



Protocolo de intervención psicológico en el área de recursos humanos, en la empresa
Postobón S.A, enfocado al área de bienestar laboral

Holguín Paredes, Daniela

Muñoz Vargas, John Alexander

Navarro Quintero, Carolina

Sistematización Presentado como requisito para optar al título de Psicólogo

Asesor

Giraldo Arcila, Richard Fernando

Psicólogo

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Psicología

Marzo de 2021

Índice General

Índice General	2
Lista de tablas.....	5
Anexos.....	6
Introducción	7
Resumen.....	9
Abstract	10
Fase del ver	12
Descripción de la Institución.....	12
Características..	15
Visión	18
Valores. s.....	18
Estructura Organizacional.....	19
Asamblea general de accionistas.....	21
Junta directiva.:	21
Análisis de la Estructura Organizacional	22
Rol del Psicólogo Organizacional.....	38
Definición del psicólogo organizacional.....	42

Observación y análisis de las oportunidades de mejora.....	50
Análisis Dofa.....	50
Debilidades.....	50
Oportunidades.....	50
Fortalezas.....	51
Amenazas.....	51
.....	55
Fase del juzgar.....	57
Priorización de la problemática.....	57
Referencial.....	62
Marco histórico.....	63
Marco Legal.....	70
Marco teórico.....	74
Marco Conceptual.....	81
Bienestar Laboral.....	81
Rotación de Personal.....	82
Calidad de Vida.....	82
Bienestar Subjetivo.....	83
Motivación.....	83
Fase del hacer.....	84

Justificación.....	84
Objetivo general.....	86
Objetivos específicos.....	86
Estrategias que permitan mejorar y disminuir la rotación del personal.....	88
Beneficios del Programa de Bienestar Laboral.....	88
Cronograma de actividades.....	94
Fase de la devolución creativa.....	96
Evaluación de cumplimiento de los objetivos.....	96
Aciertos.....	96
Evaluación global del cumplimiento del objetivo general.....	97
Reflexión teórica.....	98
Recomendaciones a la empresa.....	104
Conclusiones.....	106
Referencias.....	107
Anexos.....	110

Lista de tablas

Tabla 1. Accionistas y porcentajes.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 2. Analisis interno y analisis externo: Dofa	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 3. Numero de servidores: Postobon y Alquileria	94
Tabla 4. Cronograma de actividades.....	60

Anexos

Anexo 1. Taller N°1	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 2. Taller N° 2	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 3. Taller N°3	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 4. Taller N°4	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 5. Taller N°5	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 6. Taller N°6	¡Error! Marcador no definido.

Introducción

Las transformaciones en las cuales hace parte las organizaciones y las economías globales inmersas en el crecimiento empresarial, introducen de forma constante diversos cambios, los cuales se convierten en ficha clave para el mejoramiento de las mismas, en el cual se permite identificar fortalezas y debilidades con el fin de poder avanzar y crecer día a día. La importancia de dichos cambios permite, aumentar la importancia de este tipo de estudios, con los cuales se busca revisar el ámbito organizacional en relación con los colaboradores de las mismas, adicional, da lugar a que los profesionales del área empresarial y organizacional tengan un referente de acorde al funcionamiento de las organizaciones.

En la actualidad las empresas u organizaciones están expuestas a ser observadas, analizadas y cuestionadas en los funcionamientos internos y la relación que tienen con sus colaboradores, por tal motivo se realizan estudios que dan pie a este tipo de intervenciones, el cual hablaremos en el presente trabajo.

El presente trabajo tiene como finalidad diseñar un protocolo de intervención, orientado a la disminución de rotación de personal en base al programa de bienestar laboral de la empresa Postobón S.A. Por medio de este protocolo se realiza un análisis de la información obtenida en el informe de sostenibilidad del año 2018 de la empresa en mención, con el cual se hará un análisis comparativo con una de las empresas del mismo sector que Postobón S.A.

Para esto, se tomó como método de estudio el enfoque praxeológico, que según Juliao (2011) se divide en cuatro fases, la fase del ver, la fase del juzgar, la fase del actuar y por último la fase de la devolución creativa. Con este buscamos mantener una actitud de indagar, observar y por último realizar una reflexión de trabajo en su totalidad.

El documento presente, busca desarrollar este protocolo de intervención, partiendo desde el bienestar laboral, ya que, es un tema de gran importancia dentro de las organizaciones, poder identificar e intervenir en las necesidades que presentan sus colaboradores para así, poder diseñar y planear estrategias que mejoren sus necesidades. Todo esto con el fin de potencializar y fortalecer la integración de los colaboradores en relación con los objetivos de la empresa y así poder tener un personal motivado, comprometido y por ende productivo.

Resumen

El siguiente trabajo de investigación consta de cuatro fases, la fase del ver, la fase del juzgar, la fase del hacer y por último la fase de la devolución creativa, las cuales se tiene como objetivo diseñar un protocolo de intervención, orientado a la disminución de rotación de personal, con base al programa de bienestar laboral en la empresa Postobón S.A.

Con el cual se pretendió dar un análisis partiendo del análisis del informe de sostenibilidad del año 2018 de Postobón S.A. en el cual encontramos un porcentaje considerable en la rotación del personal. Dentro de este protocolo de intervención, el propósito es enfocarse en dichos fenómenos y entender el porqué de dicho porcentaje en la rotación de personal.

Se tuvo en cuenta dentro de este protocolo de intervención, algunos factores que no fueron encontrados en el informe de sostenibilidad del año 2018, pero, que si fueron nombrados en la reunión que se tuvo con el personal que hace parte de Postobón S.A. todos los aspectos a tratar dentro de este análisis fueron identificados durante el desarrollo de este protocolo.

Se obtuvieron referentes teóricos de tipo investigativo, los cuales han hablado sobre la rotación de personal, esto con el fin de realizar un análisis más profundo, que nos pudieran brindar una mirada más amplia que nos pudiera complementar a nuestro protocolo de intervención.

Palabras claves: bienestar laboral, rotación de personal, protocolo de intervención.

Abstract

The following research work consists of four phases, the seeing phase, the judging phase, the doing phase and finally the creative devolution phase, which aims to design an intervention protocol, aimed at reducing of staff rotation, based on the labor welfare program in the company Postobón SA

With which it was intended to give an analysis based on the analysis of the sustainability report for the year 2018 of Postobón S.A. in which we find a considerable percentage in staff turnover. Within this intervention protocol, the purpose is to focus on these phenomena and understand the reason for this percentage in staff turnover.

Within this intervention protocol, some factors that were not found in the 2018 sustainability report were taken into account, but that were named in the meeting that was held with the staff that is part of Postobón S.A. All the aspects to be treated within this analysis were identified during the development of this protocol.

Theoretical referents of an investigative nature were obtained, which have spoken about the rotation of personnel, this in order to carry out a more in-depth analysis, which could provide us with a broader view that could complement our intervention protocol.

Keywords: job well-being, staff rotation, intervention protocol.

Fase del ver

Esta fase se enfoca básicamente en la observación que se realiza a la información de la organización estudiada, en donde nos damos cuenta de que trata, cual es la misión, visión, sus valores la historia, con el fin de identificarla.

Descripción de la Institución

Historia. Postobón es una de las pocas empresas que alcanzaron a tomar el corazón de los colombianos y en algunos otros lugares del mundo, así lo podemos ver en su historia, de cómo fue creada y como ha ido creciendo a lo largo del tiempo (Organización Ardila, 2015).

¿Cómo nació la compañía? Remitámonos a 1904. Colombia era un país con una sociedad agobiada por el hambre como consecuencia de la Guerra de los Mil Días. Un país sumido en una de sus crisis económicas más penosas. El mundo, por su parte, se debatía entre los proteccionistas y los librecambistas. Mientras tanto, en Medellín se trazaba el camino de lo que hoy somos: Una compañía de 111 años de existencia, ganadora, líder en el mercado colombiano. Valerio Tobón Olarte era joven antioqueño proveniente de Guarne. Trabajaba en una droguería en donde entabló una relación de confianza y amistad con propietario y jefe, Gabriel Posada. De esta manera, un 11 de octubre de 1904 nació la sociedad Posada & Tobón, dando paso así a un camino de éxito que hoy nos permite ser la compañía líder de Colombia en bebidas. La Kola Champaña, primera bebida creada por Valerio Tobón se puso de moda en la ciudad, y no faltó en las cantinas, los clubes, las casas, los hoteles los bailes y las fiestas, ganándose su espacio en la

vida de los colombianos. Mil pesos y una fábrica ubicada entre las calles Colombia y Sucre, en el centro de Medellín, más sucursales dos años después (1906) en Manizales y Cali, representaron el crecimiento inicial de la compañía. Con el tiempo, la Sociedad Posada&Tobón logró pactos comerciales con Gaseosas Colombiana y Gaseosas Lux, competidores de la época. Gracias a esos pactos, las marcas Postobón, colombiana y Lux podían producirse en cualquiera de las plantas de las tres compañías, permitiendo así la cobertura nacional (Organización Ardila, 2015).

En 1917, la compañía introdujo al mercado el agua Cristal. Agua embotellada, toda una novedad, más aún si se tiene en cuenta que en su proceso de producción se usaban equipos de filtración y rayos ultravioleta. Su lema resumía la esencia del producto: “Agua absolutamente pura e higiénica” (Organización Ardila, 2015).

Un año más tarde nació Bretaña, un mezclador para acompañar los mejores momentos. Aún Bretaña conserva ese espíritu y se mantiene como un ícono de los productos exitosos de la compañía. Con Bretaña llegó también la tapa corona, aportándole estilo, protección y durabilidad a la bebida (Organización Ardila, 2015).

En 1924, una de las bebidas de la compañía, Freskola, ganó la “Medalla de Oro Gran Cruz” en la Exposición Internacional de Roma, máxima y única distinción entregada en este certamen que captaba la atención universal (Organización Ardila, 2015).

La transformación de la compañía se dio de la mano de una persona trascendental no solo para la empresa, sino también para el desarrollo empresarial colombiano: Carlos Ardila

Lülle. Carlos Ardila Lülle, ingeniero civil bumangués, comenzó a trabajar en Gaseosas Lux en 1950. Gracias a su capacidad de trabajo, conocimiento y visión de negocios, trazó su futuro profesional y con él, el crecimiento de la compañía. Fue en 1968, cuando el timón dio un viraje ganador. Gaseosas Lux S.A. se fusionó con la sociedad Postobón S.A. y el doctor Ardila Lülle fue nombrado Presidente. Confiando en su talante empresarial y bajo su batuta, la compañía aglutinó a las principales empresas de bebidas gaseosas en el país por medio de adquisiciones y fusiones. De esa forma, el doctor Ardila Lülle comenzó a trazar el punto de partida de una de las organizaciones industriales más grandes e importantes de Colombia: La Organización Ardila Lülle. Desde ese entonces, no hemos dejado de innovar, crecer y de ganar (Organización Ardila, 2015).

Nuestra historia cuenta que arrancamos con una distribución a pie, a lomo de mula y en carruajes de madera, pero en los años 50 del siglo pasado, la compañía comenzó a formar una flota de camiones y vehículos para distribución, la cual hoy en día es considerada como una de las modernas y eficaces de Latinoamérica. Hoy, las carreteras colombianas, las calles de las ciudades, los caminos veredales, las vías secundarias y terciarias ven pasar la marca Postobón estampada en vehículos encargados de llevar productos de calidad a miles de personas que, literalmente, los esperan. Este esquema de distribución representa una de nuestras mayores fortalezas y por supuesto, una oportunidad única de innovación y de negocios a futuro. La distribución de productos a todo el país. A esto le hemos dedicado tiempo y esfuerzo para conocer a fondo las necesidades y dinámicas de los canales y consumidores porque siempre queremos llegar primero, encontrar los mejores espacios, ser los más atractivos. La preventa también ha sido una de las innovaciones más grades de la compañía. Este esquema de ventas

fortaleció nuestra relación con los clientes gracias a un excelente equipo de trabajo que atiende con antelación sus necesidades. Hoy, nuestros representantes salen a las calles, coordinan las ventas y distribuyen nuestros productos por todo el país, constituyendo así una de las fuerzas de venta más grandes de Colombia. (Organizacion, Ardila lule, 2015).

Razón Social: Gaseosas Posada Tobón.

Características. Postobón es una empresa que nació en 1904, sus fundadores fueron Gabriel Posada y Valerio Tobón, lleva en el mercado 111 años, en las cuales se ha extendido por muchas partes del mundo, su sede principal se encuentra en Bello Ant sobre la autopista Norte, también ha sido pionera en las exportaciones del país después del café y el petróleo ha tenido mercados en Australia, Estados Unidos, Venezuela, entre otros países, uno de los principales éxitos que la empresa ha logrado en su expiación por el mundo Se identifica por vender productos que no tienen alcohol, como las gaseosas, aguas (Cristal), H2Oh, Hit, Tutti Frutti, colombiana, gatorade, pepsi, Mi Tea, breña, Canadá Dry, entre muchos más (Postobon S.A., 2019).

Desde su creación ha tenido una gran cantidad de productos azucarados unos no alcohólicos otros si los son que han hecho de Postobón esa gran empresa sólida, en la actualidad se considera una de las empresas líderes en el mercado debido a su gran empuje e innovador mercado y publicidad, además, han sido múltiples los eventos que ha tenido en el ámbito comercial (Postobon S.A., 2019).

Postobón actualmente hace parte de la Organización Ardila Lülle, que es una de las principales organizaciones industriales de América Latina, además, forma parte de muchos deportes, el cual se le denomina la liga Postobón de deportes, que es fútbol, ciclismo, patinaje.

Postobón s.a. es una empresa líder a nivel nacional en la producción y venta de bebidas refrescantes no alcohólicas. Nace en el año 1904 con la sociedad entre el Químico Gabriel Posada y el Boticario Valerio Tobón; fundan la compañía Posada y Tóbenla razón de existir de Postobón se centra en la misión de ser una organización líder en el desarrollo, producción y mercadeo de bebidas en sus inicios organizacionales la empresa surge con unos pocos colaboradores y usa empresa de pocos recursos que en su época logro vencer los espacios de tipo organizacional y de talento humano, que en con el paso de los años avanza en el aspecto propagandísticos y de recursos.

Según Weigold y Arens (2008) "La publicidad es la comunicación no personal estructurada y compuesta de información, por lo general pagada y de naturaleza persuasiva, sobre productos (bienes, servicios e ideas) por patrocinadores identificados a través de varios medios" (p. 4). Lo que se convierte en la base de formas de expresiones de nuevos propósitos mercantiles y organizacionales.

A medida que avanza el desarrollo y la organización en ventas y productos y el desarrollo de empresa, se ve en la imperiosa necesidad de crecer como tal, se hace más necesaria la idea de promover o mostrar este tipo de cosas para llegar a nuevos lugares en diferentes formas; como dice O'Guinn y Semenik, (2003): "La publicidad es un esfuerzo pagado, transmitido por medios masivos de información con objeto de persuadir" (p. 8). Logrando de esta forma un mayor alcance y mejorar la percepción de las ideas tanto en publicidad como en su orden organizacional.

De la estructura e ideas de empresa organizacional en la empresa Postobón, y los factores publicitarios que se dieron en su principio; tuvieron que ver mucho con los esfuerzos que en sus comienzos la empresa Postobón pudo imponer en sus funciones organizacionales y sus esquemas como empresa. Al ser una embotelladora que comienza en sus principios como una empresa de garaje... que se organizó con unos pocos empleados y dar como finalidad una pobre organización, en función de saber leer y saber el manejo de una simple maquina burda de embotellamiento.

Al llegar a un punto de alto alcance en la comunicación de organización y mercados, empiezan a ser notorias las diferencias que presenta la sociedad y sus problemas organizacionales, pues el ser humano se compone de características, gustos y opiniones diferentes, lo que indica que se puede dividir el mercado y la organización de gestiones y sus empleados en varias partes o como dicen los autores Stanton, Etzel y Walker, (2004) se puede definir un segmento de mercado como "un grupo de clientes con diferentes deseos, preferencias de compra o estilo de uso de productos". (p.164). Haciendo que las diferencias sean un beneficio.

Misión. Fortalecer el liderazgo en el desarrollo, producción, mercadeo y ventas de bebidas refrescantes no alcohólicas, para satisfacer los gustos y necesidades de los consumidores, superando sus expectativas mediante la innovación, la calidad y la excelencia en el servicio. Generamos oportunidades de desarrollo profesional y personal apoyándonos en el talento humano organizado en equipos alrededor de los procesos (Postobon, 2011).

Trabajamos con los proveedores para convertirlos en nuestros socios comerciales, contribuimos decisivamente al crecimiento económico de la Organización Ardila Lülle y del País, actuando con responsabilidad frente al medio ambiente y la sociedad (Postobon, 2011).

Visión

“Ser una Compañía Multilatina, con operaciones propias en el continente, reconocida por su dinamismo en innovar, desarrollar y ofrecer bebidas no alcohólicas de calidad, penetrando otros mercados e incursionando en otras categorías de producto” (Postobon, 2011).

Valores. Vivimos para dejar huellas.

- Vivimos para que te tomes la vida.
- Vivimos para ganar.
- Vivimos para ser ejemplo de integridad.
- Vivimos para marcar la diferencia.
- Vivimos por el respeto a nuestra gente.
- Vivimos en equipo para un mismo reto (Postobon, 2011).

Estructura Organizacional

Organigrama

En la siguiente imagen observaran como está constituido Postobón S.A.

Ilustración 1. Organigrama de Postobón S.A



Postobón es una empresa que cuenta con un gran prestigio y reconocimiento en Colombia, se encuentra constituida por un sistema de estructura organizacional que se encarga de dar un orden jerárquico en la organización. Es bien importante destacar que Postobón es una compañía que posee diferentes tipos de jerarquías y de industrias, como lo son las plantas embotelladoras, las oficinas y demás bodegas que se encargan de empacar y de guardar los productos.

Postobón tiene la siguiente estructura organizacional y está conformada por:

- Asamblea general de accionistas.
- Junta directiva.
- Accionistas y composición accionaria a marzo 31 de 2005.
- Número y clase de acciones en circulación.
- Situación de subordinación.

Asamblea general de accionistas. La asamblea general órgano y máximo dirigente y rector el cual está integrado por los accionistas escritos el dicho libro junto con sus representantes legales. Desacuerdo con lo establecido en la ley y las legislaciones de Colombia. Esta asamblea sesionará una vez al año durante los tres primeros meses (Postobon S.A., 2019).

Junta directiva. Para periodos de cada 2 años son elegidos los miembros de la asamblea general de accionistas. Esta junta está conformada por principales y suplentes. El personal directivo se encuentra regido de acuerdo con los siguientes rangos:

Personal Directivo. Héctor Fernando García Ardila - Presidente

Francisco Piña Sabalza - Asistente presidencia

Iván Darío Velásquez Uribe - Financiero

William Jones Camargo - Vicepresidente de ventas región occidente

José Antonio Sayago Rojas - Vicepresidente de ventas región oriente

Esteban Córdova Velásquez - Secretario general

John H. Betancourt Becerra - Vicepresidente de mercadeo (E) (Postobon S.A., 2019).

Revisor Fiscal. Juan Carlos González Gómez - Principal

Clara Cristina Rodríguez - Suplente.

Price Waterhouse Coopers Nombre de la Compañía.

Todo lo anterior según (informe de sostenibilidad, 2018).

La composición accionaria de Postobón S.A., a marzo 31 de 2005, es la siguiente: (Postobon S.A., 2019).

Tabla 1

Accionistas y porcentajes

Empresa	Acciones en cifras	Acciones en porcentajes
---------	--------------------	-------------------------

Fiducia Postolux	881,204	# acciones	51.00 %
Proma S.A.	67,198	# acciones	3.89 %
Servinsa OAL S.A.	373,988	# acciones	21.64 %
Inversiones Gamesa S.A.	398,037	# acciones	23.04 %
Otros	7,424	# acciones	0.43 %
TOTAL	1,727,851	# acciones	100.0 %

Nota: Parte izquierda Material: Nombre de accionistas. Parte central, Unidad: cifras en números por cada accionista. Parte derecha: Observaciones; porcentajes por cada accionista.

Análisis de la Estructura Organizacional

La estructura que posee Postobón S.A, es por departamentalización, modo en que se pueden agrupar las diferentes tareas de forma que sea eficiente la coordinación entre ellas. Esta estructura se compone de diferentes enfoques, como lo son: departamentalización por productos, departamentalización geográfica, departamentalización por procesos, departamentalización por función y departamentalización por tipos de clientes, los cuales todos están alineados al objetivo general de la organización.

Es necesario que una empresa de la talla de Postobón S.A, que hace parte de las grandes empresas, tenga este tipo de estructura organizacional, ya que, tienen diferentes sedes en diferentes lugares, y tantos productos, que requieren de un control riguroso y un apoyo de las distintas regiones donde se encuentran ubicados, todo esto con el fin de, un mejor desempeño, productividad y eficiencia en todos los procesos de la organización.

Este tipo de modelo brinda la capacidad de crear centros de distribución por todo un territorio, el cual lo posee la organización mencionada, la cual se encuentra ubicada en diferentes regiones de Colombia y algunos países del mundo. Postobón es una empresa que ofrece

productos y bebidas no alcohólicas, que hacen de Postobón S.A una empresa con una amplia cobertura en todo el territorio nacional.

