarán a partir de las fases vistas anteriormente, Juliao (2011) escribe:

La tercera fase del proceso praxeológico es la fase del actuar, que responde a la pregunta ¿qué hacemos en concreto? Es una etapa fundamentalmente programática, en la que el profesional/praxeólogo construye, en el tiempo y el espacio de la práctica, la gestión finalizada y dirigida de los procedimientos y tácticas, previamente validados por la experiencia y planteados como paradigmas operativos de la acción (pp. 40-41).

Presentación del programa intervención

Dado que no tenemos acceso a la empresa Corona, solo hemos trabajado con el informe de sostenibilidad que presentó la empresa del año 2018, la estrategia de intervención en este momento es documentarnos sobre las mejores estrategias que otras empresas similares a Corona han usado para impactar sobre esa variable de rotación de personal, asimismo, nos hemos basado en la teoría y en diversos autores que nos profundizan más sobre la variable nombrada anteriormente.

De esta manera, se ha diseñado un programa llamado “*Tejido humano laboral*”, el cual tendrá como objetivo generar un impacto positivo en la organización Corona, mitigando algunos riesgos psicosociales que influyen en la rotación de personal en el año 2020-2.

El contenido del programa incluye factores como el liderazgo, las relaciones sociales en el trabajo y la disminución del estrés laboral, temas que se han elegido teniendo en cuenta

el rastreo de antecedentes de investigación (ver fase juzgar), donde se pudo evidenciar que en algunas empresas había carencias en los factores mencionados anteriormente, estos factores tienen gran relevancia en cómo se relaciona el sujeto con la organización y cómo desempeña sus labores.

El programa diseñado consta de talleres lúdico-educativo, pausas activas y conmemoraciones de fechas especiales, para ser aplicado en un lapso de seis meses, especialmente dirigido a las áreas de logística y el área administrativa; los medios de verificación que se van a utilizar son formatos de asistencia, evaluación de cada actividad y una bitácora por parte de los organizadores para llevar un registro de las actividades realizadas.

A través de las diversas estrategias diseñadas en el programa, se pretende que los colaboradores estén a gusto dentro de la compañía, simultáneamente se busca que estos perciban que las labores desempeñadas dentro de la organización son valoradas, lo cual favorece el cumplimiento de los objetivos del programa.

Es importante mencionar que el alcance de este trabajo constituyó en la construcción y diseño de las actividades, dado que no se ejecutó el programa debido a la dificultad de acceso a la empresa por la pandemia del COVID-19.

Justificación del programa

A partir de lo identificado en el informe de sostenibilidad presentado por la empresa Corona en el año 2018, se evidencia que existe algún grado de rotación de personal, por lo

que se considera fundamental gestionar un programa el cual genere un impacto en este factor.

Dado lo anterior, es importante trabajar sobre la prevención de riesgos psicosociales en toda organización, Gil (2009) refiere a este término como:

Los factores psicosociales son las condiciones presentes en una situación laboral directamente relacionadas con la organización del trabajo, con el contenido del puesto, con la realización de la tarea e incluso con el entorno, que tienen la capacidad de afectar al desarrollo del trabajo y a la salud de las personas trabajadoras (p. 170).

Teniendo en cuenta lo comentado por Gil, los factores que se pretenden abordar en el programa diseñado girarán frente al entorno laboral, trabajando aspectos de las relaciones interpersonales y la satisfacción que tienen los colaboradores con la organización.

Según lo anterior, en algunas organizaciones no tienen muy en cuenta estos factores psicosociales, debido a que su foco central está en el rendimiento del trabajador dando como resultado altos niveles en los índices de productividad, desconociendo todos aquellos elementos que permean el entorno del empleado. “Los factores psicosociales pueden ser favorables o desfavorables para el desarrollo de la actividad laboral y para la calidad de vida laboral del individuo” (Gil, 2009, p. 169).

Si los factores psicosociales son tomados en cuenta por parte de las organizaciones tendrán una repercusión positiva en la potencialización de las capacidades individuales y en el fomento de una cultura organizacional más comprometida con su recurso humano, si

por lo contrario, esto no es tomado en cuenta tendrá un impacto negativo en las labores desempeñadas, asimismo, en la salud física y psicológica del trabajador incrementando accidentes laborales, rotación de personal, enfermedades profesionales e incidentes por salud mental.

Para ahondar más con respecto a la salud física y psicológica de los trabajadores en las organizaciones, cabe mencionar el síndrome del “Burnout” el cual ha cobrado bastante relevancia actualmente debido a que puede ser ocasionado por una sobrecarga física y mental con respecto a las labores desempeñadas dentro de una organización. (Gil, 2009)

La organización internacional del trabajo (OIT), es una entidad especializada de la organización de las naciones unidas (ONU), la cual se hace cargo de todos los asuntos relacionados con los individuos que forman parte de las organizaciones, procurando velar por el cumplimiento de los derechos laborales y por el bienestar a la salud física y mental de los mismos.

La OIT ha sido la elaboración de los repertorios de recomendaciones prácticas, que proporcionan orientación sobre SST en diversos sectores económicos y sobre peligros específicos, así como la elaboración de directrices sobre los sistemas de gestión de la SST y la vigilancia de la salud de los trabajadores (OIT, 2019).

Desde el marco legal, nos centramos en la Resolución 2646 de 2008, dentro de este marco legal se exige a las organizaciones que promuevan un desarrollo integro en las condiciones laborales, a su vez permita elevar la calidad de vida del empleado y su grupo familiar al igual que estimule la motivación y satisfacción de los colaboradores que forman parte de la compañía.

