



Universidad EAFIT

Escuela de Humanidades

Maestría en Estudios del Comportamiento

Mariantonia Lemos Hoyos

**Impacto de una intervención comportamental en el balance
decisional sobre la intención de rotación de los empleados de la
empresa Salamanca S.A. en la sede de la Clínica CES.**

Trabajo de Grado

Presentado a:

Mariantonia Lemos Hoyos

Elaborado por:

Alejandro Naranjo Salazar. 202117502236

Andrea Roldán Villada. 202110003236

Raquel Roldán Yepes. 202110008236

08/08/2022

RESUMEN

El presente trabajo tenía como objetivo identificar cuál es el impacto de una intervención comportamental en el balance decisional sobre la intención de rotación de los empleados de la empresa Salamanca S.A. Para ello se realizó un estudio preexperimental con evaluación previa y posterior a la intervención utilizando el cuestionario de intención de rotación creado por Roodt. La intervención se realizó utilizando como referencia el marco metodológico de la rueda del cambio del comportamiento, en una población de 30 empleados del servicio de alimentación de la empresa Salamanca, en la cual se aplicaron las técnicas de cambio comportamental “comparación de resultados” según la taxonomía de técnicas de cambio comportamental TCC. Se concluye que después de la intervención, no se identificaron cambios estadísticamente significativos en la intención de rotación de la población. Sin embargo, se identificó una tendencia al discriminar entre empleadas nuevas y antiguas, teniendo un efecto más notorio en las empleadas nuevas.

INTRODUCCIÓN

Para autores como Idalberto Chiavenato (1988) la rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de empleados entre una organización y su ambiente. Por su parte Flores, Abreu & Badii (2008) indican que la fluctuación laboral refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período de tiempo. Sus causas pueden ser diversas, pues responden a dinámicas propias de la organización y los individuos.

Como consecuencias de la rotación para las empresas, Chiavenato (1988) hace referencia a los costos primarios y secundarios. Los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes, y los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante. Los costos de sustitución de recursos humanos son: costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral. De manera adicional, Aguilar (2015) sugiere que la rotación implica un desaprovechamiento del potencial productivo de los colaboradores. Esto toma principal relevancia en las empresas de servicio, en donde los empleados tienen interacción directa con el cliente y pueden determinar la ventaja competitiva de un negocio (Santhanam, Kamalanabhan, Dyaram, & Ziegler, 2017).

En términos generales y como una estimación conservadora, el costo de reemplazar a un empleado puede oscilar entre la mitad y el doble del salario anual del empleado (Mcfeely S., Wigert B., 2019). En este sentido, es fundamental entender para cualquier empresa que la rotación de personal influye negativamente en sus objetivos, en la medida que constantemente debe estar capacitando a sus nuevos trabajadores, tiene que generar nuevos lazos entre este último y la empresa y posiblemente no cuente con el tiempo requerido para ocupar aquellos cargos vacantes (Moreno, y Lemus. 2017). Alkahtani (2015) define siete factores comunes en la rotación de personal identificados en investigaciones empíricas, los cuales son: satisfacción laboral, capacitación, apoyo organizacional percibido, apoyo percibido del supervisor, clima organizacional, oportunidades y beneficios para los empleados y justicia organizacional. Un elemento adicional que sugiere el autor, es que los empleados que se sienten atendidos por la organización, remuneran este interés con lealtad organizacional. Muchos de los factores referenciados en el presente escrito guardan correspondencia con los expuestos por este autor.

La literatura sobre la rotación de empleados está dividida en tres grupos: fuentes de rotación de empleados, efectos de la rotación y estrategias para minimizar la rotación (Ongori, 2007). Debido a que la información sobre la rotación real es difícil de recopilar y, a menudo, no es precisa o es recopilada sistemáticamente (Medina, 2012), la mayoría de los estudios tienden a investigar la intención de rotación, más que la rotación en sí misma.

En la literatura se puede encontrar dos tipos de rotación, la voluntaria y la involuntaria. Por lo general la rotación involuntaria es menos costosa pues esta puede ser planificada y se lleva a cabo mediante la terminación del contrato de un empleado, posiblemente por un desempeño poco satisfactorio (Barrick & Mount, 1994). La rotación voluntaria suele relacionarse con una combinación de muchos factores como pérdida de motivación que conduce al agotamiento emocional (Kim, 2015), condiciones laborales (Hanushek & Rivkin, 2007), falta de satisfacción con el salario (Sharma, 2016), conflicto vida personal – vida laboral y la necesidad de cuidar a los familiares (Sufian, Abdallah & Diab, 2016), oportunidades de crecimiento profesional (Weng & McElroy, 2012), las relaciones negativas entre el jefe y los empleados (Schwepker Jr., 2001), y mejor oferta de otra organización en lo que respecta al salario (Nawaz & Pangil, 2016).

En la rotación voluntaria existen elementos extrínsecos que se reconocen como características presentes en otras organizaciones y que potencialmente podrían ser percibidas como atractivas por un trabajador o por otra persona que tiene un alto grado de influencia en el comportamiento del trabajador. Los factores extrínsecos incluyen la diferencia salarial (Wang, Zhao & Stewart, 2015), una mayor flexibilidad laboral (Moen, Kelly & Hill, 2011), presión de miembros de la familia (Boyar, Maertz, Pearson & Keough, 2003), mejores condiciones laborales (Ladd, 2011) y mejor localización de la organización (Hitotsuyanagi-Hansel, Forese & Pak, 2016). Por el contrario, también se identifican elementos intrínsecos que se componen de aspectos que surgen del interior del individuo. Estos se basan en experiencias y percepciones sobre la actual organización como sentirse discriminado (Avery, McKay & Wilson, 2008), la necesidad de cualificación profesional (Levine, 1993) y ser tratado injustamente (Dailey & Kirk, 1992).

La intención de rotación se puede considerar como la voluntad consciente que tiene un individuo de dejar la organización, siendo este uno de los desafíos más importantes a los que se enfrentan las empresas (Wen-Rou & Chih-Hao, 2016). Al revisar la literatura sobre

intención de rotación, se identificó una tendencia a relacionar la intención de rotación con diferentes variables como: contrato psicológico y selección (Santhanam, Kamalanabhan, Dyaram & Ziegler, 2017), formación (Katamba, 2011; Fox 2010; Pratten, 2003), compensación, oportunidad de crecimiento, estilos de dirección y liderazgo (Mohd, Idris & Tuckey 2019; Ghazali, Nashuki, & Othman, 2016), e insatisfacción con el poco monitoreo de trabajo innecesario (Girmanova & Gašparová, 2018).

A pesar de la separación entre elementos externos e internos, la decisión de dejar una organización se considera holística. Como tal, la decisión de irse es el resultado del balance entre lo que la organización actual tiene para ofrecer y los beneficios potenciales de trabajar para una nueva empresa (Menezes et al, 2018). Lo anterior es coherente con lo expuesto por autores como Velicer, DiClemente, Prochaska y Brandenburg (1985) cuando se refieren a la toma de decisiones, pues indican que el balance decisional es la creencia que tienen las personas sobre las ventajas y desventajas (pros y contras) de realizar una conducta.

El modelo de despliegue “*unfolding model*” describe el proceso de cómo los individuos procesan la información durante la toma de decisiones. La premisa subyacente del modelo es que las personas abandonan las organizaciones después de haber analizado las razones para renunciar. Existen varios caminos para la toma de decisión, sin embargo, estos poseen dos periodos en secuencia en los que varía su nivel de control interno y externo. El primer periodo es el momento en el que la persona tiene unos primeros pensamientos para renunciar, seguido de la decisión de irse. Este período parece en gran parte, aunque no completamente bajo el control cognitivo del individuo ya que éste está decidiendo irse. El segundo período es el tiempo que transcurre entre la decisión de marcharse y la marcha real, que probablemente se vea afectado por fuerzas externas (Lee et al, 1999).

Teniendo en cuenta el modelo anteriormente descrito y el concepto de balance decisional, se podría inferir que, durante el proceso de toma de decisiones relacionado con irse de una empresa, ocurre un proceso reflexivo y consiente donde se contrastan los pros y contras. Intervenir en este período podría ser determinante en el comportamiento final del individuo. Tal como se indicó anteriormente, los estudios encontrados se han enfocado en establecer correlaciones entre la intención de rotación y otras variables, pero resulta

importante considerar que no es común hallar intervenciones de la intención de rotación inscritas bajo los marcos metodológicos de los estudios del comportamiento.

Las ciencias del comportamiento hacen referencia a diferentes campos del conocimiento como la psicología social, la economía del comportamiento, la sociología y otras disciplinas académicas. Se puede aplicar a una variedad de áreas por medio de tácticas de diseño y medición. De manera adicional, puede influir en la estrategia, el diseño de productos, el marketing, las comunicaciones, el compromiso de los empleados y la toma de decisiones estratégicas (Khan & Newman, 2021). Khan y Newman (2021) sugieren que los científicos del comportamiento hacen su aporte a las empresas guiando el diseño de programas bajo intervenciones comportamentales para asegurarse de que funcionen para "humanos reales" (que a menudo están ocupados, abrumados y son "predeciblemente irracionales"). Las intervenciones de cambio de comportamiento pueden definirse como conjuntos coordinados de actividades diseñadas para cambiar patrones de comportamiento específicos (Michie, Van Stralen & West, 2011).

Al interior de los estudios del comportamiento existen dos grandes categorías que hacen alusión a los tipos de intervención que existen, por un lado, se tiene la arquitectura de decisiones (intervenciones tipo *nudge*) (Thaler & Sunstein, 2017) y, por el otro, la intervención en el agente (intervenciones tipo *boost*) (Gingerenzer, 2015). Sobre la base de Hertwig & Grüne-Yanoff (2017), se definen los *boost* como intervenciones que se dirigen a las competencias y no al comportamiento inmediato. El objetivo de los *boost* es mejorar la competencia de las personas para tomar sus propias decisiones. Estas intervenciones se centran en facilitarle a las personas el ejercicio de su propia capacidad de acción, fomentando las competencias existentes o inculcando otras nuevas. Sería importante realizar estudios que permitan reconocer la eficacia de este tipo de intervenciones para el proceso deliberativo sugerido por el *unfolding model* en la intención de rotación.

Realizando una revisión de literatura utilizando las bases de datos *Scopus* y *Web of Science*, no se encontró evidencia de intervenciones orientadas a impactar la intención de rotación utilizando los estudios del comportamiento, sin embargo, empresas privadas que investigan la problemática de la rotación en las organizaciones, como la empresa *Hays Recruiting Experts Worldwide*, reportan que el 74% de las empresas consideran que la rotación de profesionales va a aumentar (Tendencias de reclutamiento, 2018).

La presente intervención, se centra en la empresa Salamanca dedicada a la prestación de servicios de alimentación masiva en las ciudades de Medellín y Cali, con 30 años de experiencia. Opera en el sector industrial, clínico, educativo y cafeterías. A la fecha, la empresa desea realizar una intervención con enfoque en estudios del comportamiento que le permita reducir la rotación de sus empleados en una de las sedes del sector clínico de la ciudad de Medellín, teniendo en cuenta que actualmente presenta un índice de rotación del 30% anual (Salamanca, 2021).

Teniendo en cuenta que no es común hallar intervenciones de la intención de rotación inscritas bajo los marcos metodológicos de los estudios del comportamiento y que la empresa Salamanca desea intervenir el fenómeno de la rotación, resulta pertinente responder la siguiente pregunta: ¿Cuál es el impacto de una intervención comportamental en el balance decisional sobre la intención de rotación de los empleados de la empresa Salamanca S.A.?

La presente intervención se desarrolla en las siguientes fases: 1. Conceptualización: busca delimitar como se ha trabajado el tema a través de una conceptualización académica y de un diagnóstico de los comportamientos a intervenir 2. Diseño: se establecerá la técnica comportamental a aplicar según lo encontrado en la fase anterior y se pondrá a prueba a través de un piloto. 3. Intervención: aplicación de las técnicas comportamentales a la población seleccionada para evaluar el cambio comportamental.

Fase 1: Conceptualización

Método

Se realizó una revisión de literatura utilizando las bases de datos Scopus y Web of Science con los siguientes filtros y criterios de inclusión *staff turnover, employee turnover, behavioural wheel change, nudge, boost, hospital catering, food service, healthcare*, limitando la búsqueda a las áreas de negocios, psicología y ciencias de la decisión para una revisión inicial de 229 documentos y una revisión detallada de 35 artículos. Como criterios de exclusión se definió que no se tendrían en cuenta conferencias y documentos en idiomas diferentes a español e inglés.

Adicionalmente, para identificar las dinámicas de la rotación en el contexto regional, se seleccionaron dos expertos con más de 12 años de experiencia en cargos directivos en el servicio de alimentación masiva. A los expertos se les realizó una entrevista a profundidad semiestructurada con las preguntas: 1. ¿Cuál es el porcentaje de rotación de las empresas del sector en Colombia? 2. ¿Cuáles son las principales causas de rotación de la industria en Colombia?

Finalmente, para identificar la dinámica de rotación en la empresa objeto de este trabajo, se revisaron fuentes de información como la página web, documentación interna, reuniones de contextualización y entrevistas a profundidad semi estructuradas con mandos medios y directivos en dos sedes en las que se presta el servicio de alimentación. Se realizaron 2 entrevistas presenciales y 2 virtuales con una duración de 50 minutos cada una en la ciudad de Medellín, entre el período del 29 de octubre y 2 de noviembre de 2021. El muestreo de los participantes fue construido de forma intencionada y referenciación. El formato de la entrevista se encuentra en el Anexo 1.

Se seleccionó la técnica de la entrevista en profundidad, ya que esta es una técnica de recolección de información cualitativa que permite esclarecer la experiencia humana subjetiva y conocer íntimamente a las personas, ver el mundo a través de sus ojos, e introducimos vicariamente en sus experiencias (Shaw, 1931. Como se citó en Taylor S.J. & Bogdan R., 1992). Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas (Taylor S.J. & Bogdan R., 1992).

Adicionalmente se utilizó la técnica de observación participante en el público objetivo en 2 sedes, la cual propone distintas técnicas y métodos, vinculados tanto con formas de observación, modalidades de interacción, como tipos de entrevistas (Velasco, H. y Díaz de Rada, A., 1997). Los observadores participantes llevan a cabo sus estudios en situaciones de campo “naturales” y obtienen una experiencia directa del mundo social (Taylor,S.J. & Bogdan, R, 1992). Según Bernard (1998) la observación participante también faculta al investigador a recoger tanto datos cualitativos como cuantitativos a través de encuestas y entrevistas.

El día 4 de noviembre de 2021 entre las 12 del mediodía y las 6 de la tarde se observó a 5 auxiliares de distribución y a 3 supervisoras, por períodos de 30 minutos cada

una. Posteriormente en el mes de enero del 2022 se observaron 9 auxiliares de distribución y el 17 de marzo del 2022 se observaron otras 7 auxiliares, también por períodos de 30 minutos cada una. Ver preguntas de la observación participante en el Anexo 2.

Resultados

Revisión de literatura:

Se identificó una tendencia a relacionar la intención de rotación con diferentes variables como: contrato psicológico y selección (Santhanam, Kamalanabhan, Dyaram & Ziegler, 2017), formación (Katamba, 2011; Fox 2010; Pratten, 2003), compensación, oportunidad de crecimiento, estilos de dirección y liderazgo (Mohd, Idris & Tuckey 2019; Ghazali, Nashuki, & Othman, 2016), e insatisfacción con el poco monitoreo de trabajo innecesario (Girmanova & Gašparová, 2018).

Los territorios donde se llevaron a cabo las investigaciones anteriores fueron África, Asia y Estados Unidos y para el caso de Latinoamérica, no se encontraron publicaciones en las bases de datos seleccionadas. Una de las principales conclusiones de la revisión de la literatura sobre rotación, es que esta se encuentra dividida en tres grupos: fuentes de rotación de empleados, efectos de la rotación y estrategias para minimizar la rotación (Ongori, 2007). Debido a que la información sobre la rotación real es difícil de recopilar y, a menudo, no es precisa o es recopilada sistemáticamente (Medina, 2012), la mayoría de los estudios tienden a investigar la intención de rotación, más que la rotación en sí misma. Se encontraron pocas investigaciones enfocadas en la intervención de rotación o intención de rotación, y no se encontraron artículos de intervenciones inscritas en el campo de los estudios del comportamiento.

Entrevistas a expertos:

Según sus respuestas, es difícil establecer un único porcentaje de rotación para las empresas de la industria porque depende del formato, si es restaurante y qué tipo de restaurante, si es autoservicio y si es producción. De manera adicional sugieren que, por ejemplo, “en el sector de comidas rápidas, el índice de rotación está entre el 60% y el 80%, si tienen domicilios, se puede incrementar a un 90%. Los restaurantes de mantel pueden

tener un índice de rotación hasta del 2% y otro tipo de establecimientos que ofrecen alimentación pueden tener rotaciones del 40%”. Sin embargo, no ofrecen datos para el porcentaje de plantas de producción de alimentos, siendo este el contexto a intervenir del presente trabajo.

Los expertos indican que las principales causas de rotación de la industria son “el clima laboral, calidad de vida, capacitación, expectativa salarial, comunicación efectiva con los líderes y perfil erróneo en la contratación del personal”. De manera adicional, sugieren que la intervención para la rotación de personal se ha limitado principalmente a la administración de beneficios extralegales, y no se tiene claridad de su impacto real.

Entrevistas y proceso de observación en Salamanca:

Como hallazgos de las entrevistas se encuentra que las principales causas de la rotación son la alta demanda física y cognitiva representada por turnos que extienden la jornada laboral, y el salario recibido no recompensa dicho sobre esfuerzo, tal como lo indican las siguientes afirmaciones:

“Siento que la demanda física y cognitiva que tiene, sobre todo, algunos cargos, no se compensan con el salario. Hay una brecha importante de la demanda desde la parte física y cognitiva y el pago” (Entrevistado 1, 2021).

“Para mí la primera causa es el cansancio, por ejemplo, el turno corrido” ... “y la segunda es el sueldo, que no les alcanza...” (Entrevistado 2, 2021).

Otra causa identificada es el relacionamiento con pares y supervisores, lo cual se evidencia en las siguientes afirmaciones:

“El tema de relacionamiento no favorece la permanencia de la gente, ahí sería hablando entre compañeros de trabajo” (Entrevistado 1, 2021).

“Las niñas se quejan que porque la supervisora es malgeniada” (Entrevistado 2, 2021).

“Cuando uno mira las entrevistas de retiro y sale el tema de conflicto con el líder” (Entrevistado 3, 2021).

Las entrevistadas también se refieren al costo del transporte y el tiempo que implica desplazarse entre la casa y el trabajo, como se sugiere en las siguientes afirmaciones:

“Por la ubicación qué se gastan mucha plata en pasajes” (Entrevistado 1, 2021)

“Viven lejos muchas veces y gastan mucho en transporte” (Entrevistado 2, 2021).

“Yo justifico que las personas renuncien cuando el trabajo me queda muy lejos”
(Entrevistado 3, 2021)

La rotación y el ausentismo genera falta de personal para atender el servicio, esto agudiza la problemática, pues implica un sobreesfuerzo por parte de las personas que se quedan, incrementando así las demandas. Lo anterior se ve reflejado en las siguientes afirmaciones:

“El problema de la rotación es que quienes quedan se sobre cargan. Además, el entrenamiento es muy largo” (Entrevistado 1, 2021)

“Las renunciadas hacen que las otras personas se esfuercen más para tapar los huecos”
(Entrevistado 2, 2021)

“Hacemos lo que podemos, pero cuando estamos tan cargados, no podemos hacer mucho acompañamiento” (Entrevistado 3, 2021)

La organización ha realizado diferentes estrategias para abordar la problemática, algunas orientadas a fortalecer las habilidades de liderazgo, de competencias blandas, reubicación de puestos de trabajos y el tipo de vinculación. A pesar del esfuerzo, estas estrategias no han tenido el impacto esperado como lo indican las siguientes afirmaciones.

“En el 2017 se montó la escuela de liderazgo, por cierto, en ese momento una de las razones más frecuentes de retiro era el estilo de liderazgo, específicamente supervisor y administrador, mejorando esas competencias básicas de liderazgo. Sin embargo, la tuerca seguía estando como floja... y desarrollo de competencias blandas en el personal operativo” (Entrevistado 1, 2021)

“En el año 2018, buscando empoderamiento de los empleados se desarrolló un plan de integración laboral, en el que se cambió el tipo de vinculación a toda la planta para ser directamente con Salamanca” (Entrevistado 1, 2021)

“Se le cambió el contrato a la gente y sirvió un poquito” ... “Se atiende el caso según la necesidad, yo prefiero reubicarla si es buena” (Entrevistado 3, 2021).

Respecto a la observación realizada en el servicio de distribución de dietas, se observó que las empleadas arrastran hasta cada piso un carrotermo para alimentación caliente que mide 1.5 mt de alto x 1 mt de largo x 80 cms de ancho y un y carro auxiliar para la alimentación fría que mide 1 mt de largo x 65 cms de ancho x 80 cms de alto. Para manipularlo, la empleada se debe agachar constantemente, empinar y utilizar su fuerza

física. Al entrar a la habitación, los familiares del paciente con frecuencia le piden asistencia adicional confundíéndolas con enfermeras.

Durante el recorrido se realizaron preguntas de interacción por las causas de renuncia de sus compañeras, y todas expresaron que la principal causa es el exceso de trabajo por los turnos largos, causándoles agotamiento físico y que ellas también, si llegaran a renunciar, lo harían por lo mismo. Como segunda causa, expresaron las siguientes dificultades en el trato del supervisor “la forma de mandar no es la adecuada” (Auxiliar 2, 2021), “las jefes no están pendientes de las horas de salida para anotar las horas extra” (Auxiliar 5, 2021), “que sean más humanas y se pongan en el pie nuestro” (Auxiliar 4, 2021), “no es justo la repartición de funciones cuando faltan compañeras” (Auxiliar 2, 2021), “nivelar las cargas laborales” (Auxiliar 3, 2021), “se recarga mucho el trabajo en unas si y en otras no” (Auxiliar 5, 2022), “los jefes señalan todo lo negativo; hay que saber decir las cosas” (Auxiliar 7, 2022), “las más viejas presionan a las más nuevas” (Auxiliar 4, 2022).

Adicionalmente se buscó ahondar en su percepción de fatiga, a lo que expresaron las siguientes razones: “no tenemos pausas activas durante la jornada, solamente para almorzar 15 minutos y entre repartición de comidas hay que hacer otras cosas como empacar los cubiertos, lavar platos y alistar la siguiente distribución” (Auxiliar 3, 2021), “Los turnos se extienden hasta 14 horas cuando hay compañeras que no se presentan” (Auxiliar 3, 2021) y “tenemos día libre cada 12 o 13 días” (Auxiliar 3, 2021).

Al realizar un recorrido con las supervisoras y preguntarles sobre las causas de rotación de los empleados, se encontró que “la carga laboral es de turnos de hasta 13 horas y un pago que no lo justifica” (Supervisora 2, 2021), “inician a trabajar y la carga y horarios no era lo que esperaban” (Supervisora 2, 2021), son las principales causas de rotación.

Después de comparar la información recolectada con datos de la empresa, las entrevistas y la observación, se puede inferir que tanto los cargos directivos como los operativos coinciden en que una de las principales causas de la rotación son las altas demandas físicas y emocionales del cargo, las cuales se agudizan cuando falta personal, seguido del estilo de liderazgo de los supervisores. Sin embargo, esto se debe considerar

como un análisis parcial, pues resulta necesario ampliar la recolección de información a más participantes para reducir la probabilidad de sesgos.

Fase 2: Diseño

Marco metodológico

Como marco metodológico, se toma como referencia La Rueda del Cambio del Comportamiento. Este es un marco para diseñar intervenciones que fue desarrollado a partir de la síntesis de 19 marcos de cambio de comportamiento aplicados en una amplia gama de disciplinas y enfoques (Michie et al 2011).

En el centro de la Rueda del Cambio del Comportamiento se encuentra el modelo Capacidad, Oportunidad, Motivación-Comportamiento (COM-B), un medio para comprender el comportamiento en contexto (Michie et al 2014). Este modelo describe el comportamiento como una interacción entre la capacidad, la oportunidad y la motivación de un individuo para ejecutar el comportamiento. La categoría de capacidad, incluye tanto la capacidad física (por ejemplo, habilidades) como la capacidad psicológica (por ejemplo, conocimiento). La oportunidad describe los factores externos al individuo que facilitan o estimulan el comportamiento e incluyen tanto la oportunidad física (por ejemplo, asequibilidad) como la oportunidad social (por ejemplo, normas culturales). La motivación describe los procesos cerebrales que energizan y dirigen el comportamiento e incluye tanto la motivación automática (por ejemplo, los hábitos) como la motivación reflexiva (por ejemplo, la toma de decisiones de costo-beneficio) (Michie et al 2014).

Los componentes anteriormente mencionados (COM-B) se vinculan a nueve funciones de intervención (coerción, educación, reestructuración ambiental, incentivación, habilitación, modelamiento, persuasión, restricción, entrenamiento), a través de las cuales una intervención puede cambiar el comportamiento (Michie et al 2014). Luego de haber identificado las funciones de intervención, el siguiente paso fue identificar el contenido de la intervención en términos de cuáles de las BCT (Técnicas de Cambio Comportamental) sirven mejor a las funciones de la intervención, para proceder a aplicarla en la prueba piloto. Una técnica de cambio de comportamiento, o por sus siglas en inglés (BCT), es un

procedimiento sistemático que se incluye como un componente activo de una intervención diseñada para cambiar el comportamiento (Michie et al, 2011).

Resultados

Debido a dinámicas internas de la operación, de las dos sedes con las que se realizó la conceptualización, se seleccionó solo una para continuar con la intervención. Esta cuenta con un número de 30 colaboradores. La población objetivo fue de 29 mujeres y un hombre. El 36% de ellos se encontraba en un rango de edad de 36 a 45 años, el 31% entre los 26 y 35 años, el 21% entre los 18 y 25 años y el 10% restante tiene 46 años o más. El 78% eran solteros y el 21% casados o convivían con una pareja. El 95% tenían personas a cargo. En su nivel académico, el 95% eran bachilleres y el 5% restante eran técnicos o no respondieron. El 70% de la población se desempeñaba como auxiliar de piso, el 18% corresponde a personal de la cafetería y 7% a la cocina. El 31% de los participantes llevan menos de 6 meses laborando en la empresa, el 16% llevan entre 7 y 12 meses, el 16% lleva entre 1 y 3 años y el 16% lleva entre 3 y 6 años.

Al seguir las guías de la Rueda del Cambio del Comportamiento se define como objetivo de la intervención: *Influir en el proceso de deliberación de las auxiliares de piso para la toma de decisiones relacionada con la intención de rotación*. Lo anterior, con el propósito de realizar un acercamiento temprano (antes de que la persona tome la decisión de retirarse del trabajo) y permitir que la empresa actúe a tiempo. Así, esta intervención se focaliza en la motivación reflexiva frente al proceso de decisión de retiro de una empresa, en este caso, Salamanca.

Los comportamientos deseados a promover serían:

1. Las empleadas manifiestan su intención de retirarse de la organización de manera temprana para que la empresa tenga oportunidad de tomar acción preventiva
2. Las empleadas desarrollan una mejor capacidad para deliberar la decisión de retirarse de la empresa.

Una vez comprendido el comportamiento en el contexto, se procedió a revisar nuevamente en la literatura posibles intervenciones comportamentales que se hayan realizado en contextos similares para el comportamiento identificado. Esto sirvió como

apoyo adicional en la identificación de las BCT utilizadas en la intervención. Las BCT se enmarcan en la categoría “*comparison of outcomes*”, la cual se asocia a las intervenciones tipo *boost*. Las técnicas seleccionadas fueron *Credible Source*, *Pros and Cons* y *Comparative imagining of future outcomes*.

Las BCT se aplicaron de la siguiente forma: se habilitó un espacio de escucha donde las personas pudieron realizar un balance sobre aspectos positivos y negativos de trabajar en la empresa (*pros and cons*). Como fuente creíble, se tuvo la presencia de una persona que podía aclarar y trabajar sobre algunos de los aspectos negativos, la cual estaba legitimada por la empresa para realizar modificaciones y estrategias de cambio según compromisos adquiridos durante la conversación (*credible source*). Al final la persona imaginó un futuro sobre las consecuencias positivas y negativas de retirarse de la empresa (*Comparative imagining of future outcomes*). Lo anterior se realizó mediante el protocolo del Anexo 3.

Teniendo en cuenta lo anterior, se define como la hipótesis de la presente intervención lo siguiente: la intervención comportamental diseñada reduciría la intención de rotación en empleados de la sede CES de la empresa Salamanca.

Instrumento de evaluación

Para establecer la línea de base previa a la intervención y poder estimar su impacto, es necesario evaluar la intención de rotación. Para este fin se utiliza el cuestionario "Employment Turnover Intent Questionnaire" (Jacobs & Roodt, 2008). Su selección estuvo basada en la revisión de literatura realizada, donde se evidenció que el instrumento cumple con los criterios de validez y confiabilidad, los cuales abordan la variable de intención de rotación. El cuestionario es un dispositivo de investigación cuantitativo consistente en un conjunto de preguntas que deben ser aplicadas a un sujeto (usualmente individual), en un orden determinado y frente a las cuales este sujeto puede responder adecuando sus respuestas a un espacio restringido, o a una serie de respuestas que el mismo cuestionario ofrece (Cadena, 2006). El cuestionario de intención de rotación laboral de Roodt (citado en Jacobs & Roodt, 2008) en un instrumento que consta de 14 preguntas, cada una con siete niveles de clasificación que cuantifican la percepción de los trabajadores sobre sus intenciones de cambiar de organización. Este cuestionario ha sido utilizado en varias

investigaciones asociadas al estudio de la intención de rotación, demostrándose cuantitativamente su alta confiabilidad y validez interna (Bothma & Roodt, 2013; Jacobs & Roodt, 2008; Martin, 2007). La validación piloto de estos instrumentos fue de especial relevancia; en especial para el cuestionario de intención de rotación laboral de Roodt (citado en Jacobs & Roodt, 2008), el cual fue traducido del inglés bajo procedimientos de traducción certificados y avalados por el Colegio de Traductores del Perú (Rodríguez et al. 2016).

Cabe anotar que adicional a las 14 preguntas del cuestionario (Ver Anexo 4), se incluyeron 2 preguntas relacionadas con el agotamiento físico y agotamiento cognitivo que obedecen a la particularidad de la empresa. Estas preguntas fueron sometidas a un proceso de comparación de ítems, mostrando una correlación de 0,742, lo que indica que se ajustan bien al instrumento. El instrumento se aplicó al 100% de la población antes de iniciar la prueba piloto, los resultados fueron la línea base que posteriormente se contrastaron con la evaluación final post intervención.

Pasos de la intervención

1. Preparación

- Se realizó la medición base de la intención de rotación utilizando el "Employment Turnover Intent Questionnaire" (Jacobs & Roodt, 2008)
- Se asignó un lugar adecuado, que contara con criterios de privacidad
- Se definió la hora de cambio de turnos de la mañana para facilitar la participación.
- Se asignó y formó a la persona que, por parte de la organización, acompañaría los espacios de conversación.
- Se sensibilizó a las personas a participar (encuesta semáforo y conversaciones) por medio de una charla donde se expuso la intención y el alcance del experimento. De manera adicional se creó material promocional para indicar las formas de ingreso la encuesta y recordar la participación (Anexo 5)

2. Responder la encuesta semáforo diariamente al finalizar el turno

Se diseñó una encuesta semáforo como estrategia para detectar de forma diaria la intención de rotación temprana de cada empleado, elemento fundamental en la teoría de la intención de rotación seleccionada (*unfolding model*). Dicha encuesta fue diseñada en un formato virtual al que se podía acceder por medio de un link y un código QR. La figura 1 corresponde a la encuesta semáforo en el formato impreso. El Anexo 6 contiene la versión digital.

Figura 1. Encuesta semáforo

Encuesta Semáforo

Nombre y apellido: _____
 Fecha: _____

1. ¿En qué estado de ánimo has llegado hoy?

Contento Normal Aburrido

2. ¿En qué estado de ánimo te vas hoy?

Contento Normal Aburrido

3. Un día como hoy te hace pensar que

Quiero seguir aquí Me va Quiero irme

4. Si quieres, puedes contarnos que ha pasado hoy

3. Revisión semanal de resultados

Se analizaron los datos en un archivo de Excel, teniendo en cuenta tanto las respuestas digitales como las físicas, identificando quiénes requieren continuar con los siguientes pasos (mínimo un “quiero irme” o un rojo). Un ejemplo de esta tabla se encuentra en la figura 2.

Figura 2. Ejemplo de tabla de resultados

| Primera semana de Marzo | | | | | | | |
|-------------------------|--------|--------|-----------|--------|---------|--------|---------|
| Persona | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | Total |
| Camila Tobón | Yellow | Red | Green | Green | Green | Yellow | |
| Carlos Medina | Red | Yellow | Red | Red | Green | Green | Reunión |
| Esteban Naranjo | Green | Red | Green | Yellow | Green | Green | |
| Daniela Restrepo | Yellow | Red | Yellow | Yellow | Red | Red | Reunión |
| Johana Bengio | Red | Green | Green | Green | Red | Yellow | |

4. Realización de la conversación

En el espacio de las conversaciones se aplicaron las técnicas o BCTs mediante el formato (Anexo 7)

5. Seguimiento semanal a los compromisos adquiridos durante las conversaciones.
6. Se realizó la medición final de la intención de rotación utilizando nuevamente el "Employment Turnover Intent Questionnaire" (Jacobs & Roodt, 2008) y unas preguntas abiertas para conocer la valoración de la intervención por parte de los participantes.

Consideraciones éticas de la intervención:

No se tuvo grupo control debido a que podría generar una percepción de inequidad entre las auxiliares que son escuchadas y las que no. A modo general, se realizó un consentimiento informado que especificó a los participantes el propósito del estudio, términos de confidencialidad en el tratamiento de datos (según ley 1587), posibilidad de retirarse cuando lo considerara pertinente, socialización de los resultados y manejo de la información después del estudio. (Anexo 8) Durante el proceso se tuvo en cuenta los principios de beneficencia y no mal eficiencia, fidelidad y responsabilidad, integridad y justicia.

Prueba piloto:

Se seleccionó de manera aleatoria el 30% de individuos de la muestra. Para que fuera aleatoria se escribieron en un papel los nombres de las personas de la muestra, se introdujeron en 3 sobres, uno por el cargo de auxiliares, otro por el cargo de cafetería y otro por el cargo de cocina, luego fueron sacados uno a uno hasta completar el 30%. La prueba tuvo una duración de dos semanas y el objetivo de esta fue identificar la adecuada aplicación de la técnica, lo cual permitió realizar ajustes previos a la implementación. Durante el piloto se obtuvieron 72 respuestas mediante la encuesta semáforo, las cuales permitieron programar 2 conversaciones con personas que puntuaron "un quiero irme".

Principales hallazgos de la prueba piloto:

- Los medios de recolección de información arrojaron información relevante para la programación de las conversaciones posteriores
- Al finalizar las conversaciones las participantes se mostraban satisfechas con el espacio de escucha en el cual se aplicaban las BCT's
- La empresa emprendió acciones a partir de los acuerdos alcanzados en las conversaciones

Como puntos de mejora se encontró:

- Baja participación especialmente durante los fines de semana
- Dificultades de conexión a internet para el diligenciamiento del link y el código QR, por lo que se decidió tener la encuesta también en físico.

De manera adicional, se indagó por las razones por las cuales no estaban participando de manera frecuente en la encuesta. Se identificó como una de las principales razones, el riesgo que implica hablar de lo que les genera incomodidad, porque creían que les podría traer alguna consecuencia negativa.

Fase 3: Implementación

Método

Diseño:

Estudio preexperimental con evaluación previa y posterior a la intervención.

Procedimiento:

Se inició la implementación con el 100 % de la población, teniendo como punto de partida una reunión grupal en la que se socializó los resultados y retos del piloto. Con la intención de mejorar la participación, se presentó un video enmarcado en una intervención comportamental de carácter argumentativo (Anexo 9). Se indicó nuevamente, como podían acceder a la encuesta, se enfatizó en el respaldo que tenía el ejercicio por parte de la organización y se dejó claro que la participación era totalmente voluntaria. Una estrategia

adicional para mejorar la participación fue la utilización de *reminders* generales y personalizados con las personas que tenían baja participación (Anexo 10).

Se inició el diligenciamiento diario de la encuesta semáforo y cada semana se realizó al menos 1 reunión de revisión de respuestas, de planeación de las conversaciones de quienes puntuaban “un quiero irme” o “un rojo” al finalizar el turno y de seguimiento a los compromisos que se iban adquiriendo en cada conversación. La implementación tuvo una duración total de 6 semanas, en las que se obtuvieron 164 respuestas de la encuesta y se realizaron conversaciones semanales, para un total de 7 conversaciones que generaron un total de 18 compromisos por parte de la organización.

Como cambios se presentó el tiempo de duración de la implementación, ya que, debido a la baja participación, se extendió por 2 semanas más. La población inicial de intervención fueron 30 personas. Durante el proceso de implementación renunciaron 3 personas, se trasladaron 2 de ciudad, se trasladó de sede 1 persona, fueron despedidas 4 personas por incumplimientos, otra persona decidió no participar en la intervención y 2 personas se encontraban incapacitadas al momento de realizar la medición final. La muestra final quedó conformada por 17 personas a las cuales se les realizó la evaluación final. No se pudieron socializar victorias tempranas a toda la población, debido a procesos internos de la organización, sin embargo, si se socializaron con algunas personas que participaron en las conversaciones las iniciativas que estaba emprendiendo la organización para mejorar los aspectos negativos.

Resultados:

Caracterización de la intención de rotación (línea de base)

Al comenzar la intervención se evaluó la intención de rotación. Según los resultados obtenidos con la prueba aplicada se encontró que el 10.3% (n=3) presentaban intención de rotación baja, el 27.6% (n=8) parcialmente baja, el 37.9% (n=11) regular, el 20.7% (n=6) parcialmente alta, y el 3.4% (n=1) alta. Así mismo se buscó establecer si se presentaban diferencias significativas según el estado civil $t(27) = 0.082$ $p = 0.935$ pero no se encontraron diferencias.

Tabla 1. *Diferencias según el estado civil*

| Variable | Soltero (n=21) M (D.E) | Casado (n=8) M(D.E.) | t (sig) |
|---|---------------------------|-------------------------|---------------|
| Intención de rotación (cuestionario modificado) | 52.7 (17.56) | 53.37 (18.95) | 0.082 (0.935) |

También se buscaron diferencias según la antigüedad en la organización, pero no se encontraron resultados estadísticamente significativos, $t(16.4) = -0.187$, $p = 0.854$

Tabla 2. *Diferencias según antigüedad*

| Variable | Antigüedad (más de 8 meses) (n=14) M (D.E) | Antigüedad (menos de 8 meses) (n=14) M(D.E.) | t (sig) |
|---|---|---|----------------|
| Intención de rotación (cuestionario modificado) | 52.46 (8.27) | 51.21 (23.41) | -0,187 (0.854) |

Diferencias pre y post intervención

Para establecer si la intervención llevó a diferencias en la intención de rotación, se realizó un análisis mediante una t de muestras pareadas, previo a la comprobación de normalidad de las variables. Los análisis señalaron que el cambio en la intención de rotación no fue significativo entre ambos momentos, $t(15) = 0.628$, $p = 0.539$ (tabla 3). Cabe anotar que los análisis se realizaron con el cuestionario de intención de rotación modificado (es decir, con los dos ítems sobre fatiga), pero también guardando la estructura original.

Tabla 3. *Diferencias pre y post intervención*

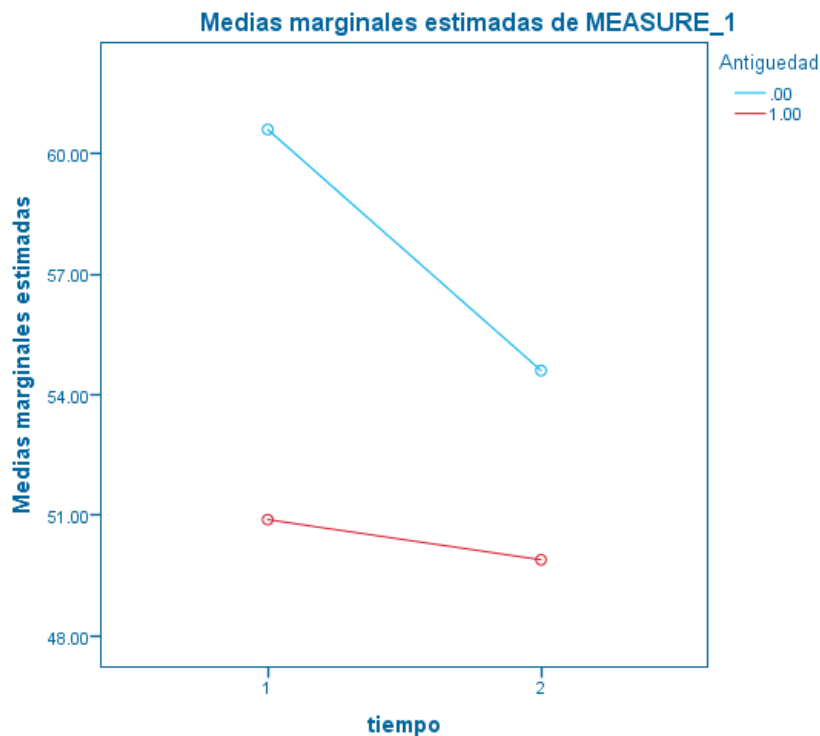
| Variable | Pre – intervención (n = 16) M (D.E) | Post – intervención (n = 16) M (D.E) | t (sig) |
|----------|---|--|---------|
|----------|---|--|---------|

| | | | |
|--|-------------|-------------|---------------|
| Intención de rotación (cuestionario modificado) | 56.0 (16.6) | 54.5 (17.1) | 0.628 (0.539) |
|--|-------------|-------------|---------------|

M: Media, D.E.: desviación estándar.

Finalmente se evaluó si existió un efecto diferencial de la intervención en aquellas personas que llevaban menos de 8 meses frente a aquellas con mayor antigüedad en la empresa. Cabe anotar que, aunque se observa un efecto visualmente diferente en ambos grupos, estas diferencias no fueron estadísticamente significativas $F= 0.931$, $p = 0.354$ (figura 3).

Figura 3. Diferencias en la intención de rotación según la antigüedad



Discusión:

La presente intervención buscaba identificar cuál es el impacto de una intervención comportamental en el balance decisional sobre la intención de rotación de los empleados de la empresa Salamanca S.A. Según los resultados obtenidos se puede concluir que no se presentaron modificaciones estadísticamente significativas en la intención de rotación

después de la intervención. Lo anterior podría explicarse teniendo en cuenta los siguientes factores:

- Tamaño de la muestra: una muestra más robusta podría permitir que se identifiquen datos más significativos a nivel estadístico
- El tiempo de duración de la intervención: una intervención de mayor duración, podría tener un efecto diferente en la población al permitir más espacios de conversación.
- Poca participación de la población en la encuesta semáforo: durante el proceso la participación en la encuesta semáforo fue muy irregular, esto tuvo un impacto significativo en la ejecución de toda la intervención.
- Ausencia de victorias tempranas para socializar: No se lograron cambios tangibles en el corto tiempo, lo suficientemente significativos como para ser socializados y mostrar los impactos positivos que podría tener la intervención en las dinámicas de trabajo.

A pesar de lo anterior, la empresa consideró que la intervención fue valiosa para generar información relevante durante el proceso de la toma de decisión de las personas, ya que a la fecha solo contaban con información posterior al retiro.

La intervención puede ser replicada en las otras sedes de la empresa, siempre que se realicen ajustes al menos a dos dificultades importantes: 1. la construcción de confianza con las empleadas para aumentar la participación y 2. El manejo de las expectativas que se genera en los empleados con las peticiones que realizan en los espacios de conversación y que la empresa pueda cumplir.

Como fundamento del intercambio social soportado en la confianza, es importante considerar el rol que tiene la reciprocidad como beneficio mutuo para que el otro sea digno de confianza. Por ejemplo, si se percibe el incumplimiento de alguna promesa, podría tener un efecto más allá de las conductas de los empleados impactando la creencia de cuan dignos de confianza son sus empleadores (Cantisano, et al. 2004). Para que la intervención en este contexto sea exitosa, es importante realizar un proceso de sensibilización inicial más extenso que facilite un clima de confianza y genere en la población, una mayor disposición a participar.

La asimetría del poder es uno de los elementos que se pueden trabajar para la genuina generación de confianza, donde el stakeholder con más poder garantiza la libertad de expresión del stakeholder con menos poder en un diálogo abierto y justo (Hardy et al., 1998). Uno de los aspectos relacionados con la participación en la presente intervención, es la creencia de que, si las personas se expresan, esto les podría traer consecuencias negativas. Esta creencia tuvo un impacto considerable a la hora de diligenciar la encuesta semáforo y puede ser un punto de partida de la sensibilización para una futura réplica. Una intervención basada en norma social, podría llegar a ser una aproximación pertinente para modificar creencias (Bicchieri, 2019)

Sería importante que el proceso de Gestión Humana realizara más iteraciones de la intervención, lo cual podría aprovechar mejor las bondades que ofrece el ejercicio, que por limitaciones relacionadas con el tiempo del estudio y los problemas de confianza, no se lograron en la presente intervención.

Dentro de los ajustes realizados por la empresa durante la ejecución de la intervención, se destacan: se agilizó la solicitud de cambio de zapatos en la dotación, la formalización del proceso de penalización para las empleadas que falten al trabajo sin excusa válida, ajustes en la programación de las preparaciones y minutas del turno de las noches, ajustes en los procesos de permisos y turnos que permiten un mejor balance de empleadas nuevas y antiguas. Adicionalmente, se propuso un acercamiento entre las áreas de talento humano de la Clínica y Salamanca para mediar en las interacciones de enfermeras y auxiliares de piso.

La aplicación de las BCTs en las conversaciones con las personas que puntúan rojo puede tener dos efectos esperados: El primero es que al evaluar su permanencia en la compañía, las personas encuentren que lo mejor para ellas es continuar (porque valoran los beneficios y elementos positivos que les brinda la empresa, o porque gracias a las conversaciones, entienden que la empresa puede trabajar o está trabajando en aspectos negativos relacionados con el trabajo), y el segundo es que, al realizar el mismo proceso de evaluación, la persona se dé cuenta de que lo mejor es renunciar y la conversación acelere el proceso de la toma de la decisión. Vale la pena aclarar que esta intervención no se realizó con el objetivo de “evitar” que las personas renunciaran a la empresa, su objetivo era entregar información y herramientas para ayudarles a tomar la decisión más conveniente para ellas, fuera esta renunciar o continuar en la empresa. El balance decisional se puede

utilizar como un procedimiento que ayuda a las personas a resolver la ambivalencia de una decisión o situación considerando de manera simultánea sus propios argumentos en pro y en contra (Miller & Rose, 2015)

Janis & Mann (1977) sugieren que este proceso de pensamiento efectivo puede disminuir la probabilidad de que ocurra un arrepentimiento después de haber tomado la decisión. La organización informó de varios casos de antiguas colaboradoras que se arrepintieron después de renunciar, lo cual indica que dicha decisión se podía haber evitado con una aproximación orientada a entender mejor los pros y cons de la situación, tal como lo indican los autores.

Un elemento fundamental en el éxito de la intervención es la elección de la fuente creíble. La gente evalúa la credibilidad de una fuente de muchas maneras, como al observar la experiencia, declaraciones pasadas y motivos probables (Schwarz, et al. 2016). De manera adicional, esta persona debe representar autoridad en la empresa y tener poder de decisión para actuar sobre los cambios que las personas sugieren. La familiaridad puede ser un factor útil para la fuente, siempre y cuando no se relacione con eventos dudosos en el pasado (Brown, et al. 2001).

Recomendaciones

Revisar el proceso de selección. Durante el proceso de recolección de información, el equipo investigador identificó ciertos rasgos de personalidad en la población que, sumados a la carga laboral, podrían ser elementos causales de rotación. Dichos rasgos están relacionados con la estabilidad emocional pues el trabajo es altamente demandante, y una estabilidad emocional baja podría relacionarse con baja tolerancia a la frustración o dificultades en el relacionamiento entre las compañeras y el personal del hospital. También se identificó una mayor predisposición a continuar en la organización en las personas que tenían un interés genuino en temas relacionados con la salud y alimentación, desde una perspectiva vocacional y orientada al servicio. Se recomienda al equipo de atracción y selección de talento, que tenga en cuenta estos elementos durante el proceso y así disminuir la probabilidad de rotación. Adicionalmente, se identifica la necesidad de aclarar las

expectativas frente a la claridad con las tareas del cargo y las variaciones que se pueden dar en estas a las personas que se encuentran en el proceso de selección.

Revisar fatiga y pausas. Tanto la fatiga física como mental, son factores determinantes que influyen en la intención de rotación de la población, principalmente cuando se presentan ausencias en el servicio y se redistribuye el trabajo generando sobre cargas. Se sugiere a la organización que realice nuevos estudios orientados a la fatiga, para encontrar formas de operar que disminuyan el esfuerzo empleado en las actividades y tareas, vinculando prácticas como trabajos por relevos, aumentar la frecuencia de descansos cortos durante la jornada laboral y monitorear que los tiempos de descanso realmente se aprovechen adecuadamente. De manera adicional, se podría incluir la utilización de vestimenta o elementos más ergonómicos que sirvan como factores protectores y preventivos.

Revisar el entrenamiento en el cargo. Es importante monitorear el proceso de preparación para el cargo teniendo en cuenta la duración que tiene, que puede llegar a ser extensa para las necesidades del servicio y la relación entre las empleadas más antiguas y las nuevas. Se identificó que algunas empleadas antiguas consideran que muchas de las empleadas nuevas no vienen lo suficientemente preparadas, lo que hace que el trabajo se recargue en las más antiguas y esto genere un clima de tensión.

Apoyo en actividades operativas. Tanto en el diagnóstico, como en las conversaciones, las empleadas pidieron reiterativamente explorar la posibilidad de contratar apoyo adicional; un supernumerario que realice labores operativas para funciones como lavar platos, ensamblar cubiertos, limpieza, entre otros.

Referencias

- Aguilar, V. (2015). Propuestas Para Reducir El Índice De Rotación En La Empresa Saljamex Servicios S.A De C.V.
- Alkahtani, A. H. (2015). Investigating factors that influence employees' turnover intention: A review of existing empirical works. *International Journal of Business and Management*, 10(12), 152.

- Avery, D. R., McKay, P. F., & Wilson, D. C. (2008). What are the odds? How demographic similarity affects the prevalence of perceived employment discrimination. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 235-249. Doi: 10.1037/0021-9010.93.2.235
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1994). Antecedents of involuntary turnover due to a reduction in force. *Personnel Psychology*, 515-535. Doi:10.1111/j.17446570.1994.tb01735. x.
- Bernard, H. (1998). *Handbook of methods in cultural anthropology*. Walnut Creek: AltaMira Press.
- Bicchieri, C. (2019). *Nadar en contra de la corriente*. Editorial Planeta Colombiana.
- Bothma, F. & Roodt, G. (2013). The Validation of the Turnover Intention Scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-12.
- Boyar, S. L., Maertz Jr., C. P., Pearson, A. W., & Keough, S. (2003). Work-Family Conflict: A Model Of Linkages Between Work And Family Domain Variables And Turnover Intentions. *Journal of Managerial Issues*, 15(2), 175-190.
- Brown, A. S., Brown, L. A., & Zoccoli, S. L. (2001). Repetitionbased credibility enhancement of unfamiliar faces. *The American Journal of Psychology*, 115, 199–209.
- Canales M. (2006). *Metodologías de Investigación Social Introducción a los oficios*. Editorial LOM. Concha y Toro 23, Santiago. P.18.
- Cantisano, T. G., Descals, P., & Morales Dominguez, J. (2004). La ruptura de contrato psicológico y las respuestas del trabajador. ¿Relaciones mediadas por la confianza organizacional? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 31-45.
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos*, pág. 23.
- Dailey, R. C., & Kirk, D. J. (1992). Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover. *Human Relations*, 45(3), 305-317. Doi:10.1177/001872679204500306.
- Fox, K. C. (2010). Mentor program boosts new nurses' satisfaction and lowers turnover rate. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 41(7), 311-316. Doi.org/10.3928/00220124-20100401-04

- Flores, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 3(1).
- Ghazali, Nashuki, & Othman, (2016). The Influence of Perceived Organizational Support (POS), Perceived Supervisory Support (PSS) and Organizational Commitment (OC) towards Intention to Leave or Intention to Stay: A case of Casual Dining Restaurants in Klang Valley, Malaysia. Doi:10.6007/IJARBSS/v8-i9/4869.
- Gigerenzer, G. (2015). *Risk savvy: How to make good decisions*. Penguin.
- Girmanova, L., & Gašparová, Z. (2018). Analysis of data on staff turnover using association rules and predictive techniques. *Quality Innovation Prosperity*, 22(2), 82-99.
- Hardy, Hardy, C., Phillips, N., & Lawrence, T. (1998). Distinguishing trust and power in interorganizational relations: Forms and facades of trust. *Trust within and between organizations*, 64-87.
- Hertwig, R., & Grüne-Yanoff, T. (2017). Nudging and boosting: Steering or empowering good decisions. *Perspectives on Psychological Science*, 12(6), 973-986.
- Hanushek, E. A., & Rivkin, S. G. (2007). Pay, Working Conditions, and Teacher Quality. *The Future of Children*, 69-86. Doi:10.1353/foc.2007.0002.
- Hitotsuyanagi-Hansel, A., Forese, J. F., & Pak, Y. S. (2016). Lessening the divide in foreign subsidiaries: The influence of localization on the organizational commitment and turnover intention of host country nationals. *International Business Review*, 25(2), 569-578. Doi: 10.1016/j.ibusrev.2015.09.011.
- Jacobs, E. & Roodt, G. (2008). Organisational Culture of Hospitals to Predict Turnover Intentions of Professional Nurses. *Health SA Gesondheid*, 13(1), 63-78.
- Janis, I. L. and Mann, L. (1977). *Decision Making: a psychological analysis of conflict, choice and commitment*. New York: Free Press
- Khan Z. & Newman L., 2021. *Building Behavioral Science in an Organization*. Action Design Press. P. 3.
- Katamba, H. S. (2011). *Factors affecting voluntary nursing staff turnover in Mengo hospital. (Doctoral dissertation)*. University of South Africa.

- Kim, J. (2015). What Increases Public Employees Turnover Intention? *Public Personnel Management*, 44(4), 496-519. Doi:10.1177/0091026015604447.
- Ladd, H. F. (2011). Teachers' Perceptions of Their Working Conditions: ¿How Predictive of Planned and Actual Teacher Movement? *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 33(2), 235-261. Doi:10.3102/0162373711398128.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B. C., McDaneil, L. S., & Hill, J. W. (1999). The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension. *Academy of Management journal*, 42(4), 450-462.
- Levine, D. I. (1993). Worth Waiting For? Delayed Compensation, Training, and Turnover in the United States and Japan. *Journal of Labor Economics*, 11(4), 724-752. Doi: 10.1086/298313.
- Martin, A. (2007). *Employee Perceptions of Organisational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intentions in a Post-Merger Institution*. Johannesburg: University of Johannesburg.
- Medina, E. (2012). *Job satisfaction and employee turnover intention: What does organizational culture have to do with it*. Columbia University Academic Commons.
- Menezes, I., Lozado, J., Menezes, A. C., Moraes, E., Sandbrand, D., Muszynski, P., & Ruggeri, K (2018). Development and validation of the multidimensional turnover intentions scale.
- Michie, S., Abraham, C., Eccles, M. P., Francis, J. J., Hardeman, W., & Johnston, M. (2011). Strengthening evaluation and implementation by specifying components of behaviour change interventions: a study protocol. *Implementation Science*, 6(1), 1-8.
- Michie S, Atkins L, West R. (2014) *The behaviour change wheel: a guide to designing interventions*. UK: Silverback Publishing.
- Michie S, Van Stralen MM & West R. (2011) The behaviour change wheel: a new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implement Sci*. P, 42.6

- Miller, W. R., & Rose, G. S. (2015). Motivational interviewing and decisional balance: contrasting responses to client ambivalence. *Behavioural and cognitive psychotherapy*, 43(2), 129-141.
- Ministerio del Trabajo. Ley de Protección de Datos. 31 de octubre de 2012.
- Mcfeely S., Wigert b. (2019). This Fixable Problem Costs U.S. Businesses \$1 Trillion. <https://www.gallup.com/workplace/247391/fixable-problem-costs-businesses-trillion.aspx>
- Moen, P., Kelly, E. L., & Hill, R. (2011). Does Enhancing Work-Time Control and Flexibility Reