



Estrategias para mejorar la integración de nuevos empleados en PepsiCo Alimentos Antioquia,
Planta Oriente, a través del equipo Puntas Estrellas de Gente.

María Fernanda Arias Ríos

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Centro Universitario Bello (Antioquia)

Programa Psicología

octubre de 2025

Estrategias para mejorar la integración de nuevos empleados en PepsiCo Alimentos Antioquia,
Planta Oriente, a través del equipo Puntas Estrellas de Gente.

María Fernanda Arias Ríos

Sistematización de experiencia presentado como requisito para optar al título de Psicólogo

Asesor

Juan María Ramírez Vélez

Sociólogo

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Centro Universitario Bello (Antioquia)

Programa Psicología

octubre de 2025

Dedicatoria

Dedico este trabajo con todo mi corazón a mis padres, quienes estuvieron en todo mi proceso y han sido mi mayor ejemplo de amor, esfuerzo y perseverancia, por creer siempre en mí, por acompañarme con paciencia en cada etapa de este proceso de formación y por ser los que me ayudaron a cumplir este gran sueño.

A mis hermanos, por su constante cariño que me brindan, por las risas, por recordarme que siempre ellos son el primer equipo que uno tiene en la vida.

A mis compañeros de la universidad, por estar presente en todos los momentos de estos nueve semestres y me siguen motivando para seguir cuando el camino parecía largo.

Este logro también es dedicado a esa parte de mí que aprendió a convivir con la diabetes, entendiendo que no es un límite, si no una nueva forma de vivir, gracias a esa experiencia aprendí mucho sobre el autocuidado y la disciplina para así fortalecerme y cada reto con ella que se presentó me enseñó con amor, paciencia y fe por que todo es posible.

También se la dedico a las personas que conocí en Planta Oriente, en especial a quienes hicieron parte del equipo de Puntas Estrellas de Gente, por abrirme las puertas a su mundo laboral y personal, por compartir sus experiencias y enseñarme que el verdadero trabajo en equipo se construye desde la empatía, el amor, la escucha y el compromiso.

Esto es de todos los que creyeron en mí y me acompañaron en este hermoso camino que fue formarme como psicóloga, a cada uno gracias por ser parte de mi vida.

Agradecimientos

Agradezco principalmente a Dios, a la Virgen María y al Espíritu Santo, por darme la fortaleza, la sabiduría y la claridad para llegar hasta este momento tan importante en mi vida.

A mi Madre Verónica Ríos y a mi Padre Henry Arias, por ser mi mayor fuente de amor, apoyo y motivación, gracias por creer en mí, incluso cuando yo dudaba en el proceso, por enseñarme el valor del esfuerzo y acompañarme desde el día uno en él.

A mis hermanos David, Samanta, y en especial a Manuela, que estamos juntas siempre en el crecimiento de cada una; a ellos agradecerles por ser mi alegría constante que me impulsan a seguir adelante y recordarme lo importante que son para mí.

A mis compañeros de universidad Manuela Gómez, Juana Franco, Mateo Salazar, Angie Oliveros, Brayan Gutiérrez y Vicente Cobaleda, gracias por su amistad, por las risas, el apoyo en los momentos difíciles y por compartir conmigo esta etapa llena de aprendizajes.

A la empresa PepsiCo Alimentos Antioquia (Planta Oriente) por abrirme sus puertas y permitir vivir una experiencia tan significativa para mi formación profesional, un agradecimiento muy especial a mi jefe Verónica Moreno, por ser esa gran guía, por su confianza y el acompañamiento constante en el proceso, al gerente de planta, Jorge Enrique Rojas, por su gran disposición y apoyo en el desarrollo de esta práctica.

También con todo el cariño y amor a mis queridas Puntas Estrellas, en especial a Viviana, Verónica y Malory, por su energía, compromiso y disposición para hacer parte de este proyecto, gracias por haberme enseñado a trabajar con amor y así poder transformar personas.

Y a mi asesor Juan María Ramírez Vélez que me estuvo acompañando de principio a fin a cada día mejorar y por apoyarme y comprenderme en sus asesorías.

A todos los que hicieron parte de este proceso, gracias por acompañarme, inspirarme y contribuir a que este sueño se hiciera realidad.

Contenido

Tabla de contenido

Dedicatoria	3
Agradecimientos	4
Resumen	11
Abstract	13
Introducción	14
Fase del ver	15
Descripción del contexto organizacional	18
Misión de la empresa	19
Vision de la empresa	13
Objetivos de la empresa	21
Problemáticas	22
Diferencia de contratos	25
Fase del Juzgar	27
Diagnostico inicial	28
Marco teórico	29
Recursos Humanos	29
Talento Humano	29
Integración nuevos empleados	30
Clima Laboral	30
Relaciones interpersonales	31
Comunicación	31
Reconocimiento de roles	32
Facilitadores	32
Feedback	32
Inclusión	33
Confianza	33
Empleados	33
Compromiso	34

Cultura Organizacional.....	34
Dinámicas grupales	35
Fase del Actuar	35
Estrategia puntas estrellas	36
Conformación de puntas estrellas	37
Actividad 1:La estrella que soy	39
Actividad 2: Que es ser punta estrella	40
Actividad 3:Comunicación asertiva	40
Actividad 4: Cambio de roles	41
Actividad 5: Olimpiadas Planta Oriente	42
Actividad 6: Reconocimeinto a las puntas estrellas	42
Actividad 7: Valores de PepsiCo Way	43
Actividad 8:Como ser un buen guía.....	44
Actividad 9: Celebracion día de la madre y padre	44
Actividad 10: Celebración cumpleaños primer semestre	45
Actividad 11: Recorrido por planta.....	46
Actividad 12: Retroalimentación	46
Actividad 13: Sensibilizacion comunidad sorda	47
Actividad 14: Compartir	47
Actividad 15: Capacitación WFM y UKGPRO.....	48
Actividad 16: Celebracion cumpleaños segundo semestre.....	49
Actividad 17: Aprendiendo a dar onboarnig.....	49
Actividad 18: Como realizar un buen recorrido	50
Actividad 19: Basico de lengua de señas Colombiana	51
Actividad 20: Planta del terror	51
Actividad 21:Refuerzo de habilidades blandas	52
Actividad 22: Graduación puntas estrellas	53
Actividad 23:Compartir navideño	54
Impacto de las actividades	55
Relación Teórico-Practico	57
Devolucion Creativa	59
Recomendaciones.....	61

Referencias.....62
Anexos66

Lista de tablas

Diferencias de contratos Planta Oriente.....	21-23
Recomendaciones.....	59

Lista de figuras

Figura N-1: Organigrama PepsiCo Alimentos Antioquia Planta Oriente.....	15
Figura N-2: Actividad la estrella que soy.....	66
Figura N-3: Capacitación cambio de roles	66
Figura N-4: Olimpiadas Planta Oriente	66
Figura N-5: Celebración de cumpleaños	67
Figura N-6: Recorridos por planta.....	68
Figura N-7: Compartir	68
Figura N-8: Planta del terror	69
Figura N-9: Entrega de Reconocimientos	69
Figura N-10: Graduación puntas estrellas.....	70

Lista de anexos

Anexo N-1: Actividad la estrella que soy	66
Anexo N-2: Capacitación cambio de roles	66
Anexo N-3: Olimpiadas Planta Oriente	66
Anexo N-4: Celebración de cumpleaños.....	67
Anexo N-5: Recorridos por planta.....	68
Anexo N-6: Compartir	68
Anexo N-7: Planta del terror	69
Anexo N-8: Entrega de Reconocimientos	69
Anexo N-9: Graduación puntas estrellas	70

Resumen

La sistematización de las prácticas nace por un deseo de aportar positivamente al bienestar e integración dentro de PepsiCo Alimentos Antioquia (Planta Oriente), todo desde una mirada más humana hacia los colaboradores y ¿Cómo contribuyó la experiencia del grupo Puntas estrellas a fortalecer la integración entre empleados nuevos y antiguos en la planta Oriente de PepsiCo Alimentos Antioquia? Durante la práctica profesional desarrollada en un año completo se pudo observar la dificultad que existe entre los colaboradores nuevos y los más antiguos para trabajar juntos y comunicarse; a partir de esta problemática, se genera un interés para realizar un cambio y surgió la idea del grupo de Puntas Estrellas de Gente, que es una propuesta pensada más en fortalecer los lazos, la mejora de la comunicación y crear un mejor ambiente laboral y su propósito se enfocó en recuperar, analizar y comprender la experiencia vivida con el grupo Punta Estrella, identificando los aprendizajes obtenidos y las estrategias que favorecieron la integración y el sentido de pertenencia organizacional; A lo largo de este proceso se diseñaron y desarrollaron diferentes actividades, tanto recreativas como formativas en lo técnico, buscando así unir a las personas desde lo emocional, social y lo más humano posible, actividades realizadas como conocimiento de habilidades blandas, compartir y graduación como Puntas Estrellas, que fueron momentos llenos de muchísimo significado y aprendizaje, donde se vio reflejado el compromiso, la alegría y la disposición de todos los participantes para crecer y mejorar como equipo, cada una de estas experiencias permitió conocer qué integrar a las personas no es solo un proceso técnico, si no también muy emocional, que sabemos que como primera vez en una empresa nos podemos encontrar con muchos sentimientos,

La estrategia de Punta Estrellas Gente no solo logró avanzar con los objetivos propuestos, sino que también dejó una huella en la forma de empezar a relacionarse dentro de planta; se fortaleció el sentido de pertenencia, el respeto y la empatía entre compañeros generando así ese ambiente laboral que venimos buscando. Más allá de los resultados con este grupo de Puntas Estrellas, es un proceso que

como psicóloga ayudó a entender la importancia en equipo, la escucha activa y las intervenciones desde lo más humano posible.

Y en toda la reflexión teórica se fundamentó con autores principales como Paulo Freire, Kurt Lewin y Chiavenato quienes aportaron a este trabajo varios de los conceptos organizacionales utilizados y esto nos permitió analizar de una manera más extensa el clima laboral y la cultura organizacional de Planta Oriente.

Palabras clave: Integración laboral, empleados nuevos, cultura organizacional, Punta Estrellas, estrategia, PepsiCo, Planta Oriente.

Abstract

The systematization of practices arises from a desire to positively contribute to the well-being and integration within PepsiCo Alimentos Antioquia (Planta Oriente), all from a more human perspective towards employees. During the professional practice carried out over a full year, the difficulty that exists between new and more experienced employees in working together and communicating was observed. From this problem, an interest in making a change emerged, and the idea of the 'Star Tips' group from People was born. It is a proposal aimed more at strengthening bonds, improving communication, and creating a better work environment. Throughout this process, different activities were designed and developed, Both recreational and educational in technical aspects, aiming to unite people emotionally, socially, and in the most human way possible. Activities carried out, such as soft skills knowledge, sharing, and graduation as top performers, were moments full of great meaning and learning, where the commitment, joy, and willingness of all participants to grow and improve as a team were reflected. Each of these experiences allowed us to understand that integrating people is not only a technical process but also a very emotional one, and we know that as a first experience in a company, we can encounter many different emotions.

The star-tipped strategy not only managed to advance the set objectives, but also left a mark on the way people began to interact within the plant. It strengthened the sense of belonging, respect, and empathy among colleagues, thus creating the work environment we have been seeking. Beyond the results with this group of star-tipped individuals, it is a process that, as a psychologist, helped me understand the importance of teamwork, active listening, and interventions from the most human perspective possible.

Keywords: Labor integration, new employees, organizational culture, Punta Estrellas, strategy, PepsiCo, Planta Oriente.

Introducción

Práctica realizada en PepsiCo Alimentos Antioquia (Planta Oriente) en el área de recursos humanos, donde nos encontramos con entornos laborales que vienen enfrentando desafíos muy complejos, especialmente en las grandes industrias como PepsiCo, donde la integración de nuevos colaboradores en las líneas de producción o áreas externas que han tenido muy establecidos sus equipos por años, garantizando un rendimiento excelente y buen ambiente laboral, dándose en Planta Oriente un gran reto, y además el más significativo, que es la convivencia y la adaptación entre los empleados más antiguos con nuevos, lo cual ha llegado a afectar la productividad y la satisfacción en el área de trabajo, esto no solo impacta la dinámica de los grupos, sino también la cultura organizacional que se trabaja en PepsiCo.

El enfoque de esta sistematización se fundamenta especialmente en la psicología organizacional, con un análisis de las prácticas que se realizaron en Recursos Humanos, queriéndose llegar a una buena gestión del cambio; esta pequeña investigación se lleva a cabo mediante un diagnóstico que nos permite identificar cuáles son esos obstáculos en la integración de los colaboradores, seguido también de una implementación de varias estrategias para mejorar estos vínculos, así optimizando un mejor desempeño organizacional y fortaleciendo el sentido de pertenencia en Planta Oriente.

