



Desarrollo de estrategias para afrontar la sobrecarga laboral en PWC

Autores:

Yulisa Hincapie Clavijo.

Yadith Palomeque Guardia.

Maria Alejandra Loiza Molina.

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Psicología

mayo de 2022

Desarrollo de estrategias para afrontar la sobrecarga Laboral en Pwc

Autores:

Yulisa Hincapie Clavijo.

Yadith Palomeque Guardia.

Maria Alejandra Loaiza Molina.

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Psicólogo

Asesor(a)

Andrés Felipe Restrepo Jaramillo

Psicólogo organizacional -Docente

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Psicología

mayo de 2022

Contenido

Resumen	5
Abstract	6
FASE DEL VER	7
Historia	7
Razón Social	9
Propósito	9
Misión	10
Visión	10
Valores	10
Organigrama	12
Rol del Psicólogo Organizacional	17
Descripción y conceptualización de las problemáticas observadas	33
Matriz DOFA	35
FASE DEL JUZGAR	38
Diagnostico	38
<i>¿Por qué la problemática tiene una apariencia directa en relación a las demás?</i>	45
<i>¿Cuáles son las posibles causas de esa problemática?</i>	46
<i>¿Qué ha hecho la empresa para solucionarlo y porque no ha funcionado?</i>	47
<i>¿Qué piensan los directivos de la organización frente a la problemática y sus consecuencias?</i>	48
Marco Referencial	48
Marco Histórico	53
Flujograma de procesos	56
FASE DEL ACTUAR	57
Objetivos	58
Actividades a Desarrollar	59
1. <i>Entrevista al líder de gestión humana</i>	59
2. <i>Grupo Focal</i>	61
3. <i>Comunicación Asertiva</i>	63
4. <i>Liderazgo Transformacional</i>	65
5. <i>Gestión del Tiempo</i>	66
6. <i>Reconocimiento y manejo de emociones</i>	68
7. <i>Entrevista Ex Empleado</i>	70
8. <i>Mente Saludable</i>	72
9. <i>Integración familiar</i>	73
10. <i>Team Building</i>	75

DEVOLUCIÓN CREATIVA	77
Evaluación del cumplimiento de los objetivos:	77
Reflexión Teórica	84
Referencias.....	89

Resumen

El objetivo del presente protocolo trabajo fue identificar las variables que influyen sobre la deserción laboral, proponer o diseñar un programa que permita intervenir la problemática, además

Se planteó identificar si existe sobrecarga laboral que lleve a las personas a desertar del cargo, determinar si las funciones son acordes al cargo y las competencias requeridas, plantear estrategias que permitan disminuir la posible sobrecarga laboral para generar bienestar físico y psicológico en los colaboradores.

Mediante el trabajo realizado se pudo constatar que existe una alta rotación de personal que afecta la funcionalidad de la empresa, por los factores que conlleva a partir de la renuncia hasta la nueva contratación de personal que sea idóneo para asumir el rol y desempeñar las labores de manera eficaz.

La información encontrada indica los efectos negativos y los riesgos tanto para la salud física como mental que trae como consecuencia baja calidad en los entregables.

Palabras clave: Sobrecarga laboral, desgaste profesional, rotación de personal, sobrecarga mental.

Abstract

The objective of this work protocol was to identify the variables that influence job desertion, propose or design a program that allows the problem to be intervened in addition to

It was proposed to identify if there is work overload that leads people to desert the position, determine if the functions are in accordance with the position and the required skills, propose strategies that allow reducing the possible work overload to generate physical and psychological well-being in the collaborators.

Through the work carried out, it was possible to verify that there is a high turnover of personnel that affects the functionality of the company, due to the factors that entail from the resignation to the new hiring of personnel that is adequate to assume the role and perform the tasks of effective way.

The information found indicates the negative effects and risks for both physical and mental health that result in low quality deliverables.

Keywords: work overload, professional burnout, staff turnover, mental overload.

FASE DEL VER

Historia

La historia de Price-Waterhouse Cooper (PwC) se remonta al siglo XIX en Londres. Samuel Lowell Price, hijo de un alfarero, nació en 1821, entró en la profesión contable a una edad temprana. Price fue miembro de varias empresas pequeñas antes de dar el salto y abrir su propia firma.

Mientras tanto, un joven contable inglés, Edwin Waterhouse, nacido en 1841, estaba construyendo su propio nombre. Hijo de padres pudientes y hermano de Alfred Waterhouse, un prominente arquitecto de Londres, Edwin ascendió rápidamente en las filas de la élite de la contabilidad de Londres.

Alrededor de esta época, otro contador con el nombre de William Cooper fundó una firma rival en Londres con sus tres hermanos. A través del océano en los Estados Unidos, William Lybrand y otros crearon otra empresa. Estas empresas se fusionaron en 1957 en lo que se conocería como Coopers y Lybrand.

Por otra parte, en 1874 Price y Waterhouse unieron fuerzas para crear Price, Waterhouse & Co. La empresa fue reconocida como una de las mejores en Londres, logrando abrir su primera oficina en Estados Unidos en 1890 en Nueva York. Desde entonces la empresa comenzó a establecer asociaciones independientes en todo el mundo.

En 1998 Coopers & Lybrand se fusionó con Price Waterhouse para formar PricewaterhouseCoopers.

Llegó a Colombia en 1947.

En 2010 PricewaterhouseCoopers cambia su logo y acorta formalmente su marca a PwC, pero legalmente sigue siendo PricewaterhouseCoopers.

En el territorio de InterAmericas, PwC cuenta con una trayectoria de más de 65 años. Durante este tiempo las firmas de Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Honduras, El Salvador, Guatemala y República Dominicana han trabajado en forma conjunta con el compromiso de crear valor a través de las relaciones y brindar servicios de calidad que ayuden al éxito de nuestros clientes.

En la actualidad, PwC es la mayor organización de servicios profesionales del mundo. La red de PwC cuenta con firmas miembro en 158 países, donde laboran cerca de 250,000 profesionales compartiendo sus conocimientos y habilidades (pwc, s.f.).

PwC Colombia tiene 72 años de presencia ininterrumpida. Contamos con 1,900 profesionales, con sede en Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Cartagena. Proporcionamos servicios especializados en diferentes mercados y regiones del país.

A través de diferentes áreas de especialización proveemos servicios en 4 líneas de servicio:

- **Assurance/ auditoría:** Aportamos el valor que estás buscando construyendo confianza en la sociedad a través del conocimiento y experiencia. Encontramos a todos nuestros auditores, donde preparamos a las organizaciones para que ofrezcan credibilidad y confiabilidad en todos sus grupos de interés. (Auditoría externa-interna, aseguramiento, revisoría fiscal, estados financieros y asesoría en mercados capitales)

- **Advisory /consultoría:** Asesoramos a tu organización a través de nuestras soluciones estratégicas, permitiendo generar un mayor impacto a tu negocio y solucionando de manera óptima tus necesidades. Brindamos asesoría a través de consultoría en tecnología,

mejoramiento de servicios, tercerización de los mismos, recursos humanos, gestión de riesgos financieros, outsourcing, entre otros. Outsourcing: Somos el aliado estratégico para operar sus procesos administrativos, financieros, contables y de nómina.

-TLS: Tax and legal: Encontramos a todos nuestros abogados, quienes acompañan la toma de decisiones a través de consultorías, planeación tributaria, declaraciones tributarias y diagnóstico tributario. Ayudamos a nuestros clientes a identificar debilidades tributarias y planificar su cumplimiento gracias al entendimiento de las normas fiscales y el uso estratégico de éstas.

-Administración: Enfocada a nuestro cliente interno, es transversal a todas las líneas de servicio.

Razón Social

PricewaterhouseCoopers Asesores gerenciales Ltda

Propósito

Nuestro propósito es generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes.

Estamos en un momento de cambio constante, el entorno, nuestros clientes y la sociedad en general se están enfrentando a cuestiones cada vez más complejas. Nuestro Propósito refleja nuestro claro compromiso para trabajar conjuntamente y de forma innovadora para encontrar nuevas soluciones a nuevos problemas (pwc, s.f.).

Misión

Promover el voluntariado activo de los miembros de la Firma con organizaciones de la sociedad civil, actores estatales y empresas, en ámbitos formativos y educativos, a través de proyectos y acciones que promuevan el desarrollo sostenible, con especial foco en el fortalecimiento del tercer sector en temas de educación, diversidad, cuidado del medioambiente, emprendimiento social e incidencia en políticas públicas relacionadas (pwc, s.f.).

Visión

Vivir el propósito de PwC en el campo del voluntariado, generando confianza en la sociedad y resolviendo problemas importantes (pwc, s.f.).

Valores

Actuamos con integridad: • Defender y hablar con firmeza sobre lo que es correcto, especialmente en situaciones difíciles

- Esperar y entregar resultados de la más alta calidad.
- Tomar decisiones y actuar como si nuestra reputación personal estuviera en juego.

Hacemos la diferencia: • Mantenerse informado y hacer preguntas sobre el futuro del mundo en que vivimos.

- Crear impacto positivo en nuestros colegas, clientes y sociedad a través de nuestras acciones.
- Responder con agilidad al constante entorno cambiante en el cual operamos.

Nos interesamos: • Hacer el esfuerzo por entender a cada persona y lo que es importante para ellos.

- Reconocer el valor que cada persona aporta.
- Apoyar a otros en su crecimiento para que puedan dar lo mejor de sí mismos.

Trabajamos Juntos: • Colaborar y compartir relaciones, ideas y conocimientos más allá de nuestro entorno.

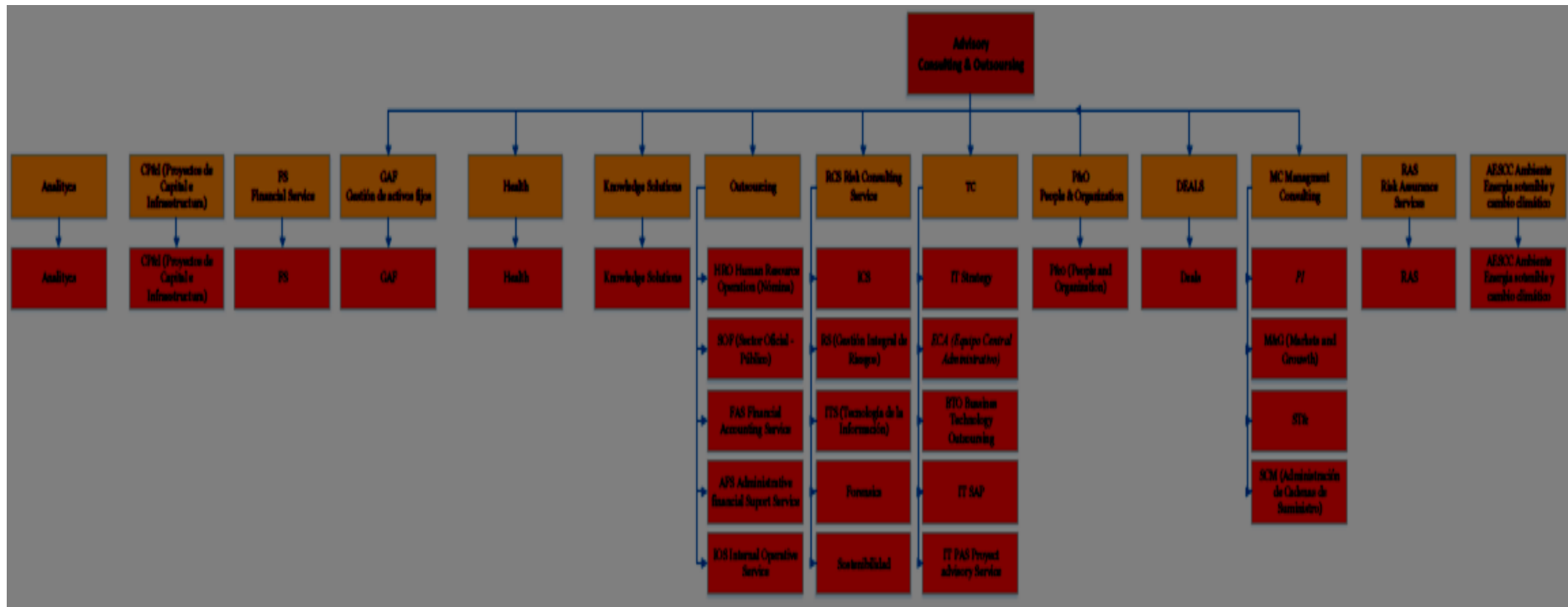
- Buscar e integrar una amplia gama de perspectivas, ideas y personas.
- Dar y solicitar retroalimentación para mejorar nosotros mismos y a los demás.

Reimaginamos lo Posible: • Atreverse a desafiar el status quo y probar cosas nuevas.

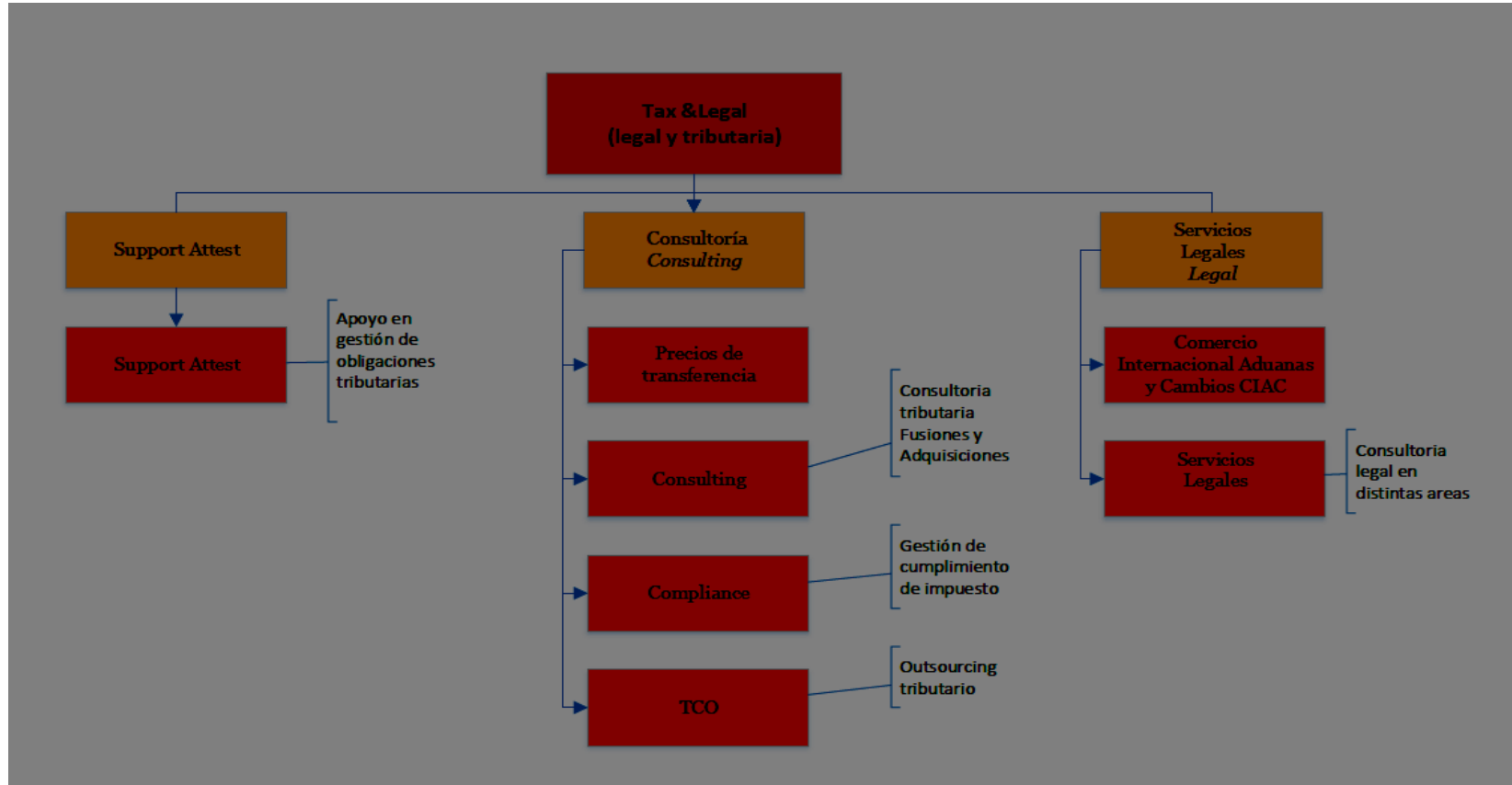
- Innovar, probar y aprender del fracaso.
- Tener una mente abierta a las posibilidades de cada idea (pwc, s.f.)

Organigrama

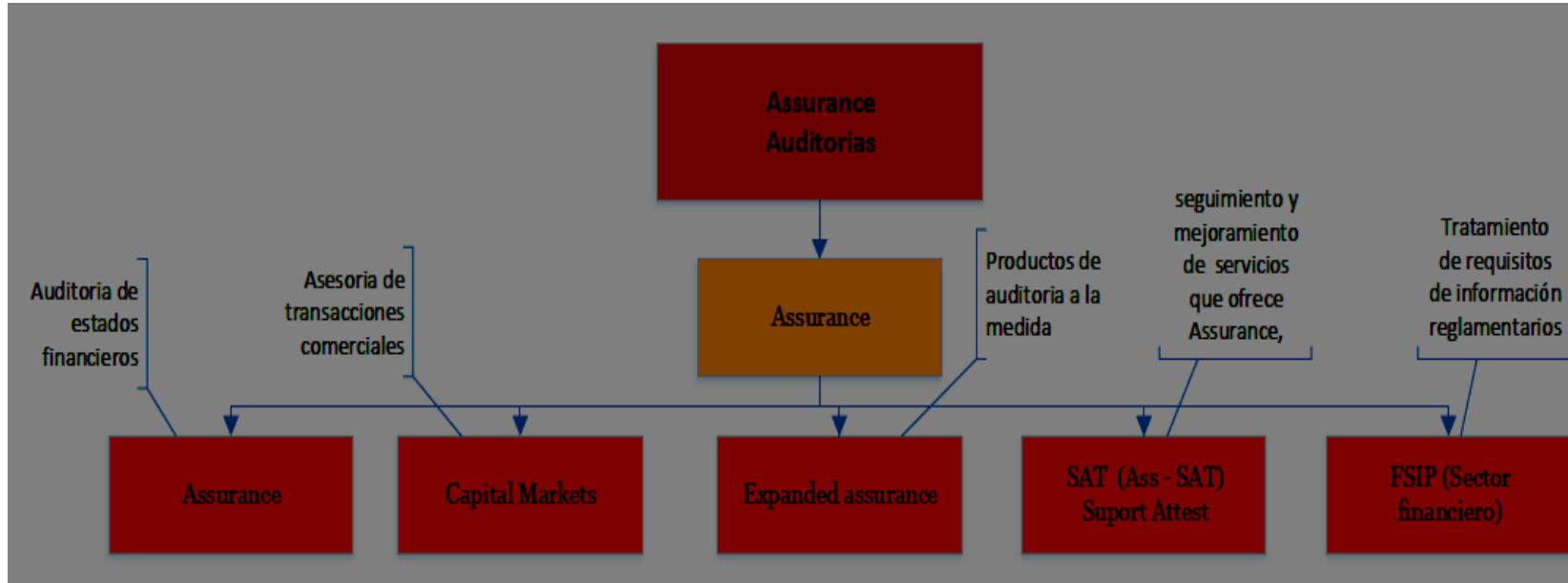
Advisory: Consulting & Outsourcing



TLS : Tax & Legal (legal y tributaria)

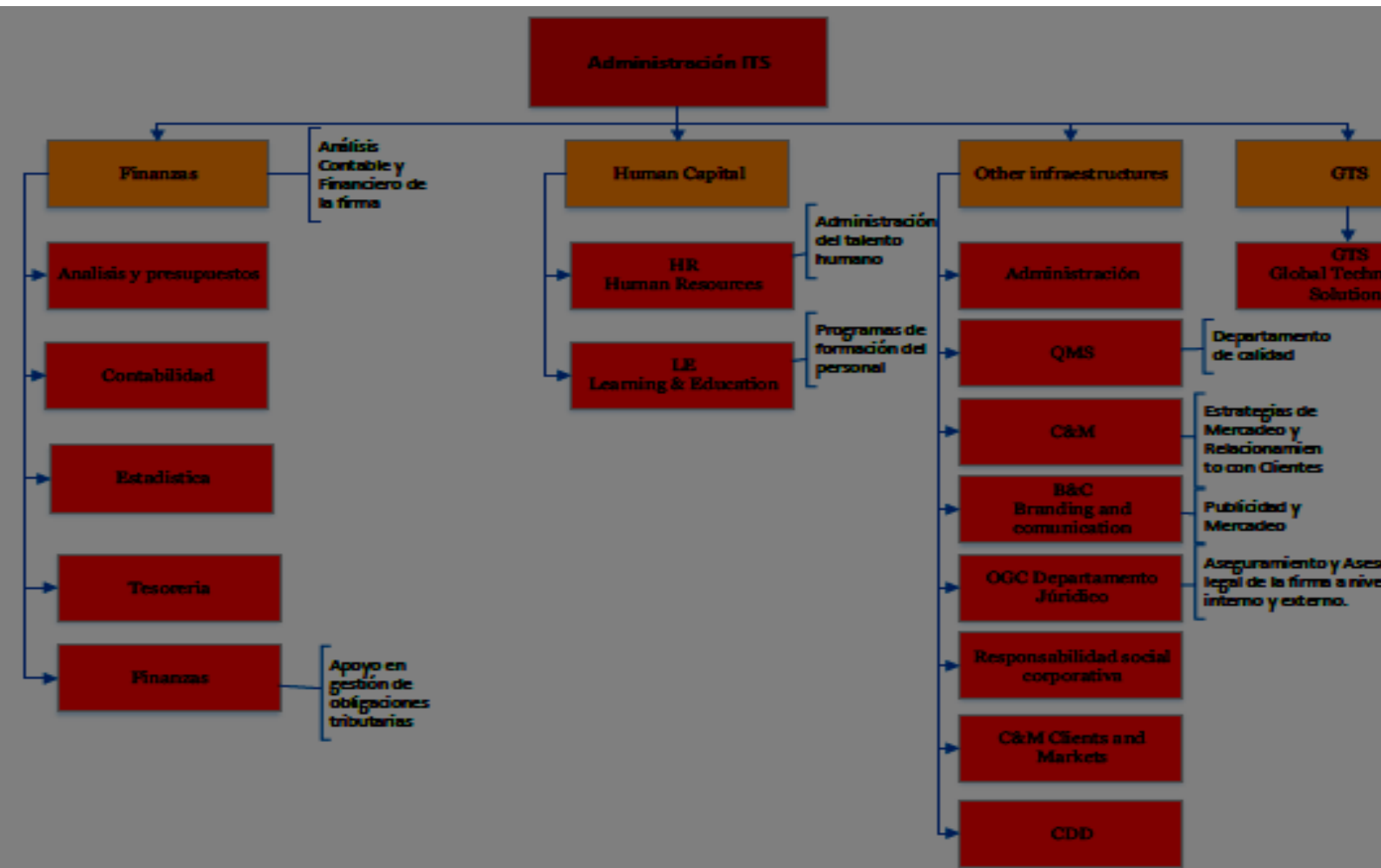


Assurance : Auditorías



Administración ITS

PwC, una de las firmas más importantes a nivel global. Es una organización que hace



la diferencia, ofrece el mejor servicio de profesionales y su trayectoria ha sido impecable.

Está comprometida con el desarrollo empresarial y financiero de sus diferentes clientes, y cuenta con un excelente posicionamiento en el mercado y sectores importantes.

Es una compañía que cree en sus clientes internos y en la calidad de sus servicios.

Siempre busca tratar sus necesidades de forma inmediata y eficaz, obteniendo beneficios que puedan ser percibidos por todos.

Es un buen espacio para la realización del proyecto porque es un lugar tan íntegro que está interesado en resolver problemas importantes de la sociedad, y brindar oportunidades de crecimiento a las diferentes poblaciones.

Rol del Psicólogo Organizacional

Contexto Internacional

El Campo bajo el cual se desarrolla la praxis o ejercicio profesional del psicólogo en las organizaciones/ empresa atañe al enfoque organizacional, de forma que se pueda garantizar para dicha organización un adecuado clima laboral para sus empleados y que a su vez esto permita que sus clientes o usuarios obtengan excelentes experiencias con la compañía. De este modo, también se mencionan algunas de las funciones que ha de desempeñar el profesional en psicología en este campo, las cuales tienen que ver con análisis de puestos, reclutamiento, selección de personal, construcción de bienestar y clima laboral, inducción, motivación, crear estrategias que le permita a la empresa crecer. También se centra en estudiar la conducta del personal, y su eficacia desde una perspectiva individual, grupal y organizacional. En el que su objetivo principal es resolver los problemas concretos

que se dan en este contexto laboral, fortaleciendo aquellas debilidades o conflictos que afectan tanto a la empresa como al personal, y así y mejorar el rendimiento y productividad de los empleados para lograr que la empresa tenga un buen desarrollo y esté en continuo crecimiento. Cabe resaltar entonces que la psicología organizacional intenta identificar, analizar, describir y diagnosticar diferentes aspectos que se encuentran dentro de la organización que la puedan afectar, para darle control o solución a las dificultades que la pueda poner en desventaja.

La función que realiza el área de Talento Humano debe enfocarse en la generación de procesos que permitan el alineamiento del personal a la misión organizacional, mediante metodologías de gestión manejadas por profesionales con formación en Psicología Organizacional (Alles, 2012, como se citó en, Álvarez, S; y otros, 2018).

En cuanto a lo anterior, se entiende que el rol del psicólogo organizacional no se centra únicamente en realizar pruebas o selección de personal, realmente es un rol que abarca mucho más, que no se centra solo en un parte de la empresa, sin que desde su área específica trabaja conjuntamente para incidir en las demás áreas de la empresa con el fin de cumplir los objetivos o misión organizacional. Es un trabajo arduo, porque esto infiere realizar todo un proceso de planeación, creación de estrategias para lograr las metas, identificar problemáticas-debilidades-competencias, tener en cuenta y atender las necesidades de los empleados, entre muchas otras cosas que se irán abarcando a medida que se avance.

El adecuado estado de las personas en las organizaciones es responsabilidad del área de Talento Humano, área que debe estar dirigida por gestores del cambio que trabajen de forma estratégica con toda la organización, cumpliendo con funciones trascendentales enfocadas en las personas y el desarrollo de sus competencias (Alles, 2012, como se citó en, Álvarez, S; y otros, 2018).

Es importante considerar también que para lograr llevar a cabo las estrategias planteadas, se debe tener muy presente el estado en el que se encuentra la persona dentro del equipo o empresa, que esté en total capacidad de hacer parte y poder cumplir de manera eficiente, como se sabe, la sociedad está en constante cambio, y debido a esto se puede ver afectada la vida cotidiana de las personas y con ello llegan nuevos factores que podría afectar el bienestar del colaborador, por ende, la empresa se vería afectada directamente, así que, también es un deber centrarse en identificar y abordar los fenómenos que se presentan en la empresa, atender las necesidades de los empleados, enfocarse en la persona como sujeto merecedor de reconocimiento por su labor para seguir fortaleciendo competencias que permiten un desarrollo dual empresa-colaborador, teniendo en cuenta lo anteriormente dicho, esto se hace necesario porque al haber cambios, las personas necesitan adaptarse nuevamente al entorno, a las situaciones, y el psicólogo tiene como objetivo lograr que las personas tengan un adecuado desempeño mediante el bienestar, para poder lograr la prosperidad de la empresa.

Es importante tener presente lo que menciona Chiavenato, dependiendo de la motivación que tengan las personas de la organización también se verá reflejado el grado de satisfacción laboral que en consecuencia puede de ser de complacencia o desagrado (Orozco Rincón y otros., 2013).

Como se sabe, la motivación influye en la labor que realizan los empleados, se tiene presente que si no están satisfechos con su puesto, con sus horarios, sueldo u otro cosa, esto podría afectar la eficacia, el compromiso para realizar las tareas, y se debe tener en cuenta las percepciones en cuanto al entorno, a su labor o en cuanto al rol, precisamente es donde el psicólogo organizacional debe intervenir, analizar las necesidades para diseñar estrategias y herramientas que le permitan mejorar el bienestar y lograr un buen rendimiento para

conseguir los objetivos trazados por la empresa, un trabajador motivado se esforzará por hacer bien su trabajo, buscará estrategias, recursos, para perfeccionar cada vez más su labor y ser más productivo.

El psicólogo debe buscar la manera integrar o intercambiar conocimientos entre los empleados, permitir que crezcan y nutran su saber, que no se queden estancados, sino que fortalezcan sus habilidades, que sean más críticos, que propongan herramientas, que tengan capacidad creativa para ejecutar sus tareas, integrar experiencia y conocimiento lo que les permite ser ágiles y ganar seguridad y confianza en sí mismos. Además esto también puede permitir que se establezcan vínculos entre los empleados, que fortalezcan y haya buenas relaciones interpersonales para mantener un buen ambiente laboral, es importante mencionar que la buena comunicación, dirigir adecuadamente un mensaje, expresar de manera asertiva las opiniones, ideas y dado el caso dirigirse a las personas idóneas, cuyas que atenderán las inquietudes y peticiones.

La labor del psicólogo organizacional está entonces, orientada a lograr la misión de la organización, por ello su trabajo abarca ampliamente diferentes obligaciones, teniendo presente que desde su quehacer se busca transformar toda una organización para trabajar en función de lograr un objetivo en común y para lograrlo debe asegurarse de que haya buen rendimiento, producción y eficacia, pero para ello debe antes identificar qué tipo de sucesos o factores pueden interferir en el proceso, tales como, relaciones interpersonales, motivación, cambios en el ambiente, enfermedades, preocupaciones, conocimiento, experiencia etc, que puedan obstaculizar el curso de la empresa y así, poder orientar, crear estrategias e intervenir aquellas inconsistencias o dificultades que impiden avanzar.

De esta manera, según Muchinsky (2002, p. 6) las actividades profesionales del psicólogo organizacional pueden agruparse en seis campos generales como lo propone el libro psicología aplicada al trabajo los cuales son:

Selección y Colocación: Se refiere al desarrollo de técnicas, estrategias y métodos para evaluar a los empleados, con el fin de identificar el más apto para un determinado puesto de trabajo según las capacidades e intereses, y así predecir el desempeño en el puesto.

Capacitación y Desarrollo: Se identifican aquellas habilidades que se deben mejorar para fortalecer el desarrollo en su labor y evaluar la mejora continua de acuerdo a las capacitaciones que se brindan.

Evaluación del Desempeño: Medición del rendimiento en el puesto, mediante la identificación de criterios o normas que sirven para determinar la utilidad de su desempeño.

Desarrollo de la Organización: Se centra en aumentar la satisfacción y eficacia del individuo y grupos de trabajo, para facilitar el crecimiento de la empresa.

