



Vigilada Mineducación

**INTERVENCIÓN COMPORTAMENTAL PARA AUMENTAR EL INDICE DE PERMANENCIA
MEDIANTE LA REDUCCION DE LA CARGA LABORAL, EN EMPLEADOS DE UNA
EMPRESA DE ALIMENTACIÓN HOSPITALARIA**

María Fernanda Puerta
Luisa Fernanda Salazar
Jorge Acevedo

Trabajo de Grado para optar al título de la Maestría en Ciencias del Comportamiento

Asesora de Trabajo de Grado
Mariantonia Lemos

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE HUMANIDADES
MAESTRÍA EN CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO

Trabajo presentado para optar al título de Magister en Estudios del Comportamiento de la Universidad EAFIT. Asesor: Mariantonia Lemos PhD.

INTERVENCIÓN COMPORTAMENTAL PARA AUMENTAR EL ÍNDICE DE PERMANENCIA MEDIANTE LA REDUCCIÓN DE LA CARGA LABORAL, EN EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DE ALIMENTACIÓN HOSPITALARIA

María Fernanda Puerta, Luisa Fernanda Salazar y Jorge Acevedo

RESUMEN

Teniendo en cuenta que la retención de los trabajadores es un reto cada vez mayor para cualquier tipo de organización, este estudio tuvo por objetivo diseñar, implementar y evaluar, bajo el Marco EAST, una intervención comportamental que mejore el Índice de Permanencia, también conocido como rotación laboral, en un grupo de colaboradores que hace parte del servicio de alimentación masiva a empleados y pacientes en el sector hospitalario. Se trató de un estudio cuantitativo, pre-experimental, con una intervención de tres componentes: mentoring, comunicaciones positivas y ayudas nemotécnicas. El estudio se realizó a partir de una conceptualización teórica y empírica en la que se construyó un modelo que vincula la carga laboral, en sus manifestaciones físicas, cognitivas y emocionales, como un factor mediador con incidencia significativa en la decisión de retiro de un trabajador. Ejecutada la intervención se determinó que, el mentoring a los líderes y la generación de comunicaciones positivas al interior de la organización, mejoraron significativamente la percepción de la carga laboral, en particular el componente emocional, quedando pendiente, pero con un pronóstico positivo, la evaluación de la incidencia de estos factores mediadores en el mejoramiento del Índice de Permanencia como variable de resultado.

Palabras clave: Retención, Índice de Permanencia, Carga Laboral, Marco EAST, Mentoring, Comunicaciones Positivas

INTRODUCCIÓN

La permanencia o continuidad de los colaboradores de cualquier operación de prestación de un servicio se constituye en una variable crítica para el éxito o el fracaso de la misma, más aún cuando se está hablando del servicio de alimentación en una institución hospitalaria de alta complejidad. Un bajo Índice de Permanencia, por los costos ocultos representados en más procesos de reclutamiento, selección, inducción y entrenamiento de los nuevos colaboradores, produce una relación antagónica entre la rotación del personal y la productividad de la organización (Ilmakunnas et al., 2005). Adicionalmente, se pueden presentar problemas en el nivel de prestación del servicio, al punto de llegar a convertirse en una causa raíz del agravamiento o incluso la muerte de uno o más pacientes como consecuencia de un error clínico en la dieta de alimentación suministrada (Interventora del Contrato, 2021). De otra parte, estudios han evidenciado la importancia de la alimentación en el proceso de recuperación de los pacientes (Brunner et al., 2019)

El Índice de Permanencia se entiende como el indicador que mide el porcentaje de la planta de colaboradores de una operación que permanece vinculado en la misma durante todo un periodo de medición. La permanencia o no de un colaborador en su trabajo, suele ser una variable asociada a otros factores presentes en el contexto laboral donde se desempeña. Existe en particular un factor denominada Carga Laboral, que agrupa bajo una misma entidad una relación importante de categorías, y que se define como "el conjunto de requerimientos físicos, cognitivos

y emocionales a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral" Confederación Regional de Organizaciones Empresariales de Murcia [CROEM], 1997, p.1). La consecuencia más directa de una alta y persistente carga de trabajo puede llegar a ser la fatiga laboral, que ha sido definida por Frone y Tidwell (2015) en su modelo Inventario Tridimensional de la Fatiga Laboral (3D-WFI), como el cansancio extremo y la reducción de la capacidad funcional que se experimenta durante y al final de la jornada laboral y se puede manifestar en sus formas física, cognitiva y emocional.

Existen también otros autores que han asociado el Índice de Permanencia o, su indicador opuesto, la Rotación de los colaboradores, como el resultado directo de otras categorías también presentes en el ambiente de trabajo. Dentro de estas categorías, agrupadas temáticamente, se destacan: Compromiso e Identificación Organizacional (Guzeller, 2020; Huang, 2021; Zivkovic, 2012); Liderazgo, Apoyo del Supervisor y Calidad de la Relación Jefe-Colaborador (Bohrt, R & Bretones, 2018; Chaudhuri, 2020; Sharjeel, 2017; Sunil, 2020); Valores y Cultura Organizacional (Hancock, 2017; Cheng, 2020); y, Satisfacción y Entorno Laboral (Brook, 2019; Hancock, 2017; Rickard, 2012; Sharjeel, 2017).

Desde un enfoque empírico, existen algunas investigaciones que se han desarrollado para mejorar el Índice de Permanencia a partir de la reducción de la carga laboral. En particular se destacan intervenciones para promover la retención y reducir la rotación de las enfermeras (Luo, 2019) (Rickard, 2012), en territorios geográficos y organizaciones hospitalarias del Norte de Australia y la Provincia de Xiangya en China. Allí se implementaron diversos componentes de intervención como cambios en el entorno de trabajo (Luo, 2019) y estrategias para empoderar y facilitar el acceso a las oportunidades de desarrollo profesional de las enfermeras (Rickard, 2012). Ambas intervenciones reportaron resultados exitosos en la reducción de los niveles de carga laboral y este último factor como mediador en el aumento del Índice de Permanencia.

Por otra parte, los Estudios del Comportamiento se han constituido en una nueva área del conocimiento conductual que provee herramientas para intervenir problemáticas organizacionales asociadas a la carga laboral. Al respecto, el Modelo EAST, que por sus siglas significa hazlo Simple (Easy), Atractivo (Atractive), Social (Social) y a Tiempo (Timely), fue desarrollado por Behavioral Insight Team [BIT] (2012) y permite diseñar intervenciones para reducir la carga laboral en sus distintas manifestaciones. Este modelo se ha aplicado con éxito en intervenciones para el sector público, pero ha venido siendo incorporado crecientemente en intervenciones para problemáticas organizacionales (Owain et. al. 2012).

El presente estudio comprende la conceptualización, diseño e implementación de una intervención comportamental, sobre algunas categorías que inciden en la carga laboral, con el propósito de mejorar el Índice de Permanencia de los colaboradores del servicio de alimentación, prestado por Salamanca S.A. para el Hospital Pablo Tobón Uribe (HPTU), una institución médica de alta complejidad de la ciudad de Medellín.

ESTUDIO I: CONCEPTUALIZACION

METODO

Diseño: Cualitativo

Población:

Para la ejecución de esta investigación cualitativa se tuvo contacto a nivel directivo con la Subgerente de Gestión Humana, la Subdirectora de Operaciones, la Coordinadora de Atracción y Talento, y la Interventora del Contrato en representación del HPTU; a nivel administrativo con la Administradora del Contrato y la Coordinadora de Nutrición y Distribución; y a nivel operativo con Supervisoras de Producción, Supervisoras Junior de Distribución y Auxiliares de Producción, Distribución y Oficios Varios.

Instrumentos de recolección de información:

- Entrevista Semiestructurada, es una técnica que permite la recolección de un conjunto de saberes, la construcción del sentido social de una conducta individual o del grupo de referencia del entrevistado. (Tonon, 2009).
- Grupo Focal, definida como una reunión de personas seleccionadas para discutir sobre un tema o experiencia vivida que es objeto de investigación (Korman, 1986).
- Observación Directa - no participante, "consistente en la utilización de los sentidos para describir, analizar o explicar desde una perspectiva científica, validad y confiable algún hecho, objeto o fenómeno sin la participación directa del observador" (Campos et al., 2012, p.47).
- Revisión Documental a partir de la literatura gris suministrada por Salamanca S.A. (2021).

Procedimiento:

Se realizaron, entre el 15 de octubre de 2021 y el 4 de noviembre de 2021, varias entrevistas individuales semiestructuradas, que contabilizaron 9 horas de grabación, con actores relevantes del proceso (Subgerente de Gestión Humana, Coordinadora de Atracción y Talento, Interventora del Contrato) y otras 6 entrevistas cortas individuales, con supervisores y auxiliares directos de la operación. De otra parte, se realizó un Grupo Focal el día 28 de octubre del 2021, con la participación de la Administradora del Contrato, acompañada de integrantes de los equipos directivos de Gestión Humana y Operaciones.

Igualmente se tuvo la oportunidad, por espacio de 5 horas, entre el 2 de noviembre y el 4 de noviembre del 2021, de realizar una observación directa - no participante, sobre las supervisoras y auxiliares que se encontraban en turno en el centro de producción, los dos centros satélites de atención a pisos, el comedor de empleados del HPTU e igualmente se hizo acompañamiento a la distribución de los alimentos a los pacientes en pisos de hospitalización. Finalmente, se completó el abordaje empírico con el estudio de la literatura gris proveniente de fuentes documentales de Salamanca y del Interventor, con datos secundarios relacionados con estadísticas de rotación y retención, entrevistas de retiro, ausentismo, etc.

Para la realización de las entrevistas y el grupo focal, se contó con la autorización previa de cada uno de los participantes, formalizada a través de la firma de los respectivos formatos de Consentimiento Informado. Igualmente, para la realización de la observación directa, la administradora del contrato presentó los investigadores a los colaboradores que se encontraban en turno.

RESULTADOS

Caracterización de la operación y la población:

El servicio de alimentación a pacientes y empleados del HPTU Salamanca S.A. se viene prestando desde hace 15 años en contratos sucesivos. El último de los cuales se renovó a partir del 1 de julio de 2021. La operación cuenta con una planta de personal aprobada de 112 colaboradores (12 administrativos, 30 en producción y 70 en distribución), que prestan el servicio de elaboración y distribución del almuerzo y merienda a los colaboradores del HPTU y de dietas a un potencial cercano a los 500 pacientes en tres comidas principales y tres comidas complementarias, reguladas por 24 minutos terapéuticos aprobadas por el área de Nutrición, que se pueden convertir hasta en 120 opciones de dietas con diferentes niveles y restricciones en sus componentes.

Demográficamente el grupo básico de operación de Salamanca en el HPTU está conformado mayoritariamente por mujeres, con una edad promedio de 30 años, con un rango que varía desde los 23 a los 50 años, con formación mínima de bachiller, pertenecientes predominantemente al estrato socioeconómico dos y con responsabilidades por el sostenimiento económico de sus familias.

