



Fortalecimiento de habilidades blandas para darle un buen manejo al estrés laboral de los colaboradores de ComWare S.A Sede Nutibara en el año 2022

Derlys Tatiana Buritica Loaiza
Isabella Espinosa Restrepo

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Rectoría Antioquia y Chocó
Sede Bello
Programa de Psicología
Olga Lucía Palacio Ramírez
Octubre, 2022

Fortalecimiento de habilidades blandas para darle un buen manejo al estrés laboral de los colaboradores de ComWare S.A Sede Nutibara en el año 2022

Derlys Tatiana Buritica Loaiza
Isabella Espinosa Restrepo

Presentado como requisito para optar al título de psicólogo

Asesor(a)

Olga Lucia Palacio Ramirez

Magister en psicología

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello

Programa de Psicología

Octubre, 2022

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	5
PROYECTO DIPLOMADO (OPCIÓN DE GRADO 1).....	7
FASE DEL VER	7
DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA	7
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	9
DESCRIPCIÓN DEL ROL DEL PSICÓLOGO DESDE EL CAMPO OCUPACIONAL	12
ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA	14
FASE DEL JUZGAR	15
MARCO REFERENCIAL O TEÓRICO	16
CONSECUENCIAS FÍSICAS:	19
CONSECUENCIAS PSICOLÓGICAS:	19
CONSECUENCIAS PARA LA EMPRESA:	20
MARCO LEGAL	24
ANTECEDENTES	25
FASE DEL HACER	27
ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN	27
OBJETIVO GENERAL	28
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	28
PLAN DE INTERVENCIÓN	29
<i>Descripción de actividades del cronograma de intervención.....</i>	<i>30</i>
DEVOLUCIÓN CREATIVA	34
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	34
ACIERTOS, DIFICULTADES Y BARRERAS EN EL PROCESO.....	35
LISTA DE REFERENCIAS	40
ANEXOS	43
PRESENTACIONES PARA LAS ACTIVIDADES DE HABILIDADES BLANDAS	43

Lista de figuras

VALORES CORPORATIVOS 1.....	8
ORGANIGRAMA 1	9
MATRIZ DOFA 1.....	14
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 1.....	29

Introducción

El ser humano como individuo se enfrenta en su cotidianidad a situaciones que en su percepción le pueden resultar peculiares o repetitivas, a lo cual su contexto le ofrece experiencias en las cuales debe utilizar su energía; debido a esto, es fundamental entender que dentro de una organización las personas que la conforman son el foco principal que permite el desarrollo y el crecimiento de la misma, son el medio y recurso por el cual se proveen los servicios, se conservan y sustentan en el mercado, nutriendo cada proceso de la compañía el cual le permite tener un sentido a esta misma, lo que involucra que cumplan una jornada laboral y lleven a cabo funciones pertinentes al cargo que desempeñan en su labor diaria.

En la actualidad existe una gran diversidad de empresas que han considerado pertinente implementar la opción de la tercerización de productos y servicios lo que implica la contratación de personal de forma indirecta, como por ejemplo la atención al cliente en Call Center y Contac Center, siendo este un sistema que requiere de un arduo trabajo, donde en el día a día de los colaboradores se pueden evidenciar y percibir factores estresantes por parte de los empleados. Como lo afirma Díaz (2011),

El concepto de estrés es importante y tiene relevancia en el ámbito laboral porque el individuo puede responder de diferentes maneras ante un suceso inesperado, para algunas personas una situación puede ser muy amenazante, pero para otras esa misma situación podría

pasar desapercibida, estas respuestas pueden activar mecanismos fisiopatológicos de una enfermedad (p.83).

Con el presente trabajo de grado se quiso investigar e identificar cuáles son los factores de estrés laboral que predominan con mayor frecuencia en la organización prestadora de servicios de Contac Center ComWare S.A sede Medellín, para el cual se hizo necesario implementar un amplio filtro de información por medio de la realización de grupos focales que nos permitiera descubrir e intervenir dichos factores con la creación e instauración de talleres de habilidades blandas que promulgara un ajuste positivo y de mejoramiento a la problemática observada.

Proyecto diplomado (Opción de grado 1)

A continuación, se presentará un proyecto que busca mejorar la situación de estrés laboral que se evidencia en la compañía Comware S.A.

Fase del ver

Descripción de la compañía

De acuerdo con el portal de (ComWare S.A., s.f.) Esta compañía nace en 1992; consolidándose como un gran integrador de soluciones TICs en Colombia. Cuenta con más de 100.000 usuarios por año, más de 8.000 proyectos, 64 CAS a nivel nacional, más de U\$50M ventas anuales. En esta se integran soluciones tecnológicas, para lo cual cuenta con 4 sedes: 1 en Medellín y 3 en Bogotá. Es una empresa integradora de servicios y soluciones de tecnologías de información y comunicaciones. Cuenta con una experiencia de más de 45 años orientada a los servicios y soluciones de tecnologías de la información y comunicaciones. Esta gran compañía se rige bajo pilares como: crear soluciones eficientes, fuerte desarrollo de alianzas, experiencia comprobada y una gestión ambiental enfocada a la responsabilidad social. Esta compañía se rige bajo la filosofía de dar paso a la innovación y la colaboración, con espacios y sinergias entre equipos, rodeados de naturaleza y color. Su promesa de valor es orientada a un trabajo que brinde satisfacción a cada uno de sus clientes, apoyados en su experiencia para ser reconocidos

como una empresa líder de servicios y soluciones de tecnologías de información en el mercado. Esta compañía tiene como estrategia mantener la innovación en el desarrollo de servicios para la transformación digital de los clientes, fortaleciendo la competitividad y diferenciación de su portafolio, enfocado en oportunidades de crecimiento rentable. Además de esto, integran soluciones tecnológicas con inteligencia artificial, omnicanalidad, servicio multi- idioma, asistente virtual inteligente, solución de video presencia, entre otras. Además de lo anterior, está tiene un amplio portafolio donde ofrecen servicios a fines de la tecnología de la información, ciberseguridad como servicio IaaS y SaaS, comunicaciones unificadas y networking, infraestructura, tercerización de TICs, continuidad de negocios. Cuenta con más de 700 empleados, 96% de satisfacción y administran más de 50 proyectos en empresas a nivel nacional, por lo cual esta compañía implementa planes de calidad de mejora continua que cada vez le permita mejorar y crecer.