Calidad de Vida Laboral: Es un proceso en el cual los psicólogos se ocupan de valorar, y crear procedimientos para propiciar un bienestar laboral y salud emocional, con el fin de que las personas tengan una buena calidad de vida y esto se vea retribuido en la productividad.

Ergonomía: Adaptar las condiciones del lugar de trabajo según la capacidad del empleado, para favorecer su desarrollo profesional, asegurando sus condiciones de trabajo y la operación de los elementos que contribuyen con su productividad y desarrollo (Muchinsky, 2002, como se citó en Orozco, R; y otros, 2013).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente el psicólogo influye en varios campos y procesos dentro de las organizaciones, desde el rol que asume debe motivar, fortalecer, incentivar, evaluar e integrar el desarrollo laboral, debe seguir pautas, normas y lineamientos de la organización, también debe diseñar actividades, de acuerdo a los propósitos de la organización para lograr avanzar en los procesos y obtener resultados, y como ya se ha mencionado, también debe velar por el bienestar laboral, atender necesidades, hacer selección, capacitar, formar, lograr que los empleados sean eficientes, eficaces y productivos.

Contexto Nacional

A Continuación se describe el rol del psicólogo en Colombia a partir de artículos de investigación, para empezar es importante resaltar que:

Según Chiavenato (2005), el psicólogo organizacional es un profesional especializado en el comportamiento de las personas en el ámbito de las organizaciones este se encarga de conocer y fomentar la satisfacción de los empleados con respecto a su trabajo, desarrolla y propone estrategias para incrementar el trabajo en equipo, implanta mejores procedimientos de selección, colocación, capacitación, promoción y retención del personal, apoya el incremento de la productividad mediante la adecuada integración hombre-máquina organización, recomienda mejoras en la calidad de los productos y servicios, así como en las

estrategias de marketing y publicidad de las empresas y orientar al gerente en cuanto a liderazgo, negociación y toma de decisiones.

Los psicólogos organizacionales en Colombia trabajan como empleados o de forma independiente, prestando servicios de asesorías o participando en procesos de selección de personal, capacitación, estudios de comportamiento organizacional, programas de bienestar laboral, compensación e incentivos, gestión de competencias, seguridad y salud en el trabajo, etc.

La psicología organizacional es importante en las empresas Colombianas porque permite de alguna manera humanizar el área de recursos humanos ya que se está trabajando con lo más valioso de la empresa, sus trabajadores.

En Colombia, el rol ha cambiado al igual que las necesidades de las empresas, la experiencia que han tenido los psicólogos organizacionales ha llevado a que se realicen artículos que han permitido observar una perspectiva sobre cómo se concibe el rol del psicólogo en las empresas, tales como, cuáles son sus funciones, actividades fundamentales, campos de acción, las competencias, perfil, definiciones de su cargo etc (Gallego ,2018).

Los psicólogos organizacionales en Colombia son entonces psicólogos graduados (o en etapa práctica) que realizan su ejercicio profesional dentro de las empresas, generalmente dentro del área de Recursos Humanos que suelen liderar procesos de selección, capacitación, retiro, etc.

La parte de proceso de selección es fundamental ya que elegir al candidato idóneo para una determinada vacante permitirá el buen desempeño de la organización y posteriormente su éxito, si se utilizan técnicas adecuadas para seleccionar el candidato, si se hace un análisis minucioso de los aspectos de su personalidad, identificación de habilidades,

actitudes, competencias que se adaptan al perfil, posteriormente contribuirán a alcanzar los objetivos de la empresa. Por su parte la capacitación ayuda a desarrollar nuevas habilidades en los miembros de la organización, mediante la modificación y ampliación de conocimientos previos, permitiendo que pueda llevar a cabo actividades para enfrentar y resolver problemas comunes en el ámbito laboral, llegando al mejoramiento de aptitudes de los empleados en el desempeño de su profesión.

Básicamente las actividades que deben realizar los psicólogos organizacionales es mejorar el sector productivo, alineándose a los intereses que tienen las empresas y las necesidades del grupo de empleados sin perder las bases teóricas de la psicología.

La psicología organizacional en Colombia se dio desde el inicio de la psicología realizando procesos de selección de estudiantes para las universidades, y luego de un tiempo fueron aplicadas en el sector productivo para selección de personal, hoy en día, en Colombia la psicología organizacional es “ejercida ‘desde el interior’ de las organizaciones, ejerce diversas funciones debido a las particularidades y demandas del mundo empresarial”

Actualmente La psicología organizacional en el contexto Colombiano, a veces se restringe al campo de administración en recursos humanos, en donde también están interviniendo otras profesiones como la administración de empresas y el derecho.

Siguiendo un poco la investigaciones realizadas por Gómez, de la Universidad Pontificia Bolivariana, en este campo de la psicología por lo general los psicólogos cuando termina sus estudios de pregrado se dedican a realizar actividades en organizaciones, ya sean entidades con o sin ánimo de Lucro, en las organizaciones realizan tareas o funciones tales como procesos de selección de personal, capacitación, salud en el trabajo, diagnósticos de clima laboral, esto quiere decir que el psicólogo organizacional en Colombia realiza

actividades que logran mejorar el sector productivo llevando a cabo programas de bienestar laboral de manera que se trata de responder a las necesidades organizacionales.

Los psicólogos en Colombia por lo general no realizan estudios de posgrado en psicología organizacional, por lo tanto esto los limita en su desempeño profesional, ya que no cuentan con las competencias suficientes solo con el título de psicólogo, por lo que puede ser deficiente la forma en la que se responde a las necesidades de las empresas.

Por otro lado se realizó una investigación sobre el rol del psicólogo organizacional en mercado globalizado en la Universidad Santiago de Cali en el año 2013.

En esta investigación se presenta el rol del psicólogo organizacional en las nuevas situaciones que se dan en el mundo globalizado, y los retos que se pueden enfrentar al ejercer su rol.

Se puede decir que el psicólogo organizacional se encuentra que el rol del psicólogo con énfasis organizacional en las empresas de hoy, se percibe como estratégico, puesto que es el llamado a liderar los procesos humanos mediante la gestión y desarrollo del talento humano. En este sentido, se hace necesario que domine temas relacionados con el liderazgo, visión generalista de los procesos y tener capacidad para trabajar con otras disciplinas; sí desean comprender el negocio al que pertenecen y ser generadores de valor (Gómez 2015).

Por otro lado, se consultó una investigación que se hizo como opción de grado de la universidad de Antioquia que tiene como objetivo analizar el rol del psicólogo organizacional en empresas Colombianas entre los años 2000 y 2017 a partir de una revisión sistemática.

También se concibe al psicólogo organizacional como un miembro de las empresas con una posición administrativa, gerencial y estratégica, que lidera las áreas de las

organizaciones como la selección de personal, el Área de Recursos Humanos, los procesos para evaluar clima laboral o el diseño de perfiles para los cargos, teniendo como fin último el garantizar el bienestar laboral. Su objetivo suele ser asegurar el bienestar laboral y a su vez potenciar la productividad, apoyando el crecimiento organizacional y buscando alcanzar las metas y la visión que la organización se ha propuesto; los resultados de las investigaciones sin embargo, han evidenciado que las situaciones laborales en el país exigen a los profesionales tomar decisiones contraproducentes para los empleados o ubicándose solamente desde la posición de los directivos y las leyes laborales; por ello se encuentran constantemente entre la disyuntiva de ejercer su trabajo con ética, igualdad y en defensa de los derechos y cumplir normativas muchas veces impuestas por acuerdos en ocasiones nocivas para los trabajadores.

En los resultados de esta investigación se evidenció que los psicólogos organizacionales se ven en el deber de adquirir conocimientos teóricos de ciencias administrativas como los son:

Nómina: Hace referencia a los pagos mensuales o quincenales que las empresas le hacen a sus empleados estos pagos deben incluir, los dominicales los descuentos y las horas extras.

Indicadores de gestión: Es una herramienta de medición, mediante este se puede medir si una empresa está logrando sus objetivos, en las organizaciones se usa para evaluar el éxito.

Entorno competitivo: Hace referencia a todos los factores que generan afectación en las empresas aquellos factores que están dentro de la misma industria o el mismo sector económico, son todas esas organizaciones con las que la empresa compite, este término también se conoce como estructura de mercado.

El psicólogo en las organizaciones en Colombia además de cumplir con las funciones clásicas de un psicólogo organizacional se ve en la necesidad de conocer todos esos aspectos anteriormente mencionados para poder lograr el objetivo de generar un impacto positivo en las empresas donde trabaja (Gallego, 2018).

El psicólogo organizacional debe poseer unas competencias profesionales para desenvolverse en la organización, soportando su actuar en la ciencia, para ejecutar, programas de gerencia, gestión humana y para ayudar el bienestar laboral y organizacional, por lo tanto debe:

- Formarse sobre el código deontológico del psicólogo.
- Utilizar conceptos teóricos que den respuesta a las demandas organizacionales, los miembros y la sociedad en general.
- Aportar a la solución de problemas en diferentes espacios
- Realizar una diferenciación de roles que cumple como psicólogo de los de otras áreas de conocimiento que son pertenecientes a la ciencias sociales y administrativas.
- Analizar la organización como un grupo social que tiene particularidades en sus costumbres y valores, a partir de las cuales se desempeñan en la organización
- Valerse de enfoques desde los cuales pueda obtener información sobre las experiencias personales.
- Apoyarse de herramientas que usan otras disciplinas que le permitan que se cumplan las metas organizacionales de los trabajadores y que generen desarrollo personal en los mismos.
- Realizar procesos investigativos para trabajar aspectos socialmente relevantes

- Estudiar diversas formas de relaciones de poder dentro de la empresa y todas esas investigaciones sustentarlas en estudios y darle un aviso crítica
- Analizar detalladamente los significados que los colaboradores le atribuyen al trabajo según las según las experiencias que han tenido a lo largo de su vida laboral para resignificarlos
- Apoyarse en principios psicométricos para la selección
- Capacitarse para sustentar y apoyar de manera crítica y constructiva las propuestas que presente a las organizaciones basándose en los sustentos metodológicos en el área y proponer nuevos problemas de investigación (Colpsic, 2016).

Contexto en la Empresa PwC

En PwC el profesional en psicología está especializado en el comportamiento de las personas en el ámbito de las organizaciones. Su rol general abarca el estudio, diagnóstico, coordinación, intervención, gestión, marca empleadora, alianzas y bienestar, es un profesional que contribuye a la generación de valor mediante la gestión y el desarrollo del talento humano.

Para PwC es importante que el psicólogo cumpla con el PwC Professional:

Excelente Relacionamento: Generar un alto valor de confianza y construir relaciones significativas dentro de su equipo de trabajo y demás áreas de la organización. Qué

se comunique con impacto, tenga una escucha activa, construya relaciones de confianza y cree una excelente experiencia con nuestros clientes.

Liderazgo integral: Qué se lidere así mismo y a otros. Qué sea un profesional que genere impacto de forma responsable, auténtica, sólida y apasionada. Promueva un ambiente de trabajo ameno, que inspire confianza e impulse al cambio.

Perspectiva de negocio: Brindar conocimiento empresarial, innovación e información para crear un valor diferenciador. Comprenda la función y el manejo del negocio y continuamente profundice en el aprendizaje. Demuestre pensamiento analítico, y aproveche todas las herramientas tecnológicas y base de datos.

Tecnológica y digital: Aplica sus conocimientos profesionales para brindar calidad y generar valor por medio de herramientas digitales, y diferentes redes sociales. Se adhiere a los estándares y prácticas de calidad. Es un psicólogo proactivo en el mundo digital, maneja información y datos, se toma el tiempo necesario para mejorar y afianzar su conocimiento por estos medios.

Global e inclusión: Es un profesional curioso, trabaja y colabora de manera efectiva, estudia las nuevas tendencias. Aprovecha el poder de la red de PwC para mantener intercambio de ideas e impacto.

Dentro de pilar talento los psicólogos se enfocan en las diferentes líneas de negocio, con la versatilidad de poder conocer y entender los diferentes negocios, cuando se enfocan en los procesos de selección deben estudiar un poco de la línea para luego cumplir con los siguientes paso a paso del proceso de selección:

Proceso de selección:

1. **Solicitud del recurso :**

- Contacto con el gerente a cargo, al día siguiente de la solicitud del recurso.
- Hacer el levantamiento de perfil, se hace reunión con el gerente de la línea donde se hizo la solicitud del recurso, ahí se especifica las funciones del cargo, se hace un acercamiento total al negocio.

- Tipo de contrato, esto se hace en medio del levantamiento de perfil, es importante definir el contrato, de acuerdo a esto se va encaminando los beneficios que se le dará al recurso y posterior y habrá o no cargabilidad de los diferentes clientes (indefinido - fijo - Sena - prestación de servicios - freelance).

2. **Crear requisición en WorkDay:** Se crea la requisición en el sistema de recursos humanos.

3. **Búsqueda de hojas de vida :**

- Publicarla por redes sociales la oferta laboral en Instagram, Facebook o LinkedIn

- Empleo - Búsqueda de hoja de vida activa
- Bases de las Universidades
- LinkedIn recruiter

4. **Prefiltro :** Después de seleccionar y tener un primer contacto con los candidatos vía telefónica se le envía al gerente dichas hojas para que este las evalúe y decida con qué candidatos quiere continuar el proceso de selección

- Enviar gerente Feedback

5. **Pruebas**

- Envío de pruebas psicológicas
 - Para todos los cargos: Se aplican prueba de estrés
 - Aprendices Sena: 16 pf y Zavick

- Es obligatoria prueba técnica para los candidatos de Assurance - Outsourcing

6. Se aplican 2 entrevista con el candidato :

- Entrevista psicológica: Evaluamos nuestro PwC professional y aspectos

psicológicos.

- **Entrevista técnica:** Es realizada por el gerente del área o el socio, quienes evalúan si el candidato cumple con las habilidades técnicas para el cargo o son perfiles los cuales se pueden formar.

- **Feedback:** Se realiza una reunión con el gerente para evaluarlo tanto desde lo que se evidencio en entrevista como en las pruebas y se decide si es nuestro candidato potencial.

- Informe final

7. Etapa final

- Se hace apoyo por parte de los auxiliares para enviar al estudio de seguridad (5 días hábiles) y Eximen médico

- Seguimiento de los formatos específicos de las políticas internas de calidad.

- Después de las validaciones anteriores se solicita las validaciones del examen médico con el Doctor de la firma y equipo de SST.

8. Oferta

- Todas las etapas anteriores están completas si falta algo tener aprobación del socio del área y al líder de talento humano.

- Posteriormente se hace una carpeta con el archivo historia laboral y toda la documentación del candidato.

- Finalmente se hace una oferta definitiva donde se recuerdan los beneficios - salario y coordinación fecha de ingreso

- 5 días hábiles para la creación del usuario, ID y asignación de equipo

- Después de terminar el proceso de elección del candidato se debe enviar correo al anfitrión por vocación, quien acompañará al nuevo talento en los 2 primeros meses en la organización para que este se adapte y conozca de la cultura y políticas - Información del nuevo ingreso.
- Enviar a GTS los datos del colaborador para que ellos se encarguen de la entrega del equipo.
- Enviar una carpeta nómina con la información solicitada.
- Finalmente por temas de calidad se crea una carpeta con todo lo que se realizó en el proceso de selección al líder de pilar para que este apruebe y posteriormente dejar su workday listo.
- Enviar mensajes de agradecimiento a las personas descartadas que participaron en el proceso.

Un proceso importante a mencionar de los profesionales en psicología organizacional son los proyectos de la firma, actualmente está tomando fuerza “Marca Empleadora”, donde estos están creando alianzas estratégicas con diferentes instituciones educativas como las universidades para generar vínculos estrechos. Quienes van a dichas reuniones de alianzas deben presentar la firma, ¿Qué es? ¿Quiénes somos? Nuestras propuestas de valor, entre otros.

Cómo psicólogos de PwC y con el fin de mantener altos estándares de calidad esta en la obligación de realizar comité de bienestar donde se Investigará, identificará y se buscará modificar los elementos o factores físicos y psicosociales, que influyen en el comportamiento humano en el trabajo y que impactan en la eficiencia organizacional, vale decir en el clima, la productividad y la rentabilidad de nuestra organización.

También se asesora a la gerencia en lo referente a las negociaciones colectivas, con los colaboradores, con el objetivo de buscar acciones de mejora y sean cambios de impacto positivo.

Se cuenta con Learning and Education, donde se tiene la posibilidad de proponer e implementar educación continua para los colaboradores, cursos los cuales van enfocados a desarrollar nuevas habilidades técnicas, sociales, emocionales y que despierten interés en conocer de manera global los valores PwC.

Descripción y conceptualización de las problemáticas observadas

Las diferentes problemáticas que se dan en las organizaciones son complejas y variadas, por lo que el equipo de trabajo de recursos humanos debe estar constantemente observando, identificando, planeando, proponiendo y solucionando cada una de estas problemáticas, del mismo modo esta área , crea estrategias para que las relaciones laborales sean óptimas y se pueda llevar a cabo los objetivos organizacionales, sin embargo desde el área de recursos humanos se puede observar que Pwc presenta falencias en cuanto a la sobrecarga de trabajo que tienen los empleados, y además no hay equilibrio entre trabajo y compensación, por lo que hay rotación de personal, en este sentido se deja un poco de lado los intereses y el bienestar de quienes son el motor de la organización, sus empleados. Sin

ellos, no sería posible que la empresa pueda responder a las demandas del mercado o a las necesidades de sus clientes externos, se hace importante tener presente que una organización la conforman los que se encuentran dentro de ella en función de cumplir sus objetivos, lo que permite que la empresa se desarrolle, por lo tanto si una organización quiere crecer debe ser consciente de ello.

Por lo anterior, se abordaran las diferentes problemáticas que se presentan en PwC, la recurrencia, afectación o consecuencias que puede representar para la empresa y las razones de por qué se dan estas problemáticas, ¿qué las genera?, ¿con qué herramientas, elementos o estrategias se cuenta para poder abordarlas y brindar soluciones en función de lograr un mejoramiento continuo en la organización.

Matriz DOFA

	D : Debilidades	O :Oportunidades
	<ul style="list-style-type: none"> .Alta rotación de personal .Sobrecarga laboral .No hay equilibrio entre trabajo y compensación. 	<ul style="list-style-type: none"> .Identificar, cambiar y establecer mejores hábitos laborales. .Establecer tareas más equitativas entre los colaboradores.
MATRIZ DOFA	F: Fortalezas	A: Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> .Nivel adecuado de recursos de recursos financieros. .Sistematización de procesos, .Herramientas tecnológicas adecuadas. .Posibilidad de capacitación de personal. .Percepción positiva por parte de o clientes .Posicionamiento en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> .Inestabilidad y baja calidad en entregables .Desvalorización de la marca.

D: Debilidades

Alta rotación de personal

Sobrecarga laboral

No hay equilibrio entre trabajo y compensación

O: Oportunidades

-Identificar, cambiar y establecer mejores hábitos laborales.

-Establecer tareas más equitativas entre los colaboradores.

F: Fortalezas

-Nivel adecuado de recursos de recursos financieros.

- Sistematización de procesos,
- Herramientas tecnológicas adecuadas.
- Posibilidad de capacitación de personal.
- Percepción positiva por parte de o clientes
- Posicionamiento en el mercado

A: Amenaza

- Inestabilidad y baja calidad en entregables
- Desvalorización de la marca.

Mediante la matriz DOFA se pudo identificar las diversas problemáticas que acontecen en la organización, así como también las diferentes herramientas o fortalezas con las que cuenta para poder sobresalir y no permitir la afectación de la empresa, dentro de estas problemáticas se identificó la rotación del personal, está entendido como el retiro voluntario o involuntario de los empleados, la rotación de personal es uno de los grandes retos que presentan las empresas, sin embargo este problema varía según las políticas de cada empresa, es decir los principios en los que se orientan para tomar las decisiones, la rotación de personal vendría presentando para la empresa pérdida de dinero y tiempo en reclutamiento y capacitación de los nuevos empleados

Por consiguiente se identifica que hay sobrecarga laboral en los trabajadores, situación que trae consigo aumento de los niveles de estrés, conflictos entre colaboradores, incumplimiento en las entregas de la totalidad del trabajo, la sobrecarga laboral es algo que

cada persona experimenta de forma diferente. El hecho de que el jefe ponga trabajo en exceso puede afectar su calidad de vida, la eficacia de su trabajo y la productividad, a esto también se le suma que no hay una compensación que estimule al empleado a continuar en su trabajo, dado que, no hay un equilibrio entre las responsabilidades y recompensa por los deberes que deben cumplir. Por último, esto también conlleva a una baja calidad en los entregables, debido a que los empleados no están motivados, y no se sienten comprometidos ni adquieren total responsabilidad con su trabajo porque sienten que su trabajo y su esfuerzo es poco valorado, por lo cual no se sienten en deuda o compromiso para con la empresa, después de todo se puede concluir en una desvalorización de la marca porque los empleados llevarán un concepto propio de la empresa a otras personas y lugares, afectando a la misma, pues se dará a conocer a otras personas como un lugar de baja calidad, de poca responsabilidad y poco interés en toda una organización, ya que estas personas contarán a otras personas su experiencia e inconformidades y debilidades de la empresa.

FASE DEL JUZGAR

Diagnostico

Actualmente PwC es una organización estable a nivel económico, es fuerte en el mercado y a nivel interno cuenta con beneficios y políticas atractivas para sus empleados. Como se mencionó anteriormente, se encuentra presente en 158 países con más de 250.000 colaboradores, esto da a entender que es un buen lugar para trabajar y crecer a nivel profesional. Pero si se entra a detallar y a conocer más allá de la información que se tiene a la mano y se compara con la experiencia de algunos de sus clientes internos, se puede llegar a identificar algunas falencias que a futuro pueden ser una gran amenaza para la empresa, pero en cambio sí se corrige a tiempo puede convertirse en su gran aliada y hacer de la organización un lugar más íntegro y apetecido en el mercado laboral.

Con ayuda de algunas herramientas como la matriz dofa se identificó que en algunas áreas hay bastante rotación de personal, llegando a un 8,72% del total de sus empleados en Colombia. Estos hechos de rotación hacen que el trabajo se vuelva más tedioso tanto para quienes están en dichas áreas y deben cumplir con sus tareas diarias como para los psicólogos organizacionales. Quienes cumplen su tareas con el cliente estarán expuestos a largas y pesadas jornadas laborales, lo que implica poco tiempo para dedicar a sus familias, amigos y hobbies, además de posibles complicaciones de salud física y mental. Por parte de los psicólogos organizacionales, los encargados de los procesos de selección habrá también un desgaste, debido a que están en el deber de cubrir dichas vacantes, pero al ser tan alto el nivel de rotación los procesos pueden llegar a durar poco más del mes teniendo en cuenta los filtros y las exigencias para el ingreso a la organización.

Se eligió la sobrecarga laboral ya que en PwC esta problemática se ve en gran medida, y repercute tanto en la salud mental como en la salud física, además de identificar que esta problemática es la principal raíz de otras situaciones que afectan la organización, lo que provoca que el desempeño laboral sea bajo, esto genera una desventaja para la organización, porque se le pide al trabajador más de lo que puede dar, y como consecuencia se puede perder a los mejores empleados, los más dedicados, ya que muchos de ellos deciden renunciar porque la alta exigencia excede sus capacidades y a partir de esto se desprende también lo que es la rotación de personal, es por ello que la principal problemática elegida influye en las demás, es la principal generadora de situaciones poco convenientes tanto para el personal como para la empresa. Teniendo en cuenta lo anterior, la razón por la que amerita ser intervenida es precisamente porque al lograr darle solución se impactará también las demás problemáticas que están sujetas a la carga laboral y así se logrará un mejoramiento más global en la organización.

Durante la historia se ha ido cambiando el papel que juega el trabajador en una organización. En un inicio se buscaba que éste solo produjera, luego se enfocó en que fuera un trabajador que se dirigiera a lo administrativo y económico, sin embargo con el paso del tiempo se ha observado cómo las empresas ya no sencillamente ven a un trabajador sino a un colaborador estratégico para la organización, teniendo su potencial como un ingenio importante. Por este fundamento es primordial que el colaborador tenga bienestar laboral, el cual se deriva de las condiciones de trabajo en las que se busca fomentar, el bienestar y la salud mental (Castañeda, Betancourt, Jiménez y Martínez, 2017).

Se puede definir el concepto de hombre en las organizaciones a partir de 3 teorías:

- Desde las Teorías clásicas ó racionalistas (Taylor)

“El hombre es un engranaje en la máquina de la eficiencia y la productividad, motivado por el miedo al hambre y la necesidad de dinero para sobrevivir por lo cual respondía únicamente ante las recompensas salariales” (Cideh Impulsa, 2018).

- Teorías de las relaciones humanas (Mayo y Lewin)

“El hombre es un ser social, pensante, íntegro y con sentimientos. Todo individuo necesita formar parte de un grupo, ser reconocido y ser tenido en cuenta por lo cual está motivado por el reconocimiento social y su pertenencia al grupo” (Cideh Impulsa, 2018).

- Teorías de la organización

“La organización es un sistema que interactúa con el cómo sistema abierto y del agente complejo y autónomo ambiente y, como sistema, se compone por diferentes elementos que mantienen entre sí un mínimo de cooperación para alcanzar objetivos comunes y propios. El hombre es un agente complejo y autónomo que actúa en la organización” Cideh Impulsa, 2018).

Después de lo anterior, se deduce que las empresas han ido humanizando al trabajador, entendiendo que estos tienen sus propias necesidades y motivaciones, que no son una simple máquina de producción y que aunque la teoría diga lo contrario, ahora se observa que hay muchas otras cosas que ahora priman sobre el dinero. Teniendo en cuenta la carga laboral, se podría hacer un paralelo, entre quienes su salario es mínimo pero tienen la oportunidad de hacer otro tipo de cosas que son importantes para la persona, mientras que otros tienen un buen sueldo pero por más dinero que consigan no se sienten plenos, ya que esto no retribuye a su bienestar.

Hoy en día en muchas empresas sobrecargan al personal de trabajo, es necesario entender que el concepto de sobrecarga laboral hace referencia a las excesivas demandas de trabajo en relación con las competencias, conocimientos y habilidades de un empleado, se puede decir que la carga de trabajo es la resultante de las exigencias de diversos factores del medio ambiente de trabajo (riesgos físicos, químicos y biológicos, factores tecnológicos y de seguridad, entre otros), y de las condiciones de trabajo (contenido y organización del trabajo, duración, sistemas de remuneración, etcétera), que están determinados por el proceso de trabajo vigente en la empresa (Neffa, 1988; Como se citó en Romero, R; 2005)

Teniendo en cuenta esto, se puede decir que la carga laboral afecta tanto a la organización como a los trabajadores, al haber exceso de trabajo o actividades no es posible rendir de la mejor manera en vista de que no se cuenta con el tiempo y el personal suficiente para cumplir con los requerimientos, y en cuanto a los empleados se puede ver comprometido su bienestar o salud.

Los empleado es PWC se han convertido en polifuncionales, esto debido a la reducción de personal en la organización, hay vacantes que no se cubren y todas las funciones son relacionadas en los empleados antiguos, también se le reasignan funciones a empleado, de manera que este se ve sometido a muchas presiones.

Es de resaltar que una problemática conlleva a una secuencia de otras problemáticas que se desprenden de la primera y que perjudican a toda la organización, por ello es necesario poner atención cuidadosamente e identificar cual es la base o raíz de todas las situaciones para poder proponer soluciones en función de que haya un avance significativo en cuanto a las diferentes problemáticas.

Retomando lo anteriormente mencionado, el trabajo y la salud mental se ven muy relaciones, es de tener presente que las empresas en su afán de lograr intereses propios, de

buscar crecimiento y alta productividad lo hacen a costa de la salud y bienestar de sus empleados, en estas personas se va generando un desgaste, agotamiento físico y mental, lo que genera también conflictos internos en la empresa como lo es un clima laboral inapropiado, rotación laboral, calidad del trabajo, desmotivación etc. Como se sabe, en ocasiones las exigencias o requerimientos del puesto exceden la capacidad de una persona para responder a dichas tareas, por lo que esto genera tensión, estrés, alteración emocional, dolor de cabeza, alteración del sueño, ansiedad, entre muchas otras formas que se expresa y se somatiza toda la carga o responsabilidad laboral.

Existe una relación de asociación entre la percepción de mayor sobrecarga mental (atención sostenida, supervisión estricta, conciencia de peligrosidad del trabajo, responsabilidad, altos ritmos de trabajo, complejidad de la tarea, volumen y rapidez) en la realización del trabajo y, a partir de ahí, la valoración propia sobre la presencia de problemas de atención (distraerse, sentirse aturdido, confundido, no distinguir información importante), memoria (olvidar instrucciones y tareas), ansiedad, depresión y fatiga mental (Romero, 2005).

Es decir, las tareas o actividades laborales afectan en tanto a la valoración que se le atribuya, y aún más si esas valoraciones resultan ser de alta dificultad para la persona, nivel de esfuerzo, nivel de complejidad, en este sentido alguien que trabaje más con su hemisferio cerebral derecho, tendrá más habilidades para trabajar de manera creativa, plasmando sus propias ideas, estará más motivado a trabajar si tiene la oportunidad poder expresarse y realizar propuestas, en cambio se le dificultará más hacer tareas que tengan que ver con el análisis, razonamiento, habilidades académicas o científicas, exactitud. En este punto es donde también se puede hablar de una carga mental debido a la valoración que se le atribuye al trabajo, al no poseer ciertas habilidades se dificultará más cumplir con las exigencias, es

por eso que también es importante que los puestos de trabajo y las personas elegidas se adecuen a un perfil para que de este manera las personas puedan tener un nivel óptimo de trabajo y pueda estar en la capacidad de responder a las demandas de trabajo sin que su salud se vea afectada.

El concepto de carga mental de trabajo tiene cada vez una mayor relevancia, dado que a las nuevas formas en las que se organiza el trabajo, y a los avances tecnológicos e informáticos, hace que haya mayores exigencias mentales o intelectuales, en relación a las exigencias físicas de los trabajos tradicionales (Betancur; 2019).

Esta carga mental es el esfuerzo que el trabajador hace para realizar un determinado trabajo o tarea impuesta, lo que actúa como generador de carga en la persona y demanda complejidad, tiempo, atención, y criterios específicos para llevar a cabo determinada labor, a partir de esto y tratando de responder a todas las necesidades, el empleado adopta conductas que le faciliten poder cumplir con sus obligaciones, empezando a notarse bajo rendimiento y déficit de calidad de los entregables.

El ministerio de trabajo y asuntos sociales y el instituto nacional de higiene del trabajo (España, 2002) definen de la carga mental también como “Conjunto de requerimientos mentales, cognitivos o intelectuales a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral, es decir, nivel de actividad mental o de esfuerzo intelectual necesario para desarrollar el trabajo” (p. 6).

Existen 2 tipos de sobrecarga mental que son cuantitativa y cualitativa:

La sobrecarga mental cuantitativa: Se manifiesta cuando existen muchas labores sencillas y tienen un amplio tiempo para desarrollarse.

La sobrecarga cualitativa: Por su parte, sucede en situaciones en las que al trabajador se le plantean unas demandas intelectuales que son excesivamente complicadas en función de sus conocimientos y habilidades, es decir, la hace referencia a la excesiva dificultad del trabajo que se le encarga al empleado.

Es de tener presente también la variedad de tareas y la carga laboral genera un cúmulo de afectaciones en la persona hasta el punto de convertirse en estado de fatiga laboral que se puede presentar como fisiológica la cual es considerada normal y se elimina por medio del descanso, también puede presentarse como carga crónica que trae consigo consecuencias psicosomáticas.

Las consecuencias negativas pueden ser, deterioro de la capacidad física, del rendimiento y sensación de malestar, se pierde la satisfacción laboral y se ve reflejado cuando renuncian o también por el ausentismo laboral.

Por lo tanto es necesario tener en cuenta al empleado y la capacidad que tiene de responder a las exigencias, esta capacidad depende de la peculiaridad de cada empleado y específicamente de su capacidad de respuesta, todos los seres humanos tienen capacidad de respuestas que varían de persona a persona y que van en función de distintos factores como:

- Estado de salud
- Nivel y tipo de inteligencia
- Nivel de aprendizaje y experiencia en la tarea
- Características de personalidad (ansiedad, introversión/extroversión, etc.)
- Actitud hacia la tarea, motivación, interés por la tarea, satisfacción, etc.

- Agudeza sensorial y rapidez perceptiva
- Nivel y tipo de inteligencia
- Motivación hacia la tarea, satisfacción etc (Betancur, Calvo, Cardona, Castaño, 2019).

A esto se le añade los factores que no están relacionados directamente con el trabajo como los aspectos familiares que también influyen en la capacidad de respuesta ante el trabajo de un empleado.

¿Por qué la problemática tiene una apariencia directa en relación a las demás?

De acuerdo a lo visto anteriormente, se determina que la carga laboral incide de manera directa en las demás problemáticas debido a las excesivas demandas de trabajo que también generan una carga mental en el empleado, es decir, además de que el empleado debe ocuparse de cumplir con todas las tareas asignados dentro de un tiempo establecido y estos deben contar con la calidad y estándares, también se ve involucrado en una carga mental porque se ha puesto a prueba sus competencias, conocimientos, habilidades y esto le genera presión, estrés, ansiedad, y otros desencadenantes que pueden ser más graves, teniendo en cuenta esto, los empleados prefieren optar abandonar la empresa lo que genera rotación y se deben iniciar nuevamente procesos de selección y capacitación para las vacantes, la poca organización al delegar tareas afecta la adecuada gestión del tiempo para que los empleados puedan responder satisfactoriamente a todas las demandas de la organización, incidiendo en la baja calidad de la realización de dichas tareas debido a que en el afán de cumplir con todas los deberes es difícil que profundicen y le dediquen el tiempo necesario a cada actividad, también de la excesiva carga laboral se desprende la desmotivación, ambiente laboral tenso, y

desprestigio de la empresa, ya que los empleados son los directamente afectados y estos llevan su experiencia a los clientes, u a otras personas y empresas ajenas a la organización.

¿Cuáles son las posibles causas de esa problemática?

El modelo de negocio de la organización cuenta con una característica muy importante y particular, al ser PwC tan grande y manejar demasiados clientes en los diferentes sectores de las industrias hay demasiadas tareas por realizar.

Cómo se ha podido ver y dimensionar, en el organigrama hay una estructura piramidal. Si se hace un enfoque en la parte donde hay mayor rotación es en la staff, más específicas en los auxiliares y asistentes de las diferentes líneas debido a que son ellos quienes ejecutan toda la parte operativa y de análisis de la información.

En algunos equipos hay escasez de personal, llegando al punto que una sola hace la tarea de dos o más, por otra parte hay un volumen alto de procesos por realizar y la distribución de las mismas no es equitativa debido a que quienes apoyan no está completamente capacitado para realizarlas, ya que en ocasiones por temas de tiempo la inducción no se completa o simplemente porque apenas están comenzando su carrera profesional.

PwC acostumbra para estos cargos contratar personal recién egresados de técnicas/tecnologías, pregrado o de especializaciones para formarlos, y ofrecerle a futuro un plan de carrera, que es la posibilidad de crecimiento dentro de la organización. En un principio los colaboradores pueden estar muy motivados, y así cumplir con lo establecido sin ningún inconveniente, pero, con el pasar de los meses, y a medida que adquieren experticia y responsabilidades para con su clientes empiezan a notar que la carga ha aumentado y su salario no compensa lo que hacen.

El aumento de las tareas, sea por motivo de falta de personal o simplemente por responsabilidad del cargo, y el desequilibrio salarial desemboca con la deserción del colaborador. Este ciclo puede llegar a durar poco más de dos años mientras el empleado adquiere el conocimiento y experiencia.

¿Qué ha hecho la empresa para solucionarlo y porque no ha funcionado?

En vista de que ha habido bastante rotación se ha tomado algunas medidas como acelerar contrataciones, lo cual en ocasiones no es tan efectivo por que los procesos pueden llegar a durar más del mes o los 2 meses debido a que en el área de selección también hay volumen considerable de procesos por realizar, cada profesional de psicología encargado puede llegar a tener hasta 30 vacantes y las políticas para ingresar a la firma son rigurosas, y cada etapa toma un tiempo considerable.

Otras medidas ha sido solicitar ayuda de otros equipos, en ocasiones este ha sido un respiro, pero como bien mencionamos es “ayuda”, lo que nos refiere a que es temporal y para ciertas tareas específicas, y el colaborador responsable aun así seguirá contando con las responsabilidades más grandes e importantes.

En vista de que los colaboradores han llegado a desarrollar estrés y hay un alto ausentismo debido la carga laboral se han implementado algunas actividades en el mes de esparcimiento las cuales incluyen charlas con profesionales de diferentes áreas, y octubre se ha designado como el mes de la salud, donde cada día se ha programado una actividad. La iniciativa es excelente pero la gran mayoría de empleados no asisten por sus compromisos y se pierden de estos espacios. Lo que puede llegar a demostrar que algunas de estas medidas no son tan efectivas.

¿Qué piensan los directivos de la organización frente a la problemática y sus consecuencias?

Algunos socios y directivos han tenido posiciones muy bilaterales frente a lo que ocurre en la firma. Algunos han optado por buscar alternativas de mejora, como las mencionadas con anterioridad, ofrecer jornadas de la salud, actividades de esparcimiento, personal de apoyo temporales e intentar acelerar unos procesos, pero no ha sido tan efectivo como se esperaba.

Por otro lado algunos optan por mantener este modelo de negocio, ya que como bien se ha visto es algo que viene desde hace muchos años. Contratar personal con escasa experiencia, recién egresados para formarlos por un ingreso salarial un poco bajo, mientras se atraviesan por procesos macros y ciclos importantes de los diferentes clientes, lo que al cabo de algunos meses o escasos dos años termina con el retiro del mismo, y nuevamente reiniciaría este ciclo.

Lo anterior lleva a considerar que esta bilateralidad no es muy funcional, debido a que aún se mantiene está alta rotación y no hay muy buen ambiente laboral.

Marco Referencial

Norma	Contenido	Artículo

<p>Constitución Política de Colombia 1991 (Asturias Corporación Universitaria , 2007)</p>	<p>Ley fundamental de la República de Colombia, se consagra el trabajo como valor y derecho fundamental</p>	<p>53: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad.</p>
<p>Ley 1010 2006 (Republica de Colombia-Gobierno Nacional , 2006)</p>	<p>Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo</p>	<p>2: DEFINICIÓN Y MODALIDADES DE ACOSO LABORAL: Para efectos de la presente ley se entenderá por acoso laboral toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar</p>

		<p>perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo. 2. Persecución laboral: Toda conducta cuyas características de reiteración o evidente arbitrariedad permitan inferir el propósito de inducir la renuncia del empleado o trabajador, mediante la descalificación, la carga excesiva de trabajo y cambios permanentes de horario que puedan producir desmotivación laboral.</p> <p>7. CONDUCTAS QUE CONSTITUYEN ACOSO LABORAL:</p> <p>j) La exigencia de laborar en horarios excesivos respecto a la jornada laboral contratada o legalmente establecida, los cambios sorpresivos del turno laboral y la exigencia permanente de laborar en dominicales y días festivos sin ningún fundamento objetivo en las necesidades de la empresa, o en forma discriminatoria respecto a los demás trabajadores o empleados.</p>
Ley 50 1990 (Gobierno de Colombia , 1990)	“Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se	27: Elementos integrantes. Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como

	dictan otras disposiciones.”	<p>contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones.</p> <p>22. Adiciónese al Capítulo II del Título VI Parte Primera del Código Sustantivo del Trabajo el siguiente artículo: Límite del trabajo suplementario. En ningún caso las horas extras de trabajo, diurnas o nocturnas, podrán exceder de dos (2) horas diarias y doce (12) semanales. Cuando la jornada de trabajo se amplíe por acuerdo entre empleadores y trabajadores a diez (10) horas diarias, no se podrá en el mismo día laborar horas extras.</p>
Decreto 1477 2014 (Gobierno Nacional , 2014)	Por el cual se expide la Tabla de Enfermedades Laborales	<p>Síndrome de agotamiento profesional (Síndrome de Burnout)</p> <p>Condiciones de la tarea: (Demandas de carga mental (velocidad, complejidad, atención, minuciosidad, variedad y apremio de tiempo); el contenido mismo de la tarea que se define a través del nivel de responsabilidad directo (por bienes, por la seguridad de otros, por</p>

		información confidencial, por vida y salud de otros, por dirección y por resultados); las demandas emocionales (por atención de clientes); especificación de los sistemas de control y definición de roles.
--	--	---

Marco Histórico

ANTECEDENTES HISTÓRICOS



1700-1750
Empezó la Revolución Industrial y se crearon los departamentos de bienestar personal (contaban entre sus funciones con la de velar por determinadas necesidades de los trabajadores, como vivienda, educación y atención médica, así como impedir la formación de sindicatos)

1801 (SIGLO XIX):
Surge el "departamento de bienestar", cuya principal función era la de velar por determinadas necesidades de los trabajadores; como vivienda, educación y atención médica, así como el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

1900
Frederick Wilson Taylor desarrolló la escuela de administración científica, que se ocupaba por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo operario.

1903
Concepción de hombre de Taylor "El hombre es un engranaje en la máquina de la eficiencia y la productividad, motivado por el miedo al hambre y la necesidad de dinero para sobrevivir por lo cual respondía únicamente ante las recompensas salariales"

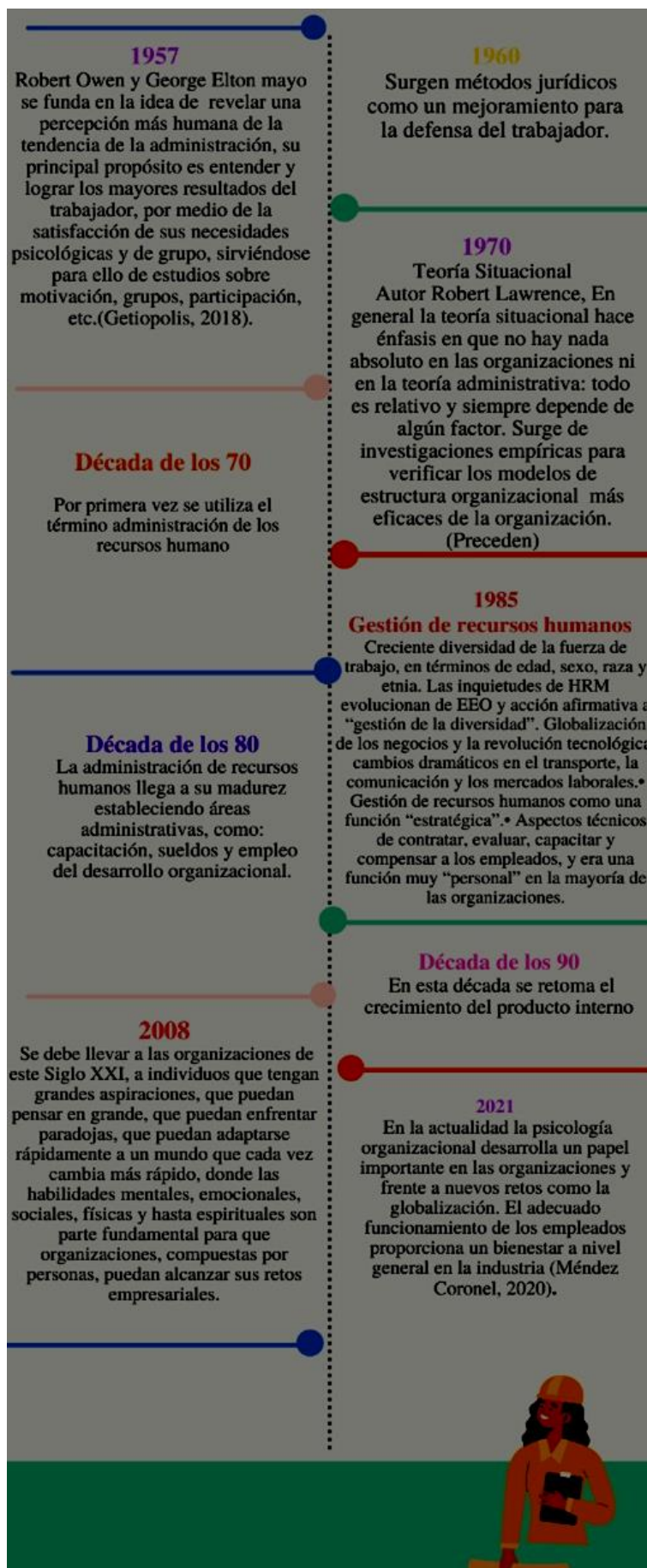
1910
Taylor aboga por la selección científica de los trabajadores basada en las calificaciones y también defiende los sistemas de compensación para motivar a los empleados.
La psicología industrial, junto con el advenimiento de la Primera Guerra Mundial, conduce a avances en las pruebas y la selección del empleo.

1913
Hugo Munsterberg, hizo grandes aportaciones al aplicar los métodos experimentales de William James (teórico de la Universidad de Harvard) en diversos problemas de la industria, para estudiar los aspectos que engloban "El puesto de trabajo" (Méndez Coronel, 2020).

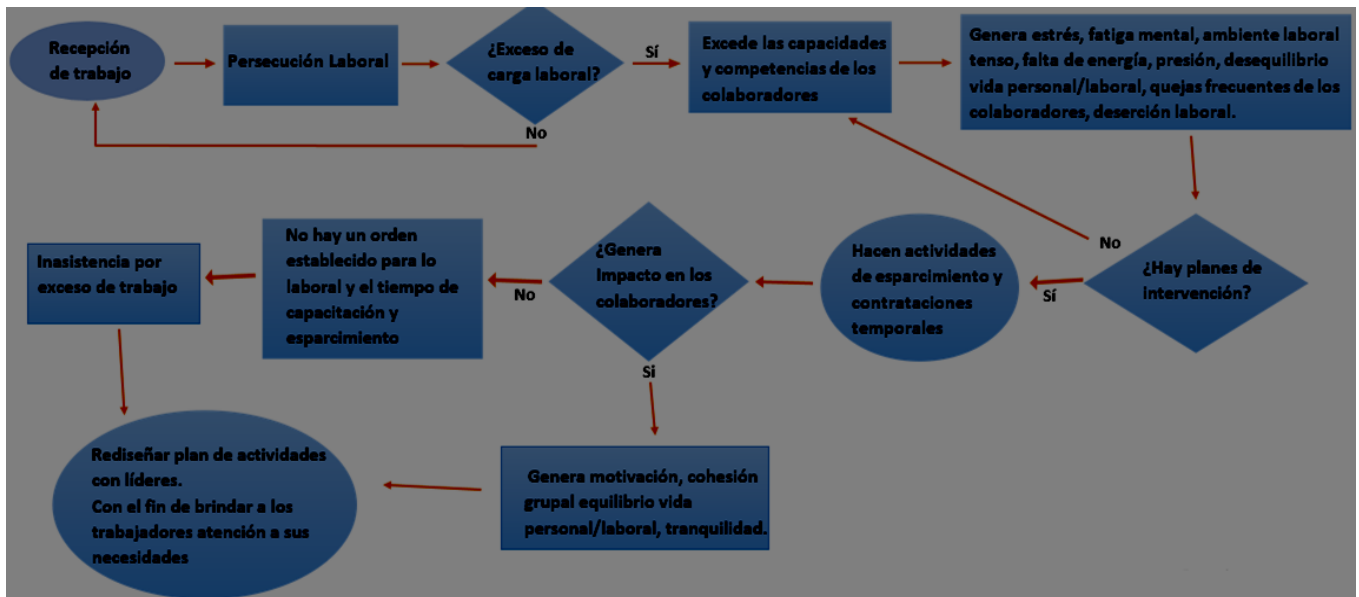
1915
Primer Curso sobre manejo de Personal (USA)

1916
El inicio de la teoría clásica su máximo exponente fue Henry Fayol, con la participación de Oliver Sheldon, James D. Mooney, el objetivo fue incrementar la eficiencia en las organizaciones, a través de sus departamentos y sus relaciones entre sí, teniendo como referencias temas como Autoridad y Responsabilidad





Flujograma de procesos



FASE DEL ACTUAR

La carga laboral es una problemática latente en PwC debido a que la alta demanda de tareas genera otras problemáticas como la rotación de personal, baja calidad, desgaste de personal, clima laboral tenso, estrés, desmotivación y aunque en la empresa se brinden espacios de interacción, entretenimiento y descanso, esto no es efectivo para los colaboradores debido a que no pueden hacer uso o disfrute de estos espacios teniendo en cuenta que el exceso de trabajo no lo permite ya que su trabajo se acumularía y esto incurriría en hacer un sobreesfuerzo, usar tiempo personal y de descanso para realizar el trabajo que no se pudo finalizar. Por esta razón hemos elegido como problemática principal la carga laboral, se puede observar que incide directamente en las demás y así mismo podría incidir pero de manera positiva si se plantean estrategias para darle solución y así se puedan generar oportunidades tanto para el personal como para la empresa, de manera que ninguna parte se vea afectada sino por el contrario, que su pueda contribuir con el bienestar y el crecimiento de ambos.

Después de lo anterior, pensamos en estrategias que se centren en diseñar perfiles y levantar perfiles más específicos para que las personas sepan desde un inicio estén preparadas y sepan cuál es su rol y sus tareas a desarrollar, esto teniendo en cuenta que actualmente las especificaciones del perfil son muy básicas en relación con lo que realmente se requiere, también se hace importante gestionar y disponer de un tiempo específico para la capacitación de personal nuevo con la intención de que inicien un proceso adecuado y puedan desde el principio ir perfeccionando su quehacer al estar acompañados con un anfitrión vocacional que tenga experiencia, esto, para que se vayan preparando y puedan responder eficazmente cuando su trabajo sea totalmente independiente, finalmente pensamos en crear grupos de apoyo y entrenarlos para acompañar a los demás equipos en temporadas altas dentro del año,

teniendo en cuenta que estos grupos de apoyo se conformarán con los colaboradores que no cuentan con exceso de carga laboral y que su apoyo cumpla con su horario laboral. Lo que no implicaría que estos, sacrifiquen de su bienestar y tiempo personal.

Objetivos

General: Diseñar un protocolo de intervención para el abordaje de las variables que influyen sobre la deserción laboral buscando su disminución en PWC.

Específicos:

- Identificar si existe sobrecarga laboral que lleva a las personas a desertar del cargo.
- Determinar si las funciones son acordes al cargo y a las competencias requeridas.
- Plantear estrategias que permitan disminuir la posible carga laboral para generar bienestar físico y psicológico en los colaboradores.

Actividades a Desarrollar

MATRIZ REGISTRO DE ACTIVIDADES.	
Título	<i>1. Entrevista al líder de gestión humana</i>
Objetivo	Identificar y establecer las necesidades de la organización según sus problemáticas, priorizando la más relevante.
Duración	45 min
Actividad Rompehielo	Presentación de psicólogas en formación presentación de nuestro proyecto, y sus objetivos
Actividad Principal	<p>Realización de entrevista semiestructurada con las preguntas</p> <ul style="list-style-type: none"> -¿Qué rol desempeña en la organización? -¿Cuánto tiempo lleva en la organización? -¿Qué impacto cree que puede generar su rol en los colaboradores? -¿A qué se dedica cada línea de negocio? -¿Conoce las funciones específicas de los cargos? Especialmente outsourcing-HRO -¿Los colaboradores tienen las capacidades óptimas y necesarias para los cargos? -¿Los tiempos de capacitación son efectivos y suficientes para el rol a desempeñar? -Cuando se hacen planes de bienestar en el área ¿Realizan un sondeo sobre las necesidades de los colaboradores? ¿Considera que hay el personal necesario y suficiente para el área?

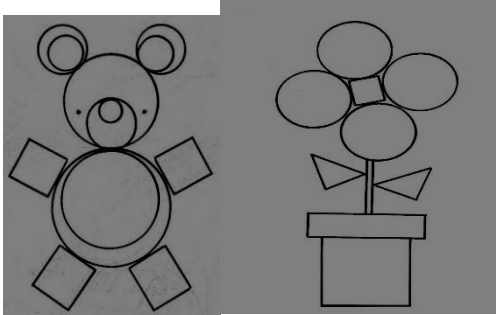
	<p>-¿Tienen planes de bienestar?¿cuáles ?</p> <p>-¿Dentro de la jornada laboral se desarrolla algún tipo de actividad que genere un leve descanso y permita reducir la fatiga laboral?</p> <p>-¿Cree que el manejo que la organización lleva hasta ahora es óptimo?</p> <p>¿Cree que hay alguna mejora por implementar?</p> <p>-¿Qué sugiere para mejorar el desempeño de los colaboradores?</p>
Actividad de Reflexión y Análisis	Analizar las respuestas, y hacer retroalimentación.
Conclusiones	
<p>El liderazgo efectivo brinda una oportunidad para que el departamento de recursos humanos realmente haga una diferencia en sus organizaciones. Si RR. HH puede fomentar un buen liderazgo, puede convertirse en un instrumento ideal para asegurar el futuro de una fuerza laboral funcional y comprometida. Dentro de lo conversado con Javier Arenas, Líder de Talento Humano, se pudo constatar algunas falencias identificadas dentro de la organización, el líder menciona que HRO ha estado inestable últimamente, sus colaboradores se encuentran desmotivados ya que no hay un equilibrio vida/trabajo, teniendo presente que el tiempo es una variable importante a la cual hoy en día se le da mucha relevancia, y un desequilibrio entre lo personal y lo laboral no le permite al colaborador disfrutar de actividades extracurriculares que son de su gusto, tales como, tiempo en familia o vida social. Teniendo en cuenta lo mencionado, y el rango de edad que más predomina en el área que es entre 18 y 28 años, el no tener ese equilibrio y oportunidad de crecimiento está generando una alta deserción que se encuentra en un aproximado del 26% lo cual es preocupante dado que se puede evidenciar que no se han tomado las acciones respectivas para generar estabilidad en dicha área, y que implica altos costos, no solo desde el capital humano sino también inversión de tiempo tanto en la adquisición del recurso como también en el tema de capacitación y adaptación a la organización, y paralelo a ello hay un colaborador que se encuentra asumiendo el cargo del</p>	

recurso faltante, lo que trae consigo una carga y una doble responsabilidad antes los clientes y ante Pwc.

Título	2. Grupo Focal
Objetivo	Recolectar información percepciones de cada uno de los trabajadores sobre su trabajo, para determinar qué situaciones afectan su labor.
Duración	1 hora 30 minutos
Actividad Rompehielo	<p>Rulate: Constará de preguntas dinámicas para integrar al equipo y que les permita conocerse y generar un ambiente de confianza:</p> <p>¿Cuál es tú lugar favorito de la empresa?</p> <p>¿Cuál sería tú horario ideal de trabajo?</p> <p>¿Cuánto días a la semana te gustaría trabajar?</p> <p>¿Cuál sería tú trabajo ideal?</p> <p>¿Cuál sería tú nombre de superhéroe? ¿Cuál sería tú superpoder?</p> <p>Sí fueras un villano ¿Cómo te llamarías?</p> <p>¿Qué labor admiras?</p> <p>¿Cuál es la habilidad o el valor que más te resalta?</p>
Actividad Principal	Se realizará una breve introducción con base en el tema y a partir de ello ellos realizarán una lluvia de idea de cada una de las preguntas

	<p>Se realizan las siguientes preguntas</p> <p>¿Qué les brinda la organización para su bienestar laboral?</p> <p>¿Qué herramientas ha implementado la organización para resolver las inconformidades?</p> <p>¿Cómo generar un impacto positivo en tus compañeros?</p> <p>¿Para qué se requieren los valores corporativos creen que son necesarios?</p> <p>¿Cuáles son las competencias con las que debe contar un colaborador en PWC?</p> <p>¿Por qué se caracteriza el área de recursos humanos?</p>
<p>Actividad de Reflexión y Análisis</p>	<p>Buzón de sugerencias :</p> <p>Durante el espacio se tendrá un buzón de sugerencias donde los empleados expresarán situaciones y aspectos que consideran necesarios mejorar y a intervenir en la organización. A partir de allí tomaremos las más relevantes, se socializarán y se buscarán alternativas o posibles soluciones.</p>
<p>Conclusiones</p>	

Título	3. Comunicación Asertiva
Objetivo	Propiciar un espacio adecuado para que los colaboradores identifiquen emociones y logren expresar de forma asertiva lo que se quiere decir, pero sin ofender o lastimar a otra persona.
Duración	2 Horas
Actividad Rompehielo	Construyendo una historia: En una hoja que se rotará, cada participante debe escribir una línea para construir una historia, ningún participante podrá ver lo que escribió el anterior compañero, al final se leerán toda la hoja para conocer lo que se construyó.
Actividad Principal	<p>Se empezará hablando sobre la comunicación, y se hará la pregunta ¿Quién de los participantes sabe ¿qué es comunicación asertiva?</p> <p>Se conformarán dos grupos y se le pedirá a un líder de cada grupo que solo dando señales generales, indique a los participantes que hagan un dibujo que se le entregará previamente a ellos, en esta primera fase, los participantes sólo harán lo que el “líder” les indique, sin preguntar ni interactuar si los participantes hacen preguntas solo se les debe responder con SI o No</p> <p>Se divide a los participantes en 2 grupos a uno de los participantes se le entrega la imagen y este debe dar indicaciones a su equipo sobre las figuras que componen el dibujo y estos deben dibujarlas a partir de lo</p>

	<p>que comprenden y a partir de lo que su compañero les indica.</p> 
<p>Actividad de Reflexión y Análisis</p>	<p>Se hará el análisis en torno a las necesidades de una buena comunicación para que las actividades y las relaciones laborales en la organización se desarrollen adecuadamente. También se hará énfasis en la necesidad de que los colaboradores se involucren con las actividades de la organización para el logro de las metas.</p>
<p>Conclusiones</p>	
<p>Mediante esta actividad se propició un espacio en donde los participantes expresaron situaciones en las que han tenido problemas de comunicación, a través de esto se pudieron identificar varias falencias, haciendo alusión principalmente al cambio en la modalidad de trabajo donde se pasó de lo presencial a lo virtual, manifestaban que era muy complicado porque a la hora de dar indicaciones o brindar algún tipo de información se presentaban mucho malos entendidos y no se cumplía con el objetivo reales debido a que muchas tareas quedaban inconclusas o incorrectas. Partiendo de la actividad principal se pudo concluir que en muchas ocasiones se da la información partiendo únicamente desde nuestra postura sin tener presente la posición del receptor, por ello a la hora de reflexionar sobre la actividad ellos mismos se dieron cuenta que es lo que se necesita principalmente para tener una comunicación correcta, dónde se mencionaba la importancia no solo de oír si no de escuchar al emisor, ver la expresión corporal, tener presente la formación y costumbres de la persona para poder transmitir la información de manera comprensibles ya que en ocasiones se vuelven muy técnicos, y por último tener presente la conexión emocional ya que no tenerla puede generar confusión para lograr entender al otro y la</p>	

funcionalidad de los procesos pueden no ser muy claros debido a la necesidad de ser capaces de ponernos en el lugar del otro y ser empáticos para comprender las cosas desde su posición.

Para finalizar es importante resaltar que el espacio permitió que los colaboradores expresaran sus experiencias y pudieran proponer que herramientas son necesarias para tener una comunicación asertiva, de esta manera se concluye la actividad de manera satisfactoria en cuanto a los resultados y el objetivo principal.

Título	<i>4. Liderazgo Transformacional</i>
Objetivo	Brindar una charla sobre liderazgo transformacional en el cual los líderes se inspiren y motiven a los empleados a innovar y crear cambios que ayudarán a crecer y dar forma al éxito futuro de la empresa.
Duración	1 horas
Actividad Rompehielo	Opens cards
Actividad Principal	<p>HRO se encuentra en un globo aerostático de paseo sobre la ciudad, eventualmente y de forma inesperada chocó un ave contra ellos, y el globo tuvo fallas y se empezó a desinflar.</p> <p>Lo cual los obligará a disminuir la carga, lo que implica que algunos tendrán que saltar.</p> <p>-¿Por qué no deberías saltar?</p>

	<p>-¿Quién lo debe hacer y por qué?</p> <p>-¿Hay alguna otra alternativa?</p>
Actividad de Reflexión y Análisis	<p>Se les pregunta a los participantes cómo se sintieron en la actividad y se hace retroalimentación. ¿Cuál fue el momento más difícil de la actividad? ¿Qué caracteriza a un líder? Sí tú fueras un líder ¿Cómo te comportaría? ¿Cuál sería tú líder ideal?</p>
Conclusiones	

Título	<i>5. Gestión del Tiempo</i>
Objetivo	Invitar a los participantes a reflexionar acerca de la organización de actividades, para poder lograr los objetivos en un tiempo determinado.
Duración	1 Hora
Actividad Rompehielo	<p>Espada del Tiempo: Dividir a los participantes en grupos, los cuales tendrán un tiempo limitado para armar un rompecabezas.</p> <p>El rompecabezas está formado por cinco piezas de diferentes formas y tamaños, algunas son fáciles de identificar mientras que otras no.</p>

<p>Actividad Principal</p>	<p>Ritmos Circadianos: Cada persona tiene un papel con una tabla y horas del día. Luego deben anotar en qué estado de energía se encuentran durante ese tiempo y normalmente qué actividad realizan en ese tiempo. Esta información puede recogerse en forma de porcentajes o de números del 1 al 10. Esto servirá para que ellos se den cuenta de cuando están en su máximo y mínimo nivel de energía y puedan ordenar sus actividades de acuerdo a la energía que requiere.</p>												
<p>Actividad de Reflexión y Análisis</p>	<p>Realizar un ciclo de situaciones durante una actividad importante para identificar distractores, a partir de ello reflexionar en cuanto a la inversión del tiempo.</p> <table border="1"> <caption>5 PUNTOS DEL TIEMPO QUE DISMINUYE ACTIVOS EN EL TRABAJO.</caption> <thead> <tr> <th>Actividad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>E-mails</td> <td>43.5%</td> </tr> <tr> <td>Reuniones</td> <td>42.3%</td> </tr> <tr> <td>Navegando en línea</td> <td>21.8%</td> </tr> <tr> <td>Desplazamientos</td> <td>17.4%</td> </tr> <tr> <td>Aplazar</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>	Actividad	Porcentaje	E-mails	43.5%	Reuniones	42.3%	Navegando en línea	21.8%	Desplazamientos	17.4%	Aplazar	10%
Actividad	Porcentaje												
E-mails	43.5%												
Reuniones	42.3%												
Navegando en línea	21.8%												
Desplazamientos	17.4%												
Aplazar	10%												
<p>Conclusiones</p>													

Título	6. Reconocimiento y manejo de emociones
Objetivo	Permitir el reconocimiento de emociones y enseñar a los colaboradores a regularlas en situaciones que lo requieren.
Duración	1 Hora y 30 minutos
Actividad Rompehielo	<p style="text-align: center;">Manejo de emociones:</p> <p>Se introducirán en una bolsa papeles en donde estarán escritas emociones primarias se hace un círculo y se le pide a 5 participantes que saque de la bolsa un papelito y debe representar la emoción solo solo por gestos y los demás deben adivinar, cuando adivinen los demás participantes deben decir una experiencia personal en donde hayan tenido este tipo de emociones y si esto todavía los afecta o lo supieron superar.</p>
Actividad Principal	<p>La banda sonora de la oficina</p> <p>El objetivo de esta actividad es describir cómo se sienten los empleados en cada uno de los espacios que tiene la empresa con esto se trata de identificar situaciones que despierten aspectos desagradables o desencadenante de emociones incómodas que puedan repercutir negativamente, tanto en la productividad como en el ambiente laboral.</p> <p>Pasos a seguir</p> <p>-Seleccionar diferentes canciones las cuales rememoren diferentes emociones (Alegría, Enojo, Ira etc).</p>

	<p>-Los empleados deben escuchar atentamente cada una de las canciones, y anotar, cada uno y para sí mismo, qué situaciones laborales les recuerdan</p> <p>-Después de oír las canciones las psicólogas en formación irán poniendo de nuevo, una melodía pero esta vez dejado un rato entre canción y canción para que todos hablen sobre qué situación laboral les recuerda, qué es lo que les hace sentir así y cómo creen que podrían mejorarla, en caso de que despierte emociones desagradables.</p> <p>-Después de oír las canciones y de que cada uno de los participantes exponga qué situaciones laborales les recuerdan se pide a los participantes que por parejas hagan un paralelo de cómo es y cómo debería ser su ambiente de trabajo).</p>
<p>Actividad de Reflexión y Análisis</p>	<p>En último lugar, las profesionales en formación explicarán técnicas que faciliten y promuevan un adecuado manejo de situaciones estresantes, de ansiedad etc.</p>
<p>Conclusiones</p>	

Título	<i>7. Entrevista Ex Empleado</i>
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar algunos factores que llevaron a la deserción de algunos empleados. • Conocer si se realiza seguimiento de retiro
Duración	45 min
Actividad Rompehielo	Interacción y presentación del equipo de trabajo
Actividad Principal	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizará un encuentro virtual, donde se procederá a contar los objetivos principales del proyecto y se abordarán algunas preguntas que nos permitan conocer la realidad de algunos ex- empleados y su posición frente a PWC. <p>-¿Cómo te llamas?</p> <p>-¿Qué cargo desempeñaste en PWC?</p> <p>-¿Cuánto tiempo trabajaste en la firma?</p> <p>-¿Qué fue lo que más te gustó de PWC?</p> <p>-¿Cuáles fueron tus expectativas para trabajar en PWC? ¿Se cumplieron?</p> <p>¿Tuviste el tiempo de capacitación adecuada para desempeñar tú cargo?</p> <p>¿PWC te brindaba herramientas y espacio necesarios para desempeñar su Cargo?</p>

	<p>¿Cumplías las tareas establecidas en el manual de funciones para tú cargo?</p> <p>-¿Mientras laborabas en PWC había un equilibrio entre vida/trabajo?</p> <p>-¿Consideras que las actividades de bienestar empleadas por la firma fueron efectivas? ¿Generaron alguna mejora?</p> <p>-¿Cuál fue el motivo principal de tu retiro?</p> <p>-¿Qué te llevas de PWC?</p> <p>-¿PWC se comunicó contigo posterior a tu retiro?</p> <p>-¿Crees que PWC aportó a tu crecimiento profesional? ¿Qué resaltas?</p> <p>-¿Cómo fue tú calidad de vida después de retirarse de PWC?</p> <p>-¿Cuál sería tu mensaje para PWC?</p>
<p>Actividad de Reflexión y Análisis</p>	
<p style="text-align: center;">Conclusiones</p>	
<p>A raíz de la entrevista realizada a dos ex empleadas de PWC se puede hacer alusión a 3 temas relevantes. En su discurso pudimos identificar el mismo patrón, el primero de ellos era que no había una compensación adecuada de acuerdo a las funciones que ellas realizaban, ya que hacían más de las competían los horarios de trabajo eran muy extensos y tampoco había remuneración en tiempo/dinero.</p>	

Lo segundo es que gracias a este ritmo de trabajo los llevó a tener implicaciones en su salud física y mental. lo cual ocasionó que su calidad de vida afectada y su trabajo se sintiera más agotador

En tercera instancia los ex-colaboradores no sintieron que hubiese por parte de la organización un agradecimiento adecuado y alguna contraoferta para tenerlas, lo cual las llevó a pensar que trabajo y esfuerzo no fueron valorados.

Podemos concluir de acuerdo a la información contrastada sobre su antiguo y nuevo trabajo se puede considerar que la retribución es mayor, y acorde a sus funciones, también mencionan que ahora tiene un equilibrio vida /trabajo que le permite tener más tiempo para familia y hobbies, adicional a esto sus condiciones de salud física y mental mejoraron notablemente.

Título	8. <i>Mente Saludable</i>
Objetivo	Ofrecer servicio orientación y asesoría psicológica a personas que presentan conflictos que alteran su bienestar emocional, social afectivo, entre otros.
Duración	1 hora
Actividad Rompehielo	Presentación de las psicólogas en formación Se les dice a los consultantes que este espacio es un lugar seguro en donde se puede expresar libremente, que se está ahí para escucharlos sin juzgar y lo que se hable en la sesión se queda ahí a menos que la situación que el consultante comente este atentando contra su vida o la de otros

Actividad Principal	<ul style="list-style-type: none"> • Consentimiento informado • Entrevista • Averiguar las expectativas del consultante respecto al espacio.
Actividad de Reflexión y Análisis	<ul style="list-style-type: none"> • Diálogo socrático • Normalizar las dificultades del consultante e inculcarle esperanza • Revisión del estado de ánimo de la última semana • Controlar el estado de ánimo de ser necesario • Recomendaciones de parte de la psicóloga • Resumen del tema tratado y retroalimentación.
Conclusiones	

MATRIZ REGISTRO DE ACTIVIDADES.	
Título	<i>9. Integración familiar</i>
Objetivo	Generar un espacio de esparcimiento e integración con los familiares de los colaboradores. Para que sientan que hacen parte de la familia PWC, para que su seres queridos conozcan un poco de cultura organizacional e instalaciones.

Duración	2 Horas
Actividad Rompehielo	<p>Mi Nombres es:</p> <p>Se les pedirá a los participantes formar un círculo grande. A continuación cada uno dirá su nombre mientras los demás estén atentos a esto.</p> <p>Terminado lo anterior se les pedirá a los participantes que eleven sus brazos a la altura del pecho y junten las palmas y en esta posición de señalamiento se dirija a otro participante diciendo su nombre.....</p> <p>Cuando el participante llegue al puesto del otro; éste saldrá haciendo lo mismo y así sucesivamente. El tallerista dará la pauta para el número de participantes que estén en movimiento.</p> <p>La actividad termina cuando uno de los participantes sepa el nombre de todos.</p>
Actividad Principal	<p>Jornada de esparcimiento e integración de los colaboradores y sus familias. Dentro de los cuales estará :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Charla temática sobre la convivencia. - Ruleta de valores. -Bingo familiar. -Compartir.
Actividad de Reflexión y Análisis	<p>Se programará 1 vez al semestre con el permiso de los colaboradores para asistir a las instalaciones con sus familias para unas actividades programadas, las cuales irán desde juegos de mesa, mini espectáculos hasta un compartir. Todo con el fin de que se logre una integración de la cultura organizacional y las familias.</p>

Conclusiones

Título	<i>10. Team Building</i>
Objetivo	Los objetivos del team building se centran en la mejora de la comunicación personal entre los trabajadores, fomentar una actitud positiva entre ellos y para con la organización y, especialmente, incrementar el sentimiento de pertenencia a la empresa así como potenciar determinados rasgos de liderazgo entre algunos de los miembros participantes como el feedback y la capacidad de coordinar y escuchar.
Duración	1 Hora
Actividad Rompehielo	<p>-Dos verdades y una mentira: A pesar de que este rompe hielo virtual es simple, la diversión nunca decae. Pídele a cada participante que escriba tres cosas sobre sí mismo, de las cuales dos sean ciertas, y una puede inventarse.</p> <p>Puedes usar notas adhesivas para esta divertida tarea. El resto del equipo votará a favor de la declaración que consideren mentira. Una vez que todo el mundo haya votado, revela la respuesta correcta y disfruta de las divertidas preguntas y bromas que siguen.</p>

Actividad Principal	<p>Caso liquidación de concepto.</p> <p>En la nómina del mes de diciembre sucedió algo inesperado, se liquidó doble prima de vacaciones y bonificación para aproximadamente 500 empleados por un valor aproximado de \$450.000.000, el cliente se encontraba muy molesto y se veía nublado su juicio ya que pedía un reembolso por parte del equipo de nómina. Por otro lado el equipo de nómina no tenía la culpa por completo, debido a que esa nómina al ser una de las más grandes del año tenía revisiones adicionales que les consumió, mucho tiempo; por lo tanto el equipo se encontraba muy agotado ya que estaban desde muy temprano hasta altas horas de la noche, y por temas de entrega no pudieron garantizar una segunda revisión de esos conceptos y adicional a esto su sistema de gestión SARA liquidó el plano doble.</p> <p>¿Cómo puede el cliente entender esta situación?</p> <p>¿Qué posible solución se le podría brindar al cliente?</p>
Actividad de Reflexión y Análisis	<p>Presentar cuales serían las posibles soluciones y elegir las más viable, teniendo presente que no se vean afectadas las partes implicadas.</p>
Conclusiones	

DEVOLUCIÓN CREATIVA

Evaluación del cumplimiento de los objetivos:

Aciertos:

Es importante resaltar que el proceso en el diplomado ha sido muy beneficioso, teniendo en cuenta que los módulos vistos abrió mucho más nuestra visión sobre el campo organizacional, lo que involucra en su quehacer la psicología organizacional no es únicamente realizar ciertas funciones limitadas tales como las entrevistas y celebración de fechas especiales, puesto que para la mayoría de profesionales en formación esa era la base principal de conocimiento que se tenía sobre el rol de un psicólogo, por ende, estamos de acuerdo que iniciar este proceso fue una elección oportuna, debido a que aprendimos temas de los que poco se había hablado en nuestro círculo educativo y social.

Por lo anterior, queremos resaltar la labor de los instructores que estuvieron acompañando en el proceso y cada módulo, fueron muy asertivos al transmitir su conocimiento y experiencia, las cuales combinaron con creatividad y practicidad porque además de emisores también eran receptores de información, y permitieron que cada experiencia fuese compartida para poder obtener un aprendizaje significativo, además se buscaban estrategias que permitieran poner en práctica la teoría. También nos permitió entender que para desempeñar el cargo es necesario desarrollar ciertas competencias las cuales son fundamentales para ejecutar nuestro rol de manera óptima y comprender que no solo basta con el conocimiento, sino que también es necesario ser íntegros con nuestros valores, actitudes y habilidades blandas. Lo que nos permitirá tener un amplio panorama y así entender que cada persona puede contribuir de diferentes maneras a las organizaciones.

Dentro del proceso fue importante conocer sobre las tendencias globales, y cómo los empresarios van haciendo ajustes a los modelos de negocio tradicionales para poder seguir creciendo y mantener la competitividad en un contexto cambiante, y con ello es pertinente mencionar la crisis del 2020 que trajo consigo grandes transformaciones, para muchas organizaciones este fue el impulso necesario para rediseñarse, para reconfigurar el rol o la gestión de sus colaboradores y así impulsarse al crecimiento, lo cual exige algunos cambios importantes que abarcan desde sus modelo de trabajo tradicional hasta su cliente interno. Orientando así al resultado más que a la productividad.

Es importante darle un valor a los equipos de trabajo de manera que se sientan incentivados y los impulsen a la innovación, resaltando su desarrollo y aprovechando sus capacidades humanas como su análisis, habilidades sociales, tecnológicas y resolución de problemas, algo que también implica priorizar el bienestar y la salud de los colaboradores para que se sientan valorados, motivados e importantes en la construcción de empresa. En cuanto a ello, y como se explicaba en uno de los módulos, es importante que se realicen planes de bienestar para generar impacto favoreciendo la vida del colaborador, para poder darle cumplimiento, es necesario conocer las necesidades de la organización, y diseñar programas de los cuales se puedan beneficiar la mayor parte del personal.

Después de lo anterior, con la información y conocimiento adquirido en los módulos, fue posible comprender más fácilmente la dinámica laboral de PWC, e identificar situaciones presentes que podían afectar los procesos y el bienestar de los colaboradores, por ello, diseñamos el protocolo de intervención, que con base a las actividades planteadas se logró identificar algunas posibles variables que influyen en la deserción laboral en PWC. Esto se pudo lograr con la información suministrada por parte del líder de talento humano y

colaboradores directos de la organización que compartieron datos relevantes y su propia experiencia.

A medida que se desarrollaba el protocolo, encontramos una densa responsabilidad laboral, la cual no permite que sus colaboradores tengan un equilibrio vida/trabajo, puesto que no pueden disfrutar de sus diferentes espacios en el ámbito personal, social y familiar debido a la falta de tiempo, el cual deben aprovechar para poder cumplir con sus obligaciones, lo que imposibilita mantener un bienestar físico y mental debido al volumen de trabajo, que con el tiempo se va reflejando en agotamiento, desmotivación, estrés y ansiedad. Esto también conlleva a la deserción laboral, las personas pueden llegar a tal punto de sentir tanto malestar que lo único que desean es salir de allí, y aceptan la primera oportunidad que les brinden en otro lugar, pero solo con la finalidad de buscar un equilibrio, algo que les brinde tranquilidad emocional. Muchos de los colaboradores coinciden en la gran enseñanza y experiencia que les ha dejado PWC, y por ello están muy agradecidos, crecieron profesionalmente, aunque, como ser humano estaban estancados, totalmente absorbidos por el trabajo, y una oportunidad o idea de laborar en otro lugar, era una escapatoria a su realidad.