Esta estructura organizacional, le permite a Postobón S.A, identificar sus debilidades y amenazas, ya que, cada departamento se enfoca en su proceso y en como maximizarlo cada día, es decir, se especializa en su área y de este modo cada uno se hace responsable y pueden aportar para la mejora de toda la organización.

De esta manera podemos observar la importancia de tener una estructura organizacional, permite la organización empresarial, maximizar los procesos, observar con una mirada más amplia y efectiva para cuando presentes inconvenientes y tengan que mejorar en algún proceso, permite agrupar los procesos más similares, y así obtener un mejor rendimiento y productividad.

La competitividad a la que se enfrentan las organizaciones ya sean grandes, medianas y pequeñas enmarcadas en el entorno económico mundial, las obliga a planear, planificar, organizar, ejecutar y controlar de manera más adecuada, acertada y ágil sus procesos, con el fin de, tener una máxima capacidad de funcionamiento en todas sus áreas y de esta forma adelantarse a cualquier inconveniente a futuro.

De tal manera que la evolución que se ha venido presentando, demanda a las mismas organizaciones a exigirse, sistematizarse, y tecnificarse a un nivel que les permita ser competentes y eficaces en todas sus áreas.

Para definir que es la estructura organizacional nos basaremos en el libro titulado, Comportamiento organizacional de Robbins y Judge (2013), quien dirá:

Una estructura organizacional define la manera en que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente. Los gerentes tienen que considerar seis elementos fundamentales cuando diseñan la estructura de su

organización: especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización descentralización, y formalización. (p.480)

Definiremos cada uno de estos 6 elementos, con el fin de esclarecer la estructura organizacional de Postobon S.A.

Especialización en el trabajo.

A principios del siglo xx, Henry Ford se volvió acaudalado fabricando automóviles en una línea de ensamble. A cada trabajador de Ford se le asignaba una tarea específica y repetitiva, como colocar el neumático frontal derecho o instalar la puerta lateral izquierda. La división de los puestos en pequeñas tareas estandarizadas — que podían realizarse de manera repetitiva— hizo posible que Ford fabricara un vehículo cada 10 segundos utilizando a trabajadores con habilidades relativamente limitadas. (Robbins, 2013, p.480)

La producción en línea creada por Ford y la importancia de esta en la actualidad, ha servido para destinar una función específica a cada proceso, además, nos permite presentar dicho modelo de producción en la empresa Postobón, la descripción y la forma en que es preparada la bebida estrella de dicha empresa, manzana postobón, y todos sus productos teniendo en cuenta, sus ingredientes y la forma en que estos son elaborados y posteriormente distribuidos. Es importante resaltar que este tipo de línea se ha venido utilizando de una manera azarosa por diferentes compañías a nivel mundial. Colombia y sus industrias se han dado a la tarea de estar a la vanguardia en estos procesos, que además, la empresa Postobón se ha caracterizado a nivel mundial por aplicar estos procesos, por este motivo se realizan análisis de la preparación de la manzana postobón, que cumple con las condiciones de cadena y línea de preparación, teniendo

en cuenta la velocidad de producción y calidad que esta le puede aportar a la industria, en acortar tiempos de producción, brindar más trabajo, tecnificar los procesos entre otras cosas.

El gran éxito de Ford y de muchas empresas así como, Postobón que desde hace décadas implementa dichos procesos. De esto González en su tesis (2001) nos manifiesta que:

Este tipo de producción consiste en una manufactura en forma secuencial y lineal de a una muy alta razón de producción de uno o varios productos. En el cual en ocasiones se utiliza un equipo muy especializado y un amplio equipo de personal en este tipo de producción y generalmente la planta entera está dedicada a la manufactura de un solo producto si así se desea o más productos según la demanda (p.45).

Teniendo en cuenta lo anterior, la embotelladora de Postobón en Bello Antioquia en su informe de procesos del 14 de mayo del (2017). Nos informa del proceso que al principio comenzó a producir el primer producto llamado “cola champaña” producto que se hizo muy famoso en bares, tiendas y clubes sociales. Fue creada el 11 de octubre de 1904 por Gabriel Posada y Valerio Tobón en la ciudad de Medellín. Creando un gran producto que después recibió el nombre de Manzana postobon.

El productivo se caracteriza pasa por varias etapas que deben ir ligadas a dar un proceso de inicio y finalización, comienza con la consecución del agua el cual se extrae de un pozo propio, donde este debe pasar por distintos procesos de purificación, los cuales, son determinados por la compañía tales como, filtrado en arena, filtrado en carbón activo, luego de la consecución de esta se debe mezclar con azúcares para obtener el jarabe, preservativos y concentrados y así obtener un jarabe terminado, en cuenta los demás ingredientes de la fórmula, azúcar, edulcorantes artificiales, ácidos (fosfórico, cítrico, málico, tartárico), cafeína, colorantes,

saborizantes, dióxido de carbono, conservantes y sodio; todo esto patentada por la empresa postobón. Luego de preparado el jarabe este se envía por camiones; que dentro de la misma planta se trasladan de un sector al otro.

Posteriormente de realizar el proceso de consecución de ingredientes (jarabe) se pasa por los siguientes procesos: obtención del agua, elaboración de jarabes, proceso de embotellado, control de calidad de los procesos, pruebas del producto, pruebas del agua, lavado de envases, pruebas bacteriológicas.

Obtención del agua. Se debe primero agregar Sulfato de Aluminio para aglomerar las sustancias de naturaleza orgánica tales como el bicarbonato de calcio y el magnesio; principalmente. Luego de realizar el sedimentación se elimina mediante purgas continuas, que en este caso se hacen cada 3 horas. Después de esto pasa por filtros de arena y carbón activado; el filtro de arena cumple la función de retener todas las partículas que quedan en el agua, el filtro de carbón activado cumple la función de retener todas las sustancias de naturaleza gaseosa como el cloro residual. La eliminación del mal olor y sabor; finalmente el agua pasa por el filtro pulidor que retiene partículas de cualquier tipo que no hayan sido eliminadas. Ver apéndice 2 para flujo del proceso. Rectificar filtraciones anteriores y retirar partículas microscópicas y microorganismos como las amebas. Des aireación; rectificar el aire ocluido en el agua.

Elaboración de jarabes. Esta fase es una de las más importantes del proceso de producción, ya que se debe realizar en diferentes sabores y es uno de los insumos importantes para el proceso de producción, viendo en la parte de costos este insumo es uno de los más costosos y se debe realizar seguimiento del manejo ya que inciden directamente en los costos de fabricación

La elaboración de jarabe se inicia haciendo uso del agua tratada, que es bombeada hacia en el tanque dilutor; luego se vierte azúcar blanca industrial, en cantidades determinadas para cada sabor y se mezcla uniformemente por el tiempo necesario.

Luego la mezcla es filtrada por varias capas verticales, que retienen partículas extrañas; obteniendo jarabe simple, que después es bombeado a otros tanques; según el sabor a preparar, puesto que, cada tanque tiene asignado un sabor. Después de reposar, el jarabe, es mezclado con esencias, colorantes, saborizantes, etc.; esto se agita constantemente. Los tanques son de gran tamaño debido a la cantidad de producción requerida; teniendo el de mayor capacidad: 3600 gls.; utilizado para el jarabe del producto con mayor aceptación en el mercado. Finalmente el jarabe

se deja reposar por 12 horas como mínimo para luego ser transportado mediante tuberías a la línea de embotellado.

Proceso de embotellado. En este proceso se envasa la bebida directamente, de acuerdo a los estándares preestablecidos, después de obtener las fases anteriormente nombradas y se puede diferenciar por los diferentes sabores

Control de calidad de los procesos. Durante el proceso de embotellado, se llevan a cabo controles de calidad; que permitan conocer, desde el momento que se generan el lavado de la botellas siguiente con la apariencia del producto y terminado con la conservación del producto final, con esto puede darse la identificación de efectos negativos que puedan afectar el proceso productivo el cual nos hace realizar acciones correctivas de ser necesario.

Pruebas del producto. Concentración y densidad del jarabe: Se revisan la densidad del azúcar en la cual debe ser precisa y exacta según los estándares que maneja este producto. Carbonation: en este se mide la concentración de gas carbónico en la bebida que debe ser correcta según la altura del llenado de la botella.

Es importante resaltar que estos procesos cuentan con el total acompañamiento del personal especializado: supervisores, equipos de medición del tiempo de procesos, personal de asepsia, químicos, entre otros. En el siguiente gráfico se muestra el proceso antes descrito.

Pruebas del agua. Sabor y olor. No debe tener ningún olor ni sabor. Turbidez Debe tener como máximo 5.0 P.P.M. Algas y protozoo, levadura y mohos. No debe tener ninguno; ya que, origina además de sabor censurable en la bebida, sedimento y deterioro. Alcalinidad. Máximo 50 P.P.M. porque, neutraliza el ácido de la bebida. Dureza total. Verifica el control del buen trabajo de los ablandadores.

Lavado de envases. Causticidad. No debe haber ningún residuo cáustico en la botella lavada. Residuo de detergente.- No debe tener. Temperatura de soluciones.- Verifica que la temperatura en la lavadora sea la adecuada para no tener problemas de choque térmico cuando la botella entre a la llenadora. Suciedad y mohos. Se hacen pruebas con azul de metileno para descartar su presencia.

Pruebas bacteriológicas. Se realizan periódicamente para evitar la formación de mohos y hongos en la sala de embotellado.

Distribución y comercialización.

Uno de los últimos procesos que se realizan en el análisis de embotellado en la línea de producción es su comercialización, distribución por diferentes lugares de Colombia y del mundo.

Es importante resaltar que estos procesos cuentan con el total acompañamiento del personal especializado: supervisores, equipos de medición del tiempo de procesos, personal de asepsia, químicos, entre otros. En los siguientes gráficos se muestra el proceso antes descrito.

Departamentalización. Una vez que los puestos de trabajo se han dividido mediante la especialización en el trabajo, deben agruparse en tareas comunes que puedan coordinarse. La base mediante la cual se agrupan los puestos de trabajo se conoce como departamentalización. (Robbins, 2013, p.482)

En Postobón, la departamentalización hace parte muy útil en su crecimiento como organización, que fabrica diversidad de productos, por esta razón la departamentalización cumple una función muy importante a la hora de destinar funciones que se puedan verificar y monitorear desde varias perspectivas como el buen desempeño, la saturación de funciones, y la productividad y eficiencia. Es real que la compañía Postobón cuenta con infinidad de elementos departamentalizados, ya que, cuenta con diferentes embotelladoras en todo el país y a nivel mundial, lo que hace de ella, empresa en las gestiones. La grandeza de la empresa Postobón, se centra en la capacidad de satisfacer los requerimientos de la misma en relación con la forma en que se encuentra dividida su gestión y su estructura organizacional. Se destaca que, la descentralización en Colombia y América Latina ha incrementado a pasos agigantados, teniendo un gran historial en su forma y fondo, que se han convertido en una herramienta de progreso y avances.

Por lo tanto Jaramillo (2010). Manifestara lo siguiente acerca de la descentralización:

La descentralización, como instrumento generador de desarrollo regional, irrumpió en los países latinoamericanos en la década de 1980, constituyéndose en un reto para que los gobiernos centrales y nacionales pudieran resolver asuntos medulares como la pres- Jaramillo/La descentralización en Baja California 179 tación de servicios con equidad, disponibilidad, acceso y calidad (p.179)

De estos instrumentos de desarrollo se ha valido la industria y en este caso Postobón en su informe de sostenibilidad del (2018. 2019) .Teniendo en cuenta el análisis de estructura organizacional y como se desprende y despliega una cantidad de funciones que se encargan de generar de una forma completa los protocolos que delegan su función a cada uno de los involucrados en las funciones ocupacionales de Postobón.

Cadena de mando. Si bien la cadena de mando fue alguna vez la piedra angular en el diseño de las organizaciones, su importancia actual se ha reducido significativamente.³ Sin embargo, los gerentes contemporáneos deberían todavía considerar sus implicaciones. La cadena de mando es una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta los niveles inferiores y aclara quién debe reportarse con quién. (Robbins, 2013, p.483)

Es importante mantener estrechos vínculos; en consecuencia, se debe tener claro cuáles son los procesos que se deben vincular con cada uno de estos integrantes identificados de la cadena de mando. La cadena de mando de administración de una empresa como Postobón se ve reflejada en la jerarquía por la que se toman decisiones dentro de la organización.

Lo habitual es que estén organizados basados en la unidad de mando. La unidad de mando significa que cada empleado recibe órdenes de un único superior. Esta relación también funciona en el sentido contrario. Cuando un empleado tiene una queja o, simplemente, una sugerencia de mejora, debe comunicárselo a su superior.

Si es competencia de alguien situado más arriba, será su superior el encargado de comunicarlo a su propio superior y así sucesivamente. Este formato es el más habitual y puede ser muy útil, si bien en los últimos años están surgiendo algunas alternativas que abogan por una

mayor horizontalidad. Sin embargo, ambas opciones tienen ventajas e inconvenientes y dependerá de la propia cultura de la empresa, su organización e, incluso, el capital humano, discernir cuál opción es más adecuada.

Los objetivos de la cadena de mando de administración son mejorar la transmisión de órdenes, optimizar la toma de decisiones y evitar la saturación e información innecesaria.

Según la teoría de esta metodología de administración de empresas, la empresa funcionará mejor, será más productiva y se ahorrarán costes al tener una toma de decisiones mucho más rápida y jerárquica

En Postobon siendo una empresa con una gran dimensión, se evidencia unas cadenas de mando de acorde a su longitud, por tal motivo, existen los presidentes, coordinadores, jefes de áreas, en cada uno de sus departamentos, con el fin de tener una excelente relación para maximizar los procesos en relación con los empleados.

Extensión de control. ¿A cuántos empleados puede dirigir un gerente con eficacia y eficiencia? Esta pregunta acerca de la extensión del control es importante porque determina en gran medida el número de niveles y gerentes de una organización. En igualdad de circunstancias, cuanto más amplio o grande sea esa extensión, más eficiente será la organización. (Robbins, 2013, p.484)

La visión tradicional era que los gerentes no podían, y no debían supervisar directamente a más de cinco o seis subordinados.

Entonces analizando podemos entrar a mirar que tantos empleados podría llegar a manejar un gerente en dicha empresa y esto se daría llegando a determinar la trama de control, es importante debido a que, en gran medida, éste determina el número de niveles y gerentes de una

organización; una consideración importante sobre qué tan eficiente será una empresa. Mientras todo lo demás permanezca igual, cuanto mayor sea el tramo, más eficiente resulta.

Los tramos de control reducidos, permiten que un gerente pueda mantener un control estricto. Pero además posee ciertas desventajas, entre las que se pueden considerar:

1. Posee un costo elevado, ya que aumenta los niveles de gerencia,
2. Aumentar los niveles de gerencia hace que se disminuya la toma de decisiones y que la alta gerencia por lo general se aíse.
3. Origina que la comunicación vertical se vuelva más compleja dentro de la organización.
4. Fomentan una gran supervisión y desalientan la autonomía y libertad del trabajador.

En Postobón se puede evidenciar con claridad este concepto, ya que es una empresa grande en la cual existe una junta directiva, la cual se encarga del funcionamiento general de la empresa, y esto despliega las otras personas subordinadas que se encargan de vigilar que todo los procesos se ejecuten, y hablamos de miles de empleados a cargo, entonces se nota con claridad que si se puede tener una excelente relación con este concepto.

Centralización y descentralización. La centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. En las organizaciones centralizadas, la alta gerencia toma todas las decisiones cuyas directrices son llevadas a cabo por los gerentes de nivel inferior. En el otro extremo, de las organizaciones descentralizadas, la toma de decisiones se transfiere hacia los gerentes más cercanos a la acción.

El concepto de centralización incluye únicamente la autoridad formal, es decir, los derechos inherentes a un puesto de trabajo. La estructura de una organización que se caracteriza por la centralización es básicamente distinta de la de una organización descentralizada. En una

organización descentralizada se actúa con mayor rapidez para resolver problemas, más individuos contribuyen con las decisiones y es menos probable que los trabajadores se sientan ajenos a quienes toman decisiones que afectan su vida laboral. (Robbins, 2013, p.485)

Podemos evidenciar que en nuestra empresa de análisis, la cual es Postobón, no existe una centralización como tal, ya que, existe la departamentalización y a pesar de que existe una junta directiva a la cual le deben reportar todos los avances, cada departamento es propio de tomar sus decisiones, sin esperar que lo apruebe el gerente general de la organización. Por esta razón postobon es una organización descentralizada, porque distribuye y dispersa funciones, poderes y personas fuera de la ubicación central.

Lo veremos en las siguientes estructuras jerárquicas:

Postobon S.A. y sus Avalistas tienen 25 plantas productoras, las cuales se encuentran localizadas en las ciudades de Bogotá, Medellín, Bello, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Pereira, Dosquebradas, Duitama, Cúcuta, Cartagena, Santa Marta, Montería, Valledupar, Villavicencio, Neiva, Pasto, Buga, Chigorodó, Barrancabermeja y Mariquita.

Sus áreas funcionales están divididas de la siguiente manera.

Vicepresidencia Financiera.

- * División Nacional Organización y Sistemas
- * División Nacional de Contabilidad
- * División Nacional Comercial
- * División Nacional de Tributación
- * División Nacional de Tesorería
- * División Nacional de Presupuesto.

Asistencia Operativa Presidencia.

- * División Nacional Técnica
- * División Nacional Ingeniería
- * División Nacional Gestión Calidad
- * División Nacional Logística
- * Jefatura Nacional Comercio Exterior
- * Gerencia de planta

Vicepresidencia de Mercadeo.

- * División Nacional Mercadeo Gaseosas
- * División Nacional Mercadeo Aguas
- * División Nacional Mercadeo Jugos

Vicepresidencia de Ventas.

- * División Nacional Distribución
- * Gerencia Nacional Servicio al Cliente
- * Gerencia Desarrollo nuevos canales
- * Gerencias Regionales Ventas

División Nacional Jurídica.

División Nacional Relaciones Individuales

División Nacional Relaciones colectivas

Formalización. La formalización se refiere al nivel de estandarización de los puestos de trabajo en una organización. Si un puesto está altamente formalizado, el titular tiene muy poca discrecionalidad acerca de lo que debe hacer, y de cuándo y cómo hacerlo. Se esperaría que los empleados manejen siempre la misma contribución exactamente de la misma forma, lo cual genera un resultado coherente y uniforme. Las organizaciones con una elevada formalización cuentan con descripciones explícitas del puesto de trabajo, muchas reglas organizacionales y procedimientos definidos con claridad acerca de los procesos laborales. Donde la formalización es baja, las conductas del puesto están relativamente no programadas y los individuos cuentan con gran libertad para utilizar su criterio en el trabajo. La estandarización no tan solo elimina la posibilidad de que los trabajadores realicen conductas alternativas, sino que elimina incluso la necesidad de que las consideren. (Robbins, 2013, p.486)

Partiendo desde esta descripción del concepto de formalización, podemos intuir que Postobón con el orden que maneja, tiene los puestos principales formalizados, con el fin de contribuir y maximizar cada uno de los procesos dentro de la organización.

En empresas como Postobón que son de fabricación de productos, se hace necesario y obligatorio, la formalización de los puestos de trabajos, y esto lo podemos evidenciar en los procesos operativos que deben llevar los empleados del área de producción, ya que, como es un mismo producto el que deben realizar, entendiendo que existe variedad de los mismo, pero, si en la maquina 5 por ejemplo, se realiza la gaseosa uva, deben tener la misma fórmula para que tenga siempre el mismo sabor, y esto hace parte exacta de la formalización.

Dicho esto, Postobón debe tener la formalización de los procesos de producción altamente definidos, para así, obtener el producto el producto necesitado.

Visto lo anterior, la estructura de las organizaciones, no son más que, un medio o un puente para el buen funcionamiento de las mismas y así poder alcanzar los objetivos propuestos al final del camino.

Rol del Psicólogo Organizacional

Uno de los campos de acción de la psicología, es el de la psicología organizacional, el cual se desarrolla en diferentes ambientes laborales, existen psicólogos que trabajan contratados y afiliados a las organizaciones, como existen otros que trabajan por prestación de servicios, desarrollando las diferentes áreas que compone la psicología organizacional, como lo es, programas de bienestar laboral, ejecutando procesos de selección y contratación, desarrollando estudios de comportamientos organizacionales, gestión de competencias, compensación e incentivos, capacitación, entre otros.

La Asociación Americana de Psicología (APA), constantemente trabaja en el desarrollo de la psicología, para lo cual a lo largo de su existencia ha desarrollado múltiples divisiones disciplinarias; esto para el abordaje de sucesos y fenómenos individuales y colectivos (Asociación Americana de Psicología, 2017).

La psicología, es una profesión que tiene una amplia gama de ocupaciones, por ser tan versátil profesionalmente una de las cualidades a destacar de ella, partiendo desde la perspectiva ocupacional y desde diferentes enfoques. En este protocolo de intervención trabajaremos desde las gestiones y los distintos roles de los psicólogos, basándonos en las diferentes teorías que abordan el tema. Este campo organizacional, se centra básicamente en estudiar los procesos y comportamiento de las personas en una organización, tanto el rol del psicólogo como lo establecido legalmente dentro de la misma

La psicología organizacional, nace con el fin de crear mecanismos dentro de las empresas e industrias, con el fin de, dar mejor calidad a la hora de hacer gestiones ocupacionales, como la sostenibilidad, selección de personal, a nivel global dentro de las corporaciones. Al respecto Respira Ocupacional (2019) nos dice que “el profesional de Recursos Humanos dada la

formación que recibe, tiene por función, todo lo relacionado a la selección, contratación, formación, empleo y retención de colaboradores dentro de una organización en pos de alcanzar los objetivos de la misma”. De esta forma, el rol que desempeña el psicólogo dentro de las empresas es bastante importante, ya que este se encarga de hacer las funciones ejecutivas y operativas encaminadas al buen funcionamiento del proceder organizacional.

Los Psicólogos Organizacionales, al igual que otras ramas de la Psicología, abordan temáticas relacionadas con los problemas de carácter social e individual, Sin embargo, el área de atención de esta Psicología es en el ámbito y contexto laboral, es decir, atiende los fenómenos (causa y efecto) que presentan los individuos en su relación con el trabajo (Alonso, 2012).

Para mencionar la historia de la psicología organizacional y del trabajo de forma breve, se dirá lo siguiente;

Este campo de aplicación de la psicología surge alrededor de finales del siglo XIX y comienzos del XX. En general se considera que empezó en 1903 con el escrito de Walter Dill Scott titulado *The Theory of Advertising*, o en 1911 cuando escribió *Increasing Human Efficiency in Business* en la que esta psicología fue aplicada a los negocios; también con el escrito de Hugo Münsterberg titulado *Psychology and Industrial Efficiency*, publicado en 1913. En todos ellos se trataron temas como los métodos de selección de personal, los métodos de incremento de la eficiencia en el trabajo y las técnicas para el mercado y la publicidad. Es importante decir que el término “Psicología industrial” fue pocas veces utilizado antes de la Primera Guerra Mundial y fue común denominarlo como “Psicología económica”, “Psicología de negocios” y “Psicología del empleo” (Koppes & Pic-kren, 2007).

La psicología organizacional y el rol del psicólogo, se ha venido profesionalizando en medidas importantes que favorecen a las empresas a la hora de hacer procedimientos de gestión humana. En Colombia, se viene trabajando en este aspecto desde mediados del siglo XX de una forma casi constante y a la par de los procesos de globalización. Colombia se ha caracterizado, por ser una plaza a nivel de Latinoamérica que ha procurado estar en la línea de adquirir nuevos y modernos sistemas. De esto la revista virtual de Ciencias Sociales y Humanas (2013) la cual nos narra que:

El inicio de la incursión de la psicología organizacional en Colombia puede ser considerado el laboratorio de psicometría del psicólogo Ernesto Amador Barriga, fundado en 1950, el cual fue el comienzo del apogeo de la psicología organizacional, pues a partir de este, las empresas solicitaban servicios de selección, clasificación y evaluación del personal. Más adelante y con el apoyo del SENA, en 1970 tan sólo 24 empresas contaban con la presencia de un psicólogo, si bien muchas más sentían la necesidad de esta disciplina que con el trascender de su acción dio a cobrar importancia y necesidad dentro de las organizaciones (P. 412).

El psicólogo organizacional y los objetivos de la institución se articulan en la medida en que se busca ser más humano desde el proceso de su gestión, siendo éticos, honestos y transparentes. Permitiendo un acercamiento más acertado con los empleados y patronos para brindar un servicio más acorde a su funcionalidad, un sano desempeño de las capacidades de producción y del capital humano capacitado que hacen parte de ellas.

Alguna de las funciones que tiene un psicólogo organizacional como lo afirmó Acosta (1999) al decir que es un:

“conjunto de conceptos, herramientas y actividades provenientes de la Psicología, que tienen por función apoyar los procesos de ingreso, permanencia y retiro de las personas que trabajan para una organización” y que dentro de esas funciones antes descritas se enfoca en otras áreas que se destacan dentro de sus funciones como planificar los medios de satisfacción, bienestar laboral tanto de los patronos como de los empleados. De esta forma, se enfocan en brindar estabilidad y desgaste de las funciones de los departamentos de gestión que promueven un buen funcionamiento de las industrias (p. 46).

Toda organización o empresa es un sistema. Con base a la teoría de sistemas de Von Bertalanffy, se comprende que las organizaciones son dinámicas, que sus modelos son abiertos y que todo sistema está compuesto por subsistemas (Chiavenato, 2007).

Teniendo como base lo que Chiavenato menciona acerca de los subsistemas, se compone en; gestión de plantillas, atracción, selección y fidelización, nómina y contratación, inducción, formación y desarrollo, clima y cultura organizacional, bienestar organizacional, competencias, evaluación desempeño, gestión del conocimiento, planes de sucesión y de carrera, compensación, todo esto en alianza con derecho laboral y SG-SST. Todos estos subsistemas hacen parte del sistema de la empresa, y son un excelente aliado en todo el cumplimiento del objetivo general de las organizaciones.

El psicólogo organizacional y los objetivos de la institución se articulan en la medida en que se busca ser más humano desde el proceso de su gestión, siendo honestos y transparentes, permitiendo un acercamiento más acertado con los empleados para brindar un servicio más

acorde a su funcionalidad y un sano desempeño de las capacidades de producción y del capital humano que hacen parte de las empresas.

Acerca del logro de las metas organizacionales se dirá lo siguiente:

De hecho, para el logro de metas organizacionales es necesario que los departamentos de Talento Humano subdividan sus procesos, claro está, dependiendo la magnitud y las características de la empresa. Una división del área de Talento Humano en subsistemas, permite su mejor consecución de objetivos, por ello lo recomendable para una organización es que este departamento se sub divida en: Reclutamiento y Selección, Formación y Capacitación, Administración de personal, Seguridad y Salud Ocupacional, Compensaciones y Beneficios sociales, para así tener una postura menos operativa y más estratégica (Ruiz, Gago, García, y López, 2012).

Definición del psicólogo organizacional.

El licenciado en psicología organizacional es un profesional especializado en el comportamiento de las personas en el ámbito de las organizaciones. Una las características principales según Moncada (2015) es el estudio, diagnóstico, coordinación, intervención, gestión y control del comportamiento en una organización, contribuyendo a la generación de valor mediante la gestión y el desarrollo del talento humano.

Para una mejor comprensión acerca de las funciones del rol del psicólogo organizacional, mencionaremos a, Diaz, M. (2000), quien definirá los siguientes conceptos en la Gestion de Recursos Humanos;

Investigación y diagnóstico. Se mencionan aspectos que se investigan y se diagnostican por parte del psicólogo ya sea para intervenirlos él directamente o para asesorar la intervención de otros. Estos vendrían siendo, en su mayoría, estudios de impacto, de cómo determinada variable o aspecto organizacional está influyendo en el rendimiento, productividad y bienestar de las personas en el trabajo y por tanto en la eficiencia, rentabilidad y desarrollo de la empresa en la que elabora. Por ejemplo, estudios de: motivación-satisfacción, comunicación, valores que unen a las personas en el trabajo, relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, estudios acerca de las condiciones de trabajo, estudios organizacionales de clima, cultura, comunicación, estilo de dirección, imagen, identidad, confección y validación de pruebas. Diaz, M (2000)

Intervención. Por intervención vamos a entender toda actuación del psicólogo en la empresa que se proponga objetivos y el alcance de resultados concretos, en consonancia con los objetivos y estrategia de la organización. Este concepto es aplicable tanto a proyectos que tienen principio y fin, como a trabajos de carácter continuo. La diferencia está en que los primeros nos hacen pensar en planes específicos de trabajo y los segundos en sistemas de trabajo. Diaz, M. (2000)

Estudio de puestos. Incluye la relación y descripción detallada del trabajo de cada puesto de la organización y la conformación de su perfil o profesiograma, así como el diseño ergonómico del puesto, lugar de trabajo y ambiente laboral (condiciones de trabajo, equipos de trabajo, relaciones de información y autoridad) aptos para el desempeño humano, dando por resultado un aumento en la calidad de vida laboral y en los resultados de la empresa. Diaz, M. (2000)

Estudios de personal A través de estos estudios se buscan, eligen e incorporan empleados a la organización encontrando el puesto adecuado para la persona y la persona idónea para el puesto, viéndose actualmente como un proceso de orientación vocacional y de detección del potencial humano de la persona, no sólo para el puesto actual sino también para su posible desarrollo dentro de la organización. Parte del profesiograma para la elaboración del procedimiento psicológico-evaluativo correspondiente a cada puesto, seguido del reclutamiento, la evaluación, una propuesta jerarquizada de candidatos idóneos, toma de decisión (cada vez más participativas en donde se tienen en cuenta los criterios de los equipos de trabajo) y finalmente, la incorporación de la persona al puesto y a la organización, pasando su expediente al Registro de Personal. Díaz, M. (2000)

Formación y desarrollo. Es el proceso de aprendizaje y entrenamiento de competencias, actitudes y valores necesarias para el desempeño eficaz de la persona en el puesto y de su carrera profesional, coherentes con los objetivos y la cultura de la organización de que se trate. Los resultados de la formación se esperan también a nivel empresarial teniendo en cuenta el impacto de las competencias adquiridas en el alcance de los objetivos de la empresa, por lo que se han de definir indicadores operacionales de eficacia de la formación que permitan verificar su valor real, sus efectos y beneficios. Por ejemplo: mejoras, detección de oportunidades de negocio, optimización económica por disminución de costos, incremento de la calidad, repercusión en la cultura, clima e imagen de la empresa, entre otros. Díaz, M. (2000)

El psicólogo en esta área puede funcionar como experto en temas de su competencia profesional u ocuparse del diagnóstico de necesidades de formación y desarrollo estratégico de todos los subsistemas, así como de la gestión de los planes de capacitación de la Empresa.

Consultoría. Asesoría en la solución de conflictos y problemas organizacionales a partir de la experiencia acumulada en la solución de situaciones similares, de la cual se espera la elaboración e implementación de estrategias, políticas y programas de desarrollo en la empresa. Diaz, M. (2000)

Seguridad y salud laboral. Dentro de esta función se encuentra toda la labor profiláctica que realiza el psicólogo a favor de la protección, seguridad y salud de las personas en el trabajo. Entendamos la prevención de accidentes laborales y de enfermedades por afectación de sustancias neurotóxicas, de los efectos negativos del trabajo como la fatiga, la monotonía, la carga psíquica, el estrés y la toma de medidas profilácticas de seguridad para evitar que estos se conviertan en obstaculizadores del máximo rendimiento y la satisfacción personal. Diaz, M. (2000)

Orientación Psicológica. La función clínica y de orientación siempre se le demandará al psicólogo independientemente del campo en el que trabaje. La orientación psicológica en el ámbito de la empresa es la atención que realiza el Psicólogo del Trabajo a los problemas personales y profesionales del trabajador relacionados con falta de información, confusión a la hora de tomar decisiones, conflictos interpersonales, a través de una relación de ayuda de corta duración. Diaz, M. (2000)

Además de la atención a los conflictos interpersonales en el trabajo, en la relación jefe-subordinado y a los problemas personales del trabajador creemos necesario agregar otras problemáticas a atender por el Psicólogo, por ejemplo: Preparación para la jubilación; el directivo ante la pérdida o asunción del poder; reconversión de plantillas; atención a interruptor; conflicto de roles en la mujer, madre, esposa, trabajadora; implicación del hombre en sus

responsabilidades como padre, esposo y trabajador; conflicto trabajo; familia, tiempo libre; resistencias al cambio; estrés laboral, entre otros.

Evaluación y rendimiento. A través de esta función se provee a la persona periódicamente de retroalimentación sobre su desempeño y rendimiento, mediante la crítica constructiva. Se parte de la definición de los criterios de evaluación, previamente conocidos y discutidos con el trabajador, los cuales deben responder a la estrategia y cultura de la empresa. Diaz, M. (2000)

Estimulación y compensación. Este es el procedimiento que incluye los criterios y las prácticas utilizadas por la empresa para retribuir y compensar a sus empleados a través de motivadores económicos o no económicos. Se refiere por ejemplo a la retribución por resultados, al reconocimiento inmediato por el desempeño exitoso, a la adecuación de las recompensas a las personas; políticas altamente personalizadas al atender a la psicología individual de cada trabajador, (recogida en el Registro de Personal, no como el expediente formal propio de la administración de personal, sino como el expediente psicológico de cada trabajador a partir del estudio de selección). Esta es una función que requiere gran coherencia interna: de un lado entre el contenido organizativo de los puestos y las retribuciones asignadas a los mismos y por otro, entre los comportamientos retribuidos y los comportamientos claves para el alcance de los objetivos empresariales. Debe ser además conocida por todos los miembros de la organización y competitiva en relación a otras empresas del sector, para que logre atraer, retener e involucrar al personal de la organización. Diaz, M. (2000)

Gestión de Recursos Humanos. Definimos la GRH como toda la labor de análisis, planificación, organización, motivación y control de las actividades en las que influyen o son influidas las personas que trabajan en la organización, y bajo este enfoque enfrentar el vínculo "trabajador - empresa - entorno". Por estas razones la GRH no es una función privativa del departamento de RRHH sino función integral de la empresa. Y principalmente de la alta gerencia y los mandos intermedios, máximos responsables de las decisiones y acciones que afectan la relación entre los empleados y la organización. Entran dentro de este campo las variables de: puestos de trabajo, métodos de trabajo, relación persona - puesto, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, estimulación y compensación; no como elementos aislados o funciones asistemáticas, sino como variables interconectadas que componen la ecuación de la GRH y como aspectos a contemplar en políticas y acciones que obedecen a los objetivos y plan estratégico de la empresa. Diaz, M. (2000)

Relaciones públicas. Las Relaciones Públicas son el conjunto de actividades laborales destinadas a elevar en grado óptimo las relaciones internas y externas de la empresa con sus públicos y clientes, a través, por ejemplo de: promoción de actos sociales, discursos, conferencias, protocolos; atención a la correspondencia; relaciones con los clientes externos-internos atendiendo a incidencias negativas, quejas, insatisfacciones; relaciones con los medios de difusión masiva; elaboración del historial de la empresa... El Relacionista Público es un hacedor importante de la historia, cultura, identidad e imagen de la Empresa, funciones tales que deben contemplarse y obedecer a las proyecciones de la estrategia empresarial, porque de lo contrario se configurarían espontáneamente. Diaz, M. (2000)

Dirección. Bajo esta categoría encontramos la ocupación de puestos de dirección por parte del psicólogo. Dirección, gestión, administración, son términos que se usan hoy indistintamente y que se refieren a la actividad de conducir a las organizaciones hacia el alcance de sus objetivos-meta, a través de las funciones de análisis, planificación, organización, motivación y control. Diaz, M. (2000).

Consultoría externa. Aquí encontramos al Psicólogo en la prestación de servicios a otras instituciones, teniendo en cuenta la necesidad de las mismas de que agentes externos a ellas, les atiendan determinadas necesidades de desarrollo en cualquiera de los ámbitos ya enunciados. Diaz, M. (2000)

Definidos estos conceptos, nos brindan una mirada más amplia acerca de las funciones de un psicólogo organizacional, y de esta forma poder entender y comprender el rol del psicólogo organizacional.

Por otra parte, algunos de los problemas más comunes de los profesionales de esta rama de la Psicología son lo que están encausados en los departamentos de Talento Humano; en estos departamentos, los inconvenientes más frecuentes son los relacionados a los procesos de selección, capacitación de personal, el mejoramiento de la productividad por parte de las personas, las condiciones de trabajo, las automatizaciones (Morris y Maisto, 2005)

En este apartado lo que pretendemos es esclarecer el rol del psicólogo organizacional en sus diferentes áreas y subsistemas, y recopilar algunos conceptos y apreciaciones realizadas por estudios anteriores referentes al rol del psicólogo.

Observación y análisis de las oportunidades de mejora

Análisis Dofa. Mediante el informe de sostenibilidad de Postobón S.A del año 2018 se puede evidenciar las siguientes características que componen el análisis DOFA, a partir de lo cual se realizó la construcción de los aspectos que hacen parte del mismo, el cual fue realizado por los integrantes que componen la realización de ese protocolo (Postobón S.A., 2019).

Debilidades.

- La de rotación de personal podría ser alta si se compara con la rotación de personal de otros sectores de la industria; (2016 - 50%), (2017 - 48%) y (2018 - 47%)
- Competencias de otras empresas que venden la misma línea de productos a un menor precio.
- Introducción de nuevos productos al mercado con el tema fit.
- Mayor consumo de bebidas carbonatadas.
- Bajo promedio en antigüedad.

Oportunidades.

- Marca con una trayectoria, que le da un reconocimiento a sus productos y por ende un mayor consumo de sus productos.
- Calidad de sus productos.
- Expansión de nuevos mercados.
- Innovación en sus productos.
- Crecimiento de exportaciones.

Fortalezas.

- Capacidad en la generación de empleos
- Liderazgo en el mercado.
- Diversidad de productos ofertados.
- Aceptación de los productos en el mercado.
- Alta tecnología.
- Alto portafolio de productos, plantas de fabricación y centros de distribución.
- Precios accesibles para los diferentes estratos sociales.
- Excelente publicidad y participación con la comunidad (fundaciones, patrocinador de la liga Postobón).
- Política de reciclaje y reutilización.

Amenazas.

- Alza en precios.
- Inconvenientes en la distribución de productos en algunas áreas del país.
- Consumo de productos extranjeros.
- Posibles paros armados.

En el análisis realizado a la empresa Postobón, se contó con la herramienta estructural llamada análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas). Mecanismo utilizado con el fin de, identificar y analizar posibles fallas que tenga la empresa y así buscar estrategias para mejorarlas. El análisis dofa es una herramienta muy utilizada, para diagnosticar

estrategias empresariales a nivel mundial. La Universidad nacional de Colombia (2012), nos expone ampliamente la siguiente definición:

El análisis DOFA es una herramienta de diagnóstico y análisis para la generación creativa de posibles estrategias a partir de la identificación de los factores internos y externos de la organización, dada su actual situación y contexto. Se identifican las áreas y actividades que tienen el mayor potencial para un mayor desarrollo y mejora y que permiten minimizar los impactos negativos del contexto (p.1).

Dicho lo anterior, lo que se busca con el análisis dofa es, poder buscar estrategias e implementarlas dentro de la institución, con el propósito de mejorar las diferentes situaciones por las que esté pasando las diferentes áreas de la organización y del mismo modo poder potenciar los distintos procesos dentro de la misma, todo esto, con el fin de cada día se esté más cerca del objetivo estratégico de la organización.

Tabla 2

Análisis interno y análisis externo: Dofa

Análisis	Análisis característica	Análisis característica
Análisis interno	D ¿Cuáles son las debilidades y desventajas en su dependencia?	O ¿Cuáles son las oportunidades que su dependencia puede explotar?
Análisis externo	F ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas de su dependencia?	A ¿Cuáles son las amenazas y los obstáculos que pueden afectar negativamente la evolución de su dependencia?

Nota: Intervalo de accionistas. Parte izquierda análisis interno y externo; En la parte central y derecha las estructuras del sistema DOFA: análisis y características.

Lo antes expuesto, se realiza con el fin de brindar una mayor claridad al tema del análisis dofa, para así ofrecer algunas estrategias de mejoras y poder implementarlas dentro de la organización.

Teniendo como base los puntos que componen el análisis dofa, debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas y al mismo tiempo evidenciando en el informe de sostenibilidad (2018, 2019) partiendo desde la hipótesis que se está presentando una rotación de personal considerable en la empresa Postobón, nos lleva a pensar en que, una de las posibles

formas de combatir el análisis DOFA en su punto de debilidades o posible causa, es el de presentar un componente estratégico como lo es la rotación y no despido, con el fin de mejorar los porcentajes considerables en la rotación de personal en la empresa Postobón.

Para ilustrar un poco lo que estamos hablando, les mostraremos la siguiente imagen, quien da lugar a una mayor comprensión.



Es muy común en estos tiempos, que las empresas utilicen como estrategia de sostenibilidad el despido de personal, como afirma Andrade (2009) en su tesis “La rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente”. El intercambio de personas en las empresas y el medio, se mide por el flujo de empleados que ingresa y sale. Una práctica que no es la más adecuada para que las corporaciones tengan ese estatus de una gran empresa o industria

Además, teniendo como punto de partida, que esto genera para las corporaciones e industrias un gran desgaste de recursos, inducción, re-inducción y ralentizando los procesos que ya tienen. En este caso, Postobón, que es una empresa con presencia en casi todo el territorio nacional en un 95%, lo cual hace de ella una marca y gran generadora de empleos.

Lo que se pretende con este análisis es, tener las estrategias más cercanas y coherentes a la empresa en mención. Sabemos que puede resultar fácil desistir de un empleado, ya que son varios los factores como, recorte de personal, pensar como, el trabajo que hacen dos lo puede hacer una sola persona, la economía pasando por momentos de crisis, pueden ser varios factores los que influyen en este tipo de decisiones, y lo que pretendemos, es buscar un beneficio para ambas partes.

Se han realizado varios estudios y estrategias de mejoras en diferentes mercados, los cuales han tenido excelentes resultados, para esto mostraremos un estudio realizado acerca de las redes de tecnología en las instituciones de educación superior, el cual muestra la construcción de la estrategia por medio del análisis dofa.

El uso de redes de tecnología avanzada como RENATA, y dentro de estas, la computación avanzada, abre grandes posibilidades en las Instituciones de Educación Superior -IES-. Ambos temas requieren un tratamiento adecuado buscando garantizar

su alineación con la misión, la visión y las metas organizacionales. Se busca, además, potenciar infraestructuras grid para la e-Ciencia en el país. Este artículo propone la línea base del plan estratégico para la Comunidad Colombiana de Computación Avanzada 3CoA®, a partir de un ejercicio hecho en la Universidad de Medellín. Se explica el proceso de construcción del plan estratégico mediante análisis DOFA y cocreación con múltiples públicos. Además se muestra su estructura y retos de ejecución. Los expertos del dominio consideran relevante esta construcción ya que la comunidad 3CoA® tendrá un norte claro en los siguientes cinco años, lo que redundará en la optimización de esfuerzos y alineación de voluntades en función de un conjunto de estrategias definidas y propósitos comunes.

Con este estudio vemos la importancia que tiene un análisis dofa dentro de una propuesta de estrategias de mejora dentro de una organización, sin importar el sector en el cual se encuentre. Por esta razón se aplica y se implementa este análisis dofa, en este protocolo de intervención, ya que es una herramienta poderosa para identificar y generar estrategias.

Fase del juzgar

Esta fase es un proceso de construcción que parte luego de un análisis detallado de la institución, de acuerdo con Juliao (2011) es una fase paradigmática, puesto que se debe formalizar la observación, la experimentación y la evaluación de la práctica los paradigmas de la praxis, es decir, los modelos transferibles de acción que permitan que otros practicantes la puedan realizar. En la fase del juzgar, pretendemos describir los aspectos a trabajar, observados en la fase del ver, buscamos mostrar desde diferentes teóricos que han trabajado el mismo tema, que buscamos mejorar, todo esto con el propósito de ahondar sobre las posibles causas que llevan a que esta problemática exista dentro de esta organización.

Priorización de la problemática

Según la lectura realizada al informe de sostenibilidad de la empresa Postobón S.A del año 2018, y de la reunión realizada con el sr Juan David Ramírez Correa, Gerente de comunicaciones corporativas de Postobón S.A, quien colaboró con datos claves para la realización de este trabajo, logramos identificar algunos aspectos. Postobón S.A, es una empresa líder en Colombia de bebidas no alcohólicas, con participación en otros mercados, bajo una visión multicategorial, con un recorrido de 117 años, el cual la ha constituido en una de las empresas más relevantes de Colombia y pertenece al Grupo empresarial Ardila Lule.

Es tomada para nuestro protocolo de intervención, porque es una empresa líder en nuestro mercado colombiano. El enfoque de este protocolo de intervención partirá de la hipótesis en la cual se dirá que tiene un porcentaje considerable en la rotación de personal de Postobón S.A, el cual lo podemos evidenciar en el análisis de sostenibilidad del año 2018. El cual se

evidencia en el siguientes porcentajes de rotación en los últimos 3 años, (2016 - 50%), (2017 - 48%) y (2018 - 47%) (Postobon S.A., 2019).

Como podemos observar las cifras de rotación de personal en los tres años en mención, son cifras considerables, dignas de un análisis, ya que se llega a observar un porcentaje hasta del 50%, es decir, la mitad de los empleados, estuvieron en rotación en el año 2016, en los otros años siguientes, se puede evidenciar una reducción de rotación, sin embargo sigue siendo un porcentaje alto a nuestro análisis. Por esta razón consideramos pertinente que nuestro protocolo de intervención se enfocara en este tema. Por esta razón partiremos desde el subsistema llamado bienestar organizacional, para este protocolo de intervención el cual nos brindara herramientas, para realizar el análisis pertinente. La rotación de personal, es uno de las ramas que trabaja este subsistema de bienestar organización.

Según el sr Juan David Correa y partiendo de la estructura de gestión humana que nos brindó, dirá lo siguiente: “que Postobón S.A, cuenta con un modelo de gestión humana, que es el bienestar de los colaboradores es un área completamente relevante, y cuando hacen referencia a bienestar lo miran desde diferentes perspectivas, una de ellas es que, existe un componente de cultura que se desarrolla de cara a que haya un ambiente de trabajo propicio, vinculante, que tenga afinidad con el propósito de la compañía y por ende se mejoren los niveles de productividad y segundo, bienestar entendido como todo aquello que la compañía puede poner al servicio de los colaboradores y sus familias, para mejorar su bienestar y calidad de vida”, para obtener esto, tienen programas que obedecen a estos propósitos del área de gestión humana concepto que tienen en Postobón S.A del área de recursos humanos eje central de bienestar laboral, el cual tiene Postobón S.A, que es, siempre velar por el bienestar de su capital humano, entendiendo así, que el eje principal que tiene en dicha organización es el desarrollo del capital

humano el cual hace parte importante de su crecimiento como compañía, por esta razón nos llama mucho la atención la rotación del personal que tienen en la compañía.

En la reunión, se le manifiesta al sr Juan David Correa, que según el análisis que realizamos en el informe de sostenibilidad, se evidencia un porcentaje considerable en la rotación del personal, el cual él nos da como respuesta que “es una rotación estándar en la industria de bebidas no alcohólicas”, por la razón de que este tipo de empresas son altamente intensivas en mano de obra en diferentes momentos del año, el cual estos momentos son considerados como temporales, y que esa es la razón por el cual tienen este porcentaje de índice de rotación. Sin embargo la empresa realiza planes de retención y medidas para controlar la rotación, como lo es, la universidad Postobón, en el cual permiten desarrollar sus competencias y capacidades, con el propósito que las personas que pertenecen allí, se sientan más realizadas dadas sus competencias. Teniendo toda esta información podemos evidenciar, que Postobón S.A, es una organización la cual tiene diferentes programas en los cuales trabaja día a día para lograr su objetivo corporativo, sin embargo, y revisando el informe de sostenibilidad deberían considerar que aun así deben trabajarle más al tema de la rotación de personal.

Debemos tener presente que las cifras suelen ser muy dicientes, nos muestran un panorama más claro de las situaciones que se presentan en cualquier área, y, en este caso, las cifras de rotación de personal en Postobón S.A, muestran un nivel muy considerable a esta posible problemática que se viene presentando en dicha organización, por tal motivo la estamos analizando.

Actualmente en Colombia el bienestar laboral se ha pensado como un requisito de ley, enmarcado en la normatividad que lo rige, las normas y los estatutos gubernamentales, los cuales

han servido para velar por el capital humano, el cual hace parte importante en el crecimiento de las compañías. Es un beneficio para las corporaciones y sus colaboradores. Este tipo de normatividad es para ambas partes y debe ser cumplido por las mismas a cabalidad. Todo esto acarrea un progreso y está enmarcado siempre en el bienestar de todos.

De esta forma en Colombia, la psicología presenta avances en este tema, como lo afirma Baptiste (2008) cuando se refiere a la ciencia de la psicología organizacional, de las crisis y las condiciones de trabajo, dirá:

Durante más de un siglo, la Psicología del Trabajo las Organizaciones ha realizado aportaciones científicas a la mejora del Trabajo persiguiendo promover organizaciones humanas y productivas. La crisis económica está poniendo en riesgo algunos de los logros en calidad de vida laboral y en condiciones de trabajo plantea la cuestión de la sostenibilidad del bienestar laboral (p. 133).

Podemos evidenciar la importancia que ha tomado el bienestar de los colaboradores dentro de las organizaciones, si nos podemos dar cuenta, es un tema que no solo beneficia al trabajador, sino que por ende el resultado de este se ve reflejado en la misma organización, con las labores ejecutadas con de dichos colaboradores.

Por otra parte, uno de los temas observados en este informe de sostenibilidad y en otros relacionados con bebidas no alcohólicas son las contrataciones no directas con las mismas compañías, en las cuales trabajan bajo un concepto de, trabajo en mención. Las industrias de las bebidas en Colombia, presentan un gran índice de personal que es vinculado de forma temporal, es decir, no directa, el cual no permite generar un vínculo más cercano con los colaboradores.

De acuerdo a los porcentajes de personal vinculado con un paralelo comparativo entre unas de las empresas más reconocidas en Colombia y en otras esferas internacionales como lo son, Postobón y Alquería. En la siguiente tabla se especifica de una forma cuantitativa las cifras de personal vinculado, y el personal temporal de ambas empresas.

Tabla 3

Numero de servidores: Postobón y Alquería.

Empresa	Descripción	Descripción en cifras
POSTOBÓN		
	Colaboradores	18.750
	Contrato directo	11.287
	Temporales	7.463
ALQUERÍA		
	Colaboradores	3.341
	Contrato directo	2.738
	Temporales	603

Nota: Parte izquierda empresa: parte central descripción de empresa: colaboradores, contratación directa y temporales. Parte derecha: descripción en cifras.

De acuerdo a los porcentajes de personal vinculado con un paralelo comparativo entre unas de las empresas más reconocidas en Colombia y en otras esferas internacionales como lo son, Postobón y Alquería. En la siguiente tabla se especifica de una forma cuantitativa las cifras

de personal vinculado, y el personal temporal de ambas empresas. En esta tabla podemos evidenciar que ambas empresas manejan personal de contratación temporal, lo cual hace referencia a que en este sector se maneja este tipo de contratación y se hace de forma regular, sin embargo, genera la inquietud, razón por la cual lo realizan, se sigue con la hipótesis que partimos, acerca de, si se maneja un porcentaje considerable de rotación de personal en este tipo de empresas, de bebidas no alcohólicas.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, consideramos conveniente este protocolo de intervención en la empresa Postobón S.A, ya que posiblemente existe una mejora en su área de bienestar oportuna. Sabemos que la rotación de personal, es una oportunidad para nuevas contrataciones en las organizaciones, sin embargo con este protocolo de intervención podemos evidenciar lo contrario, no siempre despedir personal, requiere de nuevas contrataciones, todo esto es debido a que algunas organizaciones trabajan por temporadas y es debido a esto, que para esas fechas contratan personal, pero luego que pasa la temporada, deben despedir a este personal, porque el trabajo disminuye, y es muy difícil sostener a este personal.

Marco Referencial

Con el fin de encuadrar el presente protocolo de intervención en un contexto teórico que permita tener lineamientos eficaces para desarrollar los contenidos y alcanzar los objetivos, se establecen dos categorías teóricas para enmarcar la construcción del protocolo: conceptos básicos y normatividad vigente. Al contar este trabajo con dos ejes temáticos, el bienestar laboral y la ventaja competitiva la conceptualización básica se enfoca en estos y busca generar una estructura temática que soporte la construcción de conocimiento.

Marco histórico

En Colombia las últimas administraciones han creado una serie de condiciones (Impuestos) para la industria de bebidas dulces; como lo comenta la ley de obesidad 1355 de (2009) que indica “la implementación de un impuesto al consumo de bebidas ha sido correlacionada positivamente con reducción en su consumo”, tanto de multinacionales como de marcas internas: Postobón, Alquería. Que se han visto en la necesidad de hacer una serie de despidos masivos: entre ellas Coca Cola, generado que se vean en la obligación de hacer rotaciones internas. De hecho: Coca Cola es una de las más reconocidas a nivel mundial. Como lo afirman Rivera y Ruiz (2009) cuando se refieren a la globalización:

Es indudable que el fenómeno de globalización e integración de las economías en el ámbito mundial ha generado un escenario de alta competitividad y de cambiantes condiciones de mercado para las empresas, las cuales, en la búsqueda del logro de sus objetivos, siguiendo los de su misión, y proyectándose hacia el futuro con la visión, establecen estrategias dentro de

toda la cadena de valor, que les permitan sobrevivir, crecer y generar beneficios económicos (p. 111).

Por otra parte, tenemos unos posibles niveles de rotación significativos que presenta esta compañía en comparación con otras empresas del mismo sector y esto da pie, para mencionar que existen algunas posibles causas sobre este fenómeno y para soportarlo presentaremos las siguientes cifras: Una de ellas puede ser el monto de impuestos a los que se deben enfrentar las organizaciones.

Por lo tanto, en Colombia se ha generado que los niveles de rotación y despido se hagan de una forma acelerada, debido a la generación de impuestos que ha disminuido sus ventas como lo argumenta el Marco legal del impuesto a las bebidas azucaradas en Colombia (2009) que con relación a lo implementado en uno de sus informes técnicos, la OMS concluyó que “existe razonable y creciente evidencia de que los impuestos sobre las bebidas azucaradas, apropiadamente diseñados, resultan en una reducción proporcional en el consumo, especialmente si estos elevan el precio de venta en un 20% o más”.¹¹. Afectando este sector, los niveles de rotación de personal y despido. Como ejemplo nos referimos a Coca Cola: quien a principios de este año despidió a más de 177 empleados de su plantas embotelladoras en Colombia. Rechazando los nuevos convenios, sobre costos y creación de nuevos impuestos para las bebidas azucaradas.

En primera medida se presenta el estudio de Thompson “Comparación de los sistemas de cálculo de rotación de personal en empresas industriales de la Ciudad de Chihuahua” (2004).

La investigación tiene como objetivos: Medir la rotación de personal con el procedimiento tradicional. Proponer un procedimiento alternativo a los utilizados. Realizar la medición por ambos procedimientos y compararlos. Comparar los índices de rotación publicados por el I.M.S.S. para ese año, con los obtenidos por los otros métodos.

El alcance del estudio fue: El diseño de la investigación no experimental, transversal, descriptiva. Transversal porque se realizó una sola medición de las variables. Descriptivo porque la profundidad rebasó el nivel exploratorio, ya que proporcionó una caracterización más detallada de su comportamiento, sin llegar a determinar las causas del mismo, esto es, no fue explicativo-causal.

El estudio presentó unos criterios para su medición, en general, los autores utilizan las bajas del personal (voluntarias o no voluntarias) entre el promedio del personal en el período, expresado como porcentaje para calcular la rotación. (Arias Galicia 1973, Garza Treviño 2000, Chruden y Sherman 1977, Digors y Myers, 1979). Es importante señalar que en esta forma, las contrataciones modifican el denominador de la fórmula, pues van implícitas en el aumento de personal al medir el promedio del período. La fórmula se expresa de la siguiente manera y nos referiremos a ella como F1. Bajas del personal (voluntarias o no)

Hay quien considera esta fórmula, sólo para el cálculo de las bajas del personal ², y que añade en el numerador de la fórmula a las contrataciones (Chiavenato 1994). En este caso, la fórmula, a la que nos referiremos como F2 se modificará de la siguiente manera: (Contrataciones + bajas /2).

De esta forma, el promedio de movimientos se divide entre el promedio de personal ocupado y se expresa el resultado como porcentaje. Obviando el paso de sacar promedio, la rotación se puede expresar. (Contrataciones + bajas).

Sin embargo, si las contrataciones se incluyen explícitamente en el numerador de la misma, no para obtener el promedio de movimientos, sino restando las bajas, el signo del resultado estaría mostrando la naturaleza del movimiento de personal. (Contrataciones – bajas del período).

Si el resultado era positivo, significaba que las contrataciones habían sido mayores a las bajas, por lo tanto la empresa estaba en expansión. Si el resultado era negativo, significaba que las contrataciones habían sido menores a las bajas, por lo tanto la empresa se estaba contrayendo, había tenido recorte de personal. Si el resultado era 0, significaba, o que la empresa no tuvo movimientos de personal, o que las bajas y las altas habían sido iguales y por lo tanto, estaríamos ante el fenómeno de rotación. Con esta última forma de cálculo no podíamos discernir el volumen de rotación que se encontraba oculto en la expansión o contracción de las firmas, por lo que se elaboró una tercera fórmula que eliminara el volumen de contrataciones que excedieron a las bajas, cuando la empresa estaba en crecimiento, y al volumen de bajas que excedieron a las contrataciones, cuando la empresa estaba contrayéndose. Esto se logró restando la diferencia entre ambos movimientos en valores absolutos (Thompson, 2004 p.

Los resultados obtenidos son: Se obtuvo la estructura de los empleados de la muestra según género y tamaño de la empresa. La estructura por género resultó distinta en cada estrato de la industria. En los tamaños micro, pequeña y mediana predominó una estructura masculina. Llamó la atención que los porcentajes dentro las dos últimas fueron prácticamente iguales. Sin embargo, en las empresas grandes dicha estructura se invirtió para quedar mayoritariamente femenina sobrepasando este género en 9.73 puntos porcentuales al masculino (Thompson, 2004 p. 17)

Se presenta el estudio de Ccollana-Salazar “Rotación de personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores” (2010). La investigación tiene como objetivo determinar la relación entre rotación de personal y el absentismo laboral con la productividad de los operarios de la empresa Ángeles Eventos en el año 2010.

En la actualidad la rotación de personal y el absentismo son variables que están muy presentes en las organizaciones teniendo estas un efecto variado en cada una de ellas, como lo menciona el siguiente autor.

El estudio desarrollado utilizó un diseño correlacional – cuantitativo, empleando la revisión documental en las áreas de Recursos Humanos y la Gerencia de Operaciones, así como un cuestionario estructurado, aplicado a los operarios de la empresa Ángeles Eventos en el año 2010. El tamaño de la población asciende a 85 operarios en plantilla. En cuanto al muestreo, se usó el muestreo probabilístico - aleatorio simple.

En el estudio se tuvo como base unos criterios de inclusión y exclusión en dónde; a) Edad comprendida entre 20 y 28 años. b) Sexo: masculino. c) Trabajadores que trabajan fuera de

las instalaciones de la empresa. d) Los trabajadores deben tener como mínimo 3 meses en la empresa (Ccollana-Salazar).

De los resultados obtenidos se puede observar que la línea de rotación de personal no es constante, puesto que tiene variaciones durante todos los meses, de igual manera se presenta la línea del absentismo laboral. Asimismo, la productividad durante el año 2010 se mostró constante, con algunas variaciones mínimas en algunos meses. Se puede señalar que mientras las líneas de rotación de personal y el absentismo laboral tengan variaciones, su relación con la línea la productividad si es significativa.

Entre enero y febrero del 2010 la rotación de personal fue de 1.2% y en marzo la rotación se incrementó a 2.4%, es el mes de mayo donde presenta un mayor crecimiento de la tasa de rotación de personal subiendo a 3.8%. En el mes de junio, julio, agosto, septiembre y octubre la tasa de rotación de personal va disminuyendo, pero en algunos meses como septiembre se incrementó a 2.8%. En el penúltimo mes del año 2010 la tasa de rotación disminuyó a 0%, es decir no hubo rotación de personal y para concluir el año en el mes de diciembre la tasa de rotación de personal fue 1.5% un incremento mayor con respecto al mes anterior (Ccollana-Salazar p. 53-54).

Otro estudio realizado por (Suarez, 2019), en la ciudad de Lima-Perú en el año 2018, “Rotación de personal y productividad en los trabajadores de Sedapal, oficina comercial comas - 2018 muestra la percepción que se tiene acerca de la rotación.

El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación entre la rotación del personal y la productividad en los trabajadores de Sedapal, oficina comercial -Comas 2018. La investigación tiene un método hipotético deductivo, de tipo básico y enfoque cuantitativo, diseño

no experimental de corte transversal y nivel descriptivo correlacional. La muestra de estudio estuvo conformada por 92 trabajadores. Para la recolección de datos, se utilizó como técnica la encuesta, como instrumento el cuestionario.

Según los resultados obtenidos de los trabajadores el 61.96% perciben que hay una rotación del personal a un nivel medio, el 25.00% perciben que esto se da en un nivel bajo y el 13.04% perciben que la rotación del personal se da en un nivel alto.

Así mismo el 60.87% presentan una productividad a un nivel medio, el 27.17% presentan una productividad a un nivel alto y el 11.96% presentan una productividad en un nivel bajo. Finalmente se concluyó que existe relación significativa entre la rotación del personal y la productividad en los trabajadores de Sedapal, oficina comercial - Comas 2018, según la correlación de Spearman de 0.691 representado este resultado como moderado con una significancia estadística de $p=0.001$ siendo menor que el 0.01.

Por lo cual se recomienda a los directivos de Sedapal y al área de recursos humanos realizar encuestas a los trabajadores para indagar sobre sus los problemas existentes, las falencias en los derechos del trabajador, así como entrevistas con el jefe de la oficina comercial sobre el potencial y desempeño de sus trabajadores y el clima laboral en que se desarrollan, para evaluar posibles ascensos o cambios de área (p. 8).

Marco Legal.

En cuanto al contexto legal en que se puede enmarcar la investigación, en Colombia actualmente las normas vigentes para la implementación de planes de Bienestar en el sector público y privado son:

- **Ley 100 de 1993:** Crea el sistema de seguridad social integral, para la protección y servicios sociales a los habitantes del territorio nacional (Congreso de la republica de colombia, 1993)
- **Decreto 614 de 1984:** Por el cual se determinan las bases para la organización y administración de la salud ocupacional en el País (Minsalud, s.f.)
- **Decreto 1227 de 2005:** Reglamenta la Ley 909 de 2004 (Colombia, 2005)
- **Ley 1010 de 2006:** Adopta medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. Además de las anteriores, para el desarrollo de programas de bienestar de los empleados del sector público existen las siguientes normas: (Congreso de la Republica, 2006)
- **Decreto 1567 de 1998:** Crea el sistema de Estímulos, los programas de Bienestar y los programas de Incentivos (Republica, 1998)
- **Decreto 2504 de 1998:** Dicta otras disposiciones y aclaraciones sobre Planes de Incentivos (Gestor Normativo, 2005)
- **Ley 909 de 2004:** Expide normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública (Gestor Normativo, 2004).
- **Decreto 1572 de 1998:** Reglamenta el Decreto 1567 de 1998 (Gestor normativo, 1998)

- **Normatividad del funcionamiento:** La normalización bajo el modelo de la norma ISO 9000 y el sello de conformidad ICONTEC, les permite asegurar que en todas y cada una de las etapas del proceso, cumplan con el compromiso propuesto y los estándares de calidad. El 5 de marzo de 1997 la Compañía obtiene para sus productos el Sello de Calidad ICONTEC, convirtiéndose en la primera empresa del sector de bebidas de Colombia en obtenerlo.

Este hecho, garantiza que los productos sean fabricados bajo un sistema de calidad eficiente, confiable y establecen el tiempo con el que cumplen los requisitos exigidos en la NTC 2740 “Bebidas Gaseosas” garantizando así la seguridad y durabilidad del producto y generando un alto grado de satisfacción del cliente. El 20 de octubre de 1998 le otorgan a la cervecería leona el sello de calidad ICONTEC para sus productos.

Muchas organizaciones han emprendido revisiones o auditorías ambientales para evaluar su desempeño ambiental. Sin embargo, esas revisiones o auditorías por si mismas pueden no ser suficientes para proporcionar a una organización la seguridad de que su desempeño no solo cumple, sino que continuará cumpliendo los requisitos legales y de su política. Para ser eficaces, necesitan estar desarrolladas dentro de un sistema de gestión que está integrado en la organización.

Las normas internacionales sobre gestión ambiental tienen como finalidad proporcionar a las organizaciones los elementos de un sistema de gestión ambiental (SGA) eficaz que puedan ser integrados con otros requisitos de gestión, y para ayudar a las organizaciones a lograr metas ambientales y económicas. Estas normas, al igual que otras

normas internacionales, no tienen como fin ser usadas para crear barreras comerciales no arancelarias, o para incrementar o cambiar las obligaciones legales de una organización.

Con el presente trabajo se pretende realizar un acercamiento a un Sistema de Gestión Ambiental en la Empresa Postobón S.A., el trabajo se divide en 3 partes y se realiza de acuerdo a los requisitos 4.2 hasta el 4.6 de la NTC ISO 14001, de la siguiente manera:

La primera parte consta de una información general de la empresa y la revisión ambiental inicial de esta, con la finalidad de tener el conocimiento necesario para realizar los posteriores procedimientos; La segunda parte es la planificación, esta consta de los procedimientos necesarios para establecer los aspectos e impactos ambientales más significativos de la empresa; La tercera parte se refiere a la creación de la política integral de la empresa y la implementación del resto de requisitos de la NTC ISO 14001.

Instalaciones Vitales

La empresa Gaseosas Postobón S.A., cuenta con una infraestructura básica o esencial para el buen desarrollo de sus actividades

· **Agua:** es tomada de un pozo, la cual se trata y potabiliza para los equipos auxiliares para el proceso de producción y la planta en general.

· **Electricidad:** una subestación principal de energía alimentada de la estación EEPP por una línea de alta tensión de 33KV. Una subestación interna de 33KV/230V

· **Iluminación:** la iluminación interna está alimentada por una subestación conectada a la red urbana de 33KV/230V.

· **De emergencia:** una planta eléctrica de emergencia ubicada en la parte anterior del área de producción, al lado del taller de mantenimiento, y al frente de la sala de jarabes.

· **Caldera:** un piro tubular con capacidad de 300 HP, abastecida con crudo de castilla. Está ubicada en el área de producción al frente del taller de mantenimiento.

· **Combustibles:** cuenta con un surtidor de gasolina ubicado en el área de taller-vehículos, el tanque de crudo de castilla y el tanque de ACPM, ubicados en la parte exterior del área de producción al frente de la sala de jarabes.

Aire acondicionado: las áreas de administración, producción, ventas, empaque y producto terminado y almacén cuentan con sistemas de aire acondicionado.

Marco teórico

Bienestar laboral. Históricamente el bienestar es abordado desde el contraste de conceptos duales y contrarios, felicidad e infelicidad, satisfacción e insatisfacción, seguridad e inseguridad, estabilidad e inestabilidad, salud y enfermedad. Este abordaje dicotómico ha dificultado el desarrollo conceptual en diferentes contextos y mecanismos que permitan su estudio de manera eficaz, así como se justifica la necesidad de realizar un estudio cultural y retórico que reconozca el carácter plural del tema al situarlo en contextos sociales, locales y de época (Ossa, González, Rebelo y Pamplona, 2005).

Por otra parte, se dirá:

Para llegar al concepto de bienestar laboral, según Wilmar y Gillezeau (2012) se debe partir desde la concepción estatal y desde la responsabilidad de este en la “provisión y satisfacción de ciertas necesidades básicas de carácter económico, educativo, sanitario etc. Sancionadas por las sociedades modernas, desde instancias diversas, tanto públicas como privadas, bajo el amparo del estado como órgano garante y regulador.

Este tipo de estado establece un marco legal tanto para el sector público como privado, lo que implica que a nivel laboral el bienestar se comienza a regular desde la normatividad vigente.

En una definición más amplia debemos hacer un paralelo en lo que es cultura organizacional y el bienestar laboral, ambas unidas de la mano y que se encargan de velar por los procederes del personal de las entidades y corporaciones, haciendo una definición más clara recordando lo dicho por Boyer (2002) quien afirma que el bienestar:

No se hace referencia a la noción estado de bienestar, propio del modelo fordista, puede ser complementario en algunos aspectos; podría asociarse mejor a lo que denomina las dimensiones de seguridad en el trabajo: estabilidad compatible con el dinamismo económico, seguridad y salud en el trabajo, valoración de la carrera individual y el desarrollo de las competencias que les son inherentes oportunidades para adquirir y mantener calificaciones profesionales garantía de ingreso adecuado, protección de la representación colectiva, seguridad del mercado laboral (p. 111).

Según esto, el bienestar en las industrias, los modelos de gestión que se encargan de velar por los principales derechos que los empleados y empleadores deben tener en cuenta es cumplir con estas. Una reciprocidad de patrón y empleado. En las cuales, es bien importante tener en cuenta la satisfacción tanto del empleado como de sus trabajadores. Postobón una empresa con más de 11.000 empleados en todo el país que cuenta con una cantidad de sucursales extendidas por todo el territorio colombiano, de estas 21 instalaciones extendidas por todo el territorio colombiano y más de 46 centros de distribución en las principales ciudades.

De lo anterior, es importante resaltar que esta empresa, además de tener centros de oficinas, también posee embotelladoras y bodegas, por tanto esto permite a la empresa Postobón sea un buen punto de referencia para implementar modelos de gestión de bienestar laboral y de gestión humana; debido a este gran amplio espectro de funcionalidad y tamaño. Es claro que Postobón, cuenta con capacidades de gestión bien claras y la filosofía que la definen como una de las empresas más grande en Colombia.

Debido a estas capacidades, la empresa ha logrado un sostenimiento en todos los ámbitos laborales con sus más de sus 12.000 empleados, por más de cien años en Colombia, lo que nos dice la capacidad de gestión que la empresa viene implementando en sus competencias laborales. Es importante resaltar que se puede mejorar algunos aspectos de bienestar en la misma, gestionando otras competencias laborales que puedan interactuar con los protocolos ya dispuestos por ella.

Sería un bienestar integral modificado, se trata de promover una cultura de auto motivación y compromiso, en crear aún más satisfacción tanto para los empleados como para los principales accionistas.

La OMS (2013) define como entorno de trabajo saludable a aquel donde los trabajadores y directivos colaboran en utilizar un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del espacio de trabajo.

Por otra parte, la ley 1616 de 2013, en el artículo 9° Promoción de la salud mental y prevención del trastorno mental en el ámbito laboral, nos dice lo siguiente:

Las Administradoras de Riesgos Laborales (ARL) dentro de las actividades de promoción y prevención en salud deberán generar estrategias, programas, acciones o servicios de promoción de la salud mental y prevención del trastorno mental, y deberán garantizar que sus empresas afiliadas incluyan dentro de su sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, el monitoreo permanente exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo para proteger, mejorar y recuperar la salud mental de los trabajadores (p. 5).

Factores que influyen en el bienestar laboral.

Los factores que afectan el entorno de trabajo de las personas (buenas relaciones con la gerencia, seguridad en el empleo, toma de decisiones); Se hace entonces necesario hablar de categorías como: Sobrecarga laboral, síndrome de Burnout y Engagement, conceptos relacionados con el bienestar laboral, reconociendo que dentro de él existen otros fenómenos a tener en cuenta. La sobrecarga laboral es aquella donde el trabajador se expone a altos niveles de estrés debido al exceso de trabajo, y siente cómo poco a poco se ve afectado en su salud física y mental.

Una rotación del personal podría ser causada por varios factores que quizás se camuflan entre el quehacer diario; quedar sin empleo es una decisión que puede resultar difícil para cualquiera por lo que es importante hacer una revisión para chequear el motivo del problema ya que esto refleja una fuga del talento humano.

Algunas de las principales razones por las que un empleado decide renunciar comúnmente son:

Un mal clima laboral: tener un ambiente pesado en la oficina puede fatigar a cualquiera, desgastarnos física e intelectualmente. Si dentro de tu oficina no hay un ambiente agradable es muy probable que pierdas a buenos trabajadores. Organiza actividades que permitan que todos compartan y liberen la presión o estrés que muchas veces se genera.

Remuneración injusta: cuando un empleado siente que su trabajo no está siendo bien remunerado de inmediato pierde su interés y comienza a rendir lo mínimo, hasta terminar consiguiendo mejores ofertas de empleo que lo llevarán a renunciar sin pensarlo dos veces. Utiliza herramientas que te ayuden a establecer escalas salariales justas para todos.

Crecimiento personal: cuando el capital humano no posee oportunidades de crecimiento personal y profesional en la organización tiende a renunciar. Recuerda que tus colaboradores tienen aspiraciones profesionales y siempre buscarán un mejor puesto de trabajo, mejor remuneración y beneficios. Si sienten que su trabajo no da para más, posiblemente terminen renunciando en busca de mejores oportunidades.

Motivación: es importante entender que tu equipo no es un grupo de robots, son personas con sentimientos, sueños y preocupaciones. Cuando sienten que no son valorados en la organización y no son reconocidos por sus jefes; pierden el interés en cumplir sus funciones. El cansancio de largas jornadas y la sobrecarga de trabajo son otros factores que conllevan al trabajador a preocuparse un poco más por su bienestar que por cualquier otra cosa” así lo indica (Pérez, 2016).

Al tomar este concepto y su relación en las organizaciones con sus colaboradores, podemos observar la necesidad ineludible que la población que hace parte de los trabajadores de las organizaciones, tengan un entorno laboral sano, definido por la OMS (2010) como aquel lugar en donde se trabaja en equipo para la obtención de un mismo punto

de vista en salud y bienestar para el trabajador y la comunidad. Lo anterior nos plantea, que las empresas deben proporcionar a todo el recurso humano, condiciones físicas, psicológicas, organizacionales y sociales óptimas, que protejan la salud y la seguridad de los trabajadores.

Un ambiente de trabajo saludable, alejado de factores de riesgos psicosocial, aporta beneficios, no solo para la salud del trabajador, sino que ofrece las condiciones necesarias en las organizaciones, para que promuevan la productividad, la competitividad empresarial, la sostenibilidad en los mercados, posicionamiento organizacional e incluso los clientes pueden llegar a percibir un clima laboral agradable, aumenta la satisfacción laboral, la motivación y la calidad de vida del trabajador, promoviendo de manera simultánea, el desarrollo de una nación; de lo contrario, afectaría de manera directa la economía global (OMS, 2010). En concordancia con lo anterior, la Unión Europea señala, que la carencia de salud y seguridad en el trabajo, no solo impacta de manera negativa a la población trabajadora sino a la misma economía (OMS, 2010).

Bienestar del trabajador. Durante hace varios años, ha existido el interés del bienestar de los colaboradores en las organizaciones, y que son ficha clave para el funcionamiento de la misma. Partamos desde la base que, el bienestar de los trabajadores posee características específicas, en las cuales se encuentra, la personalidad y esta juega un papel importante ya que es un dependiente de los comportamientos del trabajador dentro de la organización. Es por ello que autores como Diener y colaboradores 1995 (citado por Bretones & González, 2010) señalaron cómo en el estudio del bienestar, además de factores organizativos se deben considerar otros aspectos de carácter cultural propios del trabajador.

El bienestar, según Sumner 1995 (citado por Villatoro, 2012), puede ser definido, como una construcción social sobre lo que es, una buena vida o una vida deseable, la cual

difiere desde la percepción de cada cultura. Desde la tradición occidental, se han incitado distintos elementos para definir el bienestar, entre ellos encontramos: felicidad, cumplimiento de los deseos, preferencias, satisfacción de necesidades, desarrollo de capacidades, excelencia, 24 mantener un funcionamiento normal, vivir una vida apropiada a la naturaleza humana y el logro de la calidad de vida, entre otros. Por tanto, el bienestar es el resultado de una construcción realizada a partir de la propia percepción y de la consecución de logros, todo lo anterior, dirigido hacia la obtención de una vida deseable.

Fierro 2000 (citado por Rangel & Alonso, 2010) por su parte, relacionó el bienestar psicológico con el potencial o la posibilidad activa de “bien-estar y bien-ser” pensada como la disposición a cuidar de nuestra propia salud mental, de tal forma que la persona de manera responsable, pueda crear experiencias positivas de vida, partiendo desde la felicidad y siendo consciente de esto. Lo que puede convertirse en un indicador de autocuidado, producto de la adecuada gestión que cada persona, le da a su vida. Con lo anterior podemos evidenciar, que no solo es el bienestar que la empresa propicia para los colaboradores es lo más importante, también entra en juego el bienestar del trabajador fuera de la organización.

Marco Conceptual

En este apartado se abordarán los conceptos claves del protocolo de intervención, profundizando especialmente en los temas de: bienestar laboral, rotación de personal, clima organizacional, motivación y calidad de vida.

Bienestar Laboral. En Colombia, la psicología presenta avances, como lo afirma cuando se refiere a la ciencia de la psicología organizacional y nos brinda dos definiciones que nos pueden dar un espectro más amplio de lo que es la psicología organizacional como ciencia, además, de las crisis y las condiciones de trabajo, dirá como lo afirma Aramburu (2000) cuando se refiere a la modernidad y esa eclosión del tema organizacional al decir:

Aunque los primeros trabajos sobre el tema se remontan a los años sesenta, es a partir de finales de la década de los ochenta cuando se produce una verdadera eclosión de investigaciones acerca del mismo. El estudio del Aprendizaje Organizativo a lo largo del tiempo se ajusta a una trayectoria irregular, y se caracteriza por su carácter poco sistemático y desestructurado (p. 5).

Está bien claro que los primeros trabajos e investigaciones que se realizaron en estas décadas nos han dejado grandes referentes que para nuestros días nos han garantizado que el tema ocupacional o psicología organizacional tenga ese gran auge hasta esta fecha. Por lo tanto, las industrias de las bebidas en Colombia, tiene esa gran experiencia y cuentan con los profesionales idóneos para poder referirse a ese punto que presentan un gran índice de análisis cuando se refieren al personal o que tienen que ver con personal que es vinculado de forma

temporal, es decir, no directa, el cual no permite generar un vínculo más cercano con los colaboradores y las problemáticas que esto puede generar para las corporaciones

Al respecto Cataño et al., (2017) menciona que el bienestar humano es el estado en que los individuos tienen la capacidad y la posibilidad de llevar una vida que tienen motivos para valorar. La capacidad de las personas para procurarse una vida que valoren está determinada por una diversidad de libertades instrumentales. Así mismo, de acuerdo con Sen (1982) el bienestar humano implica tener seguridad personal ambiental, acceso bienes materiales para llevar una vida digna, buena salud y buenas relaciones sociales, todo lo cual

Rotación de Personal. De acuerdo con la literatura y los diversos autores que han centrado sus estudios en el conocimiento del de la rotación de personal es notable señalar algunas definiciones que permiten ver su relevancia en el ámbito empresarial y administrativo, entre estas tenemos: “la rotación es la acción y efecto de mover” (española, s.f.)

Calidad de Vida. Para hablar de la calidad de vida, se deben tener presentes de acuerdo con Cardona (2005) dos puntos de vista, desde lo individual o privado y la parte colectiva o pública “desde lo individual o privado es importante mirar: percepción, sentido de vida, utilidad, valoración, felicidad, satisfacción de necesidades y demás aspectos subjetivos que son difícilmente cuantificables, pero que hacen que una vida tenga calidad con responsabilidad moral” (p. 88-89).

Bienestar Subjetivo. Según Pico, (S.F) “El bienestar psicológico o también llamado subjetivo, es un constructo complejo y multidimensional relacionado directamente con la propia experiencia personal y el consecuente funcionamiento vital óptimo que cada uno cree más acertado en cuanto a sus necesidades y deseos”, es el grado en que una persona juzga de un modo general o global su vida en términos positivos o, en otras palabras, en qué medida la persona está a gusto con la vida que lleva.

Motivación. Tal como lo afirma Gómez (2013) la motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de la persona hacia metas o fines determinados; es el impulso que mueve a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. La motivación es lo que le da energía y dirección a la conducta, es la causa del comportamiento. La motivación es un proceso que pasa por varias fases. Inicialmente la persona anticipa que se va a sentir bien (o va a dejar de sentirse mal) si consigue una meta.

Fase del hacer

Esta es la tercera etapa del enfoque praxeológico, y es una etapa fundamentalmente programática, en la que el investigador/praxeología construye, en el tiempo y el espacio de la práctica, la gestión finalizada y dirigida de los procedimientos y tácticas, previamente validados por la experiencia y planteados como paradigmas operativos de la acción. En esta etapa la praxeología instruye y guía la praxis, el investigador/praxeología se convierte en quien ilumina al practicante (incluso si se trata de la misma persona); se pasa, entonces, de la investigación experimental a la aplicación práctica (Juliao, 2011)

Justificación

En el presente trabajo de investigación se realiza con el objetivo de identificar, indagar y definir las posibles causas por las cuales Postobón S.A.S, tienen un porcentaje considerable en la rotación de personal, esto, con el fin de diseñar el protocolo de intervención, orientado a la disminución de rotación de personal, con base al programa de bienestar laboral de sus colaboradores.

Por lo tanto, como futuras profesionales de psicología en el campo organizacional, que nos desenvolvemos en el área de Recursos Humanos, buscamos que los trabajadores de las empresas sean personas motivadas, eficientes, eficaces y con un alto grado de productividad se nos hace fundamental velar y encontrar estrategias de bienestar laboral para los mismos, ya que, es clave para conseguir un equipo de trabajo productivo, motivado y comprometido con la empresa.

También es importante mencionar que, a pesar de los estudios, programas y estrategias implementadas en las empresas, se observan problemáticas no resueltas, como, la retención de personal (Cabrera, Ledezma & Rivera. 2011).

Un estudio realizado por A. Cabrera, M. Ledezma y N. Rivera (2011), al estudiar el impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado de nuevo león, da cuenta en sus resultados de este estudio el 94.12% de los encuestados afirma que la rotación de personal afecta la productividad y la eficiencia de los obreros. Además, queda reflejado en los resultados que el 64.71% de la rotación es voluntaria, por lo que la empresa no tiene control sobre este fenómeno y el 76.47% afirma que ha tenido retrasos a causa de rotación de personal”.

Este estudio evidencia que la rotación de personal tiene un porcentaje alto para las compañías actualmente, a pesar de la facilidad con la que puedan reemplazar el personal que se retira, no podemos dejar de lado el gasto que la rotación de personal les genera a las empresas. Así, el presente trabajo permitirá identificar las causas, razones y motivos por el cual se evidencia el porcentaje considerable de rotación del personal en la empresa Postobón S.A.S. Por medio de este, se generan unos ajustes a las herramientas que Postobón utiliza para el bienestar laboral y rotación de personal según se evidencia en el informe de sostenibilidad del año 2018.

Objetivo general.

Diseñar un protocolo de intervención, orientado a la disminución de rotación de personal, con base al programa de bienestar laboral en la empresa Postobón S.A.

Objetivos específicos.

- Indagar cuáles son los factores que inciden en la rotación de personal de la empresa Postobón S.A.
- Evaluar cuáles son los factores que intervienen en los empleados de la empresa Postobón S.A que permitan diseñar un protocolo de intervención del subsistema de bienestar laboral.
- Propiciar estrategias que permitan mejorar y disminuir la rotación del personal en la empresa Postobón S.A.

Intervención orientada a la disminución de rotación de personal

Es muy común en estos tiempos, que las empresas, utilicen como estrategia de sostenibilidad el despido de personal, como afirma Andrade (2009) en su tesis “La rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente” (p.18). El intercambio de personas en las empresas y el medio, se mide por el flujo de empleados que ingresa y sale. Una práctica que no es la más adecuada para que las corporaciones tengan ese estatus de una gran empresa o industria

Por lo tanto, y teniendo en cuenta, que las corporaciones, en este caso Postobón bajo la hipótesis de un gran flujo de personal en rotación y despido, Como se analizó en este proyecto, en el cual, se pretende aportar un sistema que nos pueda permitir disminuir el porcentaje de rotación de personal y despido, utilizando un programa de bienestar laboral, el cual nos permita promover y propiciar la calidad de vida de los colaboradores y sus familiares, potencializando sus fortalezas al mismo tiempo brindando herramientas el cual les permita aportar positivamente a los procesos de la organización.

Además, teniendo como punto de partida, que esto genera para las corporaciones e industrias un gran desgaste de recursos económicos y de personal como lo son la inducción, reinducción y ralentiza miento del proceso que ellas tienen. Teniendo que hacer movimientos internos que pueden afectarles en sus labores diarias. En este caso: Postobón; que es una empresa con presencia en casi todo el territorio nacional 95% y a nivel mundial. Lo cual hace de ella una marca y gran generadora de trabajos, por esa razón queremos aportar un poco de nuestro conocimiento para la mejora de la rotación de personal.

Estrategias que permitan mejorar y disminuir la rotación del personal

Programa de bienestar laboral

Con el propósito de mejorar el programa de bienestar laboral y de crear un entorno de trabajo agradable y satisfactorio para mantener y mejorar las condiciones, con el fin de mejorar el desarrollo integral de los empleados, fomentar alto sentido de pertenencia y compromiso por parte de la organización con sus colaboradores y viceversa. Todo esto en un entorno sano que les permita crecer permanentemente en todos los sentidos. Con el propósito de dar cumplimiento a los lineamientos creados por la organización y que estos nos permitan la mejora continua de la calidad de vida de los colaboradores y sus familias.

Beneficios del Programa de Bienestar Laboral

Los beneficios de la implementación de un programa de bienestar dentro de las organizaciones son importantes ya que a nivel interno genera cambios muy beneficiosos, a continuación mencionaremos algunos:

- Generar actitudes en los colaboradores a través de las cuales se sientan valorados y comprometidos con el objetivo estratégico de la empresa.
- Permitir una mayor estabilidad laboral, al generar mejores condiciones de trabajo.
- Generar en los colaboradores un mayor sentido de pertenencia y cultura del servicio, mediante reconocimientos de sus logros.
- Atender a la necesidad de los trabajadores dentro y fuera de la organización.

Entidades de apoyo

- Cajas de Compensación Familiar
- Entidades Promotoras de Salud

- Fondos de Pensiones y Cesantías
- Entidades Administradoras de Riesgos Laborales.

Dependiendo del presupuesto económico de la organización, también se debe tener en cuenta todas aquellas empresas que brindan servicios con contenidos en bienestar laboral empresarial.

A continuación desarrollaremos la siguiente propuesta de bienestar laboral en Postobón S.A, partiendo desde las diferentes esferas y teniendo en cuenta el ámbito personal y ámbito laboral.

Ámbito personal. En este ámbito buscamos potencializar todas aquellas acciones que fomenten la formación integral de los colaboradores de la organización y que esto les permita crecer en su vida profesional.

El tema de calidad de vida laboral será atendida a través de programas que se ocupen de problemas y condiciones de la vida laboral de los empleados, de manera que permitan la satisfacción de sus necesidades para el desarrollo personal, profesional y organizacional.

Actividades a realizar. Talleres para el fortalecimiento de cada una de las competencias individuales de los colaboradores.

- Desarrollo de proyectos de vida
- En compañía con la ARL, capacitaciones y talleres sobre temas relacionados con salud ocupacional (curso de 50 horas de SG-SST)
- En alianza con entidades de educación, brindarles la oportunidad de realizar cursos académico, técnicas, tecnologías y pregrados al colaborador interesado (cursos de Excel,

manejo de paquete office, cursos de cocina, cursos de pintura, cursos de natación, cursos de música, etc)

Ámbito socioafectivo. Esta esfera pretende garantizar condiciones emocionales, físicas, facilitándoles al colaborador y su familia habilidades y destrezas que le permitan una mejor calidad de vida.

Es ofrecer servicios integrales que potencialicen la salud de los afiliados y sus familias, y promuevan en ella una vida sana, feliz, placentera y productiva, se realiza en la semana de la salud.

- Talleres y charlas en temas de educación, prevención y promoción de salud de los colaboradores y sus familias.
- Jornadas de asesoría institucional en temas de salud, pensión riesgos profesionales.
- Servicios de cajas de compensación, se ofrece programas de vivienda a través del Fondo Nacional del Ahorro.
- Talleres sobre manejo de emociones.

Ámbito de recreación y cultura. Sin duda alguna este aspecto es demasiado importante, teniendo en cuenta que es una manera de generar equilibrio para la vida de los colaboradores, ya que le propicia capacidad de expresión, de relajación, imaginación, y creación de nuevas ideas, formas diferentes de relacionamiento, participación, comunicación e interacción en la forma de socializarse y desarrollarse.

La Recreación y los deportes es una parte fundamental en el aprendizaje social del servidor, la cual genera un espacio de comunicación, interacción y trabajo en equipo

Las actividades aquí propuestas, deben estar enfocadas a lo artístico, ecológico, intelectuales, artesanales y de deportivas con el fin de generarles diferentes alternativas, que permitan integración, identidad cultural, institucional y pertenencia. En este aspecto también se busca que el colaborador goce de esparcimiento junto a su familia y grupo social.

- Actividades de integración deportiva en disciplinas deportivas individuales y de conjunto
- Actividades ecológicas (senderismo, caminatas)
- Programas de acondicionamiento físico (alianzas con gimnasios)
- Programas de vacaciones colectivas (excursiones)

Incentivos. Los incentivos son una forma de generar bienestar laboral, además, de propiciar un mejor desempeño y satisfacción, es una forma de apremiar específicamente aquel colaborador cuyo desempeño sea evaluado de manera objetiva.

El plan de incentivos tiene por objeto otorgar reconocimientos por el buen desempeño, propiciando así una cultura de trabajo el cual deberá estar orientado a la excelencia, a la calidad y productividad.

Por medio de evaluaciones de desempeño se pueden obtener estos resultados, sin dejar de lado, las iniciativas realizadas por los colaboradores.

- Mejor trabajador del mes (puede ser por áreas)
- Por cumplir con deberes como empleados y aportar en mejorar procesos en su área
- Puntualidad

Con el fin de brindarles herramientas para mejorar su desempeño en la organización podría plantearse talleres que potencialicen esto.

- Talleres de habilidades tales como, liderazgo, trabajo en grupo, comunicación, relaciones interpersonales, toma de decisiones, etc.
- Creación de grupos de apoyo entre los directivos y colaboradores con el fin de fortalecer diferentes temas laborales como interpersonales.

Para otorgar los incentivos, se tendrá en cuenta el nivel de excelencia de los empleados establecido con base en la calificación resultante de la evaluación del desempeño laboral y de la calidad del mismo y de sus efectos en el mejoramiento del servicio, de la eficiencia con que se haya realizado su labor y de su funcionamiento como equipo de trabajo y teniendo en cuenta el desempeño laboral de los empleados de libre nombramiento y remoción mediante criterios de excelencia mostrando aportes significativos al servicio que presta a la organización.

Por otra parte, se reconocerá la antigüedad laboral en la organización, para ello se efectúa una ceremonia en la cual se distinguirá a los empleados, previa selección de los trabajadores que hayan cumplido 15, 20, 25, 30 y 35 años de trabajo en la organización, igualmente un reconocimiento especial a los servidores por la labor cumplida. La selección de los candidatos al mejor funcionario se realizará a través del Área de Talento Humano, y los jefes Inmediatos mediante un procedimiento de análisis de la hoja de vida de cada funcionario.

El procedimiento para otorgar incentivos individuales o por nivel jerárquico es el siguiente:

- El Jefe Inmediato realiza una evaluación por competencia, Cultura organizacional, Características y habilidades, del 1 al 5 teniendo en cuenta que 1 es inferior y 5 superior.

- Se tiene en cuenta la Evaluación del desempeño en el nivel sobresaliente.

En los anexos planteamos una encuesta del programa de bienestar laboral, con el propósito de identificar aspectos a mejorar y saber que tratar con los colaboradores. A continuación anexamos el link.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdhSjEnjXmg54HaCpUr5pJX1KzMwPIQYXQ3QtH51Pdh2iSMeQ/viewform?usp=sf_link

Fase de la devolución creativa

En la siguiente fase se realizarán unos aportes al protocolo de intervención, con el fin de dar las recomendaciones a la empresa con la cual se trabajó.

Es la etapa en la que el investigador/praxeólogo recoge y reflexiona sobre los aprendizajes adquiridos a lo largo de todo el proceso, para conducirlos más allá de la experiencia, al adquirir conciencia de la complejidad del actuar y de su proyección futura. Incluso, si la prospectiva no aparece metodológicamente sino al final, ella atravesado todo el proceso praxeológico (Juliao, 2011)

Evaluación de cumplimiento de los objetivos

Aciertos. Al iniciar con la intervención en el área de Bienestar laboral en la empresa Postobón, se evidencia que el personal administrativo posee grandes capacidades para general un excelente clima laboral para todo el personal operativo.

A medida en que se fue indagando más a profundidad sobre cómo está conformado toda esta área, se evidencia que tiene una excelente organización, debido a que se preocupan por el bienestar de cada trabajador, pero también se da cuenta en la intervención que esta empresa tiene un bajo índice de rotación de personal.

Con nuestra propuesta de intervención se proponen una encuesta inicial, en la cual nos daremos cuenta en qué condiciones se encuentra el programa que Postobón tiene implementado y talleres a los cuales aumente más las habilidades que pretendemos desarrollara en los colaboradores, y que esto genere tranquilidad, confianza, compromiso, donde se sientan seguros de sí y donde permita más el dialogo entre administrativos y operativos, obtener una mejor calidad de vida, por ende, para con esto lograr en su mayor medida el objetivo de la propuesta de intervención.

Dificultades. Como psicólogos en formación, es de suma importancia haber logrado realizar una excelente propuesta de intervención en área de bienestar laboral, debido que es una empresa sumamente grande, adicional, tiene buena estructura buena en cada área que los conforma y, esto sin duda, nos gastó un poco mas de tiempo en la hora de analizarla e identificar en que podríamos ahondar, para mejorar procesos.

Otra de las dificultades fue, no haber podido tener contacto directo y de forma constante para todas las dudas que se nos presentaron a lo largo del desarrollo del protocolo de intervención. Sabemos muy bien, que el país y el mundo enteros, se encuentra pasando por momentos muy difíciles y por ende, nos dificulto más la recolección de la información.

Por lo tanto, se considera que se siga velando y por el bienestar de cada trabajador y promuevan más actividades de pausas actividad, se evidencie dialogo entre todos para estar informados de cada uno que se parte de la empresa Postobón.

Evaluación global del cumplimiento del objetivo general.

Durante el semestre en el cual se estuvo haciendo el protocolo de intervención se considera que todo lo planeado, hablado y ejecutado, de acuerdo con el objetivo general y los objetivos específicos se cumplió en un 89% satisfactoriamente, debido a que todo el trabajo se laboró bajo hipótesis, por la misma dificultad mencionada anteriormente. Sin embargo el trabajo también se fortaleció, y tomo vida a partir de los aportes teóricos, mencionados en el trabajo.

Por otra parte se creería que es trabajo en el cual se aprendieron nuevas cosas, se interactuó de una forma diferente a la que venimos acostumbrados, y en medio de todos los obstáculos presentados en el desarrollo del protocolo, se logró lo que pretendíamos en un inicio.

Intervenir a una empresa del nivel al cual pertenece Postobón S.A, fue un gran reto desde el inicio, ya que pensamos que por ser una empresa reconocida, con muchos años en el mercado todo lo tendría resuelto, pensamos en un inicio que todo se encontraba en orden, sin embargo, a medida que fuimos avanzando el protocolo, nos dimos cuenta, que siempre hay cosas en las que se pueden mejorar, y creemos que en eso se encuentra uno de los éxitos de las grandes y exitosas compañías, y es que, no se deben conformar nunca, siempre deben estar inquietos y con un espíritu de inconformismo, todo esto de forma moderada y siempre en busca de llegar donde quieran llegar.

Reflexión teórica.

Con el pasar del tiempo ha venido cambiando el rol que juega los colaboradores de las diferentes organizaciones. En principio lo que se buscaba era que el empleado produjera, luego que fuese un trabajador netamente mecánico, es decir que realizara una labor sin hacerse preguntas, sin dar opiniones, solo que su labor la relacionara a su ingreso, es decir, lo económico, pero, al pasar el tiempo, hemos observado como las organizaciones ya no ven a un simple trabajador, sino, como un colaborador, un activo de la empresa, que genera estrategias, que propone, que analiza en busca de mejorar los procesos de las organizaciones, es decir, ya las organizaciones valoran los potenciales de las personas. Por esta razón hoy día las organizaciones se preocupan por el bienestar de los colaboradores, buscan brindarles beneficios y tener excelentes condiciones de trabajo, en el cual el colaborador se sienta tenido en cuenta y valorado.

El bienestar humano es el estado en que los individuos tienen la capacidad y la posibilidad de llevar una vida que tiene motivos para valorar. La capacidad de las personas para procurarse una vida que valoren esta determinada por una diversidad de libertades instrumentales. El bienestar humano implica tener seguridad personal y ambiental, acceso a bienes materiales para llevar una vida digna, buena salud, y buenas relaciones sociales,

todo lo cual guarda una estrecha relación y subyace a la libertad para tomar decisiones y actuar. (Sen, 1982).

La experiencia del desarrollo del protocolo de intervención en la empresa Postobón S.A, nos brindó la oportunidad de afianzar conocimientos, como futuros profesionales en psicología, permitiendo desarrollar el espíritu de investigación, adicional permitió construir diferentes aprendizajes en el área personal y profesional, los cuales se correlacionan con lo visto en nuestra carrera y diplomado en psicología organizacional.

Durante nuestro protocolo de intervención como psicólogos en formación se tuvo una gran experiencia, debido a que afrontamos diversas actividades sobre la psicología organizacional enfocada en el bienestar laboral y la poca rotación de personal en dicha organización, aunque en algunos momentos se nos pudo dificultar la intervención, debido por la pandemia que estamos pasando a nivel mundial, sin embargo, esto no fue excusa para poder desarrollar el protocolo de intervención. Sin duda alguna esto nos implicó mayor exigencia y mayor investigación de forma teórica con respecto a la problemática que estuvimos trabajando.

Esta experiencia del protocolo de intervención, nos permitió enfrentarnos a un campo el cual es nuevo para nosotros, en el cual nos brindó la oportunidad de descubrirnos, aprender, y desaprender conocimientos ya adquiridos, todo esto debido a la enseñanza de buscar siempre la mejor estrategia y metodología que se adecue al tema tratado, adicional, se le reconoce a los empleados de la empresa Postobón S.A, la disposición para con nosotros, quienes trabajan en pro de la empresa y su imagen externa.

Cada experiencia que pudo ser conocida a través de las intervenciones, investigaciones e indagaciones individuales, como grupales, funcionaron como aporte para este trabajo y sin duda, para nuestro trabajo individual, que no debe desligarse de ninguna construcción profesional en la disciplina que sea y con mucha más razón en la psicología. Fomentar constantemente el trabajo en equipo, la

empatía y la profesionalidad se convirtió en el reto más marcado durante este recorrido, lo que nos permitió entender realidades que no son muy lejanas a la propia cotidianidad. Gracias a la participación activa de todo el equipo de trabajo, de los docentes que hicieron parte de este protocolo, en tanto a los conceptos que fueron introducidos, estuvieron generando remembranza y nuevas visiones de la realidad profesional que se solidifica gracias a la reflexión paulatina individual resultante de alguna intervención.

Por otra parte, es propio reconocer los efectos positivos que se generaron a través del trabajo en equipo, no solo fomentarlo desde el equipo de psicología, sino también con las demás personas que se tuvo contacto para lograr el propósito que se tenía con este proyecto, y sin dejar de lado, los autores que han realizado una labor ardua y contante con los temas abordados en este protocolo de intervención, sin ellos no hubiese sido posible el logro de ello.

Teniendo en cuenta que por medio de la teoría, es que le damos vida a nuestros escritos, mencionaremos a, Habermas, (1975), quien dirá lo siguiente:

La tan usada expresión “teoría” tiene su origen en el vocablo *theoros*, empleado por los griegos para denominar al representante que enviaban las ciudades a los festivales públicos; con la Teoría, es decir, contemplando, se abre a él el suceso sacral. En el vocabulario filosófico se traslada la *Theoría* a la visión del *Kosmos*, a su contemplación desde un *logos*. Si el filósofo contempla el orden eterno no puede sino imitar dicho *Kosmos*: la teoría imprime a la vida su forma, se refleja en el comportamiento y en la disciplina, esto es, su *Ethos*. (p.61)

Por otra parte, el concepto tomado para todo el protocolo de intervención es bienestar laboral y puede referirse a muchos aspectos diferentes de una persona. Puede involucrar bienestar emocional, bienestar físico y un sentimiento general de compromiso y felicidad que proviene de trabajar en un determinado rol profesional” (Spain, S.F), es de suma importancia tener claro cuál es la importancia del

bienestar laboral para una organización debido que nos facilita mucho la dinámica con el personal vinculado.

El concepto de bienestar se ha venido desarrollando y adaptando a las nuevas dinámicas organizacionales que surgen a lo largo del tiempo, desde los años 70' este concepto empieza a ligarse más con el término de calidad de vida laboral, como resultado de la alta preocupación que se daba en este tiempo frente al trabajo poco recompensado y la elevada insatisfacción laboral, (Kast & Rosenzweig, 1987) citados por Arevalo & Chevliakova, 2006.

Es de gran importancia que la organización tenga definidos sus propios protocolos de acción para implementar con sus trabajadores. Adicionalmente es necesario generar un clima laboral excepcional en la compañía debido que es uno de los factores importantes para que los trabajadores sean motivados a desempeñar mejor cada una de sus funciones delegadas, se sentirá motivado todos los días dirigirse a su puesto de trabajo y así poder obtener grandes logros, “el empleado, además de tener necesidades materiales, también necesita sentirse involucrado en un ambiente confortable para poder trabajar de manera óptima. Muchos empleados pueden tener todas las aptitudes necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto, pero si no están en un ambiente agradable, no lograrán desarrollar su potencial (Elizabeth, 2014).

Muchas de las causas de la rotación de personal voluntaria tienen que ver con la imagen que la empresa da a sus empleados. Cuando los trabajadores están contentos con el día a día, se sienten valorados y hacen las labores que se suponen para su puesto, hay menos posibilidades de que se vayan a otra compañía, (Carla, 2017), esto es debido que la empresa. Por esta razón es que estamos proponiendo este protocolo de intervención, para buscar soluciones y brindarles herramientas que puedan ayudar, maximizar y fomentar un muy buen bienestar laboral en la empresa Postobón S.A.

Por otro lado, según Cobo.M, Maria. J y Lopez. R. (2011), cuando se habla de salud laboral o bienestar laboral podemos inferir que hace referencia a la situación de seguridad física, mental y social en la que se encuentran los colaboradores de una organización, esto con la finalidad de prever medidas de control dirigidas a fomentar el bienestar y reducir o eliminar los riesgos de enfermedades o accidentes. Tomando en cuenta que la salud física y mental es una de las dimensiones que contribuyen a que los seres humanos tengan una calidad de vida, y más aún en el ámbito laboral, un buen estado de salud permite el adecuado desarrollo de la actividad laboral y constituye la base para conseguir y mantener un adecuado bienestar en el trabajo.

En el recorrido de este protocolo de intervención vemos como a través del tiempo las formas de mirar las situaciones y los contextos donde nos movemos, han venido evolucionando a grandes rasgos. Es importante identificar las diferentes esferas en la que un colaborador de cualquier empresa se mueve en su día a día, esto nos ayuda a mantener una mirada más amplia a analizar las mejoras pertinentes para el crecimiento de las organizaciones.

Por otra parte, y sin dejar de lado que se logró el objetivo, también se debe dar a conocer, que hubieron obstáculos, uno de esos fue, la falta de acompañamiento constante por parte de los colaboradores de Postobón S.A, y es entendible ya que los colaboradores de Postobón S.A no tenían un compromiso con nosotros en aportarnos información, sin embargo, nos brindaron un espacio y pudimos reunirnos con ellos para dar respuesta algunas dudas presentadas durante todo el proceso del protocolo de intervención.

El segundo obstáculo que se presentó en este proyecto, se vio permeado por la contingencia mundial a raíz del COVID-19, el cual es un factor externo, que afecto, afecta y sin duda dejara sus huellas en la sociedad de manera global, en cual genero el aislamiento social, ocasionando así, que el desarrollo del protocolo de intervención se diera de forma virtual, lo cual se convirtió en un reto mayor, ya que, se tuvo que replantear la forma de enfrentarnos al desarrollo de este protocolo, sin dejar de lado,

los recursos técnicos y económicos al cual se enfrentaba cada integrante de este grupo de trabajo, adicional existen otros factores individuales, como, la ansiedad, la angustia, en algunos casos el estrés, la depresión, generados por dicha contingencia.

No fue fácil la adaptación a un entorno virtual, se trató además de un aprendizaje en el camino, porque había aspectos más complejos de la digitalización que no se comprendían ni se dominaban hasta el momento de hacer uso de ellos. El proceso de adaptación estuvo enmarcado por la impotencia de fallas en la conexión, dificultad en el sonido, lo complejo de esto es que, muchas veces se tenían impedimentos para reconocer realidades que dan cuenta de situaciones relevantes a tomar en consideración.