Valores corporativos 1

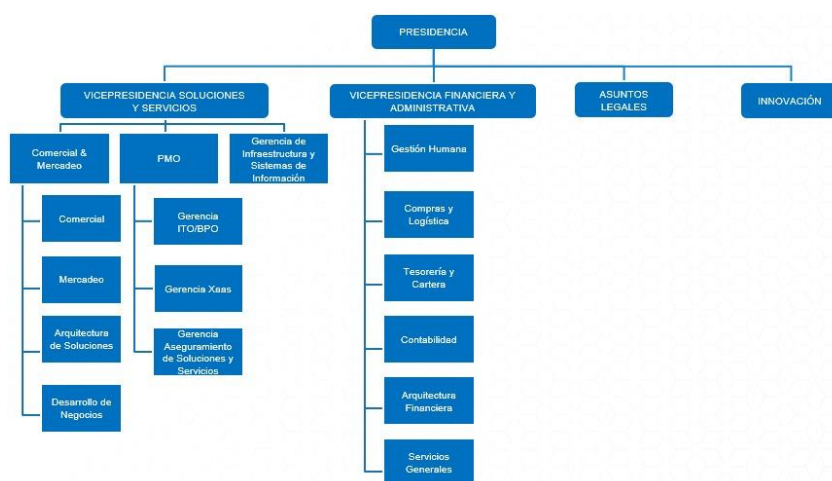
De acuerdo con el portal (ComWare S.A., s.f.) la misión y visión de la compañía son las siguientes:

Misión: Empresa líder en la integración de servicios y soluciones de tecnología informática y de telecomunicaciones para el sector empresarial público y privado, como socio tecnológico, soportados para ello en alianzas estratégicas con proveedores de alto nivel, con el fin de lograr el máximo beneficio mutuo y la satisfacción del recurso humano.

Visión: Ser reconocidos como una empresa líder en la integración de servicios y soluciones de tecnología informática y de telecomunicaciones del sector empresarial público y privado.

Estructura Organizacional

La Organización se encuentra organizada por diferentes departamentos como se muestra a continuación:



Organigrama 1

Como se observa en el organigrama anterior, la estructura general de la empresa tiene como mayor mando o cargo más alto dentro de la compañía a la presidencia; de la cual se desprende diferentes áreas tales como:

Vicepresidencia de soluciones y servicios, del cual se deriva una sub aérea llamada comercio y mercadeo, la cual integra áreas tales como: “comercial”, “mercadeo”, “arquitectura de soluciones” y “desarrollo de negocios”. Además, otra subárea de esta es PMO encargada de la gestión de proyectos, la cual se distribuye en “gerencia ITO/ BPO/” Outsourcing de tecnología de información y Business process outsourcing, “gerencia XaaS” gerencia de servicios y “gerencia de aseguramiento de soluciones y servicios”. Asimismo, dentro de la misma podemos encontrar otra subárea llamada gerencia de infraestructura y sistemas de la información.

Otras de las áreas que se desprenden de la presidencia son “Asuntos legales” e “Innovación”.

Además de la estructura de las áreas mencionadas anteriormente de la compañía ComWare S.A., es importante destacar que el área de Vicepresidencia financiera y administrativa es la que comprende “compras y logística”, “Tesorería y cartera”, “contabilidad”, “arquitectura financiera”, “servicios generales” y “gestión humana”.

Teniendo en cuenta lo anterior se menciona a continuación que cargos se desprende de la subárea de gestión humana, estos son:

- Directora de gestión humana.
- Psicólogo de selección.
- Coordinador de higiene y seguridad y salud en el trabajo.

- Analista de seguridad y salud en el trabajo.
- Coordinador de selección.
- Auxiliar de selección.
- Coordinador de gestión humana.
- Gestor de bienestar, formación y desarrollo.
- Gestor de seguridad y salud en el trabajo- Proyectos.
- Aprendiz.
- Integrante del Coppast.
- Administrador de personal.
- Analista de gestión humana.
- Líder de nómina.

Para ComWare S.A., el personal es la base primordial de la empresa; al ser una organización orientada a la satisfacción del cliente a través de los servicios que presta por lo cual el área de gestión humana, con base en el direccionamiento estratégico de la empresa se establecieron las competencias organizacionales a través del “diccionario de competencias” y el “modelo de gestión por competencias” que son aquellas que cualquier funcionario de la empresa debe tener con mayor o menor impacto dependiendo de la actividad a desarrollar y su responsabilidad dentro de la estructura organizacional de la empresa. Una vez definidas las competencias organizacionales o genéricas se proceden por parte de cada Líder de proceso a establecer las competencias administrativas y técnicas, esta actividad se apoya en las caracterizaciones de procesos y en la descripción de las actividades documentadas en los procedimientos.

La Gestión Estratégica se apoya en el proceso de Gestión Humana para definir la arquitectura Empresarial en términos de los niveles de autoridad y responsabilidad de cada uno de los colaboradores de la Organización, a fin de bajar la estrategia a los niveles pertinentes. Igualmente, al desarrollo de sus colaboradores enmarcados en la estrategia de la Empresa.

Adicionalmente a los subprocesos descritos, desde gestión humana se desarrollan todas las actividades asociadas con la administración de personal que contempla todo el manejo de las compensaciones del personal.

Descripción del Rol del Psicólogo desde el campo ocupacional

Dentro de su incursión en el campo de la Psicología de las Organizaciones y del Trabajo, los psicólogos se han enfrentado a la tarea de crear y definir su quehacer dentro de las empresas lo que ha permitido que se establezcan algunos procesos propios como lo son el análisis de puestos de trabajo, la selección de personal, la formación y la evaluación del personal; es decir, las labores del psicólogo de las organizaciones y del trabajo tienen que ver básicamente con la gestión de los recursos humanos, el fortalecimiento de las estrategias que potencien la labor de las personas por ello, en términos de López (1997), la Psicología de las Organizaciones y del Trabajo orienta y regula diferentes fases del sistema económico y productivo; así, estudia, diseña, desarrolla y ejecuta procesos de selección de personal, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, comunicación, motivación, toma de decisiones, atención al cliente, salud ocupacional, y clima organizacional de las empresas, entre otras. (Gallego & Idárraga , 2018, p. 9).

Como bien se quiso decir en lo anteriormente citado, el psicólogo organizacional tiene múltiples funciones y tareas importantes que principalmente están enfocadas en el desarrollo de las organizaciones y de los individuos que las conforman, buscando siempre un bienestar común el cual permite que se establezca un orden y un buen ambiente laboral para que todo el personal pueda llevar a cabo sus actividades diarias. Dentro de las funciones que se cumplen como psicólogo en dicho ámbito organizacional se deben de tener en cuenta factores como la cultura, el clima, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, la productividad y la satisfacción laboral.

Según Gallego y Idárraga (2018), también de gran importancia resaltar que los psicólogos se enfrentan a una demanda cambiante de la sociedad, lo que quiere decir que hay una posibilidad de transformar algo que ya está establecido y es por esto que el psicólogo se dedica a ejecutar otras funciones en su ámbito laboral lo que los lleva a encarar posibles problemáticas que deben intervenir en las organizaciones, algunas de estas dificultades en las que deben mediar son: accidentes de trabajo, el estrés ocupacional, la calidad de vida, la evaluación del desempeño etc. Mostrando así la relevancia que tienen los psicólogos en este ámbito desempeñando una gran variedad de tareas y funciones para permitir así el desarrollo futuro de una empresa u organización.

Según (Ruiz et al., 2013, 415-416) El rol y las funciones que cumple el psicólogo dentro del ámbito organizacional son:

- Atraer el personal a la organización (reclutamiento).
- Determinar las personas más adecuadas (selección).
- Ubicar el personal en las en las posiciones que previamente se han diseñado

- Que el personal que ingrese a la organización se adapte y progrese en ella, mejore y demuestre sus competencias y desarrolle un plan de su carrera. Por medio de la inducción y la socialización organizacional; entrenamiento y desarrollo.
- Evaluación e información de retorno del desempeño para el personal esta puede mostrar que el empleado no se encuentra en el nivel que se espera debido a problemas de motivación o de actitud. Siendo en esta parte de gran utilidad las técnicas de intervención en gerencia de desempeño.



Matriz DOFA 1

Análisis DOFA de la empresa

Como se puede evidenciar dentro de la matriz DOFA, las fortalezas que se encuentran dentro de la organización son los planes de bienestar, que generan un buen el clima

organizacional; dentro de estos planes la empresa tiene programa de incentivos cada 6 meses para los colaboradores con mayor resultado de productividad, afiliación a ARL, EPS, caja de compensación y seguro de vida; además de diferentes actividades recreativas dentro de sus jornadas laborales las cuales se llevan a cabo cada 15 días, refrigerios, pausas activas y grupos focales formalizando las actividades para el fomento al crecimiento personal y laboral, y que ayudan a mantener un ambiente adecuado de trabajo.

Sin embargo, es importante mencionar que la empresa cuenta con aspectos que aun que no se consideran negativos, se pueden reforzar dentro de la organización tales como las características de liderazgo, manejo al cambio, control y autonomía en el trabajo. Además, no se puede dejar de lado las amenazas que se presentan dentro de esta, como la comunicación y relaciones interpersonales, influencia del entorno extralaboral en el trabajo.

Asimismo, respecto a lo anterior se muestra la gran debilidad en la que debe intervenir la compañía y esta es el estrés laboral, demandas emocionales, demandas cuantitativas y de carga mental; los cuales son causados por las amenazas presentadas dentro de la compañía, lo que se evidencia en la gran rotación del personal.

Fase del juzgar

Por medio de esa se justifica por qué se llevará a cabo la intervención relacionada el estrés laboral.

Marco referencial o teórico

Para iniciar la explicación del foco de intervención el cual es el estrés laboral, se hace necesario describir brevemente conceptos importantes como:

Liderazgo: como bien se sabe es el conjunto de destrezas que un individuo tiene para intervenir en la forma de ser y actuar de las personas o en un determinado equipo de trabajo, haciendo que este grupo desempeñe sus funciones con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos (ADEN Business Magazine, 2021).

Manejo al cambio: es un proceso para valorar y mitigar las transformaciones que se dan en el diseño y operación de los activos, procesos, operaciones y áreas de una organización antes de su instauración, para asegurar que no se introduzcan nuevos riesgos ni se aumente el peligro existente (Sanabria, 2019).

Autonomía en el trabajo: esta se describe como la habilidad que tienen los colaboradores para manejar aspectos de su situación laboral (M, 2018).

Relaciones interpersonales: En el trabajo se requiere instaurar contacto constante con las personas, generando así relaciones interpersonales sanas, facilitando los medios que se encuentran actualmente, sin dejar de lado la comunicación frente a frente, ya que hoy en día se utiliza la comunicación virtual en mayor medida, en donde el lenguaje no verbal no se percibe, como son los gestos corporales o las emociones, y por lo tanto el sentido del mensaje puede cambiar (2016).

Bienestar laboral: Hace referencia a la calidad de vida laboral, la cual busca transformar el desarrollo humano de manera positiva en la organización (Herrera et al., 2017).

Clima organizacional: Esto se refiere al conjunto de particularidades del medio ambiente de la organización en la que los empleados desempeñan sus funciones (Peralta, 2002).

Riesgo psicosocial: Este se ha descrito por las distintas organizaciones del campo de la seguridad y salud en el trabajo, como características que se encuentran relacionadas con las diferentes empresas comprendiendo dentro de esto se encuentra el clima laboral y marco social que pueden ocasionar afectaciones psicológicas, sociales o físicas en la salud de cada uno de los colaboradores (Riesgos laborales, 2021).

Estrés laboral: Según (Hoyo Delgado, 2004, p.6) sobre el significado de estrés ha habido distintos planteamientos; sin embargo desde una posición integradora el estrés se puede definir como la "respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas". El estrés laboral emerge cuando se da un desconcierto entre el individuo, el puesto de trabajo y la propia organización. El sujeto percibe que no tiene los recursos suficientes para enfrentar la problemática laboral y aparece la experiencia del estrés.

De acuerdo con lo anteriormente citado, el estrés es una manifestación que se presenta con mayor frecuencia y con secuelas de suma importancia afectando el bienestar físico y a su vez la salud psicológica del individuo, deteriorando a su vez la salud de las organizaciones, si no se sabe dar un buen manejo de este puede convertirse en un elemento empobrecedor de la salud y la eficiencia que se evidencia dentro de las organizaciones

Según (Hoyo Delgado, 2004, p. 5) no siempre las observaciones para hacer frente a las demandas tienen un modo negativo como respuesta ya que en muchas ocasiones son necesarias

para la subsistencia, al comienzo actúan de manera efectiva para poder afrontar ciertas situaciones de nuestra vida. Al acrecentar el estrés, pueden aumentar los buenos niveles de salud y rendimiento, siempre que no se dé con excesiva prevalencia y potencia, superando nuestra capacidad de habituación. Además, el aburrimiento y la falta de motivación, se convierte en un producto de un grado insuficiente de estrés, perjudicando nuestra salud. Por lo cual se hace la distinción entre:

Eustress o estrés bueno: es fundamental en nuestro día a día ya que este funciona como protección del organismo, mejorando así en todos los sentidos.

Distress o estrés negativo: se genera por una desmesurada reacción al estrés, que se hace visible por una demanda muy intensa o prolongada de alguna actividad que se lleve a cabo; afectando nuestra salud física y psicológica por el derroche de energía que se produce y no se consume.

Es importante tener en cuenta que (Hoyo Delgado, 2004, p. 8-13) menciona no pasar por alto las posibles consecuencias que generan el estrés laboral en cada individuo y en las organizaciones, pero para poder mencionarlas es necesario mencionar las manifestaciones del estrés en la salud mental. la frustración, la ansiedad y la depresión que pueden evidenciarse en quienes están dominados por el estrés; es importante agregar otras maneras en que éste puede mostrarse tales como el alcoholismo, farmacodependencia. hospitalización y en casos extremos suicidio donde incluso las alteraciones mentales poco importantes producidas por el estrés, como la incapacidad para concentrarse, lo reducido de los rangos de atención y el deterioro de las habilidades para tomar decisiones, pueden tener en el ámbito de la organización un costo significativo. en forma de decrecimiento de la eficacia y de la validez.

Para complementar lo dicho anteriormente los resultados del estrés pueden llegar a convertirse en diversas y numerosas, por lo cual pueden provocar un desequilibrio y volverse sumamente peligrosas en algunas ocasiones. A continuación, serán mencionadas algunas de estas:

Consecuencias físicas:

Mediante este se puede evidenciar diferentes características como:

- En estas podemos encontrar algunas como:
- Trastornos cardiovasculares.
- Trastornos gastrointestinales.
- Trastornos respiratorios.
- Trastornos respiratorios.
- Trastornos endocrinos.
- Trastornos sexuales.
- Trastornos dermatológicos.
- Otros.

Consecuencias Psicológicas:

Aquí se logran evidenciar algunas como:

- Intranquilidad excesiva.
- Falta de autonomía para tomar decisiones.
- Sensación de confusión.

- Dificultad para concentrarse y mantener la atención.
- Deficiencia de autocontrol.
- Sensación de desorientación.
- Memoria reducida.
- Bloqueos mentales.
- Hipersensibilidad a las críticas.
- Mal humor.
- Mayor susceptibilidad a sufrir accidentes.
- Consumo de fármacos, alcohol. Tabaco.

Consecuencias para la empresa:

Algunas de estas consecuencias son:

- Rotación elevada de los puestos de trabajo.
- Dificultades para relacionarse con los demás.
- Disminución de la productividad.
- Falta de cooperación entre compañeros.
- Necesidad de una mayor supervisión del personal.
- Aumento de quejas en los clientes.
- Falta de orden y limpieza.
- Aumento del absentismo de la práctica habitual.
- Aumento de incidentes y accidentes.
- Aumento de quejas al servicio médico.

Síndrome de Burnout: Otro de los factores derivados del estrés laboral es el burnout el cual fue manifiesto en el año 2000 por la Organización Mundial de la Salud como una característica de riesgo laboral por su posibilidad de afectar la calidad de vida, salud mental e incluso ponerla en riesgo. Su definición no se encuentra en el DSM-V, ni en el CIE 10, pero generalmente se refiere a una forma inadecuada de afrontar el estrés crónico, cuyos rasgos principales son el agotamiento emocional, la despersonalización y la disminución del desempeño personal; por lo cual la descripción más acertada es la de C. Maslach. A su vez, P. Gil-Monte lo define como: “una respuesta al estrés laboral crónico integrado por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional, así como por la vivencia de encontrarse agotado”. Al comparar ambas posturas se logra evidenciar que dichas descripciones de los dos autores coinciden en señalar que es un inadecuado estímulo frente al estrés crónico, como el detonante de este padecimiento (Morales & Murillo, s. f.).

Cómo se menciona en la descripción anterior se puede evidenciar la importancia que tiene el estrés en el desarrollo del síndrome de burnout y como actualmente este se ha visto involucrado en otras variables como el aburrimiento, crisis en el desarrollo de la carrera profesional, condiciones económicas, sobrecarga laboral, falta de estimulación, poca orientación profesional y aislamiento.

A esto podemos sumarle características recientemente nombradas, que son descritas como factores de riesgo y hacen susceptible al individuo ante componentes del medio exterior como del propio organismo que cuya presencia se sabe que puede causar variación o una enfermedad, según (Morales & Murillo, s. f. p.6) estos son:

- **Componentes personales:** la edad (relacionada con la experiencia), el género (las mujeres pueden sobrellevar mejor las situaciones conflictivas en el trabajo), variables familiares (la armonía y estabilidad familiar conservan el equilibrio necesario para enfrentar situaciones conflictivas), personalidad (por ejemplo, las personalidades extremadamente competitivas impacientes, hiperexigentes y perfeccionistas).
- **Inadecuada formación profesional:** excesivos conocimientos teóricos, escaso entrenamiento en actividades prácticas y falta de aprendizaje de técnicas de autocontrol emocional.
- **Factores laborales o profesionales:** condiciones deficitarias en cuanto al medio físico, entorno humano, organización laboral, bajos salarios, sobrecarga de trabajo, escaso trabajo real de equipo.
- **Factores sociales:** como la necesidad de ser un profesional de prestigio a toda costa, para tener una alta consideración social y familiar y así un alto estatus económico.
- **Factores ambientales:** cambios significativos de la vida como: muerte de familiares, matrimonios, divorcio, nacimiento de hijos.

Según los autores (Morales & Murillo, s.f. p.4) el síndrome del Burnout tiene una presentación clínica que se identifica de la siguiente manera:

- **Cansancio o agotamiento emocional:** pérdida frecuente de energía, desgaste o fatiga.

- **Despersonalización:** construcción de realidad del individuo que aplica como defensa para protegerse de los sentimientos de impotencia, indefinición y frustración.
- **Abandono de la realización personal:** pérdida de valor que tenía el sujeto para llevar a cabo determinado trabajo.

Estos elementos se llegan a presentar de una manera detallada que puede llegar a repetirse a lo largo del tiempo, de tal modo que el sujeto puede llegar a percibir los tres componentes varias veces en diferentes etapas de su vida, en el mismo o en otro trabajo, lo que conlleva a entender que existe una gran variedad de manifestaciones que se pueden considerar como signos de alarma o en ocasiones como parte ya del cuadro clínico en sí como: negación, aislamiento, ansiedad, miedo o temor, depresión (siendo uno de los más frecuentes en este síndrome y uno de los síntomas más peligrosos ya que puede llevar al suicidio), ira, adicciones, cambios de personalidad, culpabilidad y autoinmolación, cargas excesivas de trabajo, se puede presentar como cambios en los hábitos de higiene y arreglo personal, cambios en el patrón de alimentación, con pérdida o ganancia de peso exagerada, pérdida de la memoria y desorganización, dificultad para concentrarse y puede haber trastornos del sueño.