Según lo que se pudo evidenciar con la Resolución 2646 de 2008, es conveniente en las organizaciones llevar a cabo programas que mejoren y promuevan la calidad de vida del individuo tanto a nivel interno con los programas de bienestar laboral como externo en cuanto a factores que pueden condicionar al empleado en el desarrollo de las actividades que realiza en la organización.

Al incrementar y promover los factores de liderazgo, relaciones sociales en el trabajo y mitigación del estrés laboral, se aumenta el sentido de pertenencia y dedicación en el desempeño de sus labores, asimismo, se verán beneficiadas las diversas áreas de la organización, ya que se potencializan las capacidades individuales y se fortalece el trabajo en equipo.

Para concluir, el desarrollar actividades con respecto a los factores psicosociales beneficia a las organizaciones logrando obtener un clima laboral ameno, también permea en la productividad, el desempeño y el rendimiento de los empleados, asimismo, se podrá ver reflejado en el ámbito económico de la empresa, puesto que, al trabajar sobre la mitigación de los mismo se refleja menor rotación, dando cuenta en la reducción de gastos y tiempo con respecto a los procesos de contratación y proactividad de los colaboradores; a nivel individual se logra calidad de vida, mejores condiciones laborales, motivación y satisfacción.

Objetivo general

Generar un impacto positivo en la organización Corona, mitigando algunos riesgos psicosociales que promuevan la fidelización del talento humano disminuyendo la rotación del personal en el año 2020

Objetivos específicos.

- Establecer actividades que promuevan y potencialicen el liderazgo individual
- Estimar la importancia de las relaciones sanas en el trabajo
- Disminuir el estrés de los colaboradores por medio de pausas activas

Cronograma

El programa se desarrollará en el segundo semestre del año 2020, la implementación del programa está compuesta por tres fases: la primera fase consta de una campaña de socialización del programa con los empleados y directivos a través de volantes informativos en cada puesto de trabajo.

La segunda fase se basará en el desarrollo del programa por medio de las actividades previamente diseñadas; la última fase es la de evaluación del programa, lo cual se hará mediante las encuestas de satisfacción de cada actividad y los demás indicadores de evaluación que se conocerán más adelante, simultáneamente se realizará un informe dirigido a los directivos sobre la eficacia y el impacto que se logró en la organización.

Nota: El alcance de este programa se basó en la construcción y diseño de las actividades, debido a la pandemia del COVID-19, sin embargo, se sugiere su ejecución.

Cronograma y Productos																													
NOMBRE DEL PROGRAMA: Tejido humano laboral																													
Actividad/Requerimientos	Julio					Agosto				Septiembre				Octubre					Noviembre				Diciembre					Medio de verificación	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5		
Campaña de sensibilización.																												Formato de asistencia, fotos, evaluación de la actividad y bitácora por parte de los organizadores.	
Ejecución del programa																													
Actividades referentes al liderazgo: área operativa																													
Actividades sobre las relaciones sociales en trabajo: área administrativa																													
Actividades disminución del estrés laboral: área operativa y administrativa																													
Evaluación del programa y entrega de informe																													Informe final

Figura 3. Cronograma de actividades

Presupuesto

Para la ejecución del programa “Tejido Humano Laboral” se va a disponer de una serie de materiales y de recurso humano, en primera instancia se hará una aproximación de costos con respecto a los servicios profesionales con los cuales se van a ejecutar las actividades planteadas, asimismo, tendrá en cuenta el costo de los recursos materiales y suministros que se necesitarán para la realización del mismo.

Frente a los costos requeridos para materiales se va a solicitar un total de ochocientos catorce mil doscientos pesos; para la ejecución del programa se sugiere dos profesionales de psicología, los cuales tendrán un valor de tres millones cuatrocientos ochenta pesos por los servicios prestados, para finalizar en la impresión de material informativo o publicitario será un total de doscientos cinco mil pesos.

PRESUPUESTO				
NOMBRE DEL PROGRAMA: Tejido humano laboral				
REMUNERACIÓN POR SERVICIOS PROFESIONALES (VALOR HORA)				
RUBRO (SELECCION)	ACTIVIDAD QUE REALIZARÁ	CANTIDAD DE HORAS	VALOR HORA	VALOR TOTAL
Técnico	Ejecución del programa "Tejido humano laboral"	240	\$ 6.251	\$ 1.500.240
Técnico	Ejecución del programa "Tejido humano laboral"	240	\$ 6.251	\$ 1.500.240
Total remuneración por servicios profesionales				\$ 3.000.480
COMPRA MATERIALES Y SUMINISTROS				
RUBRO	NOMBRE DE CADA MATERIAL REQUERIDO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO IVA INCLUIDO	VALOR TOTAL IVA INCLUIDO
RECURSOS FRESCOS Útiles para la ejecución del programa	Periódico	2	\$ 1.500	\$ 3.000
	Rompe cabezas de figura humana	2	\$ 5.000	\$ 10.000
	Caja de lapiceros	1	\$ 6.000	\$ 6.000
	Bola de lana	2	\$ 600	\$ 1.200
	Pañuelos	10	\$ 2.000	\$ 20.000
	Aros ula ula	6	\$ 2.000	\$ 12.000
	Paquete de conos	2	\$ 6.000	\$ 12.000
	Una libreta	1	\$ 2.000	\$ 2.000
	Par de orejas de plástico	20	\$ 4.000	\$ 80.000
	Paquete de velas	1	\$ 3.000	\$ 3.000
	Colchonetas	15	\$ 35.000	\$ 525.000
	Paquete barras de incienso	10	\$ 2.000	\$ 20.000
	Globos con helio	15	\$ 2.000	\$ 30.000
Tapaojos	15	\$ 6.000	\$ 90.000	
Total compra materiales y suministros				\$ 814.200
PAGO POR IMPRESOS				
RUBRO	NOMBRE DEL SERVICIO REQUERIDO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO IVA INCLUIDO	VALOR TOTAL IVA INCLUIDO
Impresión de material informativo o publicitario	Impresión de volantes a color	1000	\$ 200	\$ 200.000
	Encuestas se satisfacción	50	\$ 100	\$ 5.000
Total impresos				\$ 205.000
PRESUPUESTO TOTAL				
RECURSOS			TOTAL	
Remuneración por servicios técnicos (valor hora)			\$	3.000.480
Compra de materiales y suministros			\$	814.200
Pago por impresiones			\$	200.000
TOTAL RECURSOS REQUERIDOS PARA EL PROGRAMA			\$	4.014.680
ELABORÓ:	Yeraldin López Ciro y Estefania sosa hincapie			
FECHA DE ELABORACIÓN:	10 agosto 2020			