Por otro parte, se considera importante mencionar que los empleados son contratados con unas determinadas tareas, pero éstas, con el tiempo se modifican y se incrementa, esto hace que sus entregables no sean los más óptimos y de la calidad esperada, pues, en el afán de poder cumplir a cabalidad con lo que esté a su cargo, no tienen mucho tiempo para poder ser muy detallados y específicos, además, también se encuentran falencias en el cumplimiento de labores que se estipulan en el manual de funciones, porque, aunque cuenten con estos manuales, las funciones asignadas no son acordes al cargo que desempeñan y tampoco se estipulan en el manual.

Dificultades:

Dentro del proceso se presentaron algunas dificultades, las cuales no permitieron llevar a cabo el 100% de lo planteado al principio fue complejo coordinar el tiempo con líder puesto que él tiene un agenda un poco ocupada, a pesar de que nos brindó información confidencial fue también muy limitado en otras, se entiende que la organización puede ser un poco recelosa con la misma, también se pudo identificar que a pesar de que conozcan algunas de sus falencias, su modelo de negocio se mantiene. Se pudo observar que fue redundante con la información y tuvo incomodidad con otra, ya que, evadía las preguntas que solicitamos.

Por otro lado, se dificultó coordinar con el equipo de trabajo el tiempo y espacio para consolidar el protocolo de intervención, debido a los compromisos y responsabilidades de cada uno de los integrantes, como ya bien se ha manifestado en varias ocasiones se encontraban cargados y algunas fechas del mes aumenta la presión por las fechas de corte de los entregables. Así que esto llevó a que algunos espacios fueran limitados.

Una de las principales dificultades fue el poco involucramiento por parte de PWC, ya que la misma a pesar de conocer la propuesta, no brindó el espacio pertinente y necesario para realizar las actividades planeadas. Su excusa estuvo basada en que se encontraban en temporada alta y algunos líderes tenían compromisos importantes con los clientes, así que no podían detener la operación por miedo a retrasos y posibles errores en sus tareas.

La información brindada y recolectada para las actividades fue gracias a la gestión de una empleada de la organización, quien ayudó a citar y a reunir a sus compañeros de equipo, que muy amablemente aceptaron y estuvieron totalmente dispuestos, y activos en las mismas.

Con los ex empleados de la organización fue menos complejo, sin embargo, hubo inconvenientes en coordinar el encuentro, debido a sus compromisos, pero se resalta que hubo disposición e interés en participar de las actividades.

Recomendaciones para la empresa, universidad y proceso del diplomado

Con base a lo observado en la ejecución de actividades se considera importante mencionar algunas recomendaciones para la organización que permitan mejorar la estabilidad de la misma, y brindar mejores condiciones a sus colaboradores, lo que a largo plazo será un beneficio para ambas partes porque habrá un equilibrio, bienestar y sentido de pertenencia por PWC.

Se recomienda:

1.-Organizar y distribuir equitativamente las funciones predeterminadas en el mes entre los colaboradores, en caso tal de que haga falta un integrante que el líder se involucre y dé el apoyo necesario, y así llevar a cabo de manera exitosa el proceso.
Por otro lado si la falencia de integrantes se ve marcada es importante que el líder levante la mano y solicite apoyo, y así llevar a cabo lo propuesto.

2.-Brindar actividades de bienestar a sus colaboradores, suficientes en tiempo, donde los espacios sean realmente adecuados, con el objetivo que ellos puedan sentirse cómodos, con satisfacción física, mental. Lo que a mediano plazo se podrá ver reflejado en su salud y a nivel laboral en sus entregables.

3.-Reevaluar y ajustar el manual de funciones, para delimitar que las funciones de los colaboradores sean más equitativas y acorde a su salario.

4. Es importante que al momento de ingresar personal nuevo se le brinde el acompañamiento necesario en espacio y tiempo para su capacitación, y adaptación a la organización. Así este tendrá una base más sólida y segura al momento de empezar a ejecutar sus labores.

5. Reforzar el programa de anfitrión por vocación, extendiendo los espacios con su coach, dónde ellos puedan evaluar y conocer las expectativas de sus nuevos empleados y que así puedan generar sentido de pertenencia en los mismos.

6. Involucrarse en los proyectos o procesos que se realicen en la empresa para que se brinden las herramientas y la información necesaria, para así poder intervenir de manera satisfactoria las necesidades que tiene la organización para poder seguir creciendo e innovando.

7.- Implementar un programa de retención de talento, donde se realice un sondeo que permita conocer las necesidades puntuales de cada empleado e información la cual pueden emplear para diseñar estrategias de atracción y sentido de pertenencia por su marca y así disminuir la rotación de personal.

8. Mejorar la comunicación y entablar rutas de escucha activa. Para así atender de manera óptima las necesidades de los colaboradores por medio de un plan de acción, ya que en ocasiones ellos manifiestan sus necesidades y no se sienten escuchados.

Es importante que la organización retome las entrevistas de retiro para así conocer la razón por la cual desertó el colaborador e identificar las falencias u oportunidades que buscan los empleados para seguir creciendo y no las encuentran

allí y recolectar Información con la que pueden evaluar, planear y diseñar un plan de intervención efectivo para reducir los índices de rotación y generar estabilidad.

- 9.** Promover estrategias para la salud mental en el trabajo. Para generar en los colaboradores un sentido de conciliación y equilibrio de la vida laboral con la personal. Lo que a futuro plazo será un beneficio para ambas partes, ya que los empleados estarán contentos y la organización verá resultados positivos.

Reflexión Teórica

El concepto de talento humano ha ido evolucionando a través de los tiempos, anteriormente los colaboradores de las empresas eran considerados como una especie de recurso material desechable y reemplazable, no se valoraban sus capacidades, conocimientos y esfuerzos, las empresas los moldeaban a su gusto e intereses, dejando a un lado su humanidad y tratándolos como máquinas de producción. El hombre era considerado:

“Un engranaje en la máquina de la eficiencia y la productividad, motivado por el miedo al hambre y la necesidad de dinero para sobrevivir por lo cual respondía únicamente ante las recompensas salariales” (**Cideh Impulsa,2018**).

Por lo cual las empresas tomaban ventajas de estas necesidades humanas, usándolas a su favor para someter al empleado a los que ellos imponían en pro de generar más ganancia a la empresa.

“Por otra parte, para la primera década del siglo XX, una de las presiones que soportaban las organizaciones hacía referencia a la necesidad de mayores volúmenes de producto, lo que activó la preocupación por maximizar la eficiencia, ubicando “el hombre correcto en el puesto correcto (Vargas, 2007, p. 4).

Las empresas empezaron a preocuparse por su personal, debido a que ya la productividad no era tan satisfactoria, a raíz de esto consideraron cambiar su modelo de trabajo acogiendo nuevas teorías de relaciones humanas, donde se plantea a que la productividad laboral es el resultado tanto de las condiciones físicas, organizacionales, motivacionales y relacionales de cada individuo.

La investigación de Elton Mayo ayudó en el desarrollo de la teoría de las relaciones humanas que tiene como objetivo resaltar la importancia de los recursos humanos para la organización y reconocer que los trabajadores no solo generan dinero sino también satisfacción psicológica y social” (Urbáez, 2005).

En la actualidad, muchas organizaciones han intentado ajustarse a este modelo, pero en ocasiones, estos intentos no suelen ser tan exitosos porque los colaboradores no tienen un adecuado reconocimiento de su labor, que los haga sentir importantes y necesarios para el crecimiento de la organización. Por lo contrario, las empresas prefieren dejar ir a su talento, aunque sea este una pieza principal para el equipo, lo que puede desestabilizar el adecuado funcionamiento.

Para llevar a cabo este protocolo se optó por conocer más de cerca cómo se desenvuelven los colaboradores de HRO en PWC. Se conoció un poco su trayectoria y dinámicas laborales, lo cual permitió tener una aproximación a ellos e indagar sobre su cultura y clima organizacional. Dentro de la intervención, se pudo identificar algunas falencias dentro de la organización, manifestadas propiamente por los involucrados del área.

Luego de hacer un reconocimiento general se plantearon unos objetivos a partir de las problemáticas observadas, y posterior a ello se plantean unas actividades de intervención específicas para abordar las diferentes situaciones identificadas, esto con la colaboración y participación de las personas que han estado directamente relacionadas con PWC.

Las personas han contribuido significativamente al éxito de la firma a través de sus conocimientos y habilidades estratégicas, sin embargo, su trabajo no ha sido valorado. Después del espacio con el líder de Talento Humano a Nivel Nacional, fue posible conocer información de primera mano mediante una entrevista y de acuerdo a los objetivos planteados

se pudo constatar que en la organización hay un alto grado de exigencia en las responsabilidades, lo que desencadena un desgaste psíquico y físico, llegando a ocasionar un alto porcentaje (26% aprox) de rotación, y paralelo a ello hay un colaborador que se encuentra asumiendo el cargo del recurso faltante, lo que trae consigo una carga y una doble responsabilidad ante los clientes y ante PWC, ya que la empresa no cumple con el contrato psicológico es decir a todos los compromisos que adquirieron con el trabajador al comenzar la relación laboral.

“Schein (1980), por otra parte, define los contratos psicológicos como un conjunto de expectativas no escritas que operan en todo momento entre cada miembro de una organización La organización y sus miembros tienen no sólo expectativas explícitas sino también implícitas sobre lo que deben dar y obtener de la otra parte en la relación laboral más allá de lo que figura en el propio contrato laboral. pág. 22.

Además, incluye acuerdos, expectativas que la persona tiene acerca de la organización, lo que la propia empresa espera del nuevo integrante del equipo en su puesto de trabajo, y sus aportaciones a la misma.

El hecho de no satisfacer el contrato psicológico que se plantea al principio y sobrecargando al personal generan desequilibrio entre el tiempo vida/trabajo, lo que se traduce en desmotivación y deserción, ya que no le permite al colaborador disfrutar de actividades extracurriculares que son de su gusto, tales como, tiempo en familia o vida social. Es importante resaltar que el rango de edades oscila entre los 18 a 28 años (generación Z o Centennials) la cual valoran más el tiempo de calidad,

buscan trabajos flexibles que les permitan realizar varias actividades a la vez, (estudiar compartir con familiares).

Es fundamental que exista un equilibrio entre el trabajo y la vida privada, porque los empleados obtiene beneficios como disminuir sus niveles de estrés y tienen un buen equilibrio entre lo personal en este sentido se podría haber trabajadores más productivos y menos ausentismo (Anahuac, 2020).

En vista que la sobrecarga de trabajo puede considerada una modalidad de acoso laboral según el artículo 7 de la Ley 1010 de 2006”se puede deducir que en PWC existe persecución laboral tendiente a producir carga excesiva de trabajo y de horario de trabajo extenso lo que conllevan a la desmotivación y deserción laboral.

Es importante tener en cuenta que cuando las responsabilidades exceden los conocimientos de los colaboradores esto genera una carga mental debido a la valoración que se le atribuye al trabajo por la dificultad que representa produce tensión, estrés, fatiga y ansiedad por la demanda de complejidad, tiempo, atención, habilidades, análisis y criterios específicos para llevar a cabo determinada tarea.

En la entrevista con los ex empleados de PWC pudimos constatar que en la empresa el líder de outsourcing tiene un tipo de liderazgo autocrático basándose en una visión clásica de lo que es el empleado. Se puede observar cómo PWC aún se percibe al hombre como un objeto el cual solo recibe órdenes que deben ser cubiertas para lograr los intereses de la empresa, aunque cuentan con uno de los recursos más importantes para su desarrollo, que son las personas, quienes actúan como los principales agentes que sustentan el crecimiento de la

empresa, y son quienes toma las decisiones en función de las necesidades de la organización. No se valora el trabajo del colaborador (Drucker, 1955).

En cuanto a la teoría de McGregor se dice que hay dos estilos de liderazgo participativo y autoritario. En PwC se adopta el liderazgo autoritario que se puede describir en los siguientes puntos: mucha supervisión y minuciosidad en las labores a realizar, busca continuamente la eficiencia, y tratan de forzar el cumplimiento de tiempos,

En este tipo de Liderazgo toda la responsabilidad y todo el poder o mando recae en el líder el realiza la toma de decisiones, él pone los objetivos, diseña las estrategias , marca las fechas , más que un líder con todo lo que se puede observar se acerca más a un jefe debido también a que el líder es quien tiene la información, y comparte con quien cree y cuando cree que es conveniente, la comunicación va en una sola dirección es decir, del líder hacia su equipo , y no toma en cuenta las opiniones del resto de los miembros del equipo e impone siempre su voluntad y los empleados asumen las directrices, sin derecho a rechazar nada de lo que se le pide generando altos niveles de estrés.

Esto conlleva a que no haya un liderazgo óptimo ya que, hace falta tener una actitud democrática es decir tomar de forma conjunta las ideas de los trabajadores, y prestar atención a las necesidades individuales de los colaboradores.

Referencias

Álvarez Silva, L. A., Estrella Marín, B. M., y Rosas Baldeón, S. M. (2018, Junio).

Rol del Psicólogo Organizacional en la gestión de Talento Humano. Podium.

<https://dialnet.ezproxy.uniminuto.edu/servlet/articulo?codigo=6741904>

Orozco Rincón, E. E. A., López Ruiz, E., Zuleta, P., López, D., Giraldo, M. C.,

Gómez, M. T., Molina, A., Álvarez, A., Valencia, L., Ramírez Gómez, B., y Páez, Á.

(2013, Diciembre). *Rol del psicólogo en las organizaciones. Psicoespacios*, 7(11),

409-425. Dialnet plus.

<https://dialnet.ezproxy.uniminuto.edu/servlet/articulo?codigo=4863351>

pwc. (s.f). *Historia* [Contamos con una larga historia brindando servicios profesionales con valor agregado a nuestros clientes.].

<https://www.pwc.com/ia/es/acerca-de-nosotros/historia.html>

pwc. (s.f). *Conoce la Fundación: misión, visión y propósito.*

<https://www.pwc.com/cl/es/acerca-de-nosotros/Fundacion-PwC-Chile/Mision-vision-y-proposito.html>

pwc. (s.f). *Valores Pwc.* pwc. <https://www.pwc.com/ia/es/acerca-de-nosotros/valores-pwc.html>

Orozco Rincón, E. A., López Ruiz, E., Zuleta, P., López, D., Giraldo, M. C., Gómez,

M. T., Molina, A., Álvarez, A., Valencia, L., Ramírez Gómez, B., y Páez, Á. (2013,

Diciembre). *Rol del psicólogo en las organizaciones*. *Psicoespacios*, 7(11), 409-425.

Dialnet plus. <https://revistas.iue.edu.co/index.php/psicoespacios>

Gallego A. *Rol del psicólogo organizacional en Colombia entre los años 2000 y 2017 a partir de una revisión sistemática*. Trabajo para optar al título de psicólogo.

Universidad de Antioquia.

https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/15876/1/GallegoJoel_2018_RolPsicologoOrganizacional.pdf

Cruz De La Sierra. (2017, diciembre). *El papel del hombre en las organizaciones: un enfoque basado desde las teorías organizacionales*. *Cielo*.

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-22502017000200003

Canal Innova. (2022). *Baby boomers, Generación X, Millennials y Centennials: Así son y así conviven en la empresa*. <https://canalinnova.com/generaciones-que-conviven-en-la-empresa>

Suárez-Pineda, L. (2016). *Teoría general de la administración: una reflexión en torno a su vigencia en las organizaciones del mundo moderno*. In *Vestigium Ire*, 9(1), 12-20. <http://revistas.ustatunja.edu.co/index.php/ivestigium/article/view/1147>