Lo anterior de acuerdo con (Morales & Murillo, s.f. p.4) se estructuró en cuatro niveles:

- **Leve:** quejas vagas, cansancio, dificultad para levantarse a la mañana.
- **Moderado:** cinismo, aislamiento, suspicacia, negativismo.
- **Grave:** enlentecimiento, automedicación con psicofármacos, ausentismo, aversión, abuso de alcohol o drogas.

- **Extremo:** aislamiento muy marcado, colapso, cuadros psiquiátricos, suicidios.

Como bien se sabe es de gran importancia resaltar las estrategias que hay de tratamiento e intervención para poder prevenir dicho síndrome y nos permita cambiar los sentimientos y pensamientos que están relacionados a los 3 componentes del Síndrome de Burnout, según (Morales & Murillo, s.f. p.4) algunas de ellas son:

- Proceso personal de adaptación de las expectativas a la realidad cotidiana.
- Equilibrio de áreas vitales: familia, amigos, aficiones, descanso, trabajo.
- Fomento de una buena atmósfera de equipo: espacios comunes, objetivos comunes.
- Limitar la agenda laboral.
- Formación continua dentro de la jornada laboral.

Es por esto que se planea hacer un foco de intervención en el cual se puedan implementar estrategias para evitar el estrés dentro de la compañía y así poder brindar bienestar a cada empleado y por ende se evidencie un alto nivel de productividad dentro de la empresa.

Marco legal

A continuación, se menciona la ley bajo la cual se hacer referencia al plan de bienestar bajo el cual se llevará a cabo la intervención acerca del estrés laboral.

Ley 909 de 2004: de acuerdo con (Gobierno de Colombia, 2004) se manifiesta la siguiente disposición:

Con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes y las que desarrollen la presente Ley.

Resolución 2404 de 2019: Esta establece que todas las empresas en Colombia están obligada a realizar una valoración periódica de riesgo psicosocial, mediante la cual se puedan evitar posibles factores que puedan generar efectos que afecten negativamente la salud de los empleados.

Ley 1616 del 2013: Como lo menciona (Rojas Castañeda, 2020), dentro de esta se contempla a el estrés laboral estableciendo criterios de política para las empresas para que estas reformulen, implementen y evalúen esta problemática en base a la Política Pública Nacional de Salud Mental.

Antecedentes

En una investigación acerca de *las formas de estrés laboral percibidas por asesores de empresas call center de la ciudad de Medellín* que fue llevada a cabo por unos estudiantes de la corporación universitaria minuto de Dios de la facultad de psicología en el 2015, quienes tuvieron como objetivo principal enfocarse en definir las formas de estrés laboral percibidas por los colaboradores de empresas de call center de dicha ciudad, que se realizó a través de la descripción del clima laboral, donde se identificaron los síntomas que desde los participantes de la investigación, surgen a causa del estrés laboral y las manifestaciones de tipo psicológicas

percibidas, contando con una población participante de tres asesores que laboraban en este contexto en la ciudad de Medellín y que, por medio de una entrevista semiestructurada, aportaron al alcance de los objetivos de la investigación, se pudo evidenciar que las categorías finales de dicha investigación se estructuran en tres: síntomas físicos, ambiente laboral y manifestaciones de tipo psicológicas, todas originadas por el estrés laboral. Los resultados más sobresalientes de la investigación concluyen que los agentes de call center manifiestan tanto síntomas fisiológicos como psicológicos que disminuyen su rendimiento en la actividad laboral, de descanso y esparcimiento, en tanto la carga laboral, acompañada de la sensación de vigilancia, se asume como un factor estresante, desencadenando en sensaciones de fatiga, tensión muscular y bajo rendimiento.

También es importante resaltar que en el estudio se muestra que en la medida en que se presentaban situaciones de estrés, la conducta de los asesores de call center podía cambiar, según los acontecimientos a los que estuvieran expuestos, generando irritabilidad, sentimiento de depresión (Álvarez Rojas et al., 2015).

Asimismo, en la investigación de *Estilos de afrontamiento de los empleados que pertenecen a un Contac Center de la ciudad de Medellín ante una situación de estrés laboral*, llevada a cabo por unos estudiantes de la institución universitaria de Envigado en el 2014, donde su principal objetivo fue investigar e identificar por medio de los estilos de afrontamiento utilizados por los colaboradores de un contact center de la ciudad de Medellín ante una situación de estrés laboral, utilizando el instrumento: Inventario de estilos de afrontamiento, adaptado por Luís Flórez (1993), y teniendo en cuenta la teoría estilos y afrontamientos postulados desde Lazarus y Folkman, contando con una población de 150 empleados mayores de edad en una

empresa de Contact Center en la ciudad de Medellín, la cual escogió una muestra aleatoria de 150 sujetos (75 hombres y 75 mujeres) entre los 18 y 35 años de edad. Se descubrió que los asesores de contact center que participaron en dicha investigación tanto hombres como mujeres presentaron un afrontamiento frente a las situaciones de estrés en el ámbito laboral donde no presentaron diferencias significativas entre géneros, siendo el estilo de solución de problemas el estilo de afrontamiento más utilizado por todos los asesores participantes en esta investigación y el menos utilizado es el estilo centrado en la evitación.

De igual manera se pudo evidenciar que los hombres de 31- 45 años de edad presentan una diferencia en relación, con los demás rangos establecidos de edades, en donde se utilizan con más frecuencia un estilo de evitación, pero aun así el estilo de solución de problemas es el más utilizado frente a las situaciones de estrés laboral, esta particularidad se debe al estadio evolutivo en el que se encuentran los colaboradores, dejando el estilo fantasioso como el ultimo que utilizan debido a que su razonamiento y estructura mental prefiere centrarse en el realidad (Molina Martínez & Arévalo Escobar, 2014).

Fase del hacer

Estrategia de Intervención

Dentro del plan de intervención que se pretende implementar en la empresa se desea instaurar varias actividades de gran importancia con el fin de mejorar el proceso de dicha organización, en las acciones que se aspira llevar a cabo están:

- **Capacitaciones de habilidades blandas:** en este espacio se propone llevar a cabo varias capacitaciones que permitan fortalecer y evolucionar en las habilidades blandas del personal de trabajo tales como: habilidades de relaciones interpersonales, trabajo en equipo, trabajo bajo presión y liderazgo con la intención de generar un espacio productivo y satisfactorio para los colaboradores donde logren poseer las herramientas necesarias para laborar agradablemente.

Objetivo general

Promover una mejora de la salud mental de cada uno de los colaboradores de la sede Nutibara en la compañía ComWare S.A. en el año 2022 a través del fortalecimiento de habilidades blandas por medio de actividades pedagógicas.

Objetivos específicos:

- Fomentar espacios que permitan que los colaboradores fortalezcan habilidades blandas y esto les brinde crecimiento personal.
- Mejorar el clima laboral de la compañía mediante el fortalecimiento de las habilidades blandas de los colaboradores.
- Reducir el estrés laboral mediante las diferentes actividades llevadas a cabo para el fortalecimiento de habilidades blandas.

Plan de intervención

Actividades	Agosto	Septiembre	Octubre
9 de agosto al 9 de octubre 2022			
Taller de relaciones interpersonales	X		
Taller del trabajo en equipo		X	
Taller de trabajo bajo presión			X
Taller de liderazgo			

Esquema de colores

- Capacitación de agosto.
- Capacitación septiembre.
- Capacitación de octubre.
- Capacitación de noviembre.

Cronograma de actividades 1

Descripción de actividades del cronograma de intervención.

A continuación, se menciona detalladamente como se llevará a cabo cada una de las actividades de intervención la problemática del estrés laboral:

Nombre de la actividad: ¿Cómo son mis relaciones con los demás?

Tema: Relaciones interpersonales.

Objetivo: Este taller, está orientado a promover un mejor comportamiento de los colaboradores con las demás personas a la hora de relacionarse dentro y fuera de la organización.

Tiempo: Este taller tiene una duración de 3 horas y se llevará a cabo en el mes de agosto.

Recursos: Un espacio dotado de Tv, portátil, conexión a internet, presentación de diapositivas, video, sillas, cartulina, marcador, chinchas, agujas, mostacilla y broches de llaveros.

Desarrollo: Se iniciará dando la bienvenida al grupo, y se les mencionará que la actividad iniciará con una construcción grupal acerca de que aspectos se deben tener en cuenta para tener relaciones interpersonales sanas, para la cual el anfitrión o dirigente de la actividad escribirá en un la cartulina los aspectos que mencionen los colaboradores, y al tener todas las ideas mencionadas por los participantes, se llevará a cabo una charla por medio de diapositivas acerca de la importancia de tener buenas relaciones interpersonales y consejos de como lograr una buena interacción con los demás, finalizando con un video llamado "sociedad sin valores" Fede Moreno, (2018). Al finalizar de llevará a cabo la charla se llevará a cabo un taller de costura mediante el cual de forma reflexiva todos los participan tes entenderán la importancia de formar lazos personales de manera sana.

Enlace del video: [\(805\) Sociedad sin valores - YouTube](#)

Cierre: Al finalizar el taller, se preguntará 1 ¿si la actividad fue de su agrado?, 2 ¿la actividad les sirve para su día a día?, y además se dirá la siguiente frase como reflexión “la forma en nos comunicamos con otros y con nosotros mismos, determina la calidad de nuestras vidas” de Anthony Robbins, destacando la importancia de tener una buena interacción con los demás y forjar buenas relaciones interpersonales.

- **Nombre de la actividad:** ¡La unión hace la fuerza!

Tema: Trabajo en equipo.

Objetivo: Este taller de trabajo en equipo, busca mostrar a los colaboradores, la importancia de trabajar en equipo y como esto puede disminuir la carga y estrés laboral en cada uno de ellos.

Tiempo: Este taller tiene una duración de 1 hora y se llevará a cabo en el mes de septiembre.

Recursos: Un espacio dotado de Tv, portátil, conexión a internet, presentación de diapositivas, video, sillas, cartulinas, marcadores.

Desarrollo: Se iniciará dando la bienvenida al grupo, y se les mencionará que la capacitación iniciará con una actividad para lo cual se dividirán en subgrupos, luego se les brindará casos hipotéticos a cada subgrupo de clientes que están enojados por la falla en sus servicios, para esto cada subgrupo deberá brindar 3 diferentes alternativas y luego escoger una con la cual crean que se solucionará el inconveniente del cliente. En un segundo momento de la

capacitación cada subgrupo elegirá 1 representante, el cuál pasará en frente de los demás y hablará de que caso analizaron, las alternativas que surgieron en el debate, cual escogieron como solución y por qué escogieron esa como la mejor para resolver su situación.

Cierre: Al finalizar el taller, se mostrará un video llamado “Las 5 C del trabajo en equipo” elaborado por (David Pablo Yaps, 2020), y al finalizar este se mencionará la importancia de trabajar en equipo por medio de una presentación de diapositivas y se preguntará 1 ¿si la actividad fue de su agrado?, 2 ¿la actividad les sirve para su día a día?

Enlace del video: [\(805\) Las 5 C del trabajo en equipo - YouTube](#)

- **Nombre de la actividad:** ¡Bájale al estrés!

Tema: Trabajo bajo presión.

Objetivo: El taller de trabajo bajo presión, está orientado a que los colaboradores aprendan diferentes formas de nivelar el estrés debido las labores bajo presión que deben desempeñar en su día a día en cada uno de los diferentes puestos de trabajo, mejorando así su salud mental y estados de ánimo.

Tiempo: Este taller tiene una duración de 1 hora y se llevará a cabo en el mes de octubre.

Recursos: Un espacio dotado de Tv, portátil, conexión a internet, presentación de diapositivas, video, sillas, hojas iris, reglas y lápices.

Desarrollo: Se iniciará dando la bienvenida al grupo, y se les mencionará que la capacitación iniciará con una actividad para lo cual se les brindará materiales como hojas iris, reglas y lápices, con lo cual cada participante deberá construir 5 figuras diferentes de origami,

para lo cual tienen 10 minutos para crearlos; al culminar el tiempo establecido se socializará entre los participantes las figuras que hicieron y como se sintieron realizando dichas actividades, bajo presión.

Cierre: Al finalizar el taller, se mostrará un video llamado “estrés laboral” elaborado por Egarsat Mutua, (2017), y al finalizar se llevará a cabo un conversatorio de lo que percibieron el video y se brindarán consejos acerca de cómo trabajar bajo presión nivelando la carga laboral y disminuyendo así el estrés laboral por medio de una presentación de diapositivas y se preguntará 1 ¿si la actividad fue de su agrado?, 2 ¿la actividad les sirve para su día a día?

Enlace del video: [\(806\) Estrés laboral - YouTube](#)

- **Nombre de la actividad:** ¿Cómo diriges tú equipo?!

Tema: Liderazgo.

Objetivo: El taller de liderazgo, está enfocado a que los coordinadores direccionen de manera adecuada a su equipo de trabajo, diferenciando el liderazgo positivo y negativo, y tratando de manera adecuada a sus grupos a cargo.

Tiempo: Este taller tiene una duración de 1 hora y se llevará a cabo en el mes de noviembre.

Recursos: Un espacio dotado de Tv, portátil, conexión a internet, presentación de diapositivas, video, sillas, guiones,

Desarrollo: Se iniciará dando la bienvenida al grupo, y se les mencionará que la capacitación iniciará con la reproducción de un video llamado “liderazgo positivo y negativo”

elaborado por Guadalupe Cervantes, (2017), mediante el cual recogerán las suficientes bases para realizar la actividad de juego de roles que se llevará a cabo al finalizar dicho video. En un segundo momento, se iniciará la actividad de cambio de roles donde se elegirá al azar dos personas para llevar a cabo los dos personajes “líder positivo” y “líder negativo”. En un tercer momento, se les dará a ambas personas seleccionadas una explicación de lo que deberá hacer y como deberá actuar de acuerdo con su rol, para luego iniciar su dramatización como líderes y los demás participantes como su equipo a cargo.

Enlace del video: [\(806\) LIDERAZGO POSITIVO Y NEGATIVO - YouTube](#)

Cierre: Al finalizar el juego de roles, se llevará a cabo un conversatorio acerca de ¿cómo se sintieron con dichos jefes? ¿cómo se sintieron aquellos que interpretaron dichos jefes? y ¿cuál jefe preferirían tener?; esto con el objetivo de finalizar la actividad haciendo una sensibilización acerca del liderazgo y brindarles diferentes herramientas por medio de una presentación de diapositivas para ser líderes transformacionales y se preguntará 1 ¿si la actividad fue de su agrado?, 2 ¿la actividad les sirve para su día a día?

Devolución Creativa

Cumplimiento de objetivos

Mediante las actividades llevadas a cabo para el fortalecimiento de las habilidades blandas en los colaboradores, se logró evidenciar que, al llevar a cabo actividades pedagógicas, se puede disminuir el estrés laboral significativamente mejorando la salud mental de cada uno de los partícipes de las diferentes actividades pedagógicas llevadas a cabo, y manifestando mayor productividad, poca rotación de personal y la falta de absentismo de los empleados.

Durante las actividades pedagógicas llevadas a cabo se fomentaron espacios los cuales permitieron que los colaboradores fortalezcan habilidades blandas y esto les brindó crecimiento personal dentro de la compañía y en su vida extralaboral ayudándole así a construir aortitis es que le permitan desarrollar sus actividades de manera adecuada.

De acuerdo con lo anterior, se debe destacar la importancia de fortalecer habilidades blandas como relaciones personales, liderazgo, trabajo en equipo y trabajo bajo presión, para que cada uno de los empleados creen una cultura organizacional y esto les permita generar espacios seguros y con un mejor clima laboral,

Además, de que cada uno de los empleados en una compañía cuando tienen una cultura organizacional, se desenvuelven de manera positiva dentro y fuera de la organización, gracias a las actividades llevadas a cabo se evidenció que estas no solo como se mencionó con anterioridad mejorar el clima laboral, sino que a su vez se promueva la mejora de la salud mental, construyendo habilidades blandas que le permitan desarrollar sus funciones del día a día.

Aciertos, dificultades y barreras en el proceso

Gracias a las actividades realizadas, se evidenció que en vez de haber barreras o dificultades para llevar a cabo las dinámicas en compañía ComWare S.A en la sede Nutibara, los colaboradores por el contrario se encuentran abiertos a las cosas que deban llevarse a cabo para mejorar su clima laboral, tener crecimiento personal y aumentar su productividad; lo anterior se logró ver en la gran participación que se tuvo en las actividades, la buena actitud y su postura crítica de cómo mejorar para tener un mejor bienestar laboral y reducir el estrés que siente cada uno de estos en las diferentes funciones que desempeña dentro de la organización.

Reflexión teórica

Como bien lo plantean los autores (Morales & Murillo, s.f. p.4) es de gran importancia resaltar que se deben implementar estrategias de tratamiento e intervención para así poder prevenir el síndrome de Burnout que hemos investigado y trabajado en este proyecto realizado en la compañía a lo largo de este tiempo, y por ende nos permita cambiar los sentimientos y pensamientos que están relacionados a los componentes del Síndrome, es por esto que en la empresa ComWare S.A se diseñaron las diferentes actividades en base a las habilidades blandas empleando temas como el trabajo en equipo, trabajo bajo presión, relaciones interpersonales y liderazgo para prevenir y mantener el equilibrio en factores de gran importancia como la estabilidad de áreas vitales que están relacionadas con la familia, amigos, aficiones, descanso, trabajo y también el fomento de una buena atmósfera de equipo que permita compartir a los trabajadores en espacios comunes, donde de igual manera se tenga en cuenta la importancia de una formación continua dentro de la jornada laboral.

En este mundo tan cambiante se presentan varias necesidades al interior de las organizaciones, unas de estas son las habilidades que como lo define la real academia española estas son la capacidad y disposición para realizar algo (española, 2018); por lo tanto, se clasifican en habilidades blandas y habilidades duras. Según lo expresa (Santos, 2017) las habilidades blandas son aquellos atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otras de una manera efectiva. Por esto (García, 2012) dice que habilidades blandas son un conjunto de habilidades no cognitivas esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo; y las habilidades duras que son conocimientos técnicos, prácticos, mecánicos, específicos para una tarea o actividad (Alles, 2007). De acuerdo con lo anterior, por

medio de esta estrategia de intervención enfocada a las habilidades blandas, se desenvuelve de tal manera la cual impacta en cada uno de los empleados participantes de las mismas, pudiendo apreciar el crecimiento personal de cada uno de los empleados y así contribuir al buen desarrollo de sus funciones dentro de la organización.

Volviendo a lo que nos mencionaba Alles (2007), las habilidades blandas siempre han sido consideradas a través de los años, las que se pueden adquirir a través del tiempo, en diferentes ámbitos del transcurso de la vida y así mismo unas se van fortaleciendo y desarrollando más que otras, pero en realidad no se pueden observar a simple, por lo cual no se otorga un título o reconocimiento que evidenciara que se tengan en el individuo. Asimismo, “estas permiten a los individuos desenvolverse de una forma efectiva en el ámbito laboral y social, pero el sistema educativo no parece estar preparado para reconocer, evaluar y validar la adquisición de estas habilidades” (Montes, 2018, p, 65). Lo cual hace frente a que su crecimiento personal permite que este genere un buen clima laboral y que el mismo cree una cultura organizacional, desenvolviéndose mejor productivamente.

Por ende y como lo dice (Tovar, 2017) las habilidades blandas son las que hoy, hacen la verdadera diferencia entre un profesional y otro, son a su vez las que realmente agregan un valor a una organización, es por esto por lo que las habilidades blandas son importantes para enfrentar cualquier cambio, problema, toma de decisiones, trabajos en equipo que debidamente se pueden presentar dentro del entorno laboral.