Resultados cualitativos:

El servicio de producción y distribución de alimentos a los pacientes y a los empleados del HPTU, es considerado por Salamanca como uno de los contratos más importantes y retadores dentro del sector de la salud a nivel nacional. El Hospital cuenta con un gran reconocimiento nacional e internacional, acompañado de diferentes certificaciones de calidad e idoneidad en la prestación de los servicios de salud. Al mismo tiempo, como lo afirmó la interventora del contrato, dentro de la filosofía de calidad y servicio del HPTU, el proceso de alimentación de los pacientes juega un rol esencial en la recuperación de la salud de los mismos (Interventora del Contrato, 2021).

La estabilidad y características del contrato de alimentación actual en general son satisfactorias, y han sido el resultado de una larga alianza estratégica construida por ambos actores desde tiempo atrás, a partir de fortalezas comunes y particulares. Entre las primeras se considera, el ser ambas reconocidas como líderes con las mejores prácticas en sus respectivas industrias, además de ser valoradas como buenas marcas empleadoras, con alta capacidad de atracción del mejor talento.

En beneficio de la estabilidad del contrato, el HPTU cuenta con un área especializada para la interventoría del mismo, con total dedicación y un modelo de relación cliente-proveedor constructivo, que va más allá de la simple función de control. Este esquema de interventoría ha permitido integrar a su proveedor de alimentación dentro de la cultura de excelencia, servicio y buen ambiente laboral que caracteriza la operación de uno de los principales servicios hospitalarios de alta complejidad en la ciudad de Medellín, con reconocimiento nacional e internacional.

Trabajo presentado para optar al título de Magister en Estudios del Comportamiento de la Universidad EAFIT. Asesor: Maríantonía Lemos PhD.

De otra parte, Salamanca S.A, desde el equipo administrativo del contrato, cuenta con la suficiente experiencia, conocimiento técnico y valoración por parte del personal operativo, para una adecuada y profesional gestión del mismo. A su vez, este equipo en sitio, recibe el soporte desde una estructura central que le presta un buen acompañamiento en temas logísticos, técnicos y humanos, con particular énfasis en este último, en los procesos de reclutamiento, selección, formación y atención psicosocial.

Aunque el actual contrato se viene desarrollando bajo un adecuado nivel de calidad y servicio, el mismo no está exento de retos y oportunidades de mejoramiento, y en este sentido, la permanencia y estabilidad productiva del equipo de colaboradores, es decir una baja rotación del personal, se convierte en un factor crítico de éxito para la operación.

Si bien el servicio de producción y distribución de la alimentación es considerado como un proceso masivo industrializado, las características del contrato con el HPTU lo hacen particularmente retador, por el alto nivel de personalización en la prestación del servicio a cada paciente. Esta complejidad y otras características del proceso demandan de los colaboradores importantes niveles de exigencias físicas, cognitivas y emocionales, que fueron evidenciadas en la aplicación de los instrumentos de recolección de información cualitativa en campo, algunas de las cuales se resaltan en los siguientes párrafos, acompañadas de citas textuales.

El personal reiteradamente manifestó cansancio físico, que se constató en expresiones como: *"Habemos [hay] niñas con tres periodos de vacaciones y todavía estamos esperando las vacaciones y estamos cansadas"; "la gente se incapacita para poder descansar"*, etc. Igualmente, existen condiciones del entorno y del trabajo, que generan incomodidad física y que fueron expresadas como: *"...el calor en la línea es mucha"; "cuando no tenemos todo listo, las salidas de turno son muy tarde y eso nos tiene muy aburridas, por la noche llego muy tarde"; "las distancias a los pisos para llevar estos pesados carros-terms son muy largas"*, etc.

Se evidenció en el trabajo habitual de las auxiliares y supervisoras de distribución requerimientos de altos niveles de atención sostenida, para mantener el foco de la actividad en la ejecución, aún con la presencia de distractores o del incremento en la fatiga. Al respecto una colaboradora manifestó: *"yo no sé cómo hago para no equivocarme haciendo tantas cosas al mismo tiempo y todas requieren cuidado"*. Además de la atención sostenida, se requiere la capacidad de memoria para retener y recuperar instantáneamente del cerebro información sobre una gran cantidad de combinaciones de posibles minutas de dietas terapéuticas en el momento de ensamblarlas. Una auxiliar manifestó: *"...acá uno no puede cometer errores, si uno comete un error acá es fatal, se debe tener mucho más cuidado porque es mucho más la exigencia"*.

Por las condiciones propias de un hospital de alta complejidad, los pacientes "clientes" y sus acompañantes, suelen ser en algunos casos muy exigentes, en particular los pacientes de planes privados de salud. A lo anterior, se suman otros elementos de mayor complejidad como los altos niveles de estrés que se maneja en el sector de la salud, la atención VIP a los directivos del hospital, los menús abiertos a cualquier opción para los pacientes trasplantados y más recientemente la puesta en práctica, en el nuevo contrato, del concepto de "gastronomía hospitalaria", que pretende mejorar el componente estético visual de las dietas.

De otra parte, el tipo de actividades que se deben ejecutar en los cargos operativos (lavado de vajilla, eliminación de desechos alimenticios, aseo general, etc.), hace difícil que algunas colaboradoras, sobre todo las más jóvenes, se identifiquen positivamente con sus puestos de trabajo. En este sentido, una auxiliar de distribución con mayor antigüedad, refiriéndose a las

colaboradoras jóvenes recién contratadas, expresaba: *"...las peladas que son jóvenes no se identifican con esto ... porque son peladas que salen a rumbiar y nosotros trabajamos de domingo a domingo, ...son peladas con un mundo distinto..."*.

Existen opiniones diversas con relación al estilo de liderazgo de las jefes y supervisoras. De una parte, se registraron comentarios positivos como: *"...yo me quise quedar acá, porque aquí encontré lo que no tenía allá [en otra operación de Salamanca]...un supervisor que trabaje con nosotros, que este en la línea ayudándonos"*. Pero, por otra parte, también se tuvieron opiniones negativas como: *"...a veces las supervisoras se siguen comportando como auxiliares..."* o *"...las supervisoras junior son muy groseras y no tratan bien a las niñas"*.

Se evidenció un alto nivel de interdependencia de los roles, en particular entre el área de producción de alimentos y el área de ensamble y distribución. Al respecto, frente a la pregunta sobre que debería mejorar para que su trabajo fuera menos estresante, una auxiliar de distribución afirmó: *"...que producción no nos atrase con las comidas...a veces hay que salir a piso y no tenemos todas las cosas y esto nos atrasa la salida"*.

El trabajo bajo presión es una característica bastante visible en la operación y se hizo manifiesto en afirmaciones como: *"...hay mucho estrés, el horario no es el problema sino las supervisoras de distribución"* o *"me toca correr mucho, me toca hacer muchas cosas al tiempo y me da miedo equivocarme"*. *"...estamos muy cansadas, refatigadas, y bajo presión de las supervisoras a todo momento"*.

Frente a la cultura organizacional se observó un predominio de una cultura que castiga el error y no fomenta el trabajo en equipo, ni el colegaje. Es común escuchar expresiones que reflejan este contexto, como: *"...las niñas no hablan ni se quejan por miedo a que las echen"*; *"...falta sentido de pertenencia con Salamanca"*; *"el ambiente se lo hace uno, lo mejor es no pararles bolas a las compañeras"*; *"cometer un error allí es terrorífico"*; etc.

Con relación a las comunicaciones internas, existió una queja reiterada de las supervisoras de producción y distribución con relación al estilo, oportunidad y pertinencia de estas por parte de sus jefes. Las reuniones informativas suelen realizarse de forma improvisada en la misma línea de producción y esto dificulta una mejor atención. A veces los jefes toman decisiones sobre el personal, que no se comunican oportunamente, generando impactos negativos en el servicio. No existen ejercicios formales de retroalimentación. Las buenas noticias no se socializan suficientemente, desperdiciándose la oportunidad motivacional para el equipo.

Finalmente, si bien los anteriores hallazgos provienen del contexto laboral, en varias de las entrevistas fue evidente la existencia de condiciones individuales de los colaboradores, provenientes de su entorno social y familiar, que tienen impacto en el desempeño del trabajo. En particular, la interventora del contrato respecto a las causas más frecuentes de los riesgos clínicos por alimentación adujo errores por falta de "lectura consciente" de las minutas; pero, cuando se investigan la causa raíz de estos errores, se encuentran problemas familiares tales como: un hijo enfermo, un altercado con la pareja, una dificultad financiera, etc.

DISCUSIÓN

Los anteriores resultados cualitativos corresponden a caracterizaciones típicas de categorías académicas de la Gestión Humana, que pueden estar presentes en el contexto de cualquier organización, y que a su vez están asociadas a la carga y a la fatiga laboral. A continuación se describen las categorías identificadas en este estudio, con incidencia negativa en la permanencia de los colaboradores, acompañadas de los hallazgos más representativos que las caracterizan. Vale la pena anotar, que algunas de estas precursoras de la carga laboral, han sido desarrolladas conceptualmente por varios de los autores reseñados arriba y este estudio las está incorporado en un constructo propio, desarrollado a partir de una adaptación realizada al Inventario Tridimensional de la Fatiga Laboral (3D-WFI), desarrollado por Frone y Tidwell (2015).

Categorías Precursoras:

Esfuerzo físico: “Es la capacidad de asimilar las cargas que el cuerpo puede ejecutar de forma activa, o tolerar en forma pasiva...” (Gudrun, 2003, p.11). Dentro de los hallazgos documentados en esta caracterización se identificaron: picos de actividad durante la jornada; desplazamientos largos con vehículos pesados para distribuir las dietas; recargo de funciones, horas extras y salidas tarde del turno; falta de personal por incapacidades, vacantes y entrenamiento; y, aplazamiento de vacaciones por no haber personal suficiente para cubrirlas.

Condiciones del entorno y del trabajo: se entiende como “dimensiones básicas relativas a los ambientes físico y social, a la organización y características de las tareas (demandas cuantitativas y cualitativas, exigencias de rol, cargas y tiempos de trabajo que comportan), a la salud y la seguridad, y al tipo y calidad del contrato laboral” (Blanch et al., 2010, p.176). Dentro de estas condiciones se destacan: el calor y la humedad propios de un ambiente de producción de alimentos; el ruido humano, en el momento del ensamble de las dietas, y de los equipos de lavado de vajilla; el espacio limitado para realizar multiplicidad de tareas en el momento del ensamblaje de dietas; la ausencia de espacios físicos y de tiempo para tomar algún descanso; etc.

Atención sostenida: se define por la capacidad de asignar recursos de procesamiento cognitivo durante algún tiempo a una demanda de tareas específicas, mientras se ignoran nuevos estímulos que demandan atención (Schweizer, 2005). En el proceso de ensamblaje es evidente la necesidad de esta capacidad cognitiva, por cuanto las auxiliares de distribución deben hacer simultáneamente el ensamble de una dieta específica, pero al mismo tiempo centrar su atención en el siguiente pedido dentro de la línea ("dieta cantada"). De igual manera el trabajo se caracteriza por: altos niveles de concentración bajo presión de tiempo en la lectura de menús, listas y fichos de dietas; obsolescencia o ausencia de herramientas tecnológicas que permitan automatizar los procesos y reducir el esfuerzo cognitivo; alto nivel de personalización de las dietas de clientes VIP; y, bajo nivel de estandarización en la redacción de las solicitudes de ajustes a las dietas.

Memoria: es una función neurocognitiva de procesos mentales de orden superior que incluye la recolección, almacenamiento y recuperación de información (López, 2017). También es considerada como una función sensorial que permite registrar, codificar, consolidar, retener, almacenar, recuperar y evocar la información previamente almacenada (Portellano, 2005). Un ejemplo clásico que demanda esta capacidad ocurre frente a la memorización de los stickers de colores que representan diferentes tipos de alimentos pre-elaborados (líquidos, sopas, ensaladas, postres, etc.) y que se agregan a la bandeja de cada dieta en el momento del

ensamble. Igual se requiere memorizar las distintas combinaciones de minutas que, a partir de 24 básicas autorizadas por el hospital pueden derivar en más de 120 posibles opciones de dietas (ejemplo: dieta hiposódica-hipocalórica-hiperproteica).

Trabajo bajo presión: se define como la capacidad del ser humano para laborar bajo condiciones exigentes de tiempo o de exceso de tareas, manteniendo la eficiencia laboral, el autocontrol y la coherencia personal (González, 2009). En esta categoría se identificaron características como: Estrictos horarios para la distribución de los alimentos; habituación a experiencias humanas difíciles de los pacientes; trato displicente y exigente de algunos pacientes, acompañantes y colaboradores del HPTU; cambios de última hora en dietas de pacientes en tiempos límites para su distribución; ambiente con un alto nivel de estrés propio del entorno clínico; altos niveles de supervisión y exigencia de interventoría y enfermeras jefe; trabajo bajo permanente presión de tiempo y amenazas de sanción por incumplimiento o errores; y, estrés de los nuevos colaboradores por bajo nivel de entrenamiento y falta de acompañamiento para salir a la operación.

Interdependencia de los roles: representa el grado en que una persona necesita completar su trabajo antes de que otra persona pueda completar el suyo. (Morgeson & Humphrey, 2006). En la investigación empírica, se encontró: Alto nivel de interdependencia entre los roles de producción y distribución; incumplimientos o errores en producción impactan el servicio de distribución; alto nivel de complejidad e interdependencia de roles en la línea de ensamblaje; y, permanentes cambios de roles y ajustes al proceso por ausencias de personal.

Acompañamiento del jefe: "Percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores" (Toro et al., 2010, p.15). Como hallazgos para esta categoría, tenemos: altos niveles de exigencia por parte de las supervisoras; brechas en competencias de liderazgo de supervisores y jefes; y, la rotación de turnos dificulta la posibilidad de afianzar relaciones más estables jefe-colaborador.

Condiciones individuales del colaborador: Los factores o condiciones individuales son aquellas características propias del empleado, tales como aspectos sociodemográficos y ocupacionales, rasgos de personalidad, estilos de afrontamientos y condiciones de salud. (Resolución 2646 de 2008, Ministerio de Protección Social). En la observación, se caracterizó esta categoría con una alta prevalencia de colaboradores con problemáticas familiares y personales que impactan su desempeño laboral: falta de tiempo para el acompañamiento de hijos menores, adultos mayores y familiares con problemas de salud; dificultades en el relacionamiento con la pareja o con los hijos; violencia intrafamiliar; dificultades financieras; etc.

Sentido del trabajo. Se entiende como la percepción afectiva-cognitiva de valores que tiene una persona en su ámbito laboral y le invitan a actuar de un modo particular en las actividades propias de su ocupación, generándole a la persona, identidad personal y coherencia consigo misma (Martínez, 2005). Esta categoría se caracterizó por los siguientes hallazgos: Frustración de expectativas por diferencias entre el cargo imaginado y la realidad experimentada; dificultad de los nuevos colaboradores para integrarse al equipo y sentirse aportantes; y, dificultad para desarrollar pasión y sentido de trascendencia en el cargo.

Comunicaciones internas: es el "conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales" (Martin, 1997,

p.23). Esta categoría evidenció los siguientes hallazgos: las cosas buenas que pasan no se suelen comunicar; los espacios comunicacionales son predominantemente técnicos; y, frente a los cambios en el proceso o ajustes de personal no suele haber una comunicación oportuna.

Cultura Organizacional: “es un conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas que de manera consciente o inconsciente ” (Batallanos, 2019, p.82). La cultura organizacional de Salamanca en esta operación se caracteriza por: Predominancia de una cultura que resalta el error y la sanción sobre los aciertos y la buena gestión; la cultura de la seguridad existe, pero se desarrolla con mayor relevancia desde la sanción por el incumplimiento, que, desde sus beneficios; y, los nuevos colaboradores no son vistos como oportunidad para estabilizar la operación, sino como ralentizadores del proceso.

Factores Mediadores

En nuestro modelo y de acuerdo con los autores documentados, las categorías descritas arriba e ilustradas en la figura 1, se configuran como precursoras, con diferentes niveles de impacto, sobre los factores de carga laboral física, cognitiva y emocional, que se definen así:

- *Carga Laboral Física*: “Esfuerzo fisiológico que demanda la ocupación, generalmente se da en términos de postura corporal, fuerza, movimiento y traslado de cargas e implica el uso de los componentes del sistema osteomuscular, cardiovascular y metabólico” (Resolución 2646 de 2008, Ministerio de Protección Social, p.3).
- *Carga Laboral Cognitiva*: “Demanda de actividad cognoscitiva que implica la tarea. Algunas de las variables relacionadas con la carga mental son la minuciosidad, la concentración, la variedad de las tareas, el apremio de tiempo, la complejidad, volumen y velocidad de la tarea”. (Resolución 2646 de 2008, Ministerio de Protección Social, p.3).
- *Carga Laboral Emocional*: “Exigencias psicoafectivas de las tareas o de los procesos propios del rol que desempeña el trabajador en su labor y/o de las condiciones en que debe realizarlo”. (Resolución 2646 de 2008, Ministerio de Protección Social, p.3).

Es importante diferenciar entre los términos fatiga y carga laboral, a veces erróneamente asumidos como sinónimos por algunos autores, teniendo en cuenta que un aumento en variables objetivas como el volumen y la frecuencia de la carga, podrían llevar o no a derivar en fatiga laboral; por cuanto esta última también depende de variables individuales de quien recibe la carga, como su personalidad, las condiciones sociodemográficas, el estado de la salud, etc.

Variable de Resultado

Como se continúa ilustrando en la figura 1, la Carga Laboral Física, Cognitiva y Emocional se constituyen en los factores mediadores a intervenir con el objetivo de disminuir la Rotación o aumentar el Índice de Permanencia de los colaboradores. Este último concepto, que ha sido adoptado por este estudio por su connotación positiva, se entiende como la variable de resultado del modelo y mide el porcentaje de la planta de colaboradores de una operación que permanece vinculado a la misma durante todo un periodo de medición.

Se tendrá un Índice de Permanencia alto cuando al final del periodo de evaluación permanecen aportando su experiencia los mismos colaboradores que iniciaron el periodo. Al contrario, si durante el transcurso del periodo de medición, se presentan diversos retiros de colaboradores

por razones voluntarias o involuntarias, se tendrá un bajo Índice de Permanencia asociado a este fenómeno de abandono del trabajo.

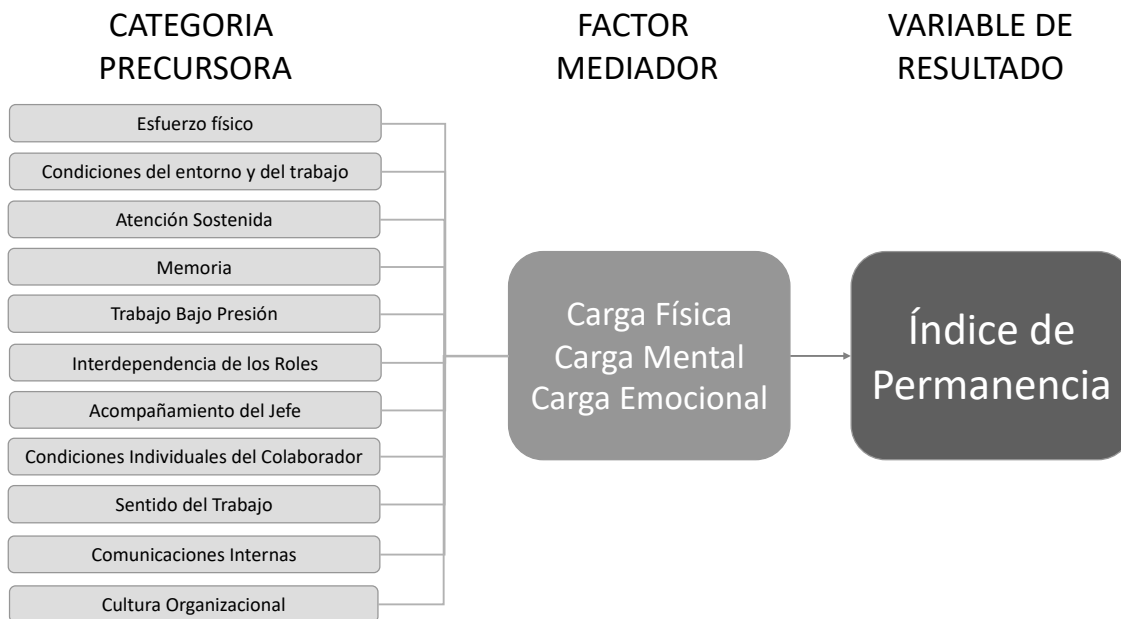


Figura 1. Constructo de categorías y factores que inciden en el Índice de Permanencia (adaptación propia a partir del Inventario Tridimensional de la Fatiga Laboral (3D-WFI), desarrollado por Frone y Tidwell (2015))

ESTUDIO II: DISEÑO DE LA INTERVENCION

Con los antecedentes conceptuales descritos hasta ahora, la intervención que se propuso realizar tuvo por objetivo:

Aumentar el Índice de Permanencia, a partir de una intervención comportamental que reduzca la carga laboral, en el personal de la operación de alimentación de Salamanca S.A. en el HPTU

Como lo afirma el Behavioral Insights Team (BIT): "si buscas promover un comportamiento, hazlo simple, Atractivo, Social y a Tiempo" (BIT 2012). A partir de esta premisa, esta investigación seleccionó el Marco EAST por ser una herramienta metodológica sencilla y pragmática que ayuda en el diseño de intervenciones comportamentales exitosas.

Con la aplicación del Marco EAST, en el Estudio I, se desarrollaron sus dos primeras etapas (Definir el resultado y Entender el contexto). El siguiente paso (etapa 3), consistió en construir la intervención usando el Marco EAST (BIT 2012).

CONSTRUCCION DE LA INTERVENCIÓN USANDO EL MARCO EAST

Considerando los tres factores mediadores a intervenir, se determinó que, si bien la carga física ofrecía diferentes oportunidades de intervención, las mismas no estaban dentro de los alcances presupuestales y de tiempo de esta investigación. Con relación a los otros dos factores mediadores (carga cognitiva y carga emocional) y buscando concentrar las intervenciones en pocas categorías precursoras de alto impacto, se llevó a cabo un ejercicio tipo "tormenta de ideas", con el objetivo de proponer potenciales componentes de intervención.