Este análisis contribuirá a la mejora de dinámicas dentro de PepsiCo, así ofreciendo unas soluciones prácticas que se puedan usar en otras plantas como la de Funza, todo esto con el fin de generar un mejor ambiente laboral donde los nuevos, como los antiguos, puedan trabajar juntos para lograr todos los objetivos que se tienen como planta.

Esta sistematización se realizará desde el enfoque praxeológico, que es un modelo educativo que acogió la Corporación Universitaria Minuto de Dios, que lo describe Juliao Vargas, que nos dice que la praxeología parte, entonces, de la idea de que, desde la praxis y la práctica, en un sentido

comprendido dentro de una trayectoria de conocimiento, puede abrir acciones significativas para la transformación y la solución de problemas. Es de anotar que la distinción entre los dos conceptos se concretará más adelante –se pueden construir saberes-. Por ejemplo, se puede extraer la estructura de una experiencia considerada interesante y pertinente, en función de cierto número de objetivos que ella tuvo, o de un cierto número de resultados esperados; de ella se puede extraer lo esencial y eso esencial puede ser transferido en un proceso netamente educativo. Eso esencial es la racionalidad interna de la praxis, sea que haya sido bien controlada por los actores mismos, o que haya sido empírica y espontánea. (Juliao Vargas, 2010, p. 31)

Fase del Ver

Según Juliao Vargas (2010), esta es una fase de exploración y de análisis/síntesis (VER) que responde a la pregunta: ¿qué sucede? Es una etapa fundamentalmente cognitiva, donde el profesional/praxeólogo recoge, analiza y sintetiza la información sobre su práctica profesional y trata de comprender su problemática y de sensibilizarse frente a ella. En esta primera etapa la observación condiciona el conjunto del proceso: retomando los datos, se trata de establecer una problemática que, por una parte, se pone que la práctica, tal como es ejercida, puede mejorarse, y, por otra, que exige una comprensión (una segunda mirada) que no aparece espontáneamente y que implica un segundo momento. Las preguntas planteadas al observador se resumen así: ¿quién hace qué?, ¿por quién lo hace?, ¿con quién?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿cómo? y ¿por qué lo hace? (p. 36).

Descripción PepsiCo Alimentos Antioquia Ltda (Planta Oriente)

PepsiCo alimentos Antioquia Ltda. (Planta Oriente) está ubicada en el departamento de Antioquia en el municipio de Guarne, Colombia. Este lugar de práctica está compuesto por un entorno industrial de alimentos que opera bajo una dinámica de producción continua, queriendo decir 24/7, y produce snacks como (cheetoos, natuchips, manimoto, DetoDito, entre otros). Conformada por 551 colaboradores de los cuales 57% son mujeres y además se tiene un constante ingreso de nuevos trabajadores ya que el 52%

son temporales y el 48% vinculados directamente a la empresa; esto ha generado retos significativos en términos de integración interpersonal y cohesión del equipo de trabajo, especialmente en lo que respecta a la interacción entre empleados de mayor antigüedad y los nuevos ingresos.

Planta Oriente está dividida operativamente de la siguiente manera:

Logística y Almacenamiento (Materia Prima): Gestiona el almacenamiento de materias primas, con la cual cuenta esta operación con 23 personas con cargos (facilitador de bodega, líderes de bodegas, operadores administrativos, operadores de montacargas y auxiliares de almacén).

Producción: Encargada de la fabricación de productos, incluyendo líneas de procesamiento, empaque y control de calidad, esta operación cuenta con 445 personas con cargos de (Gerente de planta, facilitadores de producción, líderes de proceso y empaque, operadores de proceso y empaque, auxiliares de planta).

Mantenimiento: responsable del mantenimiento preventivo y correctivo de equipos e instalaciones, esta operación cuenta con 18 personas conformados por los siguientes cargos (Facilitador de mantenimiento, analistas de mantenimiento, técnicos de mantenimiento).

Logística y Almacenamiento: productos terminados, así como la distribución y transporte, esta operación conformada por 21 personas con los siguientes cargos (Coordinador de bodega, líderes de bodegas, operadores administrativos, operadores de montacargas y auxiliares de almacén).

Calidad y Seguridad Alimentaria: Asegura que los productos cumplan con los estándares de calidad y regulaciones sanitarias, operación conformada por 21 personas con los cargos de (Facilitador inocuidad, facilitador calidad, líderes de laboratorio, auxiliares de calidad).

Recursos Humanos: Maneja la contratación, capacitación, bienestar y desarrollo del personal, operación conformada por solo 3 personas (Supervisor Rh, Auxiliar Rh, Practicante Rh).

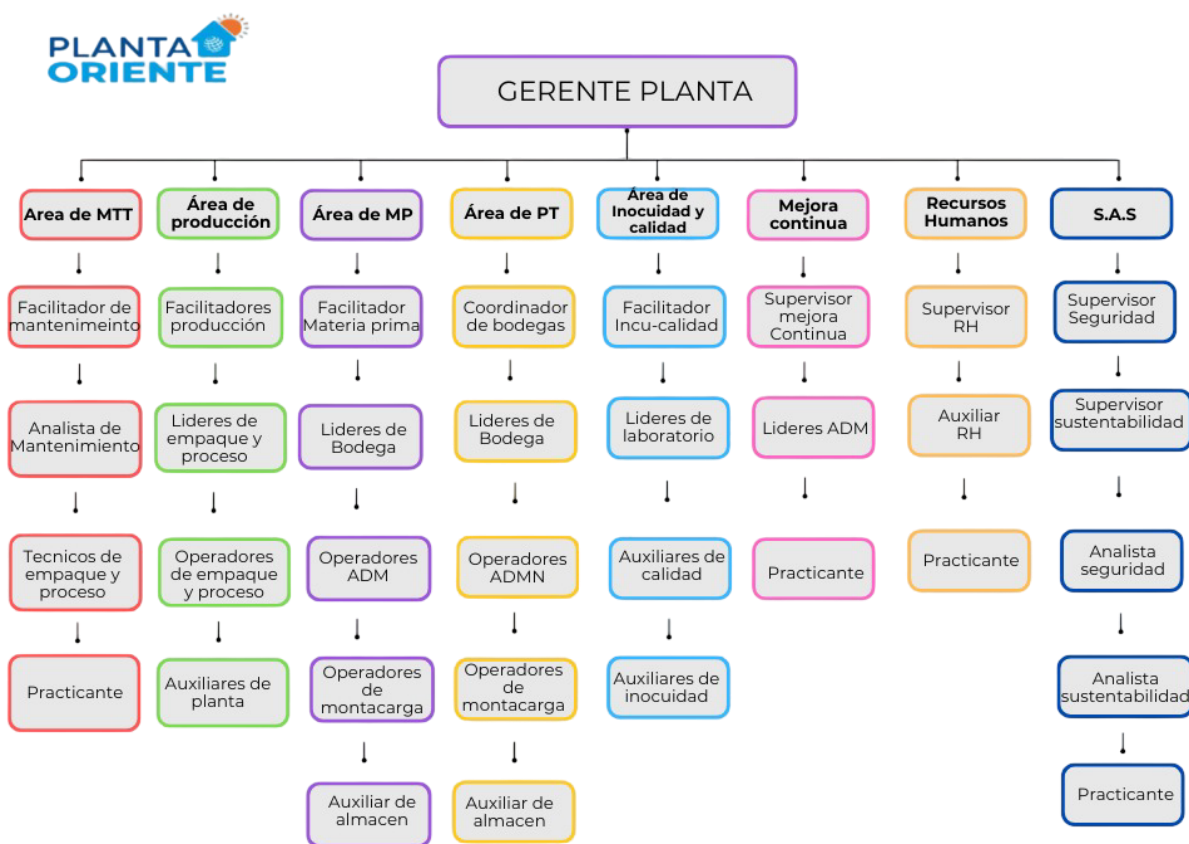
Seguridad y Salud en el Trabajo (SST): Implementa políticas y prácticas para garantizar un ambiente laboral seguro, operación conformada por 5 personas con los siguientes cargos (Supervisor de seguridad, analistas de seguridad y auxiliares de seguridad).

Sostenibilidad y Medio Ambiente: Se enfoca en prácticas sostenibles y cumplimiento de normativas ambientales conformada esta operación por 4 personas (Supervisor de sustentabilidad, operador administrativo y practicante).

Innovación y Mejora Continua: Promueve la optimización de procesos y la implementación de nuevas tecnologías operación conformada por 7 personas con los siguientes cargos (Supervisor mejora continua, líderes administrativos).

Figura N-1

Organigrama de PepsiCo Alimentos Antioquia Ltda. (Planta Oriente):



(Arias Ríos, 2025, elaboración propia).

Misión:

Crear más sonrisas con cada sorbo y cada bocado: Ser el mejor socio posible, impulsando innovaciones revolucionarias y ofreciendo un nivel de crecimiento incomparable en nuestro sector.

- **Para nuestros consumidores:** Creando momentos de alegría a través de nuestros deliciosos y nutritivos productos y experiencias de marcas únicas.
- **Para nuestros clientes:** Siendo el mejor socio posible, impulsando innovaciones revolucionarias y ofreciendo un nivel de crecimiento incomparable en nuestro sector.
- **Para nuestros socios y nuestras comunidades:** Creando oportunidades significativas para trabajar, adquirir nuevas competencias y desarrollar carreras profesionales de éxito, y manteniendo un lugar de trabajo diverso e integrador.
- **Para nuestro planeta:** Conservando los valiosos recursos de la naturaleza y fomentando un planeta más sostenible para nuestros hijos y nietos.
- **Para nuestros accionistas:** Ofreciendo una rentabilidad total sostenible de primer nivel y adoptando el mejor gobierno corporativo de su clase.

Con esta misión se espera que la compañía logre y pueda ser muy bien percibida por todos sus grupos de interés (consumidores, clientes, socios, comunidades, el planeta y accionistas). (PepsiCo,2024, p. 1).

A través de esto se quiere proyectar una imagen de responsabilidad y compromiso social mostrando cómo su actividad de producción va más allá de obtener ganancias si no que se enfoca también en generar bienestar para las personas y su entorno, además también muestra que es una compañía que esta guía por valores como la innovación, la sostenibilidad, la inclusión y el desarrollo humano y, por último, inspira confianza en sus públicos tanto interno como son sus trabajadores, y externos que son sus consumidores, estableciendo expectativas claras sobre cómo actúan y sus aportes a las comunidades.

Visión:

PepsiCo Colombia (2024) La visión que guía a PepsiCo abarca el espíritu competitivo, un enfoque apasionado y los valores compartidos de nuestra compañía: ser el líder mundial en alimentos y bebidas de conveniencia ganando con PepsiCo Positive (pep+). pep+ es nuestra transformación estratégica integral que pone la sustentabilidad y el capital humano en el centro de nuestra operación y en la forma en que crearemos valor y crecimiento, operando dentro de los límites planetarios e inspirando un cambio positivo para el planeta y las personas.

Estamos construyendo sobre la historia y el progreso que hemos logrado desde la fundación de PepsiCo en 1965 para crear una base aún más sólida para las futuras décadas. Lograr nuestra visión requiere que nos desafíemos continuamente a ser Más Rápidos, Más Fuertes y Mejores.

La visión de PepsiCo refleja una proyección a futuro de sí misma con un rumbo muy estratégico que desea seguir siendo así, ya que su intención principal es ser líder mundial en alimentos y bebidas de conveniencia, esto se desarrolla teniendo muy en cuenta 3 puntos muy importantes ser más rápidos fuertes y más y mejores, esto se logra con los valores de PepsiCo Way que son 7:

- **Actuar con integridad:** Ser honestos y tomar decisiones éticas, con esto también nos acompaña ser un buen compañero.
- **Actuando como dueños:** Tomar decisiones responsables como si la empresa fuera propia.
- **Expresando la opinión sin miedo:** hablar o dar su opinión sin miedo alguna.
- **Elevando el nivel de talento y diversidad:** Reconocer, desarrollar y empoderar a las personas dentro de la organización.

- **Enfocándonos en el consumidor:** Poner al consumidor en el centro de todo lo que se hace.
- **Hacer las cosas más rápido:** Adaptarse con rapidez a los cambios del mercado.
- **Celebrando el éxito:** Valorar los logros y promover un entorno laboral positivo.

PepsiCo WAY no es solo una guía de valores si no que es su identidad organizacional ya que ayuda a que todos los empleados trabajen alineados con misión, visión y valores de la empresa fomentando la cultura PepsiCo que es orientada por la ética. (PepsiCo, 2024, p. 1).