Además, es importante resaltar que en la ejecución de este protocolo de intervención fue bastante gratificante, nos permitió afianzar conocimientos adquiridos durante nuestro proceso formativo, adicional, mediante la investigación y el análisis, brinda la oportunidad de identificar varias problemáticas, con la intención de actuar con base a esto, desde las particularidades de los conocimientos previos, adicional, el equipo de trabajo permitimos tener un mayor acercamiento, y de este modo, comprender los procesos que levan este tipo de trabajos de intervención.

Fue una experiencia hermosa, significativa, constructiva, por todas las particularidades que le aporta a mi vida, y no solo en lo profesional, también alimento nuestras vidas personales, nos permitió conocer más allá de lo que puede vivenciar en el procesos de realización de este tipo de trabajos, en nuestro procesos formativos como profesionales definitivamente estos espacios son muy oportunos dentro de todo.

Me permito mencionar además el reconocimiento y adquisición de nuevos aprendizajes, a mencionar: el fortalecimiento de la adaptación a las novedades, capacidad de flexibilización, mayor tolerancia a la frustración, salir de la zona de confort, enfrentar lo desconocido y trasladar aspectos de la presencialidad a una virtualidad más efectiva; especialmente pudieron ser evidentes gracias a la

contingencia de salud mundial, pero que ayudaron a la continuidad y logro de objetivos desde la formación profesional, que nos permitieron además que en medio de las mayores crisis y dificultades se encuentran los mayores aprendizajes y oportunidad de crecimiento no solo profesionalmente sino también de manera personal.

Para terminar el psicólogo en formación en cualquier que sea su campo de acción debe tratar de generar cambios así sean mínimos, en el que se vean beneficiados todos aquellos que lo rodean. Durante el transcurso del protocolo de intervención en la compañía la intención fue siempre poder alcanzar un gran cambio con todo el personal, esperamos que este pequeño aporte genere en la empresa cambios más grandes y lograr una calidad de vida al personal operativo.

Finalmente es posible concluir la importancia de este trabajo de grado, el cual hace parte de este proceso formativo, lo cual nos lleva al camino de ser profesionales, allí es donde podemos vivenciar, confrontar dar por conocido lo que se adquirió en la academia, todo esto enfocado a tener un pensamiento crítico, reflexivo y actitudinal, lo cual es responsabilidad directa del profesional en formación, partiendo desde la motivación, proyección y disciplina.

Recomendaciones a la empresa.

Para el área de bienestar laboral en la empresa, se recomienda que se siga trabajando con el mismo carácter y personalidad para lograr obtener mejores resultados en cada labor que se realiza día a día, seguir motivando y orientando al logro a todo el personal para que su satisfacción laboral mejore y así obtener un buen clima laboral, establecer muchas más actividades de causas activas y de recreación a todo el personal de la organización.

Adicional, que puedan tener en cuenta las recomendaciones aquí brindadas, la propuesta para el programa de bienestar, poder realizar encuesta en donde dé cuenta de lo que puede estar pasando dentro de la organización y cual podrían ser las mejoras a implementar.

Para la universidad damos las gracias por el apoyo en cada espacio, por todo lo enseñado y aprendido, sin cada uno de los profesores no se hubiera logrado tan excelente protocolo de intervención.

Además, al proceso del diplomado agradecemos por los espacios y por cada clase realizada con el mayor profesionalismo para que cada uno de nosotros tuviéramos la disposición de aprender y lo aprendido ponerlo en práctica con nuestro trabajo de grados, no queda más que decirles que sigan enseñando con el mismo profesionalismo y amor con el que lo han hecho hasta ahora.

Conclusiones

Lo expuesto anteriormente permite concluir que, como psicólogos en formación somos conscientes de la importancia que las organizaciones deben seguir ciertas normas y protocolos internos, los cuales le permiten orientarlos al objetivo corporativo general, y para ellos crean y establecen algunos parámetros los cuales les ayudan al logro de objetivo. Los colaboradores de las organizaciones, deben ser alineados en todo momento en pro de la empresa, sea cual sea su campo laboral

Por otra parte, partiendo de la hipótesis, el cual en Postobón S.A se presenta un porcentaje de rotación de personal considerable, también podemos decir, que existen posibles motivos de fuerza mayor, que permiten que esto suceda, sin embargo, se puede plantear posibles soluciones, las cuales ayuden a fortalecer y a potencializar esas posibles debilidades internas.

Postobón S.A, como toda empresa puede presentar debilidades y falencias, pero no se puede dejar de lado, que día a día trabajan en ello.

En nuestro protocolo de intervención nos encontramos con personas maravillosas, que hacen parte de Postobón S.A, siempre mostrando una actitud de disposición y esto de una u otra manera, hace notar sus ganas de colaborar en todo lo que esté en su alcance.

Este protocolo de intervención fue una experiencia extraordinaria, en donde nos encontramos con personas que siempre se mostraron dispuestos a ayudar, quienes nos brindaron la oportunidad de mirar las organizaciones desde otro ángulo, con otras perspectivas, partiendo desde sus objetivos como organizaciones.

Para terminar, se acepta la postura que presenta los empresarios de la empresa Postobón S.A, en donde nos expresa la razón por la cual se da la rotación en su empresa, sin embargo es un tema que se puede mejorar, para una mejor estabilidad de vida, en cuanto a los colaboradores que hacen parte de la organización.

Referencias

- Álvarez. C. Ruiz. A. & Giraldo. J. (2006). *Departamento de Control de Calidad Información Primaria* Empresa POSTOBON S.A. Bello. (s.f.).
- Acosta, C. a. (1999). *Psicología en la Universidad de Colombia* . Bogota: Universidad Nacional de Colombia.
- Aramburu Goya, N. (2000). *Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio*.
Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=172380>
- Baptiste, N. R. (2008). *Estrechar el vinculo entre el bienestar de los empleados en el trabajo y el desempeño: Una nueva dimension para HRM* . California: Universidad de Sussex.
- Boyer, R. (2002). Cultura organizacional y bienestar laboral. En R. Boyer, *Cultura organizacional y bienestar laboral*. Mexico: Alfaomega.

- Cobo, M., Maria.J. y Lopez. L, (2011). Estudio sobre la promocion de la salud y la cultura del bienestar en las empresas del Ibex 35.
- Cardona, D. (2005). Construccion cultural del concepto calidad de vida. *Revista facultad nacional de salud publica* , 89-89.
- Carla, A. (7 de Julio de 2017). *La rotación de personal: todo lo que debes saber sobre ella*. Obtenido de Talent Clue: <http://blog.talentclue.com/rotacion-de-personal#:~:text=Muchas%20de%20las%20causas%20de,se%20vayan%20a%20otra%20compa%C3%B1%C3%ADa>.
- Castaño, Y., Betancourt, J., Salazar, N., & Mora , A. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones . *Revista electronica psyconex*, 1.
- Colombia, P. d. (25 de Abril de 2005). *ICBF*. Obtenido de https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_1227_2005.htm
- Congreso de la Republica. (23 de Enero de 2006). *Secretaria del senado*. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1010_2006.html
- Congreso de la republica de colombia. (23 de Diciembre de 1993). *Colpensiones*. Obtenido de https://normativa.colpensiones.gov.co/colpens/docs/ley_0100_1993.htm
- Elizabeth, H. (24 de Mayo de 2014). *La importancia del clima laboral en una empresa*. Obtenido de La estrella de Panama: <https://www.laestrella.com.pa/economia/140524/clima-laboral-empresa-importancia>
- española, R. a. (s.f.). *Asociacion academica de la lengua española*. Obtenido de <https://dpej.rae.es/lema/rotaci%C3%B3n>
- Gestor normativo. (05 de Agosto de 1998). *Funcion Publica*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1285>
- Gestor Normativo. (23 de Septiembre de 2004). *Funcion publica*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861>
- Gestor Normativo. (10 de Diciembre de 2005). *Funcion publica* . Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3346>
- Juliao, C. G. (2011). *El enfoque praxeologico*. Bogota: Corporacion Universitaria Minuto de Dios.
- Minsalud. (s.f.). *Ministerio de Salud Proteccion Social de Colombia*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/default.aspx>
- Moncada, S. (2015). Psicologia y atencion primaria de la salud. *Revista chilena de salud publica* .
- Monica, G. S. (2020). Una aproximacion conceptual. *Cuadernos de administracion*, 46-48.
- Organizacion Mundial de la Salud . (2013). *Organizacion Mundial de la Salud*. Obtenido de https://www.who.int/phe/publications/healthy_workplaces/es/

Organizacion, Ardila lule. (02 de Febrero de 2015). *Historia*. Obtenido de Postobon:

<https://www.postobon.com/la-compania/la-historia>

Ossa, J. F., Gonzalez, E., Rebelo, L. E., & Pamplona, J. D. (2005). *Dialnet*. Obtenido de

file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-

LosConceptosDeBienestarYSatisfaccionUnaRevisionDeT-2877330.pdf

Postobon. (28 de Junio de 2011). *Blogger*. Obtenido de [ostoboncitos.blogspot.com/2011/06/vision-](http://ostoboncitos.blogspot.com/2011/06/vision-mision.html#:~:text=Ser%20la%20Compañía%20líder%20en,proveedores%20en%20verdaderos%20socios%20comerciales)

[mision.html#:~:text=Ser%20la%20Compañía%20líder%20en,proveedores%20en%20verdaderos%20socios%20comerciales](http://ostoboncitos.blogspot.com/2011/06/vision-mision.html#:~:text=Ser%20la%20Compañía%20líder%20en,proveedores%20en%20verdaderos%20socios%20comerciales).

Postobon S.A. (2019). *Postobon*. Obtenido de

https://www.postobon.com/sites/default/files/informe_de_sostenibilidad_2018.pdf

Thompson. P. (2004). Comparacion de los sistemas de calculo de rotacion de personal en empresas

industriales de la Ciudad de Chihuahua. Obtenido de

[http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=24885284&S=R&D=fap&EbscoConte](http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=24885284&S=R&D=fap&EbscoContent=dGJyMNHr7ESeqLM4zdnyOLCmsEiep7ZSsq%2B4TbSWxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzprki)

[nt=dGJyMNHr7ESeqLM4zdnyOLCmsEiep7ZSsq%2B4TbSWxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzprki](http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=24885284&S=R&D=fap&EbscoContent=dGJyMNHr7ESeqLM4zdnyOLCmsEiep7ZSsq%2B4TbSWxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzprki)
[zprJMuePfgeyx44Dt6fIA](http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=24885284&S=R&D=fap&EbscoContent=dGJyMNHr7ESeqLM4zdnyOLCmsEiep7ZSsq%2B4TbSWxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzprki).

Republica, P. d. (10 de Agosto de 1998). *Secretaria del senado*. Obtenido de

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_1567_1998.html

Spain, U. (S.F). *¿Qué es el bienestar laboral y por qué es tan importante?* Obtenido de *¿Qué es el*

bienestar laboral y por qué es tan importante?: <https://www.up-spain.com/blog/que-es-bienestar-laboral/>

Suarez, B. S. (25 de Enero de 2019). *Universidad cesar vallejo repositorio digital institucional* .

Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/28544>

Wilmar, B., & Gillezeau, P. (2012). Argumentos sobre el estado. *Negotium*, 30.

<https://www.postobon.com/la-compania/la-historia>

Rivera, J. & Ruiz, D. (2009). El desempeño financiero de las empresas innovadora en. Cali. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. Recuperado de:

https://www.postobon.com/sites/default/files/informe_de_sostenibilidad_2018.pdf

Rivera, J. & Ruiz, D. (2009). El desempeño financiero de las empresas innovadoras

en. Cali. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.

Carrillo, A. & Becerra, J. (2004). La construcción del objeto y los referentes teóricos en la investigación social. Bogota. Universidad pedagógica nacional.

<http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/dcs-upn/20121130050354/construccion.pdf>

Anexos

Anexo 1

ENCUESTA PARA DETECTAR NECESIDADES DE BIENESTAR LABORAL

Objetivo: Conocer los requerimientos necesarios en la Gestión del Capital Humano para el mejoramiento del Modelo de Bienestar Laboral en la empresa Postobón S.A.

NOTA: Para diligenciar esta encuesta, se entenderá por *Bienestar Laboral*, a los procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia.

Nombre _____

Numero de documento de identidad _____

Marque con una X, el cargo que ocupa dentro de la institución:

Administrativo _____

Operario _____

Contrato directo _____

Contrato Directo _____

Contrato indirecto _____

Contrato Indirecto _____

Marque con una x, sí su respuesta es sí o no y realice sus comentarios de acorde a cada pregunta.

Nº	PREGUNTA	OBSERVACIONES Y/O COMENTARIOS
1	¿Sabe usted que es el bienestar de laboral?	
	SI ___ NO___	
2	¿Conoce usted si la empresa adopta y realiza programas de bienestar laboral?	
	SI ___ NO___	
3	¿Ha participado usted en programas de bienestar laboral en su empresa?	
	SI ___ NO___	
4	Responda en caso de que se realicen programas de bienestar laboral. ¿Estas actividades cumplen satisfactoriamente con los objetivos propuestos?	
	SI ___ NO___	
5	¿La empresa realiza planes de incentivos para el personal?	
	SI ___ NO___	
6	En caso de tener un plan de incentivos. ¿La empresa lo incentiva cuando alcanza sus metas?	
	SI ___ NO___	
7	¿La empresa lo motiva y reconoce su trabajo dentro de la institución?	
	SI ___ NO___	
8	¿La empresa lo(a) tiene en cuenta para la planeación de las distintas actividades?	
	SI ___ NO___	
9	¿Ha cuáles de los siguientes beneficios a tenido acceso?	
	a. Vivienda ___ b. Educación _____	
	c. Recreación ___ d. Créditos _____	
	e. Programas de salud _____	
	f. Otros _____	
10	¿En cuáles de las siguientes actividades ha participado?	
	a. Torneos deportivos _____	
	b. Campañas de salud _____	
	c. Capacitaciones _____	
	d. Jornadas recreativas _____	
e. Otros _____		
11	¿Cree que las actividades de bienestar laboral realizadas durante el año son las suficientes para los colaboradores?	
	a. Totalmente de acuerdo _____	

	b. De acuerdo_____	
	c. En desacuerdo_____	
	d. Totalmente en desacuerdo_____	
	e. Otro_____	
12	¿Las actividades de bienestar laboral están dirigidas para todos los colaboradores?	
	a. Siempre_____	
	b. Algunas veces_____	
	c. Nunca_____	
13	¿Conoce usted las entidades que promocionan los programas de bienestar laboral en su empresa?	
	SI ___ NO___	
14	¿Con que frecuencia le gustaría que se realizaran las actividades de bienestar laboral en su empresa?	
	a. Mensual_____ b. Trimestral_____	
	c. Semestral_____ d. Anual_____	
	e. Otro_____	
15	¿Son suficientes los medios de comunicación utilizados por la empresa para informar las actividades de bienestar laboral?	
	SI ___ NO___	
16	¿Su núcleo familiar está incluido en las diferentes actividades de bienestar laboral de su empresa?	
	a. Siempre__ b. Algunas veces_____	
	c. Nunca___ d. Otro___	
17	¿Sus opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta por sus superiores?	
	SI ___ NO___	
18	¿La empresa cuenta con programas recreativos?	
	SI ___ NO___	
19	¿En la empresa se efectúan actividades culturales de interés?	
	SI ___ NO___	
20	¿La empresa le da conocer el desarrollo de planes, programas o campañas de prevención promoción de salud, y riesgos profesionales que coordina con la EPS, ARL Y CCF?	
	SI ___ NO___	
21	¿La empresa cuenta con un programa de servicio de retiro asistido (desvinculación) para sus empleados?	
	SI ___ NO___	
22	¿Hay algo más que nos quieras aportar para ayudar a mejorar el bienestar laboral de los empleados en nuestra organización?	

	SI ___ NO ___	
--	---------------	--

Anexo 2

Motivación Laboral

Taller numero	1
Fecha de realización	25 Abril 2021
Lugar de realización	Salón de capacitaciones de Postobón
Duración	2 horas
Recursos	Un salón grande donde se pueda convocar todo el personal. Papel y lápices para la escritura.
Número de participantes	75
Profesionales facilitadores	Daniela Holguín Paredes Carolina navarro quintero John Alexander Muñoz Vargas
Objetivo	Informar a los participantes la importancia de la motivación en la vida laboral y de los principales retos de la misma, de tal modo que aprendan a darles un buen manejo para que así logren metas muy valiosas en lo laboral.
Metodología	Fortalecer el trabajo en equipo de todos los colaboradores de Postobón. Implementar la motivación laboral para que cada uno trabaje feliz y logre todo lo deseado. Fortalecer la motivación en el personal administrativo, con que ellos sepan entender al personal operativo.
Metas	Describir los temas de la importancia de la motivación laboral. Diagnosticar, afrontar y resolver conflictos con los trabajadores no tengan buena motivación laboral. Escuchar y transmitir las ideas que los operativos tienen frente a la motivación laboral y que creen que se pueda mejorar.

Desarrollo	<p>Saludo y presentación por parte de las Psicólogas en Formación: Daniela Holguín Paredes, Carolina Navarro Quintero John Alexander Muñoz Vargas.</p> <p>Dinámica de grupo: Taller de Motivación laboral. Actividad 1:</p> <p>Todos los participantes forman un círculo, en este cada uno hará una presentación, en el cual indican el nombre, una breve descripción del puesto de trabajo o en general de sus actividades actuales.</p> <p>Se hará una segunda ronda, donde se manifieste uno por uno, sus intereses frente al tema de motivación.</p> <p>En una tercera ronda o por subgrupos, expresan que esperan del seminario, en las cuales se les hará las preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué quiero que suceda aquí? • ¿Qué quiero que no suceda aquí? <p>Finalmente, cada uno redactara un escrito de: “Mis objetivos en este seminario” y mencionar 2 o 3 objetivos escritos al resto de los compañeros.</p>
Indicadores	<p>Proporción: tener en cuenta si el grupo si tuvo el personal apropiado, o por lo contrario se debe reducir o aumentar.</p> <p>Expansión: Esfuerzo en la actividad realizada si los logros que se tenían fueron concretados.</p> <p>Contracción: si los logros si dieron en la población seleccionada el resultado esperado o por el contrario se deben utilizar otros métodos en la actividad realizada.</p> <p>Cambio: si se debe utilizar otro tipo de herramientas lugar o por el contrario definitivamente la actividad debe ser replanteada.</p>

Método de verificación	<p>Comprobación: hacer reunión por parte de los facilitadores, teniendo en cuenta: evaluación, Observaciones del grupo, y las conclusiones de cada facilitador. Con base en esta información de esta reunión, destacar los factores que estén a favor de posteriores actividades. Si se deben seguir realizando, postergarlas o utilizar otro método de actividad...</p> <p>Información: Tener siempre en cuenta en cada actividad los aportes hechos por cada participante del grupo citado y de la respectiva área de la empresa Postobón. Algo de suma importancia para mejorar en la respectiva área...</p> <p>Datos: tener en cuenta los puntos de cada área citada al evento o actividad y sus inquietudes para dejarlas en una base de datos para posteriores eventualidades. Una hoja de ruta para el mismo y un acta de verificación de anteriores reuniones para conocerlos, estudiarlos y analizarlos...</p>
Evaluación	Se enviará una serie de preguntas al correo de las participantes; redactadas por los facilitadores, las cuáles, van a contestar los participantes de la actividad. Con el propósito; de verificar la satisfacción de la actividad al respecto y de esta forma evaluar el resultado de la misma...
Observaciones del grupo	Al concluir la actividad se hará una serie de preguntas por los facilitadores de forma aleatoria para hacer un breve sondeo de del trabajo realizado y la satisfacción del mismo. Teniendo en cuenta el compromiso de los facilitadores la participación del grupo citado y sus los materiales y el tema si se enfoca al propósito del área y sus posibles cambios...
Conclusiones	Los facilitadores teniendo en cuenta: indicadores, método de verificación, evaluación y observación del grupo. Harán una reunión posterior con el fin de identificar los factores positivos y negativos del evento realizado. Con miras ulteriores a modificar, replantear y mejorar tanto los métodos re unión como la incidencia en el área, puesto y rol del trabajador o participantes frente a la empresa.

Nota: en la columna izquierda se ubica: número del anexo, título del taller, numero del taller, fecha de realización, lugar de realización, duración, recursos, número de participantes, profesionales facilitadores, objetivo, metodología, metas, desarrollo, indicadores, método de verificación, evaluación, observaciones del grupo y conclusiones. En la columna derecha todo el desarrollo de la columna izquierda en su respectivo orden.

Anexo 3

Juego de las posibilidades

Taller numero	1
Fecha de realización	25 Abril 2021
Lugar de realización	Salón de capacitaciones de Postobón.
Duración	2 horas
Recursos	Un salón grande donde se pueda convocar todo el personal. Papel y lápices para la escritura. objetos al azar.
Número de participantes	75
Profesionales facilitadores	Daniela Holguín Paredes Carolina navarro quintero John Alexander Muñoz Vargas
Objetivo	Este ejercicio en equipo inspira la creatividad y la innovación personal.
Metodología	Fortalecer el trabajo en equipo de todos los colaboradores de Postobón. Implementar la motivación laboral para que cada uno trabaje feliz y logre todo lo deseado. Fortalecer la motivación en el personal administrativo, con ello sepan entender al personal operativo.
Metas	Describir los temas de la importancia de la motivación laboral. Diagnosticar, afrontar y resolver conflictos con los trabajadores no tengan buena motivación laboral. Escuchar y transmitir las ideas que los operativos tienen frente a la motivación laboral y que creen que se pueda mejorar.
Desarrollo	Estupendo juego en equipo de 5 minutos de duración. Entrega un objeto a una persona de cada equipo. Tendrán que levantarse de uno en uno y demostrar cómo se usa el

	<p>objeto en cuestión. El resto del equipo tiene que adivinar lo que está haciendo el jugador que se ha levantado. Este jugador no puede hablar y la demostración debe ser de ideas originales y quizá absurdas.</p>
Indicadores	<p>Proporción: tener en cuenta si el grupo si tuvo el personal apropiado, o por lo contrario se debe reducir o aumentar.</p> <p>Expansión: Esfuerzo en la actividad realizada si los logros que se tenían fueron concretados.</p> <p>Contracción: si los logro si dieron en la población seleccionada el resultado esperado o por el contrario se deben utilizar otros métodos en la actividad realizada.</p> <p>Cambio: si se debe utilizar otro tipo de herramientas lugar o por el contrario definitivamente la actividad debe ser replanteada.</p>
Método de verificación	<p>Comprobación: hacer reunión por parte de los facilitadores, teniendo en cuenta: evaluación, Observaciones del grupo, y las conclusiones de cada facilitador. Con base en eta información de esta reunión, destacar los factores que estén a favor de posteriores actividades. Si se deben seguir realizando, postergarlas o utilizar otro método de actividad...</p> <p>Información: Tener siempre en cuenta en cada actividad los aportes hechos por cada participante del grupo citado y de la respectiva área de la empresa Postobón. Algo de suma importancia para mejorar en la respectiva área...</p> <p>Datos: tener en cuenta los puntos de cada área citada al evento o actividad y sus inquietudes para dejarlas en una base de datos para posteriores eventualidades. Una hoja de ruta para el mismo y un acta de verificación de anteriores reuniones para conocerlos, estudiarlos y analizarlos...</p>
Evaluación	<p>Se enviará una serie de preguntas al correo de las participantes; redactadas por los facilitadores, las cuáles, van a contestar los participantes de la actividad. Con el propósito; de verificar la satisfacción de la actividad al respecto y de esta forma evaluar el resultado de la misma...</p>

Observaciones del grupo	Al concluir la actividad se hará una serie de preguntas por los facilitadores de forma aleatoria para hacer un breve sondeo de del trabajo realizado y la satisfacción del mismo. Teniendo en cuenta el compromiso de los facilitadores la participación del grupo citado y sui los materiales y el tema si se enfoca al propósito del área y sus posibles cambios...
Conclusiones	Los facilitadores teniendo en cuenta: indicadores, método de verificación, evaluación y observación del grupo. Harán una reunión posterior con el fin de identificar los factores positivos y negativos del evento realizado. Con miras ulteriores a modificar, replantear y mejorar tanto los métodos re unión como la incidencia en el área, puesto y rol del trabajador o participantes frente a la empresa.

Nota: en la columna izquierda se ubica: número del anexo, título del taller, numero del taller, fecha de realización, lugar de realización, duración, recursos, número de participantes, profesionales facilitadores, objetivo, metodología, metas, desarrollo, indicadores, método de verificación, evaluación, observaciones del grupo y conclusiones. En la columna derecha todo el desarrollo de la columna izquierda en su respectivo orden.

Anexo 4

Regalos

Taller numero	5
Fecha de realización	19 Octubre 2021
Lugar de realización	Salón de capacitaciones de Postobón
Duración	2 horas
Recursos	<p>Un salón grande o un espacio al aire libre donde se pueda convocar todo el personal Vestuario cómodo, sonido, Música Hoja con preguntas.</p> <p>Una pizarra o lápices y hojas de papel.</p> <p>Lápices para la escritura.</p>

Número de participantes	75
Profesionales facilitadores	Daniela Holguín Paredes Carolina navarro quintero John Alexander Muñoz Vargas
Objetivo	Crear confianza. Aprender a dar y recibir frases de aliento o sugerencias.
Metodología	Fortalecer el trabajo en equipo de todos los colaboradores de Postobón. Implementar la motivación laboral para que cada uno trabaje feliz y logre todo lo deseado. Fortalecer la motivación en el personal administrativo, con ello sepan entender al personal operativo. Favorecer la autoestima y capacidad de concentración. Motivar y mejorar las relaciones interpersonales Promover el surgimiento de nuevos lideres
Metas	Identificar factores que puedan interferir en la realización de las actividades dentro y fuera de la empresa Analizar la relación personal que existe entre los empleados.

Desarrollo	<p>a) Si disponemos de una pizarra grande, hacemos secciones para cada persona donde, junto a sus nombres, anotamos frases o dibujos alusivos a ellas y que nos parezcan de su agrado. También alguna cosa que creemos que le falta. Por ejemplo: “Te regalo el que te aprecies más a ti mismo”.</p> <p>b) Si no disponemos de pizarra: los participantes escriben su nombre en varias hojas de papel que reparten entre los demás.</p> <p>c) Si el grupo se reúne a menudo es útil repetir el ejercicio para observar si hay cambios en los regalos conforme el grupo se va conociendo mejor</p>
Indicadores	<p>Proporción: tener en cuenta si el grupo si tuvo el personal apropiado, o por lo contrario se debe reducir o aumentar.</p> <p>Expansión: Esfuerzo en la actividad realizada si los logros que se tenían fueron concretados.</p> <p>Contracción: si los logro si dieron en la población seleccionada el resultado esperado o por el contrario se deben utilizar otros métodos en la actividad realizada.</p> <p>Cambio: si se debe utilizar otro tipo de herramientas lugar o por el contrario definitivamente la actividad debe ser replanteada.</p>

Método de verificación	<p>Comprobación: hacer reunión por parte de los facilitadores, teniendo en cuenta: evaluación, Observaciones del grupo, y las conclusiones de cada facilitador. Con base en esta información de esta reunión, destacar los factores que estén a favor de posteriores actividades. Si se deben seguir realizando, postergarlas o utilizar otro método de actividad...</p> <p>Información: Tener siempre en cuenta en cada actividad los aportes hechos por cada participante del grupo citado y de la respectiva área de la empresa Postobón. Algo de suma importancia para mejorar en la respectiva área...</p> <p>Datos: tener en cuenta los puntos de cada área citada al evento o actividad y sus inquietudes para dejarlas en una base de datos para posteriores eventualidades. Una hoja de ruta para el mismo y un acta de verificación de anteriores reuniones para conocerlos, estudiarlos y analizarlos...</p>
Evaluación	Se enviará una serie de preguntas al correo de las participantes; redactadas por los facilitadores, las cuáles, van a contestar los participantes de la actividad. Con el propósito; de verificar la satisfacción de la actividad al respecto y de esta forma evaluar el resultado de la misma...
Observaciones del grupo	Al concluir la actividad se hará una serie de preguntas por los facilitadores de forma aleatoria para hacer un breve sondeo de del trabajo realizado y la satisfacción del mismo. Teniendo en cuenta el compromiso de los facilitadores la participación del grupo citado y sui los materiales y el tema si se enfoca al propósito del área y sus posibles cambios...
Conclusiones	Los facilitadores teniendo en cuenta: indicadores, método de verificación, evaluación y observación del grupo. Harán una reunión posterior con el fin de identificar los factores positivos y negativos del evento realizado. Con miras ulteriores a modificar, replantear y mejorar tanto los métodos re unión como la incidencia en el área, puesto y rol del trabajador o participantes frente a la empresa.

Nota: en la columna izquierda se ubica: número del anexo, título del taller, numero del taller, fecha de realización, lugar de realización, duración, recursos, número de participantes, profesionales facilitadores, objetivo, metodología, metas, desarrollo, indicadores, método de verificación, evaluación, observaciones del grupo y conclusiones. En la columna derecha todo el desarrollo de la columna izquierda en su respectivo orden.

Anexo 5

El cuadro perfecto

Taller numero	6
Fecha de realización	22 Diciembre 2021
Lugar de realización	Cancha de Postobón
Duración	2 horas
Recursos	Una cuerda larga con los extremos atados uno al otro y una venda para cada participante.
Número de participantes	75
Profesionales facilitadores	Daniela Holguín Paredes Carolina navarro quintero John Alexander Muñoz Vargas
Objetivo	Este juego se centra en el fomento de unas buenas habilidades de comunicación y liderazgo. Al pedir a algunos de los participantes que no hablen, este juego también requiere confianza entre los miembros del equipo, ya que tendrán que guiar a los demás en la dirección correcta.
Metodología	Fortalecer el trabajo en equipo de todos los colaboradores de Postobón. Implementar la motivación laboral para que cada uno trabaje feliz y logre todo lo deseado. Fortalecer la motivación en el personal administrativo, con ello sepan entender al personal operativo. Favorecer la autoestima y capacidad de concentración. Motivar y mejorar las relaciones interpersonales Promover el surgimiento de nuevos lideres

Metas	<p>Identificar factores que puedan interferir en la realización de las actividades dentro y fuera de la empresa</p> <p>Analizar la relación personal que existe entre los empleados.</p> <p>Promover el surgimiento de nuevos líderes.</p> <p>Mejorar el desempeño laboral y el trabajo en equipo.</p> <p>Mejorar la capacidad de concentración.</p>
Desarrollo	<p>Pedir a los participantes que se levanten y formen un círculo para sostener la cuerda. A continuación, pide a todos que se pongan la venda en los ojos y dejen la cuerda en el suelo. Pídeles que se alejen un poco del círculo. Luego pídeles que vuelvan e intenten formar un cuadrado con la cuerda sin quitarse la venda de los ojos. Pon un límite de tiempo para que compitan. Para hacerlo incluso más difícil, pide a algunos miembros del equipo que permanezcan en silencio.</p>
Indicadores	<p>Proporción: tener en cuenta si el grupo si tuvo el personal apropiado, o por lo contrario se debe reducir o aumentar.</p> <p>Expansión: Esfuerzo en la actividad realizada si los logros que se tenían fueron concretados.</p> <p>Contracción: si los logro si dieron en la población seleccionada el resultado esperado o por el contrario se deben utilizar otros métodos en la actividad realizada.</p> <p>Cambio: si se debe utilizar otro tipo de herramientas lugar o por el contrario definitivamente la actividad debe ser replanteada.</p>

Método de verificación	<p>Comprobación: hacer reunión por parte de los facilitadores, teniendo en cuenta: evaluación, Observaciones del grupo, y las conclusiones de cada facilitador. Con base en esta información de esta reunión, destacar los factores que estén a favor de posteriores actividades. Si se deben seguir realizando, postergarlas o utilizar otro método de actividad...</p> <p>Información: Tener siempre en cuenta en cada actividad los aportes hechos por cada participante del grupo citado y de la respectiva área de la empresa Postobón. Algo de suma importancia para mejorar en la respectiva área...</p> <p>Datos: tener en cuenta los puntos de cada área citada al evento o actividad y sus inquietudes para dejarlas en una base de datos para posteriores eventualidades. Una hoja de ruta para el mismo y un acta de verificación de anteriores reuniones para conocerlos, estudiarlos y analizarlos...</p>
Evaluación	<p>Se enviará una serie de preguntas al correo de las participantes; redactadas por los facilitadores, las cuáles, van a contestar los participantes de la actividad. Con el propósito; de verificar la satisfacción de la actividad al respecto y de esta forma evaluar el resultado de la misma...</p>
Observaciones del grupo	<p>Al concluir la actividad se hará una serie de preguntas por los facilitadores de forma aleatoria para hacer un breve sondeo de del trabajo realizado y la satisfacción del mismo. Teniendo en cuenta el compromiso de los facilitadores la participación del grupo citado y sui los materiales y el tema si se enfoca al propósito del área y sus posibles cambios...</p>
Conclusiones	<p>Los facilitadores teniendo en cuenta: indicadores, método de verificación, evaluación y observación del grupo. Harán una reunión posterior con el fin de identificar los factores positivos y negativos del evento realizado. Con miras ulteriores a modificar, replantear y mejorar tanto los métodos re unión como la incidencia en el área, puesto y rol del trabajador o participantes frente a la empresa.</p>

Nota: en la columna izquierda se ubica: número del anexo, título del taller, numero del taller, fecha de realización, lugar de realización, duración, recursos, número de participantes, profesionales facilitadores, objetivo, metodología, metas, desarrollo, indicadores, método de verificación, evaluación, observaciones del grupo y conclusiones. En la columna derecha todo el desarrollo de la columna izquierda en su respectivo orden.

Anexo 6

Mezcla de objetivos

Taller numero	2
Fecha de realización	19 Mayo 2021
Lugar de realización	Salón de recreación de Postobón
Duración	2 horas
Recursos	Un salón grande o un espacio al aire libre donde se pueda convocar todo el personal Vestuario cómodo, sonido, Música.
Número de participantes	75
Profesionales facilitadores	Daniela Holguín Paredes Carolina navarro quintero John Alexander Muñoz Vargas
Objetivo	Mejora la productividad de la reunión y hace que los asistentes piensen en cómo van a contribuir, en lugar de limitarse a pensar en lo que van a sacar de la reunión.
Metodología	Fortalecer el trabajo en equipo de todos los colaboradores de Postobón. Implementar la motivación laboral para que cada uno trabaje feliz y logre todo lo deseado. Fortalecer la motivación en el personal administrativo, con ello sepan entender al personal operativo.
Metas	Disminuir el estrés Favorecer el cambio de postura y rutina Liberar estrés articular y muscular

Desarrollo	<p>Este es un juego que no dura mucho tiempo, ideal para quien busque una extraordinaria forma de fomentar el espíritu de equipo sin salir al exterior. Antes de una reunión, haz que la mayor cantidad posible de participantes dé un paseo y cuente qué espera aportar a la reunión. Si lo deseas, ofrece un premio a la persona que hable con más gente y otro para la persona que de hecho aporte lo que contó.</p>
Indicadores	<p>Proporción: tener en cuenta si el grupo si tuvo el personal apropiado, o por lo contrario se debe reducir o aumentar.</p> <p>Expansión: Esfuerzo en la actividad realizada si los logros que se tenían fueron concretados.</p> <p>Contracción: si los logro si dieron en la población seleccionada el resultado esperado o por el contrario se deben utilizar otros métodos en la actividad realizada.</p> <p>Cambio: si se debe utilizar otro tipo de herramientas lugar o por el contrario definitivamente la actividad debe ser replanteada.</p>
Método de verificación	<p>Comprobación: hacer reunión por parte de los facilitadores, teniendo en cuenta: evaluación, Observaciones del grupo, y las conclusiones de cada facilitador. Con base en esta información de esta reunión, destacar los factores que estén a favor de posteriores actividades. Si se deben seguir realizando, postergarlas o utilizar otro método de actividad...</p> <p>Información: Tener siempre en cuenta en cada actividad los aportes hechos por cada participante del grupo citado y de la respectiva área de la empresa Postobón. Algo de suma importancia para mejorar en la respectiva área...</p> <p>Datos: tener en cuenta los puntos de cada área citada al evento o actividad y sus inquietudes para dejarlas en una base de datos para posteriores eventualidades. Una hoja de ruta para el mismo y un acta de verificación de anteriores reuniones para conocerlos, estudiarlos y analizarlos...</p>

Evaluación	Se enviará una serie de preguntas al correo de las participantes; redactadas por los facilitadores, las cuáles, van a contestar los participantes de la actividad. Con el propósito; de verificar la satisfacción de la actividad al respecto y de esta forma evaluar el resultado de la misma...
Observaciones del grupo	Al concluir la actividad se hará una serie de preguntas por los facilitadores de forma aleatoria para hacer un breve sondeo de del trabajo realizado y la satisfacción del mismo. Teniendo en cuenta el compromiso de los facilitadores la participación del grupo citado y sui los materiales y el tema si se enfoca al propósito del área y sus posibles cambios...
Conclusiones	Los facilitadores teniendo en cuenta: indicadores, método de verificación, evaluación y observación del grupo. Harán una reunión posterior con el fin de identificar los factores positivos y negativos del evento realizado. Con miras ulteriores a modificar, replantear y mejorar tanto los métodos re unión como la incidencia en el área, puesto y rol del trabajador o participantes frente a la empresa.

Nota: en la columna izquierda se ubica: número del anexo, título del taller, numero del taller, fecha de realización, lugar de realización, duración, recursos, número de participantes, profesionales facilitadores, objetivo, metodología, metas, desarrollo, indicadores, método de verificación, evaluación, observaciones del grupo y conclusiones. En la columna derecha todo el desarrollo de la columna izquierda en su respectivo orden.

Anexo 7

La búsqueda del tesoro

Taller numero	3
Fecha de realización	27 Julio 2021
Lugar de realización	Salón de capacitaciones de Postobón
Duración	2 horas
Recursos	Un salón grande o un espacio al aire libre donde se pueda convocar todo el personal Vestuario cómodo, sonido, Música Hoja con preguntas Lápices para la escritura.
Número de participantes	75
Profesionales facilitadores	Daniela Holguín Paredes Carolina navarro quintero John Alexander Muñoz Vargas
Objetivo	Se trata de un excelente ejercicio para fomentar el espíritu de equipo que ayuda a romper los grupillos de la oficina al fomentar el trabajo entre personas de otros equipos, departamentos o círculos sociales.
Metodología	Fortalecer el trabajo en equipo de todos los colaboradores de Postobón. Implementar la motivación laboral para que cada uno trabaje feliz y logre todo lo deseado. Fortalecer la motivación en el personal administrativo, con ello sepan entender al personal operativo. Favorecer la autoestima y capacidad de concentración. Motivar y mejorar las relaciones interpersonales Promover el surgimiento de nuevos lideres

Metas	<p>Favorecer la autoestima y capacidad de concentración.</p> <p>Motivar y mejorar las relaciones interpersonales</p> <p>Promover el surgimiento de nuevos lideres</p>
Desarrollo	<p>Divide al grupo en equipos de 2 personas o más. Elabora una lista de tareas ridículas para que cada equipo las haga en grupo. Entre las tareas puedes incluir sacarse una autofoto con un extraño, sacar una foto a un edificio u objeto que se encuentre fuera de la oficina, etc. Entrega la lista a cada equipo, junto con un plazo máximo en el que deben completar todas las tareas. Gana quien complete la mayoría de las tareas en el menor tiempo. (Si quieres, puedes crear tu propio sistema de puntuación según la dificultad de las tareas).</p>
Indicadores	<p>Proporción: tener en cuenta si el grupo si tuvo el personal apropiado, o por lo contrario se debe reducir o aumentar.</p> <p>Expansión: Esfuerzo en la actividad realizada si los logros que se tenían fueron concretados.</p> <p>Contracción: si los logro si dieron en la población seleccionada el resultado esperado o por el contrario se deben utilizar otros métodos en la actividad realizada.</p> <p>Cambio: si se debe utilizar otro tipo de herramientas lugar o por el contrario definitivamente la actividad debe ser replanteada.</p>

Método de verificación	<p>Comprobación: hacer reunión por parte de los facilitadores, teniendo en cuenta: evaluación, Observaciones del grupo, y las conclusiones de cada facilitador. Con base en esta información de esta reunión, destacar los factores que estén a favor de posteriores actividades. Si se deben seguir realizando, postergarlas o utilizar otro método de actividad.</p> <p>Información: Tener siempre en cuenta en cada actividad los aportes hechos por cada participante del grupo citado y de la respectiva área de la empresa Postobón. Algo de suma importancia para mejorar en la respectiva área.</p> <p>Datos: tener en cuenta los puntos de cada área citada al evento o actividad y sus inquietudes para dejarlas en una base de datos para posteriores eventualidades. Una hoja de ruta para el mismo y un acta de verificación de anteriores reuniones para conocerlos, estudiarlos y analizarlos.</p>
Evaluación	<p>Se enviará una serie de preguntas al correo de las participantes; redactadas por los facilitadores, las cuáles, van a contestar los participantes de la actividad. Con el propósito; de verificar la satisfacción de la actividad al respecto y de esta forma evaluar el resultado de la misma...</p>
Observaciones del grupo	<p>Al concluir la actividad se hará una serie de preguntas por los facilitadores de forma aleatoria para hacer un breve sondeo de del trabajo realizado y la satisfacción del mismo. Teniendo en cuenta el compromiso de los facilitadores la participación del grupo citado y sui los materiales y el tema si se enfoca al propósito del área y sus posibles cambios...</p>
Conclusiones	<p>Los facilitadores teniendo en cuenta: indicadores, método de verificación, evaluación y observación del grupo. Harán una reunión posterior con el fin de identificar los factores positivos y negativos del evento realizado. Con miras ulteriores a modificar, replantear y mejorar tanto los métodos re unión como la incidencia en el área, puesto y rol del trabajador o participantes frente a la empresa.</p>

Nota: en la columna izquierda se ubica: número del anexo, título del taller, número del taller, fecha de realización, lugar de realización, duración, recursos, número de participantes, profesionales facilitadores, objetivo, metodología, metas, desarrollo, indicadores, método de verificación, evaluación, observaciones del grupo y conclusiones. En la columna derecha todo el desarrollo de la columna izquierda en su respectivo orden.