Posterior a este ejercicio de ideación se diseñó y ejecutó un taller de co-creación, acompañado por la Subgerente de Gestión Humana, la Subdirectora de Operaciones y la Administradora del contrato, donde se realizó una priorización empleando una adaptación de los Criterios APEASE, herramienta diseñada por Michie (2011), para optimizar las componentes de la intervención a través de la valoración de los atributos de Asequibilidad (Affordability), Practicidad (Practicability), Costo-Eficiencia (Effectiveness), Aceptabilidad (Acceptability) y Efectos colaterales y seguridad (Side-effects and safety). Los resultados de este ejercicio se presentan en la tabla 1 a continuación.

Tabla1. Priorización de las componentes de intervención desde los criterios APEASE

Área de Intervención	Potenciales componentes de intervención	¿Se puede hacer con el presupuesto que se tiene?	¿Es viable su desarrollo?	¿Funciona?	¿Es aceptable para quiénes reciben la intervención?	¿Se puede desarrollar en el tiempo de 4 meses?	Promedio
Cognitiva	Realizar el concurso - programa para mejorar la habilidad de lectura	2,33	1,67	3,00	3,00	1,67	2,33
Cognitiva	Cambiar colores por gráficas	2,33	3,00	3,00	3,00	3,00	2,87
Emocional	Estrategia comunicación positiva	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Emocional	Juego de roles	3,00	2,33	1,33	1,67	1,00	1,87
Emocional	Desarrollo de líderes para todos los supervisores	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00

Nota: Convenciones para la calificar: 1-poco probable, 2-medianamente probable, 3-probable.

El resultado del ejercicio de priorización definió las siguientes componentes de intervención: Stickers con gráficas y colores para diferenciar alimentos pre-elaborados, mentoring para líderes y comunicaciones positivas. A continuación, se describen estos componentes de intervención tal como fueron diseñados.

Protocolos de los componentes de intervención seleccionados:

Stickers con gráficas y colores para diferenciar alimentos pre-elaborados:

Consistente en agregar a cada uno de los actuales stickers de colores, signos gráficos con una representación nemotécnica, relacionada con las características o restricciones nutricionales, para la marcación de los alimentos preparados previamente (jugos, ensaladas, postres, sopas, etc.), para luego ser agregados de forma ágil y con menor riesgo de error en el momento del ensamblaje de las distintas dietas terapéuticas. Los stickers propuestos se encuentran en la figura 2.

Además del diseño y producción de los stickers, el protocolo de la intervención incluye una capacitación y entrega de una guía con la imagen de todos los stickers y lo que cada uno

representaba, para familiarizarse con su uso en el día a día. También se pide a los auxiliares de distribución hacer la pedagogía con los pacientes sobre el significado de cada uno, en la medida en que se suministren los alimentos en las habitaciones.



Figura 2. Stickers propuestos en la intervención:

Mentoring para los lideres:

Consistente en la realización de seis sesiones individuales de mentoring, impartidas quincenalmente por los investigadores a cada uno de los jefes y lideres, sobre temáticas alineadas con las competencias definidas por Salamanca en su modelo "ser un líder único". Cada sesión se desarrolla una temática específica, así: Conocimiento de cada líder, conocimiento de las personas, orientación a las personas, retroalimentación, generación de credibilidad e impulsar resultados con proactividad. El proceso de mentoring está acompañado de otros elementos, a saber:

- Tarjeta de bienvenida al proceso, con un texto sobre las competencias del líder Salamanca, la fecha de inicio de las sesiones, nombre y teléfono del mentor por si requiere contactar en cualquier momento.
- Diseño y entrega periódica de material académico y motivacional a través de grupo de WhatsApp.
- Diseño, producción y entrega de una cartilla para reforzar elementos vistos en las sesiones.

El objetivo y las actividades de cada una de las sesiones de mentoring, se detallan en la tabla 2

Tabla 2: Sesiones de Mentoring

Sesión	Objetivo	Actividades
1	Conocimiento mutuo y empatía	- Socialización del proceso (encuadre), conocimiento de la cartilla - Compartir historias personales

2	Fortalecer la competencia de Ser Orientado a las Personas	<ul style="list-style-type: none"> - Importancia de conocer a las personas con las que trabajamos, ya que genera confianza y nos permite que más adelante podamos comunicarnos mejor con ellos - Ser conscientes del ser humano con el que trabajamos en el día a día, sus necesidades, miedos, dificultades, ente otros.
3	Fortalecer la competencia de Generar Credibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Olas de la confianza: conmigo mismo, con los demás, con la organización, con el mercado y con las personas
4	Fortalecer técnicas de Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar la retroalimentación con cada líder
5	Fortalecer la competencia de Impulsar Resultados con Proactividad	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo del tiempo - Procrastinación
6	Cierre del proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Sugerencias para fortalecer los aspectos por mejorar que cada líder le había compartido a su colaborador - Balance de los aprendizajes, aspectos positivos y por mejorar de las sesiones de mentoring

Para cada sesión de mentoring el investigador debería desarrollar el siguiente protocolo:

1. Iniciar saludando, preguntando cómo ha sido su semana y generando empatía.
2. Conversar sobre cómo le fue con los mensajes del chat: ¿qué le quedó? ¿qué le gustó, qué reflexiones le generó? En caso de que no lo haya visto, comentarle algunos temas, ver el video o hacer la lectura correspondiente a esas dos semanas.
3. Preguntar por cómo le fue con la cartilla y las actividades que se tenían para esta semana.
4. Pasar a revisar la competencia o el tema a tratar durante esta sesión, hacer preguntas como: ¿qué crees que significa esto? ¿cómo se ve reflejado en Salamanca? ¿cómo te ves tú en esta competencia? ¿qué crees que te falta? etc.
5. Pedir que escoja el tema que considere le serviría para trabajar en esa sesión, y sobre este darle sugerencias y aspectos que puede tener en cuenta.
6. Plantear las tareas para la siguiente sesión.
7. Agradecer la apertura, dar retroalimentación y acordar temas de la siguiente sesión.

Entre una sesión y otra, el proceso de mentoring se refuerza con unas asignaciones o tareas cortas, dispuestas en una cartilla (Figura 3) diseñada y producida de forma personalizada, para ser realizadas en el tiempo libre del colaborador, con el objetivo de practicar lo realizado, hacer reflexiones e interiorizar los conceptos vistos. Así mismo, la metodología contempla la conformación de parejas de colegas participantes de las sesiones de mentoring, para promover conversaciones voluntarias e informales donde se comparten las experiencias y aprendizajes del proceso.

Complementan las sesiones de mentoring, la creación de un grupo de chat conformado por los mentores y por quienes recibirían la mentoría, con el envío semanal de diferente material que reforzaban los temas a ser tratados en las sesiones y que permitían compartir impresiones y comentarios entre todos sobre la información enviada. Acudiendo a imágenes, videos, textos, etc; estos son algunos de los títulos y temas: autoestima, empatía, trabajo en equipo, ¿desde

qué lado te vives la vida?, emociones, hablar bien de los otros a sus espaldas, "proalimentación" y "retroalimentación", el observador, gestión del tiempo, pequeños actos generan grandes cambios, etc.

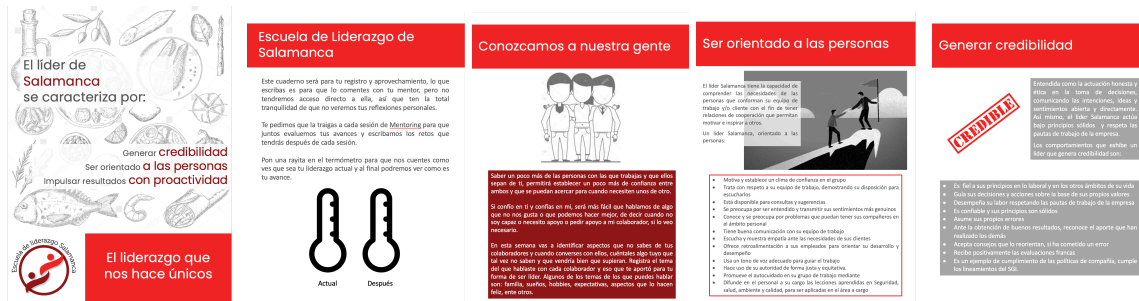


Figura 3. Cartilla para ser entregada a los líderes

Comunicaciones positivas:

Consistente en una estrategia de envío y publicación de mensajes positivos a través de los medios físicos y virtuales disponibles en la organización, compartiendo buenas noticias de la operación y material comunicacional positivo. Para este propósito se acude a la instalación de una cartelera titulada "Algo bueno que contar" dispuesta para que cualquier colaborador pueda expresar voluntariamente algo positivo que quiera compartir (un logro, una felicitación, una celebración, un reconocimiento, un mensaje motivacional, etc.).

Así mismo, se diseñaron unos avisos para los baños de los colaboradores, con mensajes de temas alusivos a: el trabajo con propósito, la comunicación asertiva, la cooperación, el respeto, la empatía, el cuidado del otro, etc. Para la ejecución de esta última actividad, se suministró al área de Gestión Humana las siguientes frases para ser producidas en adhesivos, y luego ser fijadas y renovadas cada semana en los espejos de los baños de los colaboradores:

- Ser amable con tu compañero de trabajo hará que tu día sea más placentero y agradable: ¿ya le sonreíste hoy?
- Somos parte fundamental de la recuperación de los pacientes. ¿Tendrías el mismo cuidado si una de las personas de tu familia estuviera en una cama del Hospital?
- Nuestro propósito: “Alimentamos para la Vida”. Durante esta semana escribe en el tablero de “algo bueno que contar” como contribuyes a este propósito.
- La satisfacción de hacer las cosas siempre bien, nos acerca a la excelencia. ¿Podrías decir que eres excelente?
- ¿Te sientes respetado y respetas a los demás? ¿Le has dicho a alguno de tus compañeros palabras que no te gustaría que te dijeran?
- Nos comunicamos asertivamente cuando llamamos a nuestros compañeros por su nombre.
- Todos somos uno, ¿cómo dirías que eso se puede reflejar en el equipo de Salamanca en el HPTU? Respóndenos en el escribe en la cartelera de “algo bueno que contar”.

Algunos de los mensajes de los baños se encuentran en la figura 4



Figura 4. Mensajes compartidos en los baños

Los anteriores componentes de intervención se desarrollaron teniendo como base la tercera fase del marco EAST (Diseñar la intervención), como se ilustra a continuación en la tabla 3, donde se detallan los aspectos específicos de cada uno de ellos.

Tabla 3. Aplicación del Marco EAST a los componentes de la Intervención

Marco EAST	Stickers con gráficos y colores	Comunicación con mensajes positivos	Mentoring para los líderes
Fácil (F)	Permite identificar fácilmente los alimentos pre-elaborados para ensamblar en las dietas y evitar errores por riesgo clínico	La fijación de una cartelera en un lugar asequible facilita la motivación del colaborador para expresar libremente algo positivo	Las cartillas les permiten a los líderes realizar actividades durante y entre sesiones y les recuerda los temas tratados en las mismas
Atractivo (A)	Al incluir gráficos y colores se hace más fácil de recordar. Los stickers generan una sensación de calidad y control del proceso en los pacientes	Los mensajes en los baños, visibles y actualizados cada semana, con mensajes positivos buscan generar reflexiones y comportamientos que favorezcan el ambiente laboral. La cartelera "algo bueno que contar" motiva para compartir reflexiones y noticias positivas.	Se diseña y envía una cartilla y material de apoyo sobre los temas a tratar, que fuera agradable e interesante de trabajar, apoyado en gráficos, videos, mensajes, etc
Social (S)	N/A	La instalación de una cartelera en la operación permite, a los colaboradores	Se conforma un grupo de chat de líderes y jefes para

		y a los líderes, socializar mensajes y noticias de aspectos positivos que puedan pasar	<p>enviar información que apoyara el desarrollo de estos, Este incluye videos, lecturas, imágenes, infografías entre otros y todos podrían participar con sus opiniones</p> <p>Cada líder tiene un colega par, con el que comparte como le va con las tareas asignadas, sus impresiones y aprendizajes</p>
Oportuno (O)	El uso de stickers en el momento de mayor concentración al ensamblar las dietas, reduce el riesgo de cometer un error clínico alimenticio	El uso de la cartelera permite a los colaboradores enterarse en tiempo real de noticias y hechos positivos importantes y reflexiones que motiven	Las sesiones de mentoría se podían ir ajustado temáticamente a las necesidades coyunturales de la operación o de cada participante

ESTUDIO III: IMPLEMENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

METODO

Diseño:

Cuantitativo, pre-experimental. Se construyó y aplicó una encuesta para medir en un tiempo antes y un tiempo después de la intervención, la percepción sobre los niveles de carga cognitiva y emocional, con particular énfasis en esta última, en las categorías: apoyo del jefe y comunicaciones positivas.

Población objeto:

El total de las personas de la operación de Salamanca en el HPTU, puede fluctuar de acuerdo con las vacantes en el servicio; sin embargo, para el momento de la realización del estudio se tenía una planta aprobada de 112 colaboradores (12 administrativos, 30 en producción y 70 en distribución). Si bien la población objetivo de la intervención tenía alcance a todo el personal, existe un subgrupo conformado por los jefes (2) y las supervisoras (7) que fueron sujeto de un componente de intervención exclusivo (*Mentoring para los lideres*)

Instrumento de evaluación:

Para la medición de las categorías definidas se aplicó una encuesta que contaba con 4 preguntas de segmentación demográfica, para clasificar la información recolectada, así:

- ¿Cuánto tiempo lleva en Salamanca?
- ¿Cuánto tiempo lleva en el contrato del HPTU?
- ¿Tiene personas a cargo?
- ¿Cuál es su área de trabajo?.

A continuación, se incluyeron en el instrumento 10 afirmaciones tipo Likert de 1 a 10, donde el 1 significa que está en total desacuerdo con la afirmación y 10 significa totalmente de acuerdo. Estas afirmaciones respondían a los siguientes factores y categorías precursoras:

1. Carga cognitiva - atención sostenida y memoria:
 - *Al finalizar mi jornada laboral me siento cansado mentalmente¹.*
 - *Para hacer mi trabajo necesito un alto nivel de atención y concentración¹.*
 - *Mi trabajo cuenta con herramientas que me ayudan a realizarlo de forma correcta.*
2. Carga emocional – apoyo del jefe: se usaron afirmaciones asociadas a cada una de las competencias de liderazgo de Salamanca, bajo su modelo de un liderazgo único (modelo propio de la Empresa), así:
 - Ser Orientado a las personas: *mi jefe me escucha, se preocupa por mis problemas personales y trata de ayudarme.*
 - Generar credibilidad: *mi jefe me inspira confianza y es un buen ejemplo para imitar.*
 - Impulsando los Resultados de Forma Proactiva: *mi jefe me orienta para obtener mejores resultados en mi cargo.*
3. Carga emocional – comunicación positiva:
 - *Me siento motivado y comprometido cuando me entero de los temas que pasan a mi alrededor.*
 - *Mis jefes se esfuerzan para que todos estemos informados y motivados.*
 - *Cuando hay mayor información y comunicación de la Empresa siento que mejora el ambiente de trabajo.*

Para la medición final se consideró pertinente incluir en el instrumento las siguientes preguntas abiertas:

1. ¿Qué utilidad encontraste en el cambio de los stickers?
2. ¿Qué mensajes recuerda de los que estaban pegados en el baño? y, ¿Qué impacto te generaron los mensajes de los baños?
3. ¿Qué mensajes recuerda de los que estaban en la cartelera? y, ¿Qué impacto te generaron los mensajes de la cartelera?
4. ¿Sientes que ha cambiado la relación con tu jefe en los últimos tres meses? ¿Cuéntanos por qué si o por qué no?
5. De estos elementos, cuéntenos ¿cuáles le parecieron que eran útiles para su labor?
 - Nuevos Stickers para marcación de los elementos pre-elaborados
 - Mensajes en los baños

¹ Item con puntuación invertida

- Cartelera: algo bueno que contar

Las encuestas fueron realizadas entre el 17 y 18 de febrero del 2022 para la medición Pre-intervención (Tiempo 1) y entre el 7 y 11 de junio de 2022 para la medición Post-intervención (Tiempo 2). Ambas mediciones tuvieron el acompañamiento parcial de los investigadores para la aclaración de dudas.

Procedimiento:

Dando continuidad al Marco EAST en su cuarta y última fase (probar, aprender y adaptar), se ejecutó el proceso de implementación con una duración de 13 semanas, entre el 4 de marzo al 7 de junio del 2022, cuando se aplicaron las diferentes componentes de la intervención, así:

Stickers con gráficos y colores:

El proceso de implementación de los stickers comenzó con una sensibilización sobre el propósito de los mismos, que se realizó la primera semana de mayo del 2022. Como complemento se entregó a cada auxiliar de distribución una guía con la imagen de todos los stickers para una más fácil memorización.

Es de resaltar, que este componente de la intervención requirió de los habituales procesos organizacionales de diseño, cotizaciones, aprobación presupuestal, ensayos previos y producción final de los stickers, razón por la cual sólo pudo ser puesto en ejecución en las últimas cuatro semanas de la implementación, entre el 6 de mayo al 7 de junio de 2022. Adicionalmente, algunos de los stickers tuvieron cambios en el tono frente al color original y durante los primeros días de la implementación se usaron alternativamente los stickers viejos y nuevos.

En la figura 5 se observa la aplicación de los sticker en el ensamblaje de los alimentos pre-elaborados



Figura 5. Aplicación de los stickers en los alimentos pre-elaborados

Mentoring para los líderes:

Las sesiones se realizaron a nueve líderes con los siguientes cargos: Administrador del Contrato, Coordinador de Nutrición, Líderes de Operaciones (3) y Líderes Junior de Distribución (4). El mentoring fue llevado a cabo por los tres investigadores, una de ellas experta en coaching y desarrollo de personal, y quien fue la responsable de capacitar a los otros dos mentores. Antes de cada sesión quincenal, se llevó a cabo una preparación y seguimiento de los casos para mantener la fidelidad en la implementación de la intervención

El mentoring se llevó a cabo, con algunas excepciones que se citan más adelante, de acuerdo con el protocolo establecido. Previo al inicio del proceso, se entregó a cada líder la tarjeta de bienvenida. Las sesiones tuvieron una frecuencia promedio quincenal, una duración entre 45 y 60 minutos y físicamente fueron realizadas por fuera de los puestos de trabajo, usando las cafeterías o jardines del HPTU, buscando un espacio más agradable y confidencial. Tuvieron inicio el 4 de marzo del 2022 y finalizaron el 31 de mayo del mismo año, para una duración de 13 semanas.

A continuación, se describen los participantes, su cargo y el mentor correspondiente:

Tabla 4. Asignación de Líderes y Mentores

LIDER	MENTOR
Supervisora de Producción - L1	Mentor 1
Supervisora Junior de Distribución 1 - L2	Mentor 1
Supervisora Junior de Distribución Junior 2 - L3	Mentor 1
Supervisora Junior de Distribución 3 - L4	Mentor 1
Supervisora Junior de Distribución - L5	Mentor 2
Administradora del Contrato - L6	Mentor 3
Coordinadora de Nutrición - L7	Mentor 3
Supervisora de Producción 2 - L8	Mentor 3
Supervisora de Producción 3 - L9	Mentor 3

En la ejecución del protocolo de este componente de intervención fue necesario hacer algunos cambios para ajustarse a las coyunturas de la operación. En particular, cabe anotar que para el momento de la primera sesión no se contaba con las cartillas, por lo que esta socialización debió hacerse virtual. Las cartillas físicas se tuvieron disponibles a partir de la segunda sesión. Con relación a la ejecución de las sesiones, algunas no se pudieron cumplir por razones de incapacidades, permisos o la propia imposibilidad de dejar la operación para atender el mentoring. Por ejemplo, la Administradora del contrato y la Coordinadora de nutrición sólo asistieron al 85% y 71% de las sesiones programadas respectivamente. Igualmente, algunas de las supervisoras tampoco completaron todo el ciclo de mentoring por alguna de las razones expuestas.

Adicionalmente, después de la primera sesión se vio procedente que el mentor M3 asumiera, por su mayor experiencia, la mentoría de la líder L6, al ser este un caso con importantes retos en su ejecución; hechas las consultas a los implicados, se procedió a realizar este ajuste a partir de la sesión 2. Así mismo, previo a la sesión 4 de retroalimentación, se consideró necesario realizar una capacitación no planeada a todos los líderes, divididos en grupos: Administrador del contrato y Coordinador de Nutrición, acompañadas por la Gerente de Gestión Humana y la Coordinadora de Producción y dos grupos con las líderes de producción y de distribución. En esta preparación se impartió un entrenamiento en las técnicas para una buena retroalimentación, buscando una mayor uniformidad y calidad del proceso, bajo características tales como: pensar en "sumar" a cada persona, y retroalimentación de doble vía usando la técnica de pedidos, ofertas y acuerdos.

Finalmente, se consideró útil para la calidad final del proceso, adicionar una sesión que permitió a cada líder, con la ayuda de su mentor, preparar la reunión de retroalimentación con su jefe

inmediato, ya que, durante la capacitación, se vio la necesidad de impartir una asesoría individual para hacer más asertivamente este ejercicio.

Estrategia de comunicaciones con mensajes positivos de forma física y virtual:

La cartelera que fue titulada “algo bueno que contar”, tuvo una experimentación de diez semanas entre el 18 de marzo y 31 de mayo de 2022. Una vez instalada, se invitó a los colaboradores a escribir voluntariamente mensajes, noticias, comentarios, etc., todos con un carácter y tono positivo. En los primeros días del ejercicio la cartelera permaneció en blanco; posteriormente, los investigadores y la administradora del contrato escribieron mensajes buscando promover la participación. Más adelante en el proceso, una de las supervisoras junior de distribución tomó la iniciativa de escribir un mensaje positivo todos los días. La anterior dinámica fue despertando el interés de más colaboradores, que empezaron a involucrarse cada día más con la iniciativa, acercándose a leerla, tomándole fotos o copiando las frases para conservarlas. Durante el periodo de experimentación, fue de particular relevancia la publicación masiva de notas de los colaboradores, celebrando el nacimiento del hijo de una de sus compañeras, así como también la bienvenida a los nuevos compañeros.

La cartelera instalada y algunos de los mensajes compartidos en la misma a lo largo de la intervención se encuentran en la figura 6.

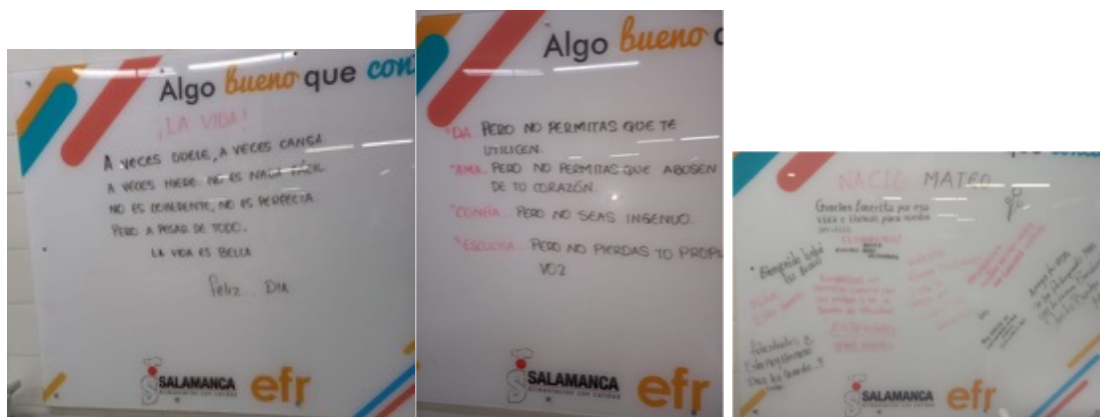


Figura 6. Cartelera “Algo bueno que contar” para el fortalecimiento de la comunicación de noticias y mensajes positivos.

Con relación a la segunda actividad, que consistió en fijar mensajes adhesivos, en los baños de los colaboradores, con temas alusivos a: el trabajo con propósito, la satisfacción por lo que se hace, la importancia de la comunicación asertiva, la cooperación, la amabilidad, el respeto y el cuidado del otro; la misma se empezó a ejecutar a partir de la segunda semana de iniciada la intervención, 11 de marzo de 2022 y se terminó el 31 de mayo de 2022, con una renovación del material previsto para cada semana. Es de anotar, que la fijación de los avisos sólo se realizó en el baño de las auxiliares, y se desarrolló bajo el estilo y tipo de materiales habituales de la operación, como se ilustra en la figura 6, descartándose el empleo de adhesivos sobre el espejo, con una estética más llamativa, con se había sugerido en el diseño original.



Figura 7. Avisos en los baños de las colaboradoras

Análisis de la información

Para el análisis de la información, los datos del instrumento de evaluación fueron digitados en una base de datos de Excel. Una vez dispuestos los datos, se procedió con la inversión de la escala Likert para dos de las preguntas, que habían sido formuladas en sentido contrario (preguntas 1 y 9, ítems con puntuación invertida). Posteriormente, se utilizaron los estadísticos descriptivos para observar tendencias, seguido de un análisis de diferencia de medias, teniendo en cuenta el criterio de homocedasticidad. Cabe anotar que como se mantuvo el anonimato en cada una de las mediciones, la prueba estadística se estableció mediante muestras independientes y no relacionadas. Todos los análisis se llevaron a cabo en SPSS versión 28 (Licencia adquirida por la Universidad EAFIT). Paralelamente, las respuestas a las preguntas abiertas introducidas en la encuesta final se analizaron para enriquecer el análisis de datos cuantitativo.

De otra parte, la administración del contrato compartió la base de datos en Excel con la que mensualmente se reporta a la interventoría del HPTU, los retiros de colaboradores que se producen cada mes por diversos motivos. Esta base de datos esta reportada desde agosto del 2020 y fue utilizada por este estudio para construir una serie de tiempo hasta junio del 2022 con el Índice de Permanencia como Variable de Resultado.

RESULTADOS

Estadísticos descriptivos de las muestras:

Como se puede observar en la tabla 5, ambas muestras recogieron unos porcentajes importantes de la población en los dos tiempos de medición (76% y 63% respectivamente), con una representación proporcional de los sub-grupos (Personas a cargo y Área donde trabaja) con respecto a la población total. De otra parte, la antigüedad, tanto en Salamanca como en el contrato con el HPTU, presentó una importante dispersión de datos, con medias de 36 y 38 meses en la primera y segunda medición respectivamente, acompañadas de desviaciones estándar muy altas (43 y 46 meses respectivamente).

La anterior dispersión es el reflejo, entre otras posibles causas, de un bajo índice de permanencia, como se observa en el histograma de antigüedad en el contrato para la primera

medición (Figura 8), en el cual cerca de la mitad de los colaboradores de la muestra tenía una vinculación inferior a 12 meses, mientras el resto de la muestra se distribuyó con diferentes niveles de antigüedad entre los 13 y 180 meses. Frente al alto nivel de dispersión de los datos, es útil mencionar acá a la mediana, como un indicador alternativo de la media aritmética. En particular, la mediana registró para las muestras una antigüedad de 30 y 33 meses, respectivamente.

Tabla 5. Estadísticos descriptivos

VARIABLE DESCRIPTIVA	TIEMPO 1	TIEMPO 2
Planta de cargos aprobada	112	114
Participación en la medición (% de la planta)	85 (75,89%)	72(63,16%)
Antigüedad (meses)		
En Salamanca		
Media	46,24	50,94
Mediana	30,00	33,00
Desviación estándar	51,50	64,70
Min / Máx.	0 / 180	0 / 312
En contrato HPTU		
Media	36,03	38,03
Mediana	24,00	24,00
Desviación estándar	43,21	46,10
Min / Máx.	0 / 180	0 / 180
Personas a cargo		
Si (% de la muestra)	13 (15,48%)	12 (16,67%)
No (% de la muestra)	71 (84,52%)	60 (83,33)
Área		
Producción (% de la muestra)	23 (27,06%)	18 (25,00%)
Distribución (% de la muestra)	49 (57,65%)	46 (63,89%)
Administrativo (% de la muestra)	13 (15,29%)	8 (11,11%)

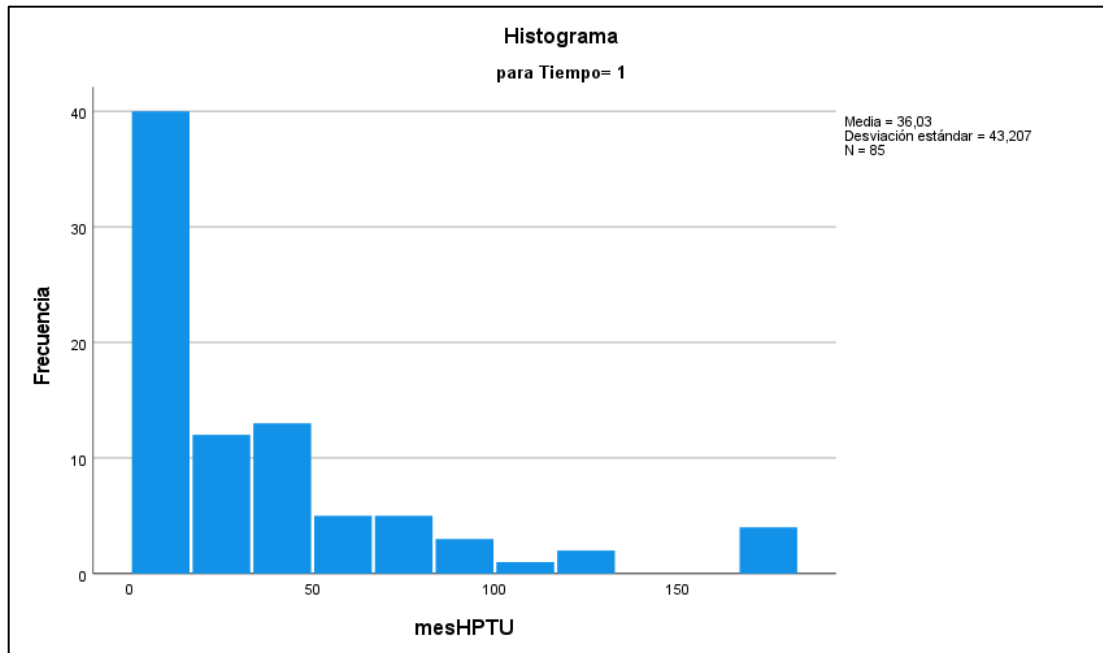


Figura 8. Histograma de Antigüedad en el contrato con HPTU en el Tiempo 1

Resultados de las pruebas de muestras independientes

Después de ejecutar la prueba de medias, se obtuvo como resultado total consolidado que la intervención realizada sí modificó de forma positiva la percepción conjunta de cargas laborales cognitiva y emocional, pues se registró, entre el Tiempo 1 y el Tiempo 2, un incremento estadísticamente significativo entre las medias del indicador total, $t(149,096) = -1,991$, $p = 0,048$.

Al desagregar los factores mediadores, se encontró mayor efectividad de la intervención en el factor de carga emocional sobre el factor de carga cognitiva. Con relación al segundo factor, éste no registró una diferencia estadísticamente significativa entre las medias, $t(150,822) = 1,103$, $p = 0,272$.

Por su parte, el factor mediador carga emocional reportó una diferencia estadísticamente significativa entre sus medias, $t(151,225) = -2,786$, $p = 0,006$. Si se desagrega este resultado en el análisis de las variables precursoras intervenidas: Apoyo del Líder y Comunicaciones Positivas, se encontró que ambas tuvieron incidencia positiva en el cambio de percepción de la carga emocional, $t(149,820) = -2,519$, $p = (0,013)$; y $t(152,895) = -3,042$, $p = 0,003$ respectivamente.

Explorando en los grupos poblacionales de mayor interés para este estudio, se encontró que en el sub-grupo de colaboradores con una antigüedad en el contrato de 12 meses o menos, no hubo una diferencia significativa entre las medias, lo que permite inferir que la intervención en su conjunto, para este sub-grupo, no alcanzó a ser lo suficientemente efectiva, $t(67) = 0,686$, $p = 0,495$.

De otra parte, cuando se analizó separadamente el grupo de colaboradores del área de Distribución, sobre quienes la estrategia del uso de stickers con colores y figuras para el ensamblaje de las dietas, estaba direccionada a tener un mayor impacto positivo en la reducción

de la carga cognitiva, se encontró que este componente de la intervención no tuvo el efecto deseado para este grupo, $t(88,665) = 1,377$, $p = 0,172$.