Así mismo, los valores de PepsiCo Way que son 7, fortalecen la identidad organizacional al orientar a sus colaboradores hacia la integridad, responsabilidad, innovación y enfoque en las personas, estos valores no solo actúan como lineamientos éticos sino que también consolidan un sentido de pertenencia y motivación por estar en la empresa y en conjunto de la visión y misión de PepsiCo proyectan una compañía que entiende que el liderazgo mundial en alimentos y bebidas no se sostiene únicamente de las cifras económicas sino también en la capacidad de adaptarse, innovar y generar un impacto positivo en la sociedad como el planeta.

Objetivos de la empresa:

PepsiCo Colombia (2024) PepsiCo Colombia se ha comprometido con metas específicas dentro de su programa de sostenibilidad "PepsiCo Positive (pep+)", que incluyen:

- Mejorar los medios de vida de más de 250.000 personas en su cadena de suministro agrícola mundial y en las comunidades para 2030.
- Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en toda su cadena de valor.
- Impulsar prácticas agrícolas regenerativas en sus operaciones.

- Fomentar la diversidad, equidad e inclusión dentro de la empresa y en las comunidades donde opera.

Propuesta de valor: La propuesta de valor de PepsiCo Colombia se fundamenta en tres pilares estratégicos: Producto, Planeta y Personas, integrados en su visión de sostenibilidad denominada Desempeño con Propósito (Performance with Purpose) Este programa consiste en una iniciativa global de PepsiCo que busca lograr resultados financieros sólidos, mientras se genera un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente (PepsiCo, s.f.) Se basa en tres pilares fundamentales:

1. Productos: Ofrecer un portafolio más saludable y balanceado.
2. Planeta: Reducir el impacto ambiental, promoviendo la sostenibilidad.
3. Personas: Empoderar a los empleados y apoyar a las comunidades

En Planta Oriente el programa se ve visualizado en los siguientes pilares:

En productos con sus reformulaciones de alimentos con menos sodios, azúcares, grasas para así disminuir los sellos.

En el planeta con el apoyo del equipo de sustentabilidad realizando campañas de uso eficiente del agua y energía de la producción, la gestión responsable de los residuos.

Y con las personas implementando programas de bienestar, diversidad e inclusión como lo es la comunidad sorda en PepsiCo y la línea rosa de natuchips liderada el 96% por mujeres cabezas de hogar.

Este programa se evalúa mediante algunos indicadores como los son KPIS ambientales donde miden el consumo de agua, energía, reciclaje, también se mide por la encuesta realizada a los colaboradores OHS encuesta global interna aplicada por PepsiCo diseñada para medir el clima laboral, cumplimientos y metas con la diversidad e inclusión y por último con lo que se mide son las auditoria internas y externas.

Este programa ha dado unos impactos muy significativos como compañía en especial en Planta Oriente donde obtuvieron mejoras en el clima laboral, en los indicadores mensuales se nota la reducción

del consumo de agua y energía en los procesos de las líneas de producción, además esto nos ha llevado a realizar reconocimientos como planta.

Este enfoque busca generar valor compartido mediante la innovación en productos, la protección ambiental y el empoderamiento de las comunidades locales. (p. 2).

Actualmente Planta Oriente:

Capacidad de Producción y Empleo

La Planta de Guarne produce aproximadamente el 40% de los pasabocas que PepsiCo comercializa en el país, incluyendo marcas como Doritos, De Todito y Natuchips; en 2023, la producción alcanzó 22.186 toneladas, y en 2024 se incrementó en un 8%, con una meta de 30.000 toneladas para 2025.

Se genera, así, empleo a más 551 personas, lo cual puede variar según la necesidad de la producción, como en el mes de febrero de 2025 que por la gran producción de Detoditos se subió la capacidad de personal a 40 personas más.

Compromiso con la Sostenibilidad y la Comunidad

PepsiCo ha invertido en tecnologías sostenibles, como sistemas de tratamiento de agua que permite una alta recirculación y cero desperdicios sólidos; la empresa trabaja en estrecha colaboración con agricultores locales, comprando papa, maíz y plátano a productores de diversas regiones de Colombia, fortaleciendo así la cadena de suministro local.

Perspectivas de Crecimiento

La Planta de Guarne es considerada la más grande de PepsiCo en Colombia y una de las más modernas de América Latina, con una inversión total de US\$93 millones, la ubicación estratégica en el Oriente antioqueño permite una mejor distribución y respuesta ante eventualidades logísticas, fortaleciendo la presencia de la empresa en la región.

PepsiCo, Colombia (2024) <https://www.pepsico.com.co/nuestro-impacto/sostenibilidad/pepsico-positive>

Identificación de problemas en planta Oriente

En el momento que se iniciaron las prácticas en PepsiCo se pudieron identificar distintas problemáticas en el lugar:

Comunicación y Reconocimiento de Roles

Una de las principales dificultades identificadas es la falta de claridad en la identificación de los facilitadores por parte de los empleados. Esto afecta la comunicación operativa y limita la gestión del liderazgo cercano. Según Men (2021), en entornos industriales, la comunicación clara entre supervisores y operarios depende en gran medida de la visibilidad del rol de los líderes. La ambigüedad de roles, al igual como señalan Tourish y Hargie (2020), debilita la autoridad simbólica del facilitador y deteriora su influencia sobre el grupo de trabajo.

Según Clampitt (2022), una estructura comunicacional eficaz requiere que cada miembro del equipo tenga claridad sobre los canales jerárquicos y los roles de liderazgo, lo cual permite una interacción más fluida y efectiva.

Mazzei y Ravazzani (2020) afirman que la legitimidad de los interlocutores organizacionales influye directamente en la percepción de los mensajes. Si un trabajador no reconoce al facilitador como una figura clara de autoridad y guía, es probable que la comunicación pierda efectividad, dando lugar a rumores o malentendidos. Esta situación se ve reflejada en PepsiCo Planta Oriente, donde la comunicación descendente ha mostrado debilidades que afectan tanto la operatividad como la cohesión del equipo.

Integración de Nuevos Empleados que nos referimos a las personas que se incorporan recientemente a la organización.

La dinámica de ingreso de nuevos colaboradores a la compañía, principalmente a través de empresas de servicios temporales como Listos S.A.S y Extras (Eficacia), bajo la modalidad de contrato por obra o labor, puede generar percepciones negativas y descontento entre el equipo existente, ya que estos contratos pueden crear en los nuevos empleados una sensación de incertidumbre sobre su futuro en la empresa. Esta falta de estabilidad puede traducirse en menor compromiso y motivación en comparación con aquellos que tienen contratos a término fijo o indefinido.

Con esto también influye mucho la relación que se tiene entre los más antiguos y los nuevos ingresos ya que posiblemente una mayor antigüedad, podrían percibir a los nuevos empleados temporales como una fuerza laboral más transitoria y menos integrada a la "familia PepsiCo". Esto podría generar una barrera inicial para la construcción de relaciones sólidas y de confianza.

Además, los empleados con más años en la compañía han desarrollado un fuerte sentido de pertenencia e identificación con la marca y la empresa a lo largo del tiempo. Los nuevos empleados temporales, al tener una perspectiva de menor duración, podrían tardar más en desarrollar este mismo nivel de compromiso, lo que podría influir en la forma en que son percibidos e interactúan con los empleados antiguos.

Tabla N-1

Diferencias de contratos Planta Oriente

Características	Directamente PepsiCo	Temporales Listos S.A.S Extras
Tipo de contrato	Contrato fijo con renovación cada año y contratos a términos indefinidos.	Contratos por obra labor en misión a la compañía PepsiCo
Salarios	Salario base que se tenga en la compañía, pero además suman el tiempo de antigüedad.	El mismo salario base de los que pertenecen directamente a PepsiCo Ej: Auxiliar de planta

		tanto temporal como directos están en 1.809.100
Beneficios	Se encuentran bajo los beneficios brindados por el pacto colectivo como los son los auxilios de defunción, de nacimiento, celebraciones y anquetas de productos de PepsiCo dado cada 6 meses.	No están bajo el pacto, pero después de los 3 meses en la compañía pueden acceder a los beneficios de las anquetas, regalos día de la madre y padre, además regalos de cumpleaños.
Estabilidad	Mayor estabilidad y posibilidad de ascenso	Contrato por obra o tiempo determinado
Desarrollo profesional	Constantemente en capacitaciones por el equipo de learnig por medio de plataformas como schoox	No tienen acceso a las plataformas como Schoox.

(Arias Ríos, 2025, elaboración propia).

Recurso Humano y Clima Organizacional

PepsiCo considera a sus empleados como el activo más valioso de la organización, la compañía promueve una cultura de respeto, inclusión y desarrollo continuo, brindando a sus colaboradores oportunidades para crecer profesional y personalmente. Además, PepsiCo ofrece programas de asistencia para apoyar a los empleados en situaciones difíciles, como problemas de salud mental o adicciones, instándolos a buscar ayuda a través de Recursos Humanos para acceder a los programas disponibles en su región.

La empresa también enfatiza la importancia de la seguridad y el bienestar en el lugar de trabajo. PepsiCo mantiene una política de tolerancia cero hacia la violencia laboral, prohibiendo cualquier acto que pueda hacer que otra persona se sienta amenazada o insegura, incluyendo agresiones verbales, amenazas o cualquier forma de hostilidad. Esta política se aplica a todos los empleados y terceros que interactúan con la empresa, además, PepsiCo promueve la diversidad y la inclusión como pilares fundamentales de su cultura organizacional. La empresa busca crear un entorno laboral donde todos los

empleados se sientan valorados y respetados por sus contribuciones, fomentando un ambiente libre de discriminación, acoso o cualquier otra forma de abuso.

El clima organizacional en PepsiCo se caracteriza por un entorno de trabajo positivo que fomenta la colaboración, la innovación y el compromiso de los empleados. La empresa reconoce que un buen clima laboral es esencial para el bienestar de los empleados y el éxito organizacional. Por ello, PepsiCo implementa políticas y prácticas que promueven la equidad, la transparencia y la participación de los empleados en la toma de decisiones.

La compañía también se enfoca en la sostenibilidad y la responsabilidad social, integrando estos valores en su cultura organizacional. A través de su iniciativa PepsiCo Positivo (pep+), la empresa busca crear un crecimiento sostenible y valor compartido, colocando la sostenibilidad y el capital humano en el centro de sus operaciones. Esta transformación incluye prácticas regenerativas en la agricultura, fortalecimiento de los medios de subsistencia y la promoción de empleos y oportunidades significativas.

Como practicante para el área de recursos humanos en Planta Oriente, siempre tuve una mirada reflexiva desde mi rol dentro del área de recursos humanos lo que me permitió bastante observar de una manera mas cercana todas las dinámicas entre los empleados, durante este proceso observé sus dificultades en la comunicación, manifestaciones de exclusión y diferencias en el acompañamiento brindado a los nuevos ingresos a planta Oriente, con esto empecé a realizar planificaciones y pensar en actividades que puedan mejorar la integración de estos empleados, se empezó facilitando espacios de diálogos, las actividades grupales y procesos de observación de cada participante.

Desde lo que viví como profesional surgieron problemáticas como la resistencia al cambio, la falta de reconocimiento entre compañeros y la necesidad de fortalecer la orientación a quienes por primera vez llegaron a planta, la práctica para mi tuvo un sentido formativo demasiado significativo porque me permitió desarrollar habilidades de liderazgo, de fortalecimiento de habilidades blandas y mi rol como practicante siempre consistió en acompañar estos procesos de integración, el ver en esta

sistematización de prácticas implícito una observación intencionada y reflexiva, donde no solo se describe la estructura sino que se comprende como se vivían las relaciones humanas dentro de una empresa.

Fase del Juzgar

Según Julia Vargas (2010), esta es la fase de reacción (JUZGAR) que responde a la pregunta ¿qué puede hacerse? Es una etapa fundamentalmente hermenéutica, en la que el profesional/praxeólogo examina otras formas de enfocar la problemática de la práctica, visualiza y juzga diversas teorías, con el fin de comprender la práctica, conformar un punto de vista propio y desarrollar la empatía requerida para participar y comprometerse con ella. Es la fase paradigmática, pues le corresponde formalizar, después de la observación, experimentación y evaluación (fase empírica o experimental), los paradigmas de la praxis, es decir, los modelos transferibles de acción que permitan que otros practicantes la puedan realizar. A título de ejemplo se pueden señalar algunos modelos de acción educativa que se han popularizado y transferido por todas partes: la repetición/memorización como medio de aprendizaje, las pedagogías activas de Freinet, las ciudadelas de los niños como experiencia de base de la ciudadanía y de la responsabilidad democrática, el análisis y el debate sobre las películas en los cine-foros, la expresión libre y la creación colectiva en los talleres de teatro, entre otros. En todo caso, ningún modelo de acción es universal ni permite responder a la multiplicidad y complejidad de las situaciones educativas; de ahí la necesidad de buscar experiencias y de enriquecer el potencial del saber-hacer (p. 38).