Figura 4. Presupuesto de actividades

Indicadores de evaluación

-Indicador de participación: Este indicador tendrá en cuenta el número de personas que asistieron a las actividades en comparación del número de personas que hay en el área de implementación.

-Indicador de porcentaje de actividades realizadas: Este indicador evaluará el número de actividades que se llevaron a cabo durante la ejecución del programa.

-Indicador de satisfacción de las actividades: Este indicador será evaluado por los empleados participantes del programa.

-Indicador de cumplimiento de objetivos: Este indicador tendrá en cuenta si la ejecución del programa cumplió con los objetivos planteados inicialmente.

-Indicador de impacto: Este indicador tendrá como objetivo evaluar cuál fue el impacto del programa sobre la rotación del personal, en relación a semestres anteriores donde no se ejecutó ningún programa para mitigarlo.

-Indicador de recursos: Este indicador evaluará los recursos utilizados con los cuales se ejecutó el programa.

-Indicador de presupuesto: Este indicador tendrá en cuenta el presupuesto que se dispuso para la ejecución del programa.

Medios de verificación

Se tendrá en cuenta los formatos de asistencia, formato de las bitácoras realizadas en cada actividad, registro fotográfico, formatos de evaluación de cada actividad.

Fase devolución creativa

En esta fase se puede evidenciar de manera amplia los aprendizajes adquiridos y el recorrido del proceso frente al diseño del protocolo de intervención, en esta se “recoge y reflexiona sobre los aprendizajes adquiridos a lo largo de todo el proceso, para conducirlo más allá de la experiencia al adquirir conciencia de la complejidad del actuar y de su proyección futura” (Juliao, 2011, p.43).

La elaboración del protocolo de intervención en la Organización Corona S.A, se inició en el mes de abril y se finalizó en el mes de octubre del presente año, en este lapso de tiempo se logró realizar el diseño de la propuesta de intervención, por medio del informe de sostenibilidad de la organización Corona del año 2018, con este se permitió llegar a un diagnóstico de las posibles falencias que presentaba la organización.

Según lo anterior, el factor más prevalente fue la rotación de personal, esta información no se pudo conocer directamente de la organización Corona, debido a que este dato no se encontraba en el informe de sostenibilidad ni en su página web, por esta razón se realizó un rastreo bibliográfico de antecedentes de otras empresas que sustentaban cuáles eran las causas más relevantes que ocasionan la deserción laboral, luego de conocer cuáles eran las posibles causas se realizó un segundo rastreo bibliográfico de antecedentes de empresas Latinoamericanas donde el criterio base fue que dichas empresas tuviesen programas y/o estrategias de intervención para mitigar el factor de rotación de personal, asimismo, se hizo una revisión del marco teórico para fortalecer la realización del protocolo de intervención.

Cuando se habla de la rotación de personal no se habla de una sola variable a intervenir, sino que hay variables que la teoría ha expresado como factores que inciden en la rotación,

por ende, es importante elaborar un diagnóstico de la empresa que se desea intervenir para conocer realmente los factores y el grado de incidencia en esa rotación de personal.

A partir de esto, se diseñó el programa “*Tejido Humano Laboral*” teniendo como eje central tres factores que tienen incidencia sobre el entorno del trabajador, dicho programa está basado en actividades que apuntan al liderazgo, las relaciones sociales en el trabajo y la disminución del estrés.

Tras el desarrollo del protocolo de intervención, hubo la obligación de cambiar la metodología a raíz de la pandemia del COVID-19, por lo cual la Presidencia de la República dio la directriz de suspender toda actividad presencial; esta situación implicó trabajar bajo el informe de sostenibilidad de la organización Corona 2018 y no sobre la elección de una empresa como se tenía previsto, asimismo, no se permitió ejecutar el programa de forma directa.

Una de las consecuencias de la pandemia fue el aislamiento social, el cierre y suspensión de actividades económicas, producto de esto, hubo cambios en la metodología lo cual conllevó a dirigir el foco de atención exclusivamente a la planeación del programa, a su vez, implicó no tener la oportunidad de relacionarse directamente con los empleados de la organización, por lo tanto, para la planificación de las actividades lúdico educativas se basó en algunas páginas web.

Análisis del cumplimiento de objetivos

Las fases del protocolo de intervención se cumplieron a cabalidad, puesto que se realizó una revisión del informe de sostenibilidad de la organización Corona S.A. 2018, teniendo

en cuenta esto se eligió la problemática a trabajar y se creó un programa llamado “*Tejido Humano Laboral*” para su mitigación.

Con respecto al cumplimiento de los objetivos específicos propuestos, se cumplieron en función del diseño de la propuesta para la mitigación de la rotación de personal, sin embargo, no se tiene conocimiento sobre cuál sería el impacto del protocolo de intervención, debido a que no fue posible ejecutarlo, por ende, no se puede establecer un indicador sobre la disminución del factor trabajado en cuanto al objetivo general.

Aciertos

Referente a los aciertos que se evidenciaron durante el proceso, inicialmente fue un reto diseñar una propuesta de intervención apoyada en referentes teóricos y simultáneamente en el informe de sostenibilidad; debido a que fue una situación impredecible y en la cual se tenía poco conocimiento frente a cómo se iba a desarrollar el protocolo de intervención, sin embargo, cabe destacar que esto no fue un impedimento a pesar de que no se tuvo acercamiento con la organización, pues fue posible lograr la elaboración de un diagnóstico con respecto a la problemática que se planteó en este.

Otro acierto que se obtuvo fue la posibilidad de ahondar frente a un tema de gran importancia para la psicología organizacional, al igual que para la formación de futuros profesionales, puesto que brinda elementos fundamentales para ejercer en el campo laboral.

Finalmente, con respecto a los aciertos, es importante mencionar que la contingencia fue vista como una oportunidad, puesto que brindó la posibilidad de adquirir nuevos

conocimientos y crear actividades pensadas en cómo se podría llevar a cabo el programa “*Tejido Humano Laboral*” para incidir sobre el factor de la rotación de personal.

Barreras en el proceso

En cuanto a las barreras presentadas, fue complejo debido a que en primera instancia se tenía la oportunidad de tener un contacto directo con una organización de libre elección, posteriormente y a consecuencia del aislamiento por la contingencia sanitaria, se tuvo que pensar en una nueva modalidad para la propuesta de intervención, donde la herramienta fundamental fue un informe de sostenibilidad del año 2018 en el cual se pudo tener acceso a la información de la organización Corona, dicha entidad no fue elegida por voluntad propia, sino que fue otorgada por los encargados del diplomado en psicología organizacional.

Según lo anterior, dicho confinamiento tuvo un impacto desfavorable en las empresas, del sector económico, político, de la salud, educativo, comercial, etc. Dado que toda actividad presencial tuvo que adaptarse a una modalidad virtual con nuevas estrategias para su sostenimiento económico, asimismo, para la prestación de sus servicios a terceros; después de cierto meses cada sector fue dando apertura gradualmente para retomar sus actividades de forma presencial, a su vez, se dio la instrucción de inscribirse a la plataforma “Medellín me cuida” para obtener permisos y contar con la posibilidad de movilizarse y reanudar sus servicios de manera más controlada y cumpliendo con los protocolos de Bioseguridad.

Dificultades

Con respecto a las dificultades presentadas, cabe mencionar la poca información obtenida, dado que al momento de conocer el índice de rotación de personal, no se tuvo un dato exacto de una sede en específico, teniendo en cuenta que la organización Corona S.A está constituida por grandes empresas (Corona Industrial, SODIMAC Colombia, Falabella Colombia y Banco Falabella) y estas a su vez tienen divisiones de negocios, unidades comerciales, división independiente y funciones de soporte transversales en diversos sectores del país.

Por donde, se contó netamente con un informe global sobre la organización Corona S.A, debido a que dicha organización está conformada por varias empresas que se dedican a diferentes actividades en el mercado; por consiguiente, para sobrepasar dicha dificultad nos apoyamos en los antecedentes de investigación consultados.

Reflexión teórica

La propuesta más que basarse en un modelo, se soportó en referentes teóricos del significado de la rotación de personal, al igual que en antecedentes de investigación que decidieron como soporte trabajar en los factores psicosociales, dado lo anterior, se logró encontrar elementos que permitieron construir el protocolo de intervención.

El abordar los factores psicosociales tiene un impacto favorable en las organizaciones, en cuanto a la disminución de personal, debido a que mejora dentro de la organización el clima, la cultura, baja los niveles de estrés, etc. Con ello se obtiene que los colaboradores

logren sentirse más a gusto dentro de la organización, prolongando su estancia dentro de esta.

Conclusiones

Trabajar en el tema de la rotación de personal implica múltiples factores que inciden en ello, si bien no fue posible hacer un diagnóstico directo de la organización, a través de los antecedentes de investigación se logró establecer que los factores que más inciden son los psicosociales.

Se hizo énfasis en los factores de riesgo psicosociales intralaborales, debido a que es más factible influir en el individuo dentro de las organizaciones y sobre el entorno de este; contrario a los factores extralaborales lo cual se torna un poco más complejo incidir sobre la situación social, familiar y económica de los colaboradores.

A partir de esto se diseñó el programa “*Tejido Humano Laboral*” en función de los factores intralaborales y de aquellos que la teoría y los antecedentes indicaron mayor prevalencia, se eligió temas como el liderazgo, las relaciones sociales en el trabajo y la disminución del estrés laboral estos fueron seleccionados, debido a que el primero apunta al fortalecimiento de las capacidades individuales, lo cual repercute en un adecuado desarrollo para los grupo de trabajo; el segundo crea un mejor ambiente dentro de la organización, esto permite que se lleven a cabo las actividades y funciones de manera satisfactoria, por último, la disminución del estrés laboral fue escogido en vista que se evidenció por medio de la teoría que este condiciona la salud física y mental del trabajador conllevando a altos índices en la rotación de personal de las organizaciones.