Es importante entender que hoy en día se requiere que los empleados de ComWare S.A. apliquen diferentes habilidades y actitudes que permitan optimizar los procesos de dirección, organización, planificación y control en las organizaciones, y a través de las cuales se genera

crecimientos exponenciales en el resultado de las diferentes labores desempeñadas y de las decisiones que impactan significativamente a empresas

Cabe resaltar que dentro de las cuatro habilidades puestas en práctica, el liderazgo tuvo un impacto bastante positivo y fue la destreza que más sobresalió en los colaboradores de ComWare y se pudo evidenciar teniendo en cuenta la capacidad que desarrollaron los empleados a la hora de hacer dichas actividades donde se presencié una gran capacidad para enfrentarse uno al otro con una buena comunicación, en la cual algunos individuos se empoderaban de una manera muy asertiva a la hora de delegar trabajos a los demás demostrando el gran impacto que tienen a la hora de tomar decisiones e influyendo en la conducta de los otros inspirando respeto, autoridad y creatividad.

Por lo tanto, se concluye que dentro de toda compañía debe haber personas que sepan liderar a los demás, esto con el fin de alcanzar los objetivos marcados y lograr tomar acciones y decisiones de una manera más fácil y serena.

Conclusiones

- Inicialmente podemos concluir la importancia que tuvo el rol de la aprendiz de psicología dentro de la organización ComWare S.A y como está dentro del plan de desarrollo que diseño y llevo a cabo, logro transformar positivamente el ambiente laboral y salud mental en la compañía.
- Se concluye que capacitar al personal en habilidades blandas permite mejorar la salud mental y las relaciones interpersonales de los empleados.

- Después de aplicar los talleres de habilidades blandas se notó una evidente mejoría en la disposición y actitud de los empleados a la hora de trabajar en temas de liderazgo y trabajo en equipo.
- Se concluye que la habilidad blanda con más impacto dentro de ComWare fue el liderazgo, ya que promovió a los trabajadores a destacar sus destrezas de empoderamiento e influencia hacia los demás.

Lista de referencias

- ADEN Business Magazine. (2021, julio 22). *¿Qué es el liderazgo y cuáles son las cualidades más importantes de un líder?* ADEN Business Magazine. <https://www.aden.org/business-magazine/que-es-el-liderazgo/>
- Álvarez Rojas, L., Buitrago Ospina, M. A., & Hoyos Salazar, S. (2015). *Formas de estrés laboral percibidas por asesores de Empresas Call Center de la ciudad de Medellín.*
- ComWare S.A. (s. f.). *Bienvenidos a ComWare.* ComWare. Recuperado 27 de febrero de 2022, de <https://www.comware.com.co/>
- Yaps, D. (2020, abril 9). *Las 5 C del trabajo en equipo.*
<https://www.youtube.com/watch?v=cJUXxjOeoCk>
- Mutua, E. (2017, junio 22). *Estrés laboral.* <https://www.youtube.com/watch?v=PPB6NIyXC5M>
- Moreno, F. (2018, diciembre 8). *Sociedad sin valores.*
<https://www.youtube.com/watch?v=qmUBIa7CfvI>
- Gallego Mejía, B. J., & Idárraga Arango, A. F. (2018). *Rol del psicólogo organizacional en Colombia entre los años 2000 y 2017 a partir de una revisión sistemática.* 9.
- Gobierno de Colombia. (2004). *Ley 909 de 2004—Gestor Normativo—Función Pública.*
<https://funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861>
- Cervantes, G. (2017, septiembre 4). *LIDERAZGO POSITIVO Y NEGATIVO.*
<https://www.youtube.com/watch?v=g06-PkiU7A8>

- Herrera, Y. C., Betancur, J., Jiménez, N. L. S., & Martínez, A. M. (2017). BIENESTAR LABORAL Y SALUD MENTAL EN LAS ORGANIZACIONES. *Revista Electrónica Psyconex*, 9(14), 1-13.
- Hoyo Delgado, M. A. del. (2004). *Estres laboral*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. <https://www.sesst.org/wp-content/uploads/2018/08/estres-laboral-guia.pdf>
- M, A. (2018, septiembre 24). ¿Por qué es necesario dar autonomía a los empleados? *HRTRENDS*. <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/dar-autonomia-a-empleados>
- Molina Martínez, A., & Arévalo Escobar, A. (2014). *Estilos de afrontamiento de los empleados que pertenecen a un Contac Center de la ciudad de Medellín ante una situación de estrés laboral*.
- Morales, L. S., & Murillo, L. F. H. (s. f.). REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA. . . ISSN, 32, 6.
- Peralta, R. (2002). El clima organizacional. *Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional>*.
- Raul. (2016, marzo 6). RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO. *Visión Industrial*. <https://visionindustrial.com.mx/industria/capital-humano/relaciones-interpersonales-en-el-trabajo>
- Riesgos laborales. (2021, enero 5). *Riesgos Psicosociales—Qué son, Factores y Cómo Prevenirlos*. <https://riesgoslaborales.info/riesgos-psicosociales/>
- Rojas Castañeda, D. (2020). *Estrés laboral, una enfermedad común que sufre 33% de los trabajadores en Colombia*. Asuntos legales. <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/estres-laboral-una-enfermedad-comun-que-sufre-33-de-los-trabajadores-en-colombia-2995082>

Ruiz, E. L., Orozco Rincó, E. A., Zuleta, P., López, D., Giraldo, M. C., Gómez, M. T.,

Alejandra, M., Álvarez, A., Valencia, L., Ramírez Gómez, B., & Páez, Á. (2013). *Rol del psicólogo en las organizaciones*. 415-416.

Sanabria, N. (2019). *Manejo del cambio 4 pasos que debes tener en cuenta para implementarlo*.

Strategy. <https://www.strategy.com.co/manejo-del-cambio-4-pasos-que-debes-tener-en-cuenta-para-implementarlo/>

Anexos

Presentaciones para las actividades de habilidades blandas

https://www.canva.com/design/DAE5grJvvrg/SJUZFyA8avpl64b8Yv7WdA/view?utm_content=DAE5grJvvrg&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton

<https://youtu.be/lb75I5dE4zw>

https://www.canva.com/design/DAFLORaJ_so/_qsQAQwh196LzETZHToSQg/view?utm_content=DAFLORaJ_so&utm_campaign=designshare&utm_medium=link&utm_source=publishpresent

https://www.canva.com/design/DAFLO9ggg6A/Rwt0ikjDoKq04ZTSCWUrMw/view?utm_content=DAFLO9ggg6A&utm_campaign=designshare&utm_medium=link&utm_source=publishpresent