Esta fase se dedicará a explorar las problemáticas de PepsiCo Alimentos Antioquia, Planta Oriente, desde los fundamentos de la psicología organizacional y social. Se buscará analizar factores como la ambigüedad de roles, la falta de apoyo social, las percepciones de injusticia y las dinámicas de grupo contribuyen a las dificultades observadas en la comunicación, la integración, el clima laboral y las relaciones intergrupales.

Diagnóstico de la empresa

A partir del proceso de práctica realizado en la Planta Oriente de PepsiCo Alimentos Antioquia, se identifican diversas problemáticas que inciden directamente en el clima organizacional, la integración de los nuevos colaboradores y la eficacia del liderazgo operativo. Estas situaciones reflejan una desconexión entre las dinámicas humanas cotidianas y las estrategias formales de comunicación, acompañamiento e inclusión laboral.

Uno de los principales hallazgos es la falta de claridad en la identificación de los facilitadores asignados a cada línea de producción. Esta situación dificulta la comunicación efectiva y genera confusión sobre a quién acudir ante inquietudes, afectando la percepción del liderazgo y debilitando la estructura organizacional informal.

En segundo lugar, se evidencia una baja integración de los nuevos empleados, quienes manifiestan sentirse solos, poco orientados o excluidos del funcionamiento colectivo de la planta. Esta falencia afecta su aprendizaje, confianza y sentido de pertenencia.

Adicionalmente, se identifican tensiones en el clima laboral, marcadas por chismes, rumores y percepciones de favoritismo por parte de facilitadores o líderes. Estas dinámicas deterioran la confianza interpersonal, generan malestar emocional y debilitan la cohesión grupal.

Finalmente, se detecta una percepción negativa hacia las empresas temporales, derivada de la poca atención o acompañamiento hacia sus colaboradores. Los empleados contratados por estas temporales expresan sentirse ignorados, sin canales efectivos de apoyo o solución de dificultades.

Por parte del equipo de PepsiCo Alimentos Antioquia, se realizó un acompañamiento hasta donde es permitido, como buscar quién de las temporales pueden ayudar a resolver el problema que expresan, además se les brinda igual atención e importancia como a los directos.

Las teorías dinámicas de grupos de Kurt Lewin (1947), estas tensiones pueden entenderse como resistencias naturales al cambio, donde los miembros más antiguos buscan mantener las normas y roles

establecidos, mientras los nuevos intentan adaptarse y encontrar su lugar, también Paulo Freire (1970) plantea que el diálogo es un acto transformador que permite reconocer al otro y construir relaciones horizontales; por ello, la falta de comunicación efectiva limitaba el desarrollo de vínculos solidarios y el aprendizaje colectivo y desde una perspectiva de gestión del talento humano la propuesta de Chiavenato (2009) la integración no solo depende de procedimientos administrativos, sino de la creación de espacios que fortalezcan la confianza, la motivación y el sentido de pertenencia.

Marco teórico

Clima Laboral y Relaciones Interpersonales

La percepción de un clima laboral tenso, caracterizado por chismes, malentendidos y trato diferencial, afecta directamente la calidad de las relaciones laborales y el bienestar emocional de los empleados.

Robbins y Judge (2023) señalan que los rumores son una forma disfuncional de comunicación informal que surge en contextos donde no existen canales adecuados de escucha organizacional.

Así mismo, la percepción de favoritismo por parte de facilitadores o líderes genera una sensación de injusticia que impacta el compromiso organizacional. Según Colquitt et al. (2022), el sentido de equidad es uno de los pilares de la motivación laboral. Si los trabajadores sienten que no son tratados con imparcialidad, disminuyen su esfuerzo voluntario y su disposición a cooperar.

Por otro lado, la insatisfacción con las empresas temporales también se hace evidente. De Jong et al. (2021) indican que los trabajadores tercerizados que no reciben un trato digno o cercano por parte de sus intermediarios desarrollan actitudes de desvinculación, lo cual incide negativamente en el clima organizacional general.

Los colaboradores vinculados por empresas temporales manifiestan una atención deficiente, tanto en términos de acompañamiento como en la resolución de problemáticas laborales. Bessa y Tomlinson (2020) explican que los trabajadores tercerizados suelen sentirse desconectados

emocionalmente de la empresa anfitriona si no existen mecanismos claros de integración. Gallagher y Sverke (2021) advierten que esta desconexión incrementa la vulnerabilidad psicosocial y reduce la estabilidad laboral.

Recursos humanos

La gestión del talento humano, tradicionalmente conocida como Recursos Humanos (RRHH), es el área encargada de administrar de manera estratégica las personas dentro de una organización. Según Chiavenato (2021), los recursos humanos "no son simples engranajes en la maquinaria organizacional, sino personas dotadas de inteligencia, emociones, aspiraciones y una necesidad permanente de desarrollo" (p. 29). En este sentido, los RRHH deben ir más allá de las funciones administrativas, adoptando un rol proactivo y estratégico que impulse el crecimiento organizacional, promoviendo procesos como la selección, la inducción, la capacitación, el bienestar y la evaluación del desempeño.

En industrias como PepsiCo, donde su operación depende de un trabajo coordinado por múltiples actores para una gestión efectiva en Recursos Humanos ya que contribuyen a la mejora del clima laboral, la retención del talento y la integración de nuevos empleados a la cultura PepsiCo acompañado de los comportamientos de PepsiCo Way.

Talento Humano

El talento humano se refiere al conjunto de capacidades, habilidades, conocimientos y actitudes que poseen los individuos dentro de una organización y que son necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos. Según Chiavenato (2021), "el talento humano representa el activo más importante de una organización, siendo el único capaz de generar innovación, resolver problemas complejos y crear valor

sostenible" (p. 48). A diferencia de los recursos físicos o financieros, el talento humano tiene la capacidad de aprender, adaptarse, liderar y transformarse constantemente.

En este marco, la gestión del talento implica no solo identificar y captar a personas con alto potencial, sino también proporcionar espacios de desarrollo continuo, participación y reconocimiento, con el fin de lograr una fuerza laboral comprometida y productiva.

Integración de Nuevos Empleados

El proceso de integración, también conocido como "onboarding", es esencial para que los nuevos empleados se adapten a la organización de manera rápida y efectiva. Este proceso debe facilitar la comprensión de la cultura, las normas, los procedimientos, y las dinámicas internas. Robbins y Judge (2020) sostienen que "una integración eficaz no solo transmite información técnica, sino que también promueve la inclusión social y emocional del nuevo trabajador" (p. 113).

Un buen programa de inducción reduce la incertidumbre del nuevo colaborador, mejora la satisfacción laboral inicial y disminuye los índices de rotación, como el de Planta Oriente, donde la cultura organizacional y los estándares de calidad son exigentes, integrar adecuadamente al personal nuevo es clave para garantizar el éxito operativo.

Clima Laboral

El clima laboral se entiende como el conjunto de percepciones que los empleados tienen sobre su entorno de trabajo, incluyendo las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la comunicación y las condiciones físicas y psicológicas. Fernández y Sánchez (2020) afirman que "el clima organizacional es un reflejo de cómo se sienten los empleados dentro de la empresa, y este sentimiento impacta directamente en su motivación, productividad y fidelidad" (p. 77).

Cuando el clima laboral es positivo, se incrementa el sentido de pertenencia, la cooperación entre equipos y la satisfacción general. Por el contrario, un mal clima puede generar ausentismo, conflictos frecuentes, y baja en el rendimiento. Las empresas exitosas gestionan el clima como un indicador estratégico.

Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales en el ámbito laboral son clave para generar ambientes colaborativos y efectivos. Goleman (2019) afirma que “las habilidades interpersonales, basadas en la inteligencia emocional, permiten a los empleados comprender sus propias emociones y las de los demás, promoviendo interacciones positivas y empáticas” (p. 91).

Estas relaciones, cuando son gestionadas adecuadamente, favorecen la cooperación, el trabajo en equipo y la resolución constructiva de conflictos. En organizaciones industriales, donde los equipos son multidisciplinarios y rotativos, fomentar buenas relaciones interpersonales es una estrategia para mejorar la eficiencia y el bienestar colectivo.

Comunicación

La comunicación organizacional constituye el pilar fundamental de cualquier dinámica empresarial. Robbins y Judge (2020) explican que “la comunicación efectiva es esencial para coordinar acciones, compartir información, motivar y construir una cultura fuerte” (p. 126). La transparencia, la escucha activa y el respeto son componentes esenciales de una comunicación saludable.

En empresas como PepsiCo, donde la coordinación entre áreas y turnos de trabajo es continua, la comunicación fluida garantiza la alineación de objetivos y la prevención de errores operativos. La falta de comunicación, por el contrario, puede generar malentendidos, desmotivación e ineficiencia.

Reconocimiento de Roles

El reconocimiento de roles implica identificar y validar las funciones, responsabilidades y aportes individuales dentro del equipo de trabajo. Mintzberg (2017) señala que “cuando los roles están claramente definidos y son reconocidos, se minimizan los conflictos, se mejora la toma de decisiones y se fortalece la identidad organizacional” (p. 65).

El respeto por el rol de cada persona también favorece la equidad y la valoración del trabajo en todas sus dimensiones, lo que impacta positivamente en la autoestima laboral y la productividad. Para los empleados nuevos, comprender su rol y el de los demás es esencial para integrarse con efectividad.

Facilitadores

Los facilitadores dentro de una organización son aquellas personas o equipos que impulsan la adaptación, la comunicación, el aprendizaje y la solución de conflictos. Kolb (2021) describe al facilitador como “un agente de cambio que promueve el desarrollo individual y colectivo mediante el acompañamiento, la orientación y el empoderamiento del grupo” (p. 139).

En el caso de Planta Oriente, los facilitadores pueden desempeñar un rol estratégico en la integración de nuevos empleados, actuando como referentes, guías y modelos de comportamiento deseado.

Feedback

El feedback, o retroalimentación, es una herramienta de comunicación orientada a la mejora continua. London (2020) sostiene que “el feedback efectivo debe ser específico, oportuno y orientado al desarrollo, no a la crítica personal” (p. 35). Esta práctica fortalece la relación líder-subordinado, alinea expectativas y permite corregir desviaciones sin generar resistencia.

La cultura del feedback es un indicador de madurez organizacional, pues promueve el aprendizaje colectivo, la apertura y la mejora del desempeño a todos los niveles.

Inclusión

La inclusión laboral es la capacidad de una organización para crear un entorno donde todas las personas, independientemente de su origen, género, edad o condición, se sientan valoradas, respetadas y empoderadas. Shore et al. (2018) argumentan que “una cultura inclusiva fomenta la innovación, la colaboración y la lealtad de los empleados” (p. 183).

Las organizaciones inclusivas no solo cumplen con estándares legales, sino que abrazan la diversidad como un valor estratégico. Esto resulta esencial en empresas globales como PepsiCo, que reúnen personas de múltiples contextos culturales, como comunidad sorda.

Confianza

La confianza es el elemento que cohesiona los equipos de trabajo, facilitando la cooperación y la resolución de conflictos. Mayer, Davis y Schoorman (1995) definen la confianza como “la disposición a aceptar vulnerabilidad basada en la expectativa positiva del comportamiento de otro” (p. 712).

Cuando la confianza existe, los empleados están más dispuestos a compartir ideas, pedir ayuda y asumir riesgos. Esta base emocional es clave para construir equipos resilientes y productivos.

Empleados

Los empleados son el núcleo operativo de la empresa. Su nivel de compromiso, bienestar y desempeño define el éxito organizacional. Chiavenato (2021) sostiene que “los empleados deben ser considerados socios estratégicos, no simplemente ejecutores de tareas” (p. 50). Esto implica incluirlos en la toma de decisiones, reconocer sus aportes y brindarles oportunidades de desarrollo.

Compromiso

El compromiso organizacional se refiere al vínculo emocional y racional del empleado con su empresa. Meyer y Allen (1997) proponen tres componentes del compromiso: afectivo (identificación emocional), normativo (sentido de obligación) y de continuidad (costo percibido de abandonar la organización).

Un empleado comprometido es más productivo, proactivo y leal, mientras que uno descomprometido tiende al ausentismo, la rotación y la apatía laboral.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el sistema de creencias, valores, prácticas y normas que guían el comportamiento de los miembros de una organización. Schein (2017) explica que “la cultura organizacional actúa como un lente a través del cual los empleados interpretan la realidad y toman decisiones” (p. 21).

En el caso de PepsiCo, su cultura está orientada a la innovación, el trabajo en equipo, la diversidad y el alto rendimiento. Una cultura sólida alinea a los empleados con la misión institucional, genera identidad y sentido de pertenencia.

Al final esta fase permite formalizar un poco la perspectiva que se tiene de la práctica, donde los profesionales no solo actúan si no que interpretan, problematizan y pueden transformar. Una sistematización no se limita a contar lo que se realizó, si no a tener mejores aprendizajes que puedan alimentar los pensamientos y acciones de otros profesionales convirtiéndose en un aprendizaje compartido.

Dinámicas grupales

Para así fomentar la cohesión entre los equipos y con ello nos basamos en los modelos de Tuckman sobre las etapas del desarrollo de los equipos que cuenta con cuatro fases iniciales del desarrollo de equipo Tuckman (1965) y luego, en una revisión posterior junto con Jensen (1977), agregó una quinta.

Etapas según Tuckman (1965, 1977)

1. **Forming** (*Formación*): Orientación y búsqueda de roles.
2. **Storming** (*Conflicto*): Surgimiento de diferencias y tensiones.
3. **Norming** (*Normalización*): Establecimiento de normas y cohesión.
4. **Performing** (*Desempeño*): Trabajo fluido y orientado a resultados.
5. **Adjourning** (*Disolución*): Cierre del grupo y reflexión final.

En este sentido, es importante considerar no solo la presencia individual en el proceso productivo organizacional, sino que también lo es entender la interacción que ocurre a su interior, dándole un realce y significación en su expresión a través de comprender la dinámica grupal, que en último permite captar los grados de integración que se vive al interior de la organización.

Fase del actuar

Después de realizar la caracterización de las dos fases, se nos ha permitido conocer el origen y la descripción de PepsiCo Alimentos Antioquia Ltda. Planta Oriente, nos mostró su realidad actual, su diagnóstico y problemáticas que se necesitan mejorar como compañía y con esto se nos invita a investigar y a abordar las diferentes teorías que van a permitir desarrollar una estrategia para encontrar la solución a su problemática La intervención consistió en planificar, ejecutar y acompañar actividades grupales orientadas al reconocimiento mutuo, el trabajo colaborativo y la construcción de confianza. Se desarrollaron espacios de encuentro, talleres vivenciales, dinámicas de integración y círculos de diálogo, en los que se promovió la escucha activa, la empatía y la reflexión sobre la importancia del

compañerismo en el entorno laboral. Estas acciones buscaban no solo mejorar las relaciones interpersonales, sino también favorecer la adaptación de los nuevos empleados y reforzar el sentido de pertenencia organizacional; con lo comentado se empieza a realizar la tercera fase que es la del actuar que de acuerdo al enfoque praxeológico, Según Juliao Vargas (2010), consiste en una reelaboración operativa que pretende clarificar los efectos de la interpretación de la práctica y nos permite escoger, planificar y gestionar una intervención responsable sobre la misma (p. 138)

En esta fase es demasiado importante conocer muy a fondo las problemáticas presentadas en PepsiCo, para así mismo elaborar un muy buen plan de acción, definir los instrumentos, técnicas y actividades que nos servirán para la mejora de la integración de los nuevos empleados.

Objetivo General:

Diseñar una estrategia para la integración de los nuevos empleados de PepsiCo alimentos Antioquia Ltda., Planta Oriente

Objetivos específicos:

- Mejorar la integración entre los colaboradores nuevos y antiguos
- Mejorar la comunicación interpersonal
- Promover un clima laboral positivo
- Fortalecer el sentido de pertenencia por Planta Oriente
- Disminuir los conflictos interpersonales

Después de concluir los objetivos planteados, se consideró muy necesario construir una estrategia concreta que nos permitiera abordar de una manera muy integral las problemáticas que presenta planta Oriente, esto no solo surgió de manera improvisada, sino que se estuvieron realizando constantemente por un proceso de análisis, reflexión y la búsqueda constante de alternativas que nos ayudaran a la integración entre los empleados más antiguos y los nuevos ingresos. Para llegar al conocimiento de

todo lo que estaba sucediendo, se realizó una recolección de información mediante entrevistas y espacios de diálogos con los colaboradores de planta , a partir de esto pudimos identificar todas las problemáticas relacionadas con los nuevos ingresos de colaboradores, por su falta de comunicación, diferencias generacionales y falta de estrategias para tener una buena acogida de estos colaboradores, con este reconocimiento de la problemática nos ayudó a comprender que era muy necesario diseñar una estrategia que nos ayudara a responder los objetivos ya definidos.

Por eso surge la propuesta de Punta Estrellas conocida como un equipo que funcionan dentro en planta con la misión de mejorar la integración, fortalecer habilidades comunicativas y así generar un mejor ambiente laboral siendo más inclusivo y colaborativo; la propuesta de Punta Estrella se consolida como una estrategia diseñada para resolver esta problemática principalmente, pero no se trata únicamente de un grupo de apoyo sino también una iniciativa para integrar los acompañamientos, formaciones y reconocimientos orientadas a transformar las relaciones en planta, su principal objetivo es desde actividades de bienvenida, capacitaciones hasta espacios de escucha activa y resolución de conflictos internos, todo esto con el fin de garantizar un mejor ambiente laboral y positivo que pueda fortalecer la cohesión del equipo en planta Oriente.

Objetivos principales de Punta Estrellas:

- Acompañar a los nuevos empleados en su proceso de inducción y recorrido para conocer la Planta en la que estarán trabajando.
- Generar espacios de comunicación y confianza que permitan compartir todas sus experiencias tanto como buenas y malas, además los aprendizajes que tengan en su día a día.
- Y el más importante fomentar el sentido de pertenencia y la cultura organizacional de PepsiCo para que los empleados antiguos y los nuevos siempre se sientan parte de la compañía.

Diagnóstico:

Se nos permitió identificar varias de las problemáticas en PepsiCo, pero la que se encuentra teniendo más dificultades y diferencias en la empresa es la integración de los nuevos empleados de Planta Oriente, ya que a partir de la observación que se tuvo directa con entrevistas y conversaciones con colaboradores antiguos y nuevos. Para esto, como primer paso, definimos cuáles eran nuestros objetivos para así poder identificar percepciones, dificultades y oportunidades que nos puedan brindar los colaboradores para mejorar la clima laboral, la comunicación y la integración en Planta Oriente, además se realizó una selección de participantes en los cuales se incluyeron tanto empleados antiguos como los recién ingresados a la empresa en el Onboarnig, no solo auxiliares de planta sino también supervisores y líderes de las áreas para poder tener una visión más extensa; en compañía de todo el equipo de Recursos Humanos se elaboraron preguntas abiertas que permitieran a los colaboradores expresar libremente sus opiniones, experiencias y propuestas, las preguntas fueron como: ¿Qué experiencias tuvieron en el onboarnig? ¿Cuál es la percepción que tienes con tus compañeros nuevos y antiguos? ¿Qué crees que deberíamos mejorar en Planta Oriente? El lugar donde se realizaron estas preguntas fue dentro de la planta mientras ejecutaban sus labores, en espacios de descanso como era llamado la hora de la gaseosa y también en un espacio llamado café con gerencia y recursos humanos.

Se evidenció que se presentan muchas dificultades en el aspecto comunicativo, de adaptación y el clima laboral, especialmente en los primeros meses de ingreso de los trabajadores.

Se encontró que los empleados nuevos manifiestan mucho el sentimiento de desorientación, inseguridad y falta de acompañamiento por parte de la empresa y eso afecta su proceso de adaptación; también en las conversaciones con colaboradores antiguos decían que percibían que los nuevos requerían demasiado tiempo de orientación y que eso podía interferir en la producción de la empresa, además los espacios de interacción entre los nuevos empleados y los antiguos eran muy reducidos por sus jornadas laborales ya que algunas líneas manejaban horario de ocho horas y otras doce horas lo cual dificultaba la construcción de vínculos sólidos o de amistad.

Con toda la información que se tuvo, surgió la necesidad de diseñar y crear una estrategia que fortaleciera la integración y así mejorar las relaciones entre compañeros y crear un clima laboral más colaborativo y con esto nace un grupo llamado Punta Estrella de Gente, creado para hacer ese puente entre los colaboradores con más experiencia, más tiempo y aquellos que recién ingresaron a trabajar a Planta Oriente, para la integración del grupo llamado Punta Estrella se realizó la invitación a las personas que quisieran ser parte del grupo.

El equipo de Punta Estrellas de Gente se conformó a partir de una convocatoria abierta y dirigida a todos los colaboradores de Planta Oriente, para ello se utilizaron distintos medios de comunicación interna como Notiplanta que son las noticias importantes de PepsiCo y los grupos de WhatsApp conformados por cada líder, con el fin de que todos los colaboradores puedan participar, posteriormente las personas interesadas se inscribieron por medio de un forms y fueron llamados individualmente para una entrevista individual donde primero se les preguntaba cuál era su motivación e interés por pertenecer al grupo de Punta Estrellas Gente y luego contarles qué significaba ser una Punta Estrella. En las entrevistas no solo vimos las ganas de los colaboradores por pertenecer al equipo si no también sus habilidades como comunicación, liderazgo y disposición al trabajo en equipo, finalmente se conversó con todo el equipo de recursos humanos sobre cuáles colaboradores empezaran a ser parte de este equipo y recibir sus capacitaciones para ser una Punta Estrella y así el equipo quedó conformado por empleados de diferentes áreas lo que nos favoreció para el alcance del grupo de Punta Estrellas.

Actividad # 1: La estrella que soy

Fecha: 13 de marzo del 2024

Objetivo: Conocer los aspectos personales y laborales de cada integrante para así crear un vínculo de confianza y fortalecer la unión del grupo

Materiales:

1. Hojas en forma de estrella
2. Marcadores o colores
3. Cartulina grande para pegar las estrellas

Desarrollo: a cada uno de los integrantes se les entregara una hoja en forma de estrella y en cada punta de la estrella deberán describirse a sí mismos, con un valor, una cualidad y su meta en PepsiCo, una vez completado cada participante se presentará en voz alta y todas pegarán después las estrellas en la cartulina así simbolizando que somos un equipo lleno de talentos y cualidades.

Cierre: Se reflexionó con todos cómo cada persona aporta su brillo diferente pero que juntos formamos una constelación de estrellas que fortalecerá la integración de nuestros nuevos y antiguos empleados de planta Oriente.

Actividad # 2: ¿Qué es una Punta Estrella de Gente?

Fecha: 26 de marzo del 2024

Objetivo: Que los colaboradores que hacen parte de este grupo comprendan y suman el significado de ser Punta Estrella de Gente conectándose con sus cualidades y aportes significativos

Materiales:

1. Presentación creada por María Fernanda Arias Ríos
2. Marcadores
3. Hojas

Desarrollo: Se inicia dando la introducción de que una punta estrella es un colaborador que se convierte en un referente dentro de la planta para acompañar, apoyar y orientar a todos sus compañeros de trabajos, su principal rol es generar cercanía, motivación y sentido de pertenencia promoviendo la buena comunicación y actividades de bienestar laboral acompañado de recursos humanos además una punta estrellas es una persona que brilla con luz propia pero el mismo tiempo ilumina el camino de los demás.

Como segundo, a cada participante se le realizan unas preguntas que deben de responder en la hoja dada ¿Qué le puedo enseñar a los demás? ¿Qué valor humano me representa como guía? ¿Qué

huella quisiera dejar a mis compañeros de trabajo? A partir de eso cada uno expone sus respuestas de las preguntas y por último se les da los agradecimientos por pertenecer al grupo de Punta estrellas

Cierre: se realiza una reflexión como cada uno desde su rol como punta estrella puede guiar, acompañar y motivar para construir de la mano un entorno más humano e integrador.

Actividad # 3: Comunicación asertiva

Objetivo: Reconocer la importancia de la comunicación asertiva en los equipos de trabajos para así fortalecer la empatía y la integración de nuevos empleados

Materiales:

1. Presentación realizada por María Fernanda Arias Ríos
2. Refrigerios

Desarrollo: Se inicia la capacitación preguntando a los integrantes para ellos qué es la comunicación asertiva, luego así se les da paso a realizar la explicación de que la comunicación asertiva es la capacidad de expresar las ideas y necesidades y opiniones de manera directa, clara y respetuosa sin agresividad y pasividad, luego pasamos a darles claves para tener una comunicación asertiva como es el uso de un lenguaje claro y respetuoso, la escucha activa, capacidad de decir no sin generar conflicto, manejo de críticas constructivas y por último realizamos una actividad que consiste en dramatizar un caso ejemplo: Tienes un moco en la nariz, así los integrantes buscarán tener una conversación asertiva de cómo decirle ese comentario a uno de sus compañeros.

Cierres: Se realiza la reflexión de cómo deberíamos tratar a cada uno de nuestros compañeros y así también recordar que la comunicación asertiva nos ayuda a resolver demasiados conflictos sin dañar relaciones.

Actividad # 4: Cambio de roles

Fecha: 9 de abril del 2024

Objetivos: practicar la resolución de problemas por medio de dinámicas de cambio de roles para generar la empatía como sus compañeros de trabajo.

Materiales:

1. Presentación realizada por María Fernanda Arias Ríos
2. Tarjetas con casos y roles
3. Confites

Desarrollo: Se da inicio preguntando qué piensan que es el cambio de roles y después de sus respuestas se da a explicar en qué consiste y cómo se practica, luego de lo dicho realizamos una dinámica en la que se divide el grupo en pequeños y a cada grupo se le entrega un caso basado en situaciones que han sucedido en Planta Oriente (Un empleado nuevo comete un error y un compañero no comparte información y un supervisor es el que realiza la corrección) luego se le asignan roles (el empleado nuevo, antiguo, supervisor y compañero observador) la dinámica se realiza dos veces, la primera como suele suceder y la segunda usando las claves de comunicación asertiva que se vio en la capacitación pasada y por último se realiza una breve reflexión ¿Qué cambio? ¿Cómo se sintieron? ¿Qué aprendimos?

Cierre: Se realiza además la reflexión de lo importante que es ponerse en el lugar del otro mediante los cambios de roles.

Actividad # 5: Olimpiadas Planta Oriente

Fecha: 17 de abril del 2024

Objetivo: Fomentar la integración de todos los empleados a través de actividades lúdicas y deportivas fortaleciendo así la comunicación la cooperación y el sentido de pertenencia por la planta.

Desarrollo: Como inició se realizó las convocatorias a través de notiplanta y los grupos de WhatsApp invitando así a todos los colaboradores de Planta Oriente, la conformación de los grupos que participarían se organizó de manera que hubiera personal nuevo y antiguos, las pruebas que se realizaron fueron carrera de relevos, partidos de fútbol, voleibol y pruebas de trabajo en equipos como

retos colaborativos, como armar figuras o transformar objetos y por último se realizó la premiación a los colaboradores que ganaron, se les entregaron medallas simbólicas y reconocimientos a los equipos destacando la importancia, el esfuerzo, el respeto y el compañerismo.

Cierre: Nos encontramos con los resultados que esperábamos, se fortaleció la clima laboral y la confianza entre los empleados, además se promovió la idea de que en la planta todos somos parte del mismo equipo y que cada uno aporta una semillita muy importante para la producción.

Actividad # 6 Reconocimiento a las Puntas Estrellas de Gente

Fecha: 2 de mayo de 2024

Objetivo: Se realizó la actividad de reconocimiento con el propósito de resaltar la labor que han venido realizando al ser parte del grupo de Punta Estrella de Gente, en este espacio se buscó agradecer el compromiso, la disposición y el liderazgo que han demostrado y su buen acompañamiento con los colaboradores

Materiales:

1. Diplomas
2. Medallas
3. Refrigerio

Desarrollo: Se realizó la mención especial en compañía de la supervisora de recursos humanos y el gerente de Planta Oriente con los diplomas realizados para cada una de las puntas estrellas, se dio paso a las palabras de agradecimientos por todos sus compañeros y por último se les dio unos pequeños detalles corporativos (Como bafes, audífonos, almohadas)

Cierre: Nos encontramos con el resultado de que las punta estrellas están mucho más motivadas y valoradas

Actividad # 7 Valores de PepsiCo Way

Fecha: 15 de mayo de 2024

Objetivo: Fortalecer la comprensión y apropiación de los valores de PepsiCo Way, promoviendo la vivencia de estos en el día a día de sus labores para mejorar el trabajo en equipo y la comunicación.

Materiales:

1. Fichas con los valores de PepsiCo Way
2. Marcadores, hoja de colores
3. Tarjetas con frases o situaciones que se puedan relacionar con los valores

Desarrollo: Como primero se realiza la presentación de qué son los valores de PepsiCo Way, que son: Actuar como dueño, Elevar el nivel de talento y diversidad, Celebrando el éxito, Levantar la voz sin miedo, Actuando con integridad, Pensando siempre en el consumidor, Haciendo las cosas con rapidez.

Luego realizamos una dinámica donde se divide el grupo en equipos pequeño y cada grupo recibe una tarjeta con una situación laboral cotidiana, por ejemplo: un compañero ve cómo la máquina de TC700 (Doritos) constantemente está botando demasiado producto lo cual este compañero decide realizar una mejora, sé lo presenta a sus jefes lo cual ellos le gusta demasiado y lo empiezan a usar generando así más productividad, corresponde al valor actuando como dueños así igualmente cada equipo deberá discutir que valor o comportamiento sería el que se refleja en esa situación y al final cada equipo nos cuenta porqué es ese valor.

Cierre: Se les resalta la importancia de conocer los valores y comportamientos de PepsiCo Way no solo que se los aprendan si no que los vivan en su día a día en la planta.

Actividad # 8 Cómo ser un buen guía para tus nuevos compañeros

Fecha: 29 de mayo de 2024

Objetivo: Fortalecer las habilidades de acompañamiento y liderazgo en las puntas estrellas, promoviendo la empatía en el proceso de integración de los nuevos empleados en la planta.

Materiales:

1. Diapositivas de claves para ser buen guía
2. Refrigerios

Desarrollo: Como primer paso recordarles a las puntas estrellas que una de sus principales funciones es generar una buena integración con los nuevos empleados. Con ello empezamos una pequeña charla con tips para ser un buen guía, cómo mantener una escucha activa, enseñar sobre paciencia, corregir sin juzgar, motivar, celebrar el éxito y ser motivo positivo.

Cierre: Con cada una de las puntas estrellas creamos un compromiso de como apoyar a sus compañeros y terminamos con un mensaje diciendo que para ser un buen guía, no solo ayudas a los nuevos, sino que también fortaleces al equipo y mejorar el ambiente laboral.

Actividad # 9 Celebración día de la madre y padre

Fecha: 5 de junio de 2025

Objetivo: Reconocer y agradecer el papel de las madres y padres de los colaboradores de Planta Oriente fortaleciendo así el sentido de pertenencia a través de un espacio de integración y celebración.

Materiales:

1. Decoración: globos
2. Bafles para poner música
3. Tortas
4. Detalles que se les dará: Riñoneras con imagen alusiva a PepsiCo

Desarrollo: Se dan, las palabras tanto del gerente y la supervisora de recursos humanos, e iniciamos con la actividad de entrega de torta y su detalle a cada empleado de Planta Oriente.

Cierre: Se resalta que, así como las madres y padres cuidan de sus familias también en PepsiCo son un ejemplo de compromiso y entrega.

Actividad # 10 Celebración de cumpleaños de los primeros 6 meses del año

Fecha: 19 de junio de 2024

Objetivo: Generar un espacio de integración, reconocimiento y celebración con los colaboradores de Planta Oriente que cumplieron años durante los 6 primeros meses del año.

Materiales

1. Decoración (globos, cartel de “Feliz Cumpleaños”).
2. Tortas y gaseosas
3. Bafle para música
4. Regalos (Loncheras para llevar sus alimentos)

Desarrollo: Se inicia diciendo la importancia de celebrar la vida de todos y agradecer por su aporte al equipo así damos la continuidad a dar un pedazo de torta y su detalle.

Cierre: Realizamos una foto grupal para el recuerdo y le damos el agradecimiento y participación, destacando que estas celebraciones nos ayudan a mantener el compañerismo.

Actividad # 11 Recorrido por planta

Fecha: 3 de Julio de 2024

Objetivo: Facilitar a los colaboradores y supervisores la identificación de quiénes son las puntas estrellas ya que ellas son las que nos ayudarán a realizar una buena integración a los nuevos empleados y así mejorar el ambiente laboral.

Materiales:

1. Elementos de protección (EPP): casco, tapabocas, tapones auditivos, chaleco, botas de seguridad.

Desarrollo: Se realiza una pequeña introducción con el fin de explicar el objetivo del recorrido, se realiza el recorrido por todas las áreas y presentando cada una de las puntas estrellas.

Cierre: Se les refuerza la importancia de conocer la planta y que los colaboradores conozcan las puntas estrellas.

Actividad # 12 Retroalimentación

17 de Julio de 2024

Objetivo: Promover espacios de diálogo abierto y constructivo con el fin de identificar las fortalezas y oportunidades de mejorar como puntas estrellas y así ir creando un mejor ambiente laboral e integración en la planta.

Materiales:

1. Hojas y lapiceros
2. Colores

Desarrollo: Como primero, se les realiza una bienvenida explicando cómo la retroalimentación nos sirve para tener un mejor crecimiento personal, grupal y laboral, luego se da el paso a realizar la dinámica de semáforo de ideas donde cada participante realiza un semáforo y en el color verde escribirá lo que considere del positivo o que deba de mantener, en color amarillo lo que se puede mejorar y en rojo lo que no está funcionando y luego al finalizar cada uno expone su semáforo y por último se les realiza una entrega de todo lo realizado y lo que tienen por mejorar como equipo, además también como puntas estrellas nos mencionan que se tiene por mejorar por parte del equipo líder.

Cierre: Se les agradece por la participación resaltando que la retroalimentación es una oportunidad de crecer juntos y de resaltar también su buena labor.

Actividad # 13 Sensibilización con comunidad Sorda

31 de Julio de 2024

Objetivo: Generar conciencia y empatía en las puntas estrellas frente a la comunidad sorda ya que contamos con un equipo de 30 sordos dentro de planta, promoviendo así la inclusión, el respeto por la diversidad.

Materiales:

1. Diapositivas creadas por María Fernanda Arias
2. Videos cortos con ejemplos de la comunidad sorda
3. Dulces

Desarrollo: Se empieza explicando quién es la comunidad sorda y los retos de comunicación que se presentan en los espacios laborales, se da continuidad a una pequeña actividad de sensibilización donde se les entrega unas pequeñas palabras que deben realizar con gestos de forma que se entiendan y con esto experimentarán la dificultad de no usar la voz y se reflexiona de eso preguntando ¿Cómo se sintieron? ¿Qué dificultades encontraron?

Cierre: Se resalta que la inclusión no es una política sino una actitud diaria y cada punta estrella dirá que se lleva de esta pequeña sensibilización.

Actividad # 14 Compartir

14 de agosto de 2024

Objetivo: Crear la unión, la confianza y el compañerismo entre las puntas estrellas a través de un espacio de integración donde se resalten los valores de solidaridad y apoyo mutuo.

Materiales:

1. Refrigerio para compartir
2. Manteles para hacer tipo picnic

Desarrollo: Se inicia diciendo que compartir no es solo de alimentos, sino también experiencias, palabras y buenos momentos, luego pasamos a compartir el refrigerio y se conversa de manera libre fortaleciendo así los vínculos.

Cierre: Se resalta que el compañerismo y la solidaridad son esenciales para que el equipo siempre crezca unido.

Actividad # 15 Capacitación en la plataforma WFM y UKGPRO

Fecha: 28 de agosto de 2024

Objetivo: Brindar a las puntas estrellas las herramientas de conocimientos necesarios para el uso correcto de las plataformas WFM y UKGPRO con el fin de optimizar tiempos, asistencia, nómina y proceso administrativos, fortaleciendo así la eficiencia y la autogestión.

Materiales:

1. Sala de internet
2. Tablet corporativas
3. Diapositivas creadas por María Fernanda Arias
4. Guía impresa y creada por María Fernanda Arias
5. Usuarios de pruebas

Desarrollo: Se inicia con la importancia de estas plataformas en los procesos de recursos humanos y se mencionan los beneficios como el ahorro de tiempo, mayor precisión en la información y autogestión del colaborador, se da paso a ingresar al sistema, registro de horarios, solicitudes de cambio de turnos y reportes de asistencia, luego cada uno ingresa desde su cuenta y realizan varios ejercicios como registrar una solicitud o consultar su nómina y al mismo tiempo se les estará dando respuesta a las dudas, a lo último se genera un espacio para las principales dificultades presentadas y se da las recomendaciones para mejorar una capacitación futura.

Cierre: Se agradece por la participación y motivación para seguir practicando en las plataformas, se entrega y se comparte guías resumidas con los pasos básicos como apoyo.

Actividad # 16 Celebración de cumpleaños últimos 6 meses del año

Fecha: 11 de septiembre de 2024

Objetivo: Generar un espacio de integración, reconocimiento y celebración con los colaboradores de lanta Oriente que cumplieron años durante los 3 Últimos meses del año.

Materiales

5. Decoración (globos, cartel de "Feliz Cumpleaños").
6. Tortas y gaseosas
7. Bafle para música
8. Regalos (Loncheras para llevar sus alimentos)

Desarrollo: Se inicia diciendo la importancia de celebrar la vida de todos y agradecer por su aporte al equipo así damos la continuidad a dar un pedazo de torta y su detalle.

Cierre: Realizamos una foto grupal para el recuerdo y le damos el agradecimiento y participación, destacando que estas celebraciones nos ayudan a mantener el compañerismo.

Actividad # 17 Aprendiendo a dar Onboarnig

Fecha: 25 de septiembre de 2024

Objetivo: Fortalecer las habilidades de las puntas estrellas para brindar un mejor proceso de onboarnig para los nuevos ingresos de PepsiCo, garantizando una buena adaptación, comprensión de la cultura organizacional y sentido de pertenencia por planta Oriente

Materiales:

1. Diapositivas de los pasos del onboarnig
2. Cuadernos de detalles para sus anotaciones
3. Lapiceros

Desarrollo: Se inicia con la explicación de que es un onboarding y porqué es tan importante a la hora de la integración de los nuevos empleados, se inicia la presentación de las diapositivas diciendo las fases del onboarnig que son: Bienvenida, capacitación inicial, acompañamiento, retroalimentación, esto por cada área de Planta Oriente.

Y como dinámica se les presenta la diapositiva de recursos humanos y cada punta estrella debe realizarlo frente a nosotros como si fuéramos nuevos ingresos.

Cierre: Siempre tener en cuenta que un buen onboarnig mejora la retención, la motivación y el desempeño

Actividad # 18 Cómo realizar un buen recorrido en planta a los nuevos compañeros

Fecha: 2 de octubre de 2024

Objetivo: Capacitar a las puntas estrellas en la correcta realización de recorridos guiados dentro de la planta, brindando así a los nuevos compañeros información clara sobre los procesos, áreas, normas de seguridad y la cultura organización, fortaleciendo así la integración y sentido de pertenencia.

Materiales:

1. Mapa de Planta Oriente
2. Elementos de protección personal (EPP) obligatorios: casco, gafas, tapones auditivos, chaleco, botas.

Desarrollo: Se explica la importancia de realizar un buen recorrido ya que es la primera experiencia por la planta, se enseña la estructura básica para el recorrido que sería la bienvenida, la entrega de EPP, los 5 minutos de seguridad y se empieza el recorrido por las áreas claves, luego pasamos a realizar una pequeña dinámica dividiendo los grupos y cada grupo recibe un área de la planta y se prepara para explicarla usando ejemplos sencillos y comunicación asertiva.

Cierre: Se recopila el aprendizaje de la práctica y se agradece por la participación y esfuerzo para que un recorrido quede bien hecho.

Actividad # 19 Básicos de lengua de señas colombiana

Fecha:16 de octubre de 2024

Objetivo: Enseñar a las puntas estrellas los principios básicos de lengua de señas colombiana (LSC) para fomentar la inclusión, mejorar la comunicación con el equipo de sordos y fortalecer la cultura de respeto y diversidad dentro de la planta

Materiales:

1. Cartillas con lo básico y alfabeto en LSC
2. Diapositivas con lo básico de LSC

Desarrollo: Se realiza la presentación de la lengua de señas colombiana como idioma reconocido y oficial para esta comunidad, se empieza la enseñanza de cada letra del alfabeto en LSC y se realiza una pequeña práctica en parejas deletreando cada uno su nombre, luego se inicia con los saludos como:

hola, buenos días, buenas tardes, buenas noches, luego las frases de cortesía como: gracias, por favor, permiso y por último se practica todo de manera grupal.

Cierre: Se reflexiona de manera grupal sobre cómo estas herramientas mejoran la convivencia y la integración.

Actividad # 20 Planta del terror (Con niños)

Fecha: 30 de octubre 2024

Objetivo:

Crear un espacio lúdico y creativo para los hijos de los colaboradores de planta así fortaleciendo el vínculo familiar y el sentido de pertenencia por Planta Oriente todo a través de una experiencia divertida y creativa.

Materiales:

- Decoración como telarañas, luces, calabazas, fantasmas
- Sonido
- Pintas caritas
- Dulces y paquetes de PepsiCo para las sorpresas que se entregan al finalizar

Desarrollo:

El equipo de punta estrellas crearon grupos para diseñar y ambientar diferentes espacios para la planta del terror, luego cada grupo con su espacio se disfrazaron, pusieron su sonido generando así un recorrido lleno de sorpresas, el recorrido de los niños se realizó acompañado de sus padres y en compañía de los organizadores, interactuando así con los personajes y superando pequeños retos y juegos, durante la actividad se promovió mucho la diversión y la creatividad evitando así también situaciones que generara mucho miedo.

Cierre:

Al finalizar todo el recorrido los niños recibieron dulces y paquetes como recuerdo de la actividad, esto nos ayudó a generar un espacio de integración familiar en el que se compartieron risas y momentos inolvidables reforzando el compromiso de la empresa con el bienestar y la unión de su comunidad laboral.

Actividad # 21 Refuerzo de Habilidades blandas

Fecha:13 de noviembre de 2024

Objetivo:

Fortalecer en las puntas estrellas las habilidades blandas como la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la empatía y la resolución de conflicto, esto con el fin de mejorar las relaciones interpersonales en planta y mejorar el ambiente laboral.

Materiales:

- Diapositivas con conceptos claves de habilidades blandas realizada por María Fernanda Arias
- Hojas, marcadores

Desarrollo:

Se inicia la introducción con la teoría básica con la explicación inicial sobre la importancia de las habilidades blandas en un entorno laboral y especialmente en la integración entre empleados antiguos y nuevos, luego pasamos a realizar una dinámica grupal donde se realizaron ejercicios en la práctica de la escucha activa y resolución de conflictos, luego al final de discutió sobre los aprendizajes y reflexiones que ellos han tenido en cómo las habilidades incluyen demasiado en el ambiente laboral.

Cierre:

El ejercicio finaliza con una retroalimentación grupal donde cada punta estrella expresó el aprendizaje significativo de la jornada y se destacó la importancia de aplicar estas habilidades día a día.

Actividad # 23 Graduación como punta estrellas

Fecha: 27 de noviembre de 2024

Objetivo:

Reconocer y celebrar el proceso de formación, compromiso y liderazgo de los colaboradores que participaron en el equipo de punta estrellas, consolidando así su rol como uno agentes de la integración y un apoyo indispensable en la planta.

Materiales:

- Diplomas con el nombre de cada uno
- Decoración alusiva a ceremonia de grados
- Refrigerios

Desarrollo:

Se inicia la ceremonia con palabras de bienvenida por parte del gerente y supervisora de recursos humanos resaltando la importancia del programa de punta estrellas, luego iniciamos con una pequeña presentación de cada una de las puntas estrellas con sus actividades realizadas en su proceso, pasamos a la entrega de reconocimientos que lo acreditan como punta estrella destacando así su compromiso y la integración de fortalecimiento del ambiente laboral, pasamos por último a las palabras de las puntas estrellas y se hace un pequeño cierre simbólico como lanzar sus gorros amarillos que los identifica como punta estrellas.

Cierre:

Se da fin a la ceremonia con un espacio de integración entre las Puntas Estrellas, fue un evento que reforzó el sentido de pertenencia y visibilizó la relevancia del equipo punta estrellas como una estrategia para el acompañamiento e integración.

Actividad # 24 Compartir navideño

Fecha: 4 de diciembre de 2024

Objetivo:

Generar un espacio de intención final y celebrar el entorno navideño, fortaleciendo los lazos entre las puntas estrellas.

Materiales:

- Gorros de navidad
- Empanas, buñuelos, natillas, palitos de queso

Desarrollo:

Se da inicio al compartir entre las puntas estrellas disfrutando así de los alimentos acompañados de música de navidad y mensajes de unión y gratitud por el año compartido

Cierre:

El compartir finalizó con mensajes de agradecimientos y buenos deseos para esta navidad, esto nos dejó un ambiente de mucha alegría consolidando así el buen ambiente entre las puntas estrellas.

Impacto de las actividades en los objetivos:

El desarrollo de las actividades con las Puntas Estrellas de Gente significó un proceso demasiado ganador para Planta Oriente ya que nos permitió avanzar de una manera muy concreta hacia los objetivos planteados desde un principio; la implementación de estas actividades orientadas en la integración, comunicación y el fortalecimiento de la mejora del ambiente laboral, no solo tuvo un impacto de inmediato en los colaboradores, sino que también se dejaron aprendizajes con bases sólidas para continuar trabajando en la mejora del ambiente laboral en Planta Oriente.

Nuestro objetivo principal y general fue diseñar una estrategia para la integración de los nuevos empleados de PepsiCo alimentos Antioquia Ltda. (Planta Oriente); la creación de las Puntas Estrellas fue más que un grupo de actividades, fue un espacio simbólico dentro de la organización que promovió la acogida de los nuevos colaboradores ingresados a planta y generar un buen acercamiento con quienes ya llevan más tiempo en planta, esto fue un aspecto esencial porque nos demostró que la integración no puede solo entenderse desde la transmisión técnica, sino que también las experiencias compartidas en momentos de reconocimiento mutuo y la construcción de una identidad colectiva.

Y con los objetivos específicos cada uno mostró unos resultados distintos pero ganadores para esta estrategia. Como primero, la mejora en la integración entre colaboradores antiguos y nuevos porque esto está con relación a la propuesta central, que se fue fortaleciendo en cada actividad realizada, al compartir estos espacios recreativos y pensados en todos los colaboradores se lograron superar varias divisiones iniciales y así reconocer el valor de colaborar de manera conjunta, el hecho de que tanto empleados que llevan más de 15 años o empleados que recién ingresaron pudieran interactuar y aprender unos de otros, generó un muy buen ambiente laboral y mayor confianza y compañerismo entre ellos desde la inducción y recorrido dado por las Puntas Estrellas.

Como segundo, la mejora de la comunicación interpersonal. Las actividades realizadas para este objetivo involucraban el intercambio de roles y la necesidad de la escucha activa para así fortalecer habilidades comunicativas entre los colaboradores, ya que la comunicación en ocasiones se ve muy limitada por diferencias de experiencias, edad o de cargos dentro la planta, con esto se evidenció un cambio de disposición a escuchar el otro y expresar las ideas con mayor respeto, lo que generó más integración y compañerismo.

Otro de los objetivos específicos, fue promover el ambiente laboral, las actividades lúdicas, reconocimientos, las olimpiadas y la graduación de las Puntas Estrellas fueron actividades claves para generar momentos de bienestar, que se reflejaron con una percepción más favorable hacia el ambiente laboral; los colaboradores manifestaron sentirse valorados y reconocidos, lo cual incrementó su motivación y sentido de pertenencia y amor por Planta Oriente, esta experiencia nos demostró que más allá de las tareas operativas diarias, los espacios de integración y celebración son necesarios para fortalecer la motivación y la identificación con la empresa, en sí se avanzó de una manera significativa en mejorar este ambiente laboral.

El siguiente objetivo es el fortalecimiento de pertenencia hacia la planta, esto lo venimos trabajando desde un inicio de las actividades y con todos los otros objetivos, pero al igual también, la

actividad de la planta del terror donde se realizó la inclusión de sus familiares, nos permitió acercar la empresa en la vida laboral con los empleados y también se reforzó la idea de que Planta Oriente no es solo un lugar de trabajo sino que como una comunidad y que cada persona tiene un lugar importante en la planta, esto fue demasiado determinante para que los colaboradores se sintieran orgullosos de pertenecer a Planta Oriente.

Y el último, que es disminuir los conflictos interpersonales, y que, aunque los conflictos no desaparecen del todo, lo cual es muy normal en cualquier organización, si se evidenció una disminución en las tensiones cotidianas; los colaboradores aprendieron a manejar los desacuerdos con una mayor disposición de diálogo, lo que permitió reducir esta problemática, esto generó una marca hacia el cambio y la manera que tenían para relacionarse con los compañeros de trabajo.

Con esto entendimos la gran ayuda por parte las Puntas Estrellas Gente para que estos objetivos fueran cumplidos, todo fue un proceso desde estrategias creativas, participativas y significativas para cada uno de los empleados. Si bien algunos aspectos como la reducción de conflictos y fortalecimiento de habilidades blandas requieren continuidad ya que son procesos más largos, los resultados hasta este momento muestran que la estrategia de Puntas Estrellas es viable y sostenible dentro de Planta Oriente, al igual las Puntas Estrellas no deben verse únicamente como un grupo de actividades, sino como una propuesta de valor que responde de una manera muy efectiva a las necesidades y problemáticas reales de la integración y convivencia ya que ellas son las que están 100% en planta viendo lo diario.

Relación Teórico-Práctico

La experiencia con las Puntas Estrellas Gente evidenció en la práctica muchos de los postulados que se encuentran en el marco teórico, conceptos como la integración, comunicación, clima laboral, sentido de pertenencia y el manejo de conflictos, esto se hizo visible en las actividades realizadas dentro de Planta Oriente, mostrándonos cómo la teoría de la psicología organizacional puede traducirse en acciones concretas, “la teoría sobre la integración organizacional nos plantea que este proceso es clave

para la adaptación y el compromiso de los nuevos trabajadores, pues la integración es una fase que influye directamente en el desarrollo de la identidad laboral y en la percepción de pertenencia al grupo” (Chiavenato, 2017, p. 132), esto se identificó en la práctica de las actividades iniciales como lo es la bienvenida, inducción y recorrido en planta, donde los colaboradores recién ingresados lograron compartir con los trabajadores que llevan más tiempo creando así un ambiente de cercanía y reducción de tensiones al inicio.

En cuanto a la comunicación interpersonal, como menciona Robbins y Judge (2019), que con una comunicación asertiva y clara constituye un elemento esencial para prevenir los conflictos y garantizar así la cooperación en equipo, estas ideas se hicieron visibles con dinámicas como cambio de roles y ejercicios de comunicación asertiva y escucha activa, donde las Puntas Estrellas aprendieron a expresar sus ideas con respeto y a valorar la opinión de los demás, esta práctica mostró que la comunicación no es solo un medio de transmisión de información sino que funciona también como mecanismo para la construcción de relaciones de trabajo más humanas.

Respecto al clima organizacional, como dice Chiavenato (2017), sostiene que este se fortalece cuando los trabajadores perciben reconocimiento y oportunidades de interacción significativa; en las actividades realizadas como lo fue la graduación y los espacios de reconocimiento, se observó un cambio en la percepción de los colaboradores hacia la planta ya que se empezaron a sentir parte de un equipo.

En el sentido de pertenencia, de acuerdo con Calderón y Murillo (2020), se construye a partir de experiencias emocionales positivas y del reconocimiento del valor que cada trabajador aporta a la organización y esto lo evidenciamos con una de las actividades principalmente que fue la planta del terror donde sus familias conocían la planta, con solo haber incluido la familia ya estábamos reforzando la identidad colectiva con la empresa vinculando lo emocional más allá de un espacio laboral.

Finalmente, el manejo de conflictos interpersonales también se desarrolló, señalando que la inteligencia emocional es fundamental para transformar tensiones en oportunidades de crecimiento (Goleman, 2018), aunque no desaparecieron, la práctica demostró una mayor disposición de los colaboradores para resolver todo mediante los diálogos.

La relación teoría-práctica fue evidente, que los conceptos del marco teórico no solo se quedaron en un plano conceptual, también nos guio a las acciones favorecieron a la integración y la mejora del ambiente laboral en Planta Oriente.

Devolución creativa

En la etapa de devolución creativa, afirma Juliao (2011), 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” (p. 145).

Por esto esta fase constituye un momento de cierre y al mismo tiempo de aperturas nuevas ya que podemos trascender la práctica hacia una comprensión más profunda del rol del psicólogo organizacional y la influencia que ya se tiene en esos escenarios.

El desarrollo de las Puntas Estrellas Gente en Planta Oriente, se consolidó como un proceso formativo y de gran alcance, todo a través de las estrategias y actividades diseñadas, se logró cumplir con el objetivo principal de integrar los nuevos empleados y mejorar su relación con los empleados más antiguos, generando así espacios de comunicación, reconocimiento y confianza, en todo este proceso observamos una evolución demasiado positiva a la lo que se esperaba en las actividades realizadas ya que siempre las personas que estaban en el equipo eran muy participativas y activas a todo el proceso de ser una punta estrellas; un aspecto demasiado fundamental y demasiado importante en este proceso fue el acercamiento directo al contexto (como estar varias horas en planta conversando con los

empleados) lo que nos permitió comprender de una manera más vivencial la importancia de la psicología organizacional en los procesos de recursos humanos. Estas interacciones con los empleados, facilitadores, líderes de áreas nos brindó una visión integral sobre como las variables psicológicas como la motivación, la comunicación, y el ambiente laboral giran todo en el bienestar de las personas y en la continuidad productiva de la planta,

Así mismo, haber realizado las prácticas en este escenario significó una gran oportunidad de aprendizaje práctico, la aplicación de lo teórico ya conocido y la consolidación de las competencias profesionales que se vienen trabajando como psicólogos. Para la planta este proceso implicó recibir una intervención con métodos, rigor y un enfoque humano que se contribuyó al fortalecimiento del ambiente laboral y a mejorar la cultura organizacional, todo el proceso se desarrolló de una manera muy satisfactoria y participativa, cumpliendo con todos los tiempos institucionales y evidenciando con las listas de asistencia el alto compromiso de los integrantes de puntas estrellas, pero además también se tuvo un gran compromiso desde los administrativos como gerencias y supervisores de recursos humanos, la disposición al cambio, la sinceridad en los espacios de diálogos, el compromiso con las actividades reflejaron una actitud de apertura y confianza y esto nos favoreció para el éxito de la estrategia de puntas estrellas.

Sin embargo, conocemos que tenemos limitaciones en los procesos de prácticas, una de ellas sería la duración de los periodos académicos, el cual no siempre permite la ejecución total de las fases de seguimientos, por eso se propone la idea ante gerencias, recursos humanos y mejora continua que el equipo de puntas estrellas siga siendo liderado por el practicante que llegue al área, dándole así la guía de seguimientos y lo que se debe de hacer para continuar con este equipo, para así asegurar la sostenibilidad de las estrategias implementadas y la continuidad del acompañamiento a los nuevos empleados que ingresan a planta, de esta manera se plantea la necesidad de formalizar la entrega de este proceso al siguiente practicante, asegurando que las acciones de mejora no se detengan con el

cambio de practicante, sino que se pueda mantener como parte de la estrategia interna de integración y bienestar para Planta Oriente, esto permitirá que los empleados sigan evidenciando los resultados de los procesos y seguir consolidando una cultura de reconocimiento y aprendizaje continuo.

Objetivo con las Puntas Estrellas: con la estrategia y actividades desarrolladas se lograron cumplir los objetivos de integrar los nuevos empleados y así reducir esa tensión constante entre los antiguos, con esto se generó espacios de comunicación, reconocimiento y confianza.

- **Objetivos de la práctica profesional:** Se realizó un gran avance con la mejora del ambiente laboral, fortaleciendo las relaciones interpersonales, la inclusión, el sentido de pertenencia y la cohesión grupal.

Este proceso no solo se narra las acciones realizadas, también se analiza sus implicaciones desde la psicología organizacional en el sentido de que las actividades se consolidaron como experiencias transformadoras que permitieron comprender, problematizar y proyectar cambios sostenibles en la cultura organizacional de planta oriente.

Del proceso de intervención aprendí que el rol del psicólogo organizacional trasciende la observación y el acompañamiento, para convertirse en un agente de cambio que facilita el desarrollo humano dentro de la empresa, la experiencia me permitió comprender que la integración laboral no se logra únicamente mediante actividades recreativas, sino a través del fortalecimiento de la comunicación, la empatía y el reconocimiento mutuo. Descubrí que la comunicación organizacional efectiva se construye desde la escucha activa y la participación, elementos que promueven un clima laboral saludable y sostenible.

Recomendaciones

<p>Continuar con el fortalecimiento de las Puntas Estrellas Gente</p>	<p>Seguir implementado las actividades quincenalmente orientadas a fortalecer la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo.</p>
	<p>Entre todo el equipo y sus supervisores identificar las dificultades y así</p>

Mantener espacios de retroalimentación	promover estrategias de resolución de las dificultades.
Continuar con los racionamientos	Para que sigan siendo visibles sus aportes tanto individuales como colectivos y así fortaleces la motivación y el sentido de pertenencia.
Invitar a nuevas personas hacer parte de Puntas Estrellas Gente	Para así poder conocer nuevas ideas y seguir fortaleciendo la integración de nuevos empleados en planta
Seguir con espacios de escucha activa	Para que los empleados nos puedan seguir contando sus ideas, inquietudes y propuestas de mejora, garantizando seguimiento a cada aporte.

Este proceso nos reafirma la importancia de la práctica profesional como un escenario de aprendizaje real y transformador, ya que no nos basta solo con el conocimiento teórico si no se pone al servicio de la realidad, en la práctica es donde se valida, se cuestiona y se renueva la comprensión del quehacer psicológico, en mi caso con las Puntas Estrellas Gente se convirtió en una escuela de crecimiento personal y profesional, cada encuentro con los empleados de planta me representó una nueva oportunidad de aprender sobre la empatía y la comunicación confirmando que el corazón de Planta Oriente es su gente, gracias a este proceso no solo se fortaleció mis competencias como psicóloga sino que generaron también impactos sostenible y positivos para la organización demostrando que las intervenciones desde la psicología organizacional pueden transformar culturas y aportar al bienestar del empleado.

Referencias

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Argenti, P. A. (2023). *Corporate communication* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- ACI Medellín. (2023, 6 de junio). En Guarne estará la planta de PepsiCo más grande del país.
<https://acimedellin.org/en-guarne-estara-la-planta-de-pepsico-mas-grande-del-pais/>

- AmCham Colombia. (2020, 28 de octubre). Así le apuesta PepsiCo al crecimiento sostenible del país.
<https://amchamcolombia.co/noticias-colombia/asi-le-apuesta-pepsico-al-crecimiento-sostenible-del-pais>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2021). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 26*(3), 272–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000283>
- Bauer, T. N. (2020). Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation.
- Chiavenato, I. (2022). *Gestión del talento humano* (5.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2022). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives, 21*(4), 34–48.
- Caballo, V. E. (2020). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. Siglo XXI Editores.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (10.ª ed.). McGraw-Hill.
- De Jong, J., Schalk, R., & Croon, M. (2021). Psychological contract breach and employee temporary status: The role of organizational inclusion. *Journal of Organizational Behavior, 42*(5), 689–707.
- El Colombiano. (2024, 10 de marzo). ¿Quién fabrica el DeTodito, Choclitos y Doritos? En esta planta de Antioquia está la respuesta <https://www.elcolombiano.com/negocios/quien-fabrica-el-detodito-choclitos-doritos-pepsico-antioquia>
- El Colombiano. (2023, 30 de noviembre). En su planta en Guarne, PepsiCo produce el 45% de sus pasabocas. <https://www.elcolombiano.com/negocios/en-su-planta-en-guarne-pepsico-produce-el-45-de-sus-pasabocas>
- Fernández, J., & Sánchez, P. (2020). *Clima organizacional: diagnóstico y estrategias de mejora*. Editorial UOC.
- Goleman, D. (2019). *Inteligencia emocional: Por qué es más importante que el coeficiente intelectual*.
- Klein, H. J., Polin, B., & Sutton, K. L. (2021). Onboarding newcomers: Enhancing success through socialization tactics. *Organizational Psychology Review, 11*(1), 21–42.

- Kurland, N. B., & Pelled, L. H. (2020). Passing the word: Toward a model of gossip and power in the workplace. *Academy of Management Review*, 45(3), 456–479.
- London, M. (2020). *The power of feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Routledge.
- London, M., & Smither, J. W. (2022). *Feedback orientation and feedback culture: New directions for theory and practice*. Routledge
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts: Selected papers on group dynamics*. Harper & Row.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE Publications.
- Mintzberg, H. (2017). *Estructuración de las organizaciones*. Ariel.
- McMillan, D. W., & Chavis, D. M. (2022). Sense of community: A definition and theory revisited. *Journal of Community Psychology*, 50(1), 6–17
- Men, L. R. (2021). *Internal Communication and Employee Engagement: Strategies for Effective Organizational Communication*. *Business Horizons*, 64(5), 589–598.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Mintzberg, H. (2017). *Managing* (2.^a ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- PepsiCo Colombia. (s. f.). PepsiCo Positive, de <https://www.pepsico.com.co/nuestro-impacto/sostenibilidad/pepsico-positive>
- PepsiCo Colombia. (s. f.). Misión & Visión. <https://pepsico.com.co/quienes-somos/mision-vision>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Comportamiento organizacional*
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Comportamiento organizacional* (18.^a ed.).

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (19th ed.).
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review, 28*(2), 176–189.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2022). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Organizational Behavior, 43*(1), 22–39.
<https://doi.org/10.1002/job.2569>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review, 28*(2), 176–189.
- Tourish, D., & Hargie, O. (2020). *Auditing Organizational Communication: A Handbook of Research, Theory and Practice*. Routledge.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin, 63*(6), 384–399.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies, 2*(4), 419–427.
- Van der Heijden, B. I., & Bakker, A. B. (2023). Promoting newcomer adjustment and retention through inclusive onboarding. *Human Resource Management Review, 33*(1), 100839.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 209–264). JAI Press.

Anexos

Figura N-2

Anexo N-1 (Actividad la estrella que soy)



Figura N-3

Anexo N-2 (Capacitación cambio de roles)



Figura N-4

Anexo N-3 (Olimpiadas planta Oriente)



Figura N-5

Anexo N-4 (Celebración de cumpleaños)



Figura N-6

Anexo N-5 (Recorridos por planta)



Figura N-7

Anexo N-6 (Compartir)



Figura N-8

Anexo N-7 (Planta del terror)



Figura N-9

Anexo N-8 (Entrega de reconocimientos)



Figura N-10

Anexo N-9 (Graduación puntas estrellas)