Referencias

- Alfonso, C. A (2018). *Diagnóstico del clima organizacional de la empresa de transportes sotram S.A y planteamiento de propuesta para disminuir el índice de rotación de personal*. Universitaria Agustiniiana, Bogotá, Colombia.
- Camacho, A. & Mayorga, D. (2017). Riesgos laborales psicosociales. Perspectiva organizacional, jurídica y social. *Prolegomenos*, 20(40), pp-pp 159-172. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxy.uniminuto.edu/docview/1939282663?pq-origsite=summon>
- Chaparro, D.T., Guzmán, A. L., Naizaque, L.J., Ortiz, S.P. & Jiménez W.G. (2015). *Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología*. Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>
- Corona. (2019). Nuestra historia. recuperado de: <https://empresa.corona.co/nuestra-compania/nuestra-historia>
- Flores, R.; Abreu, J. & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Revista Daena: International Journal of Good Conscience*. 3(1), 65-99 Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Gil, P. R (2009). Algunas razones para considerar los riesgos psicosociales en el trabajo y sus consecuencias en la salud pública. *Revista española de salud pública*, 83 (2). 169-173. Recuperado de <https://www.scielosp.org/pdf/resp/2009.v83n2/169-173/es>
- González, L. E., Guevara, N. S., Piña, X & Ramírez, H. R. (2017). *Propuesta para disminuir la rotación de personal en la empresa eulen colombia s.a. a partir del análisis de las entrevistas de retiro*. Universidad Piloto de Colombia, Bogotá, Colombia.

- Herrera, A. L. (2017). *Propuesta de estrategias de retención del talento humano para disminuir la rotación del personal en la municipalidad distrital de Bernal, año 2016*. Universidad César Vallejo, Piura, Perú.
- Hernández, Y.; Hernández, G. & Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*. 18, 837-863. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/44369>
- Juliao, C. (2011). *El enfoque praxeológico*. Recuperado de <https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/1446/El%20Enfoque%20Praxeologico.pdf?sequence=3>
- Littlewood, H. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación Administrativa*. (97), 7-25. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045194001.pdf>
- Moreno, J. & Lemus, J. (2017). *Análisis de las principales causas de rotación de personal de la empresa oiltrans sas de la ciudad de Bogotá, D.C*. Universidad Santo Tomás de Colombia, Bogotá, D.C
- Organización internacional del trabajo. (2019). *Seguridad y salud en el centro del futuro del trabajo: Aprovechar 100 años de experiencia*. Recuperado de https://www.ilo.org/safework/events/safeday/WCMS_686762/lang--es/index.htm
- Pinto, D. R. (2018). *Propuesta programa estratégico de retención de personal en Parmalat Colombia Ltda*. Pontificia universidad javeriana, Bogotá, Colombia.
- Resolución 2646 de 2008 [Ministerio de la protección social]. Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. 23 de julio de 2008.
- Vargas, L. A. (2018). *Cultura organizacional y rotación de personal en una empresa de entretenimiento y juegos al azar, en el distrito de los olivos, Lima 2018*. Universidad Privada del Norte, Lima, Perú.

Anexos

Anexo 1: actividades del programa Tejido Humano Laboral

Liderazgo

Actividad 1.

Título de la actividad: Descubriendo líderes

Objetivo: Reconocer las habilidades y fortalezas de los colaboradores que hacen parte de la organización.

Descripción de la actividad: Se inicia la actividad con una pequeña introducción al tema del liderazgo, posteriormente, se coloca en el suelo varias hojas de papel periódico formando un cuadrado, con lo cual todos los integrantes del grupo deben estar dentro de este, (cabe mencionar que se debe tener en cuenta el número de integrantes) es decir a mayor número un cuadrado más grande y a menor uno de menor tamaño. Pero la idea es dificultar que todos los integrantes del grupo estén dentro de él; cada minuto se retiran algunas hojas de papel periódico a lo que el grupo debe idearse una estrategia para que todos queden adentro, con la instrucción fundamental que todo cuerpo quede dentro de este.

Recursos (financieros/ humanos): Hojas de papel periódico.

Periodicidad: 1 vez al año dentro de las actividades del mes del liderazgo

Tiempo de sensibilización: 10 min

Tiempo de ejecución: 20 min

Tiempo de cierre: 10 min

Tiempo total: 40 min

Indicador de evaluación: Número de asistentes

Evaluación de la actividad: Encuesta de satisfacción sobre la actividad.

Nota: Actividad que se puede realizar como pausa activa.

Actividad 2.

Título de la actividad: Caracterizando líderes

Objetivo: Lograr que los integrantes de cada equipo identifiquen las características que son propias de un líder.

Descripción de la actividad: Se inicia haciendo un encuadre de la actividad, luego se divide el grupo en subgrupos dependiendo de la cantidad de asistentes, a continuación, se le entrega a cada subgrupo un rompecabezas del cuerpo humano donde en cada ficha deben poner una característica que compone a un líder, seguido de esto, cada subgrupo debe socializar por qué consideran que esas son las características que compone un buen líder.

Recursos (financieros/ humanos): Rompecabezas de una figura humana, lapiceros, sillas, mesas.

Periodicidad: 1 vez al año dentro de las actividades del mes del liderazgo

Tiempo de sensibilización: 10 min

Tiempo de ejecución: 20 min

Tiempo de cierre: 10 min

Tiempo total: 40 min

Indicador de evaluación: Número de asistentes.

Evaluación de la actividad: Encuesta de satisfacción sobre la actividad.

Actividad 3.

Título de la actividad: El safari de los líderes

Objetivo: Fomentar el liderazgo al igual que potencializar la capacidad de dar solución a situaciones problemáticas.

Descripción de la actividad: Se da inicio a la actividad relatando a los integrantes del grupo una historia en la cual deben imaginarse que todos están en un Jeep disfrutando de un safari en África, cada persona del grupo cumple un rol fundamental en dicho Jeep, cada persona debe asumir un de los siguientes roles: el conductor, el copiloto, guarda parques, guía turístico, el mecánico, la enfermera, el fotógrafo y los turistas; en dicho safari ocurrirán una serie de situaciones que pondrán a prueba la capacidad de resolver problemas y mantener al grupo a salvo. Dadas las siguientes circunstancias, el grupo debe tomar decisiones para dar solución a cada obstáculo, dichas situaciones son:

- En la noche, al Jeep se le desinfló una llanta sin contar con linternas con la posibilidad de volver al punto de partida donde había una gasolinera.
- A uno de los turistas lo mordió un mono mientras lo alimentaba y la enferma no cuenta con los elementos suficientes para darle los primeros auxilios.
- Por las altas temperaturas y la falta de líquidos dentro del Jeep, el conductor se encuentra deshidratado y se desmayó.
- Al Jeep se le dañó el GPS, por tanto, no saben cómo regresar al campamento
- Se perdió uno de los turistas y se cree que se encuentra en una zona altamente peligrosa por la presencia de animales salvajes

Recursos (financieros/ humanos): Sillas.

Periodicidad: 1 vez al año dentro de las actividades del mes del liderazgo

Tiempo de sensibilización: 10 min

Tiempo de ejecución: 40 min

Tiempo de cierre: 10 min

Tiempo total: 60 min

Indicador de evaluación: Número de asistentes

Evaluación de la actividad: Encuesta de satisfacción sobre la actividad

Actividad 4.

Título de la actividad: Liderando la ecología

Objetivo: Potencializar la creatividad y el liderazgo de cada área, a su vez, incrementar el cuidado del medio ambiente.

Descripción de la actividad: Para la celebración de amor y amistad, deben decorar sus áreas de trabajo a su vez cada área o departamento de la empresa realizará una tarjeta tipo pancarta con material reciclable, la premiación se realizará en el marco de la actividad central de celebración de amor y amistad, se tendrá en presente el área más innovadora y en la cual se evidencie un buen liderazgo

Recursos (financieros/ humanos): Material reciclable

Periodicidad: Anualmente para amor y amistad

Tiempo de ejecución: 20 días

Indicador de evaluación: Número de áreas que participaron

Evaluación de la actividad: Encuesta de satisfacción de la actividad para jurados y áreas participantes

Otras actividades complementarias

Actividad 5.

Título de la actividad: Mide tus competencias

Objetivo: Medir algunas competencias de los colaboradores de la organización para determinar en cuáles de ellas hay falencias para así reforzarlas.

Descripción de la actividad: Según el área en la cual se van a medir las competencias se entregará a cada integrante un diagrama en el cual en la parte vertical irá enumerada del 1 al 10 y en la parte horizontal irán las competencias (liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, compromiso y creatividad e innovación), las personas deberán medir según sea el grado de mayor o menor que consideren que tienen con respecto a esas competencias.

Nota: Actividad que se puede realizar como pausa activa.

Actividad 6.

Título de la actividad: Proyecto de vida

Objetivo: Identificar los miedos, límites, sueños y fortalezas de las personas que forman parte de la organización.

Descripción de la actividad: Se inicia la actividad realizando una breve conferencia sobre proyecto de vida para motivar a los integrantes a participar, posteriormente se ubican 4 hojas de papel kraft en diferentes partes del espacio, en la cual cada una de las hojas estará titulada de la siguiente manera: mis miedos, mis limitaciones, mis sueños y mis fortalezas; a continuación se le pedirá a cada participante que rote por cada una de las bases, redactando lo que se solicita, para esta actividad se asignará 3 días, con el fin de que los empleados ejecuten la actividad.

Nota: Actividad que se puede realizar como pausa activa.

Relaciones sociales en el trabajo

Actividad 1.**Título de la actividad:** Conóceme**Objetivo:** Aumentar la interacción entre los empleados mediante el conocimiento de su personalidad**Descripción de la actividad:** Pasos a seguir

- Encuadre de la actividad.
- Se sitúan a los participantes formando un círculo, el facilitador entrega a uno de los integrantes una bola de lana, a su vez, a la persona que tenga la lana debe decir nombre, ocupación, qué cosas le disgustan y cuáles son sus hobbies.
- La persona que tenga la bola de lana toma la punta del mismo y lanza la bola a otro compañero, el cual debe presentarse de la misma manera y así sucesivamente con el resto de participantes quedando en medio de una especie de telaraña
- Cuando todos los participantes socialicen, quien se quedó con la bola de lana debe regresársela a aquel que se la envió repitiendo los datos que esa persona dijo, luego los demás compañeros hacen lo mismo hasta llegar al punto inicial.
- La realización de esta actividad proporciona un clima de confianza entre los colaboradores de la organización, al igual que permite que estos se conozcan un poco más.

Recursos (financieros/ humanos): Bola de lana / adaptación una pelota plástica**Periodicidad:** 1 vez al año dentro de las actividades del mes de la comunicación**Tiempo de sensibilización:** 5 min**Tiempo de ejecución:** 30 min**Tiempo de cierre:** 5 min**Tiempo total:** 40 min

Indicador de evaluación: Número de asistentes

Evaluación de la actividad: Encuesta de satisfacción sobre la actividad.

Actividad 2.

Título de la actividad: A ciegas

Objetivo: Potenciar la capacidad de escucha fomentando así una comunicación eficaz,

Descripción de la actividad: Pasos a seguir

- Encuadre de la actividad
- Se divide el grupo en parejas, un integrante tendrá los ojos vendados y será la persona que atravesará la pista de obstáculos, siguiendo las instrucciones que le va indicar de su compañero
- El objetivo es que se atravesen los obstáculos y llegar a la meta, quién se tropiece deberá volver a empezar
- La pista de obstáculos tendrá diversos objetos como cajas, botellas, conos, sillas, aros ula ula, etc.
- Esta actividad tiene como finalidad aumentar la confianza entre los miembros de la organización, al igual, que incrementar la capacidad de escucha, ya que este factor es de vital importancia, puesto que si esta no se desarrolla adecuadamente dificultaría alcanzar los objetivos o metas de cada área.

Recursos (financieros/ humanos): Pañuelo, cajas, botellas, conos, sillas, aros ula ula

Periodicidad: 1 vez al año dentro de las actividades del mes de la comunicación

Tiempo de sensibilización: 10 min

Tiempo de ejecución: 40 min

Tiempo de cierre: 10 min

Tiempo total: 60 min

Indicador de evaluación: Número de asistentes

Evaluación de la actividad: Encuesta de satisfacción sobre la actividad.

Actividad 3.

Título de la actividad: Los mimos

Objetivo: Demostrar cómo la comunicación no verbal influye para tener una adecuada comunicación asertiva.

Descripción de la actividad: Pasos a seguir

- Encuadre de la actividad
- En una urna habrá diferentes papelitos, en los cuales estarán escritas diversas emociones: tristeza, euforia, sorpresa, asco, miedo, pereza; así como animales elefante, mono, gato, gusano, caballo y ardilla
- Se ubicarán los participantes en una hilera horizontal, (la idea es que se realice en grupos pequeños) cada uno de ellos pasará al frente y sacará de la bolsa plástica un papel y debe mimetizarlo, posteriormente los demás deben de adivinar, se hará lo mismo con los demás integrantes hasta terminar.
- Con esta actividad se pretende que los participantes den cuenta de las diversas interpretaciones y percepciones que tienen los individuos a raíz de la comunicación no verbal, las cuales en muchas ocasiones pueden llegar a ser erróneas.

Recursos (financieros/ humanos): Bolsa plástica y papeles

Periodicidad: 1 vez al año dentro de las actividades del mes de la comunicación

Tiempo de sensibilización: 5 min

Tiempo de ejecución: 40 min

Tiempo de cierre: 10 min

Tiempo total: 55 min

Indicador de evaluación: Número de asistentes

Evaluación de la actividad: Encuesta de satisfacción sobre la actividad.

Actividad 4.

Título de la actividad: Dumbo

Objetivo: Popularizar la escucha y promover las relaciones sanas en el trabajo.

Descripción de la actividad: Para la celebración del día internacional de la escucha, se hará una campaña de sensibilización en la cual todos los empleados tendrán orejas grandes de plástico y al transcurrir la jornada se visitará a cada área realizando un pequeño juego llamado el teléfono roto.

La actividad consiste en formar dos grupos cada uno forma una hilera, al último integrante se le da un mensaje, sin que los otros escuchen, luego este debe transmitir el mensaje, así sucesivamente, hasta que el primer jugador de cada fila exprese el mensaje.

La intención de transmitir un mensaje a cada persona sobre la importancia de saber escuchar, asimismo, los beneficios que conlleva desarrollar una adecuada comunicación.

Recursos (financieros/ humanos): Orejas de plástico.

Periodicidad: Anualmente en celebración del 15 de noviembre día internacional de la escucha

Tiempo de ejecución: 1 día

Indicador de evaluación: Número de áreas que participaron

Evaluación de la actividad: Encuesta de satisfacción sobre la actividad

Otras actividades complementarias

Actividad 5.

Título de la actividad: Mi perspectiva

Objetivo: Examinar cómo se llevan a cabo los procesos subjetivos de la comunicación entre los colaboradores.

Descripción de la actividad: Pasos a seguir

- Encuadre de la actividad.
- En primer lugar se pide a 3 compañeros del área que salgan del salón, a continuación el facilitador les va a mostrar un objeto (libro u otro objeto) que reúna diferentes características, se les solicita a cada uno de ellos que haga una descripción de solo una parte del objeto sin ponerse de acuerdo entre ellos de cómo lo van hacer, teniendo en cuenta que no se debe exponer la utilidad del objeto, ni dar opiniones propias de lo que se piensa de él, solamente limitarse a dar una descripción objetiva.
- En segundo lugar, ellos regresarán al lugar de reunión y pasarán uno a uno al frente y va a describir la parte que le tocó del objeto, posterior a esto el resto del grupo debe de adivinar a qué objeto se refieren los 3 compañeros anteriores.
- Cuando el grupo logre adivinar el objeto se dará paso a la discusión, la cual estará encaminada a que a un objeto o hecho se le pueden hacer diversas interpretaciones, ya que esto va muy ligado a la subjetividad de cada individuo, al igual que conocer solo una parte de algo lleva a crear sesgos y perspectivas erróneas.

Nota: Actividad que se puede realizar como pausa activa.

Actividad 6.

Título de la actividad: El dibujo viajero

Objetivo: Mostrar a las personas que forman parte de la organización la importancia de la comunicación y las diversas interpretaciones que un individuo le puede dar a una situación

Descripción de la actividad: Pasos a seguir

- Encuadre de la actividad.
- Dependiendo de la cantidad de asistentes se forman dos filas, a todos los participantes se les pegará una hoja en la espalda y se entrega un lapicero y/o marcador.
- A la última persona de la fila, se le dibujará una figura en la espalda, ella a su vez deberá dibujar en la espalda del compañero que tiene en frente dicha figura y así sucesivamente hasta llegar al primero que está en la fila, el cual debe dibujar lo que comprendió del dibujo que le realizaron en la espalda.
- Posteriormente, se dará paso a la discusión la cual girará en torno a la importancia de poder comunicarse de manera asertiva entre emisor y receptor.

Nota: Actividad que se puede realizar como pausa activa.

Mitigación del estrés laboral

Actividad 1.

Título de la actividad: Cero estrés

Objetivo: Proporcionar un ambiente de distensión, en el cual los colaboradores disminuyan la tensión y el estrés laboral

Descripción de la actividad: Pasos a seguir

- Se adecua un salón oscuro utilizando bolsas plásticas o cualquier otro objeto que lo permita, asimismo, se ubican velas y colchonetas en todo el espacio, también se encienden varas de incienso para que haya un aroma agradable en el espacio; cada persona se acostara en una de las colchonetas y se cubrirá los ojos con una tapa ojos, a continuación, se reproducirá un video de relajación, se sugieren los siguientes:

<https://www.youtube.com/watch?v=VZrUfADraX8>

https://www.youtube.com/watch?v=WjO_098iXOw

- Posteriormente, se hará una socialización de la actividad la cual va girar en torno a preguntas de cómo se sintieron, sientes que la tensión disminuyó y se realiza el cierre.

Recursos (financieros/ humanos): Velas, colchonetas, varas de incienso, tapaojos, sonido.

Periodicidad: 1 vez al año dentro de las actividades del mes del estrés laboral

Tiempo de sensibilización: 5 min

Tiempo de ejecución: 25 min

Tiempo de cierre: 10 min

Tiempo total: 40 min

Indicador de evaluación: Número de asistentes

Evaluación de la actividad: Encuesta de satisfacción sobre la actividad.

Actividad 2.

Título de la actividad: Helioterapia

Objetivo: Mermar los niveles de estrés a través de la risoterapia

Descripción de la actividad: Pasos a seguir

- Encuadre de la actividad
- Se ubican los participantes en forma de círculo, a cada uno se le facilitará un globo inflado con helio, posteriormente cada uno debe aspirar el helio de su globo y presentarse al grupo diciendo su nombre, su cargo y que le gusta hacer o quien desee contar un chiste corto lo podrá hacer.
- Con esta actividad se pretende crear un ambiente divertido con la ayuda del helio, en el cual los participantes se rían y se desconecten un poco de sus funciones.

Recursos (financieros/ humanos): Globos con helio

Periodicidad: 1 vez al año dentro de las actividades del mes del estrés laboral

Tiempo de sensibilización: 5 min

Tiempo de ejecución: 25 min

Tiempo de cierre: 10 min

Tiempo total: 40 min

Indicador de evaluación: Número de asistentes

Evaluación de la actividad: Encuesta de satisfacción sobre la actividad.

Otras actividades complementarias

Actividad 3.

Título de la actividad: Tierra, mar y aire

Objetivo: Disminuir las cargas laborales a través de una dinámica lúdica

Descripción de la actividad: Pasos a seguir

- Se ubican los participantes en una hilera
 - Luego se da las siguientes indicaciones:
 - Mar: brinco hacia el lado derecho
 - Tierra: brinco hacia el centro
 - Aire: brinco hacia el lado izquierdo
 - El facilitador va a guiar la dinámica con las indicaciones anteriores, solo diciendo mar, tierra y aire. Luego va a decir solo elementos los cuales están dentro de ellos ejemplo, “barco” los asistentes deben entender que se refiere al mar; “carro” los colaboradores comprenderán que se trata de la tierra; avión los asistentes asimilarán que hace referencia al aire.
 - Con esta actividad se pretende una coordinación grupal al igual que los asistentes se disipen de sus labores por un momento.

Nota: Actividad que se puede realizar como pausa activa.

Actividad 4.

Título de la actividad: El reflejo

Objetivo: Reducir el estrés laboral a través de la mímica.

Descripción de la actividad: Pasos a seguir

Los participantes forman una hilera, en la cual todos van a estar mirando hacia el frente uno detrás del otro, el facilitador le va a transmitir un mensaje corporal (acción) al participante que está al final, la cual consta de conducir una moto de la siguiente manera:

- Se hace la mímica de montar la moto
- Introduce la llave
- Se da pedal para encenderla

- Acelera y hace movimientos hacia los lados como si estuviera en marcha
- Luego apaga la moto y se baja

Posteriormente, la persona que se le indicó el mensaje le toca el hombro a su compañero de enfrente para que este voltee y observe las indicaciones que él debe de dar luego a su compañero de enfrente, la actividad finaliza cuando el mensaje llegue al primer participante que está en la fila, el cual debe de mostrar a todos cuál fue la acción que le transmitieron.

Nota: Actividad que se puede realizar como pausa activa.