En la tabla 6, se detallan los resultados arriba comentados:

Tabla 6. Diferencia de medias en las variables evaluadas

VARIABLE	PRE-INTERVENCIÓN TIEMPO 1	POST-INTERVENCIÓN TIEMPO 2	t	sig
	M (D.E.)	M (D.E.)		
Carga Total	68,04 (16,00)	72,61 (12,34)	-1,991	0,048
Carga Emocional: Apoyo Líder	30,04 (9,70)	33,36 (6,77)	-2,519	0,013
Carga Emocional: Comunicación Positiva	23,10 (5,49)	25,57 (4,63)	-3,042	0,003
Carga Emocional	53,29 (14,17)	58,93 (11,00)	-2,786	0,006
Carga Cognitiva	14,46 (4,90)	13,70 (3,66)	1,103	0,272

Resultados del Índice de Permanencia (Variable de Resultado)

Tomando en consideración los datos de retiros mensuales de colaboradores reportados por la operación, se procedió a calcular el Índice de Permanencia, bajo la fórmula que se presenta a continuación, arrojando los resultados que se ilustran en la Figura 9.

$$\text{Índice de Permanencia} = \frac{\text{Planta aprobada} - \text{retiros del mes}}{\text{Planta aprobada}}$$

La serie de tiempo más larga (agosto 2020 a febrero 2022) antes del inicio de la intervención, registró un promedio de retiros de 4,7 colaboradores por mes, para un Índice de Permanencia promedio mes de 95,6%. Cuando se redujo la serie de tiempo a 8 meses antes de la intervención (julio 2021 a febrero 2022), momento en que se hizo evidente la preocupación, por parte de la administración de Salamanca, por el alto número de retiros mensuales, se registró un promedio de retiros mes de 6,4 colaboradores para un índice del 94,3%. Ahora bien, durante la ejecución de la intervención entre marzo y mayo del 2022, se registró un promedio de retiros mes de 7,7 colaboradores para un índice del 93,2%. Finalmente, en junio de 2022, único mes transcurrido entre la finalización de la intervención y el reporte de estos resultados, se tuvo 10 retiros para un Índice de Permanencia en el mes del 91,2%.

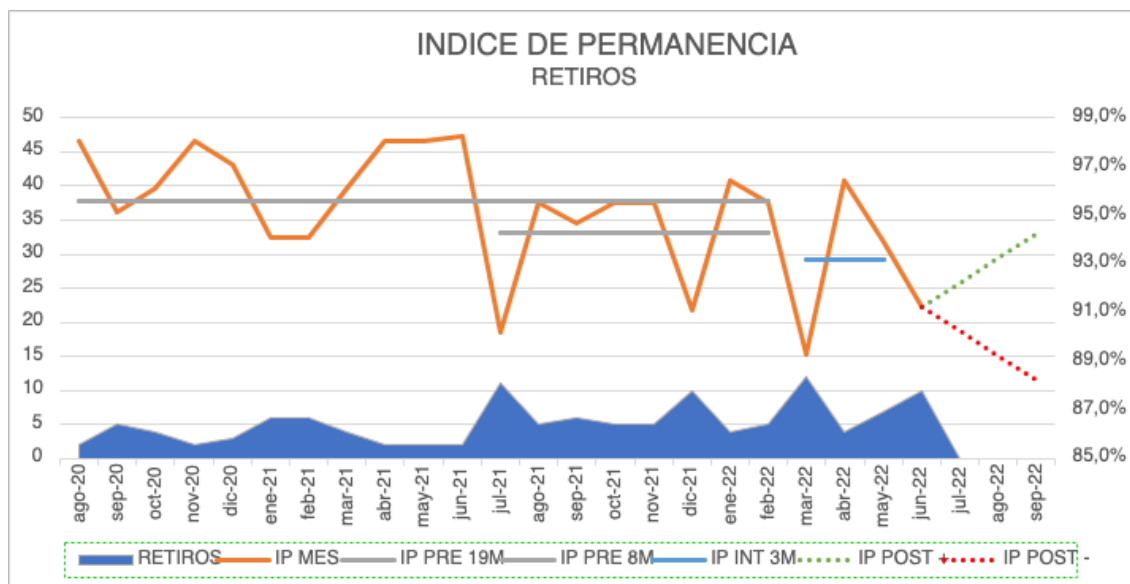


Figura 9. Índice de Permanencia / Retiros

Resultados cualitativos de la encuesta aplicada:

Con relación a las preguntas formuladas en el instrumento para la segunda medición, se encontró información cualitativa útil para complementar el análisis. La respuesta sobre la utilidad de los stickers fue mayoritariamente positiva, argumentando la facilidad en la identificación por medio de los gráficos. No obstante, esta mayoría de opiniones positivas, también se registraron algunos comentarios donde se afirmó poca utilidad o que los símbolos no representaban claramente la característica que se quería asociar.

El componente relacionado con la fijación de avisos en los baños fue el de menor recordación e impacto, toda vez que la mayoría de entrevistados no recordó los mensajes o incluso otros los confundieron con otros mensajes fijados en los baños asociados al lavado de las manos y que no hacían parte de la estrategia. Aun con bajo índice de respuesta, el mensaje que más se recordó tenía que ver con la invitación a sonreírle a los compañeros. De otra parte, la cartelera "algo bueno que contar", fue la estrategia de mayor recordación y de buena aceptación, causando un impacto positivo en los colaboradores, quienes la destacaron como un espacio de optimismo y motivación. Igualmente, durante el tiempo que estuvo visible las personas valoraron con una alta recordación los mensajes de felicitación enviados a una de las compañeras por el nacimiento de su hijo.

Finalmente, frente a la pregunta de si ha cambiado la relación con los jefes en los últimos tres meses, las respuestas fueron mayoritarias en reconocer cambios positivos en la relación, seguidos de un grupo que expresó que las relaciones ya eran buenas y siguieron igual en estos últimos meses. Por último, un pequeño grupo destacó deterioro en las mismas, asociado al estrés que se maneja en el día a día, en particular por la ausencia de personal.

DISCUSION

Siendo el objetivo de la investigación definido como: Aumentar el Índice de Permanencia, a partir de una intervención comportamental que reduzca la carga laboral, en el personal de la operación

de alimentación de Salamanca S.A. en HPTU, los resultados de la misma evidenciaron cambios en los factores mediadores de carga laboral, más no en la variable de resultado -Índice de Permanencia-. Estos resultados, hasta el momento de este reporte, señalan un cumplimiento parcial del objetivo.

Si bien en el único mes que ha transcurrido posterior a la terminación del protocolo de intervención -junio-, no se produjo una mejoría en el Índice de Permanencia, podría afirmarse que, con la evolución positiva, como quedó demostrado estadísticamente, de la sumatoria de los factores mediadores intervenidos (cognitivo y emocional), se logró un buen punto de partida en la transformación de los comportamientos, quedando pendiente por evaluar si, con un mayor plazo de tiempo entre la ejecución de la estrategia y la medición de los resultados, el Índice de Permanencia mejora, o definitivamente se tendría que ratificar que estos componentes de la estrategia mejoraron la percepción de una menor carga laboral, pero esta última no se tradujo en una mayor retención de los colaboradores.

En concreto, el programa de mentoring a los jefes, direccionado a fortalecer sus competencias de liderazgo, unido a un esfuerzo de comunicación de temas y noticias positivas a través de diferentes medios, generó en los colaboradores una percepción de menor carga laboral emocional principalmente, y subsidiariamente de carga laboral en general; sin embargo, no se ha registrado hasta ahora, un efecto positivo en la retención de los colaboradores.

No obstante los resultados anteriores, varios estudios han demostrado una relación positiva entre el mentoring y la retención de colaboradores, como lo afirma Lara & Chornet (2010) el coaching y el mentoring dan la posibilidad de desarrollar y retener el talento, ya que está diseñado para mejorar las competencias de los líderes y permite afianzar las habilidades del talento a través del dialogo. Por su parte Amlan & Caputi (2019), a través de un modelo de ecuaciones estructurales, para una muestra de 200 trabajadores, evidenció en sus resultados como el liderazgo responsable percibido influye significativamente en las intenciones de rotación.

De otra parte, la literatura académica también referencia el empleo de las comunicaciones positivas como parte de la estrategia para reducir el agotamiento de la carga laboral. En particular, en un estudio desarrollado con un grupo de enfermeras en Shanghai, China, demostró como generar el hábito de escribir cosas buenas que pasan en el día, dieron buenos resultados en la reducción del nivel de agotamiento de las enfermeras (Luo et al., 2019).

Con relación a los diversos componentes incorporados en la estrategia de comunicaciones positivas, los resultados cualitativos obtenidos en la última medición ratifican que fue de mayor recordación y movilización motivacional la cartelera "algo bueno que contar" sobre las frases fijadas en los baños de las auxiliares. Por el tipo de respuestas recibidas, evidenciando una baja notoriedad visual de estas últimas, podría afirmarse como hipótesis que faltó un mayor énfasis en el criterio *Atractivo* dentro del Marco EAST.

Aunque el componente de intervención cognitiva, representado en el uso de stickers con colores y gráficas, no produjo ningún cambio significativo en la reducción de carga cognitiva, existen en la literatura académica evidencias de "nudges" similares, que han logrado efectos significativos en este factor mediador. Sobre el particular, Galy, et al. (2012) en sus investigaciones concluyeron que la alta carga cognitiva requiere que el individuo asigne recursos adicionales para procesar la información, y esta demanda de recursos adicionales, puede reducir la eficiencia y el rendimiento del procesamiento con consecuencias negativas para la organización y para los individuos. Este y otros hallazgos de investigaciones, acompañado de las opiniones positivas de

muchos colaboradores que vieron de utilidad estos stickers y los consideran una mejoría frente a los precedentes, nos generan la pregunta de si acaso se requiere un mayor plazo de tiempo para la habituación en el uso de los mismos, o si eventualmente no fueron bien redactadas las afirmaciones de la escala Likert para medir la evolución de la carga cognitiva.

Con relación a sub-poblaciones específicas, genera inquietud la poca efectividad de la estrategia de intervención en la población de menor antigüedad (menor a 12 meses), pues si bien hay una diferencia significativa y positiva entre los resultados de ambas mediciones considerando toda la población, cuando se particulariza en los colaboradores de menos de un año de vinculación, a donde deben estar dirigidos los mayores esfuerzos de retención, se encuentra que esta población no cambia significativamente su percepción respecto a la carga laboral recibida. Este último hallazgo, abre otras preguntas cuyas respuestas ameritarán nuevos estudios y nuevas tareas por emprender. En particular: ¿Qué ajustes deberían hacerse en los programas de reclutamiento, selección, inducción y entrenamiento, para mejorar el índice de éxito de los procesos adelantados para llenar vacantes? ¿Qué cambios deberían hacerse en el perfil y en las fuentes de reclutamiento para encontrar candidatos que tengan aspiraciones de desarrollo laboral, pasión y sentido de trascendencia con el tipo de cargos ofrecidos por este contrato? Las respuestas a estas preguntas seguramente requieren la continuidad de algunos de los componentes implementados, pero también habrán de requerir de otros elementos y componentes no contemplados en este estudio.

Discusión sobre la fidelidad de los resultados

Como cualquier investigación empírica, existieron algunos eventos y elementos del protocolo de intervención que estuvieron por fuera del control de los investigadores y de los participantes en el estudio. En los siguientes párrafos destacaremos los más relevantes y su potencial impacto en los resultados reportados.

El poco tiempo de experimentación de algunos de los componentes de la intervención, como consecuencia del cumplimiento de los tradicionales requisitos administrativos para su puesta en ejecución y la fecha límite para el reporte de estos resultados, podría haber causado que estrategias como el uso de los stickers con colores y gráficas, no haya alcanzado a ser asimilada suficientemente por las auxiliares de distribución y por consiguiente no se haya dado hasta el momento de la segunda medición, una reducción estadísticamente significativa de la percepción de carga cognitiva esperada.

En el mismo sentido y a pesar de la evolución positiva del factor carga emocional, el poco tiempo que transcurrió entre el cierre del proceso de mentoring (final de mayo) y la realización de la segunda medición (7 y 11 de junio de 2022), podría haber causado que algunos de los beneficios derivados de este ejercicio, no se hubieran convertido todavía en comportamientos deseados de parte de los jefes con sus colaboradores, postponiendo un impacto aún más positivo en el factor de carga emocional principalmente.

De otra parte, la premura por iniciar los distintos componentes de intervención, unido a las normales restricciones presupuestales y requisitos administrativos, podrían haber sido la causa para que algunos de los elementos utilizados (cartilla del mentoring y avisos en los baños), al no estar disponibles a tiempo o quedar con un diseño estético básico, dejaran de producir el suficiente atractivo entre los participantes, como lo sugiere el Marco EAST.

Finalmente, una intervención de esta naturaleza, no está exenta de contingencias que le ocurren a los participantes, a los grupos sociales y hasta a los mismos investigadores, que pueden llegar

a generar "ruidos" en la ejecución del protocolo de intervención. Se destaca a nivel general situaciones con impacto sobre los participantes, que pudieron atentar contra la fidelidad del experimento, tales como: problemas de salud física y mental, dificultades familiares, problemas financieros, contingencias de la operación misma, la pandemia del Covid 19, etc. Todos estos eventos, que se salen del control de cualquier intervención, podrían haber sido la causa para no tener una normal atención y disposición positiva a los distintos componentes.

CONCLUSION

La retención de un colaborador, reflejado en un Índice de Permanencia, es el resultado de una compleja dinámica organizacional conformada por un sinnúmero de variables, categorías y factores, muchos de ellos asociados a la Gestión de lo Humano, que interactúan con diversas manifestaciones en todos los contextos empresariales. Si bien la interacción de estos elementos produce resultados distintos en cada organización o grupo social, existen características comunes a todas ellas, con patrones de resultado en cierta forma predecibles. Uno de estos elementos, manifestado a nivel consciente o inconsciente en cada colaborador, es su percepción del nivel de carga laboral experimentada, y que desagregada en sus componentes cognitiva, física y emocional, está expuesta constantemente a impactos o influencias de muchas otras variables o categorías, generando en el individuo esa percepción de carga laboral, la cual dependiendo de las características individuales físicas, cognitivas y de personalidad de cada colaborador, generan respuestas adaptativas diversas, entre ellas la decisión de retiro o permanencia en el trabajo actual.

Este estudio demostró que una intervención comportamental centrada en las categorías precursoras: Apoyo del Líder y Comunicaciones Positivas, y ejecutada a través de las estrategias de mentoring a los jefes, acompañada de una mayor difusión de noticias y mensajes positivos en el contexto laboral, produjo un cambio positivo de percepción frente a la carga emocional que sienten los colaboradores. Respecto al componente cognitivo de los stickers en los productos pre-elaborados, los resultados no son concluyentes hasta ahora. Es posible que en mediciones posteriores el efecto de este último componente se pueda evidenciar y que al final haya un efecto positivo agregado sobre el Índice de Permanencia como variable de resultado y objetivo final de esta investigación.

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar un especial agradecimiento al equipo directivo de Gestión Humana y de Operaciones de Salamanca S.A, así como también a todos los colaboradores de la operación en el HPTU, por su apoyo para la realización de este estudio. Igualmente, manifestamos nuestro agradecimiento a la profesora Mariantonia Lemos, nuestra asesora de trabajo para optar al título de Magister en Estudios del Comportamiento, por sus invaluable aportes y sugerencias en este estudio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amlan, M. & Caputi, P. (2019). Leader–member exchange, employee turnover intention and presenteeism: the mediating role of perceived organizational support. *Leadership & Organization Development Journal*, 156, 759–774.

- Batallanos, E. (2019). Cultura organizacional e identidad corporativa en la competitividad del Talento Humano de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. [Grado Académico de Doctor en Administración, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. <https://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/6471>
- Blanch, JM., Sahagún, M. & Cervantes, G. (2010). Estructura Factorial del Cuestionario de Condiciones de Trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 175-189. DOI: 10.5093/tr2010v26n3a2
- Bohrt, R & Bretones, F. D. (2018). El compromiso organizacional y su relación con el intercambio líder-empleado y la satisfacción laboral. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 419, 187-212. <http://hdl.handle.net/10481/62591>
- Brook, J., Aitken, L., Webb, R. & MacLaren, J. Debra, S. (2019). Characteristics of successful interventions to reduce turnover and increase retention of early career nurses: A systematic review, Organisational intervention to reduce occupational stress and turnover in hospital nurses in the Northern Territory, Australia. *International Journal of Nursing Studies*, 91, 47-59. [http:// DOI:10.1016/j.ijnurstu.2018.11.003](http://DOI:10.1016/j.ijnurstu.2018.11.003)
- Brunner D., Pinto F., Lobo,V., & Teresinha, R. (2019). A identificação do paciente hospitalizado sob a ótica dos trabalhadores de enfermagem. *Revista Interdisciplinar em Ciências da Saúde e Biológicas*, 3(1), 13-22. <http://dx.doi.org/10.31512/ricsb.v3i1.3051>
- Campos, G. & Lule, N. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Revista Xihmai VII (13)*, 45-60. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3979972>
- Confederación Regional de Organizaciones Empresariales de Murcia [CROEM],1997). Prevención de Riesgo Ergonómico. <https://portal.croem.es/prevergo/formativo/2.pdf>
- Chaudhuri, S., Arora, R. & Roy, P. (2020). Work–Life balance policies and organisational outcomes – a review of literature from the Indian context. *Industrial and Commercial Training* 52(3), 155-170. <https://doi.org/10.1108/ICT-01-2019-0003>
- Cheng, C., & Wong, K.F. (2020). The Turnover Intention–Behaviour Link: A Culture-Moderated Meta-Analysis. *Journal of Management Studies (John Wiley & Sons, Inc.)* 57(6), 1174-1216. <https://doi/epdf/10.1111/joms.12520>
- Frone, R., & Tidwell, MC. (2015). El significado y la medición de la fatiga laboral: Desarrollo y evaluación del Inventario Tridimensional de Fatiga Laboral (3D- WFI). *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(3), 273-288. <https://psycnet.apa.org/buy/2015-00987-001>
- Galy, E., Cariou, M. & Mélan, C. (2012). What is the relationship between mental workload factors and cognitive load types? *International Journal of Psychophysiology*. 83(3), 269-275. <https://doi.org/10.1016/j.ijpsycho.2011.09.023>
- González, D. (2009). *Artículo construido para el Departamento de Prácticas Profesionales*. Universidad EAFIT, Medellín.
- Gudrun, F. (2003). *Esfuerzo físico y entrenamiento en niños y jóvenes*. Paidotribo.

- Guzeller C.O, & Celiker. (2020). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research* (14)1, 102 – 120.
- Hancock, J., Allen, D., & Soelberg, C. (2017). Collective turnover: An expanded meta-analytic exploration and comparison. *Human Resource Management Review*. Volume 27(1), 61-86. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.06.0031053-4822/Published>
- Korman, H. (1986). *The Focus Group Sesign. Dept. Of Sociology*. SUNY at Stony Brook.
- Illmakunnas, P., Maliranta, M. & Vainiomäki, J. (2005). Worker turnover and productivity growth. *Applied Economics Letters*, 12(7), 395-398, DOI: [10.1080/13504850500109790](https://doi.org/10.1080/13504850500109790)
- Lara F. J., & Chornet, F.J. (2010). *The Coaching: "An efficient and ethical tool for management by competencies" EBEN Annual Conference 2010, "Which Values for Which Organisations". September*. Trento (Italy)
- Manchola, E. A., & Trigo, J. A. L. (2017). *Deterioro cognitivo leve en el adulto mayor: documento de consenso*. Sociedad Española de Geriátria y Gerontología.
- López, J.A., Arriola, M.E, Carnero, P.C., Freire, P.A., López, M.R., López, T.J., & Manzano, P.S. (2017). Deterioro cognitivo leve en el adulto mayor. *Sociedad Española de geriatría y Gerontología*, 1-36.
- Luo, Y. H., Li, H., Plummer, V., Cross, W. M., Lam, L., Guo, Y. F., ... & Zhang, J. P. (2019). An evaluation of a positive psychological intervention to reduce burnout among nurses. *Archives of psychiatric nursing*, 33(6), 186-191. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883941718304631>
- Martín, F. (1995). *Comunicación en empresas e instituciones: de la consultora a la dirección de comunicación*, 56, Universidad de Salamanca.
- Martínez, E. & Jaimes-Osma, J. (2022). Validación de la prueba "Sentido del Trabajo" en población colombiana. *Psicología desde el Caribe*, 29(1), 64-86. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21323171005>
- Molina, L. (2021). Jefe del Departamento de Alimentación del HPTU e Interventora del contrato de alimentación con Salamanca S.A. Nov 2 de 2021. Duración 1:04:25
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Michie S., van Stralen MM., & West R. (2011) The behaviour change wheel: a new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation Sci* 6, 42. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-6-42>

Owain S., Michael H., & David H. (2012). *EAST Cuatro maneras simples de aplicar las ciencias del comportamiento*. Instituto Mexicano de Economía del Comportamiento. 4-6.

Portellano, J.P. (2005). *Introducción a la Neuropsicología*. McGraw Hill.

Rickard, G; Lenthall, S., Dollard, M., Sabina, T. , Dunn, S., Wakerman, J., MacLeod, M., Seiler, J., & Brewster-Webb, D. (2012). Organisational intervention to reduce occupational stress and turnover in hospital nurses in the Northern Territory, Australia. *Collegian*,19(4), 211-221. <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2012.07.001>

Resolución 2646 DE 2008 (2018, 23 Jul). Ministerio de la Protección Social. Diario Oficial No. 47.059.

https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_minproteccion_2646_2008.htm

Sharjeel, S. & Beenish, Q. (2017). An investigation of the antecedents of turnover intentions and job hopping behavior: An empirical study of universities in Pakistan. *South Asian Journal of Business Studies*, 16(2), <https://doi/10.1108/SAJBS-05-2016-0046/full/html>

Sunil,O. & Rakesh, A. (2020). Servant leadership, organizational identification and turnover intention: an empirical study in hospitals. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(5). <https://doi/10.1108/IJOA-08-2020>

Schweizer, K. (2005). An overview of research into the cognitive basis of intelligence. *Journal of Individual Differences*, 26, 43–51. <https://doi/10.1027/1614-0001.26.1.43>

Toro, F., López, R., García, A., Londoño, M. & Sanín, A. (2010). Clima Organizacional, Una Aproximación a su Dinámica en la Empresa Latinoamericana. *Cinzel*. <https://docplayer.es/28825155-Fernando-toro-alvarez-alejandro-sanin-posada.html>

Živković, A., Franjković, J., Dujak, D. & Jura, J. (2021). The role of organizational commitment in employee turnover in logistic activities of food supply chain. *LogForum- Scientific Journal of Logistics*. 17(1), 25-36. <http://doi.org/10.17270/J.LOG.2021.536> e-ISSN 1734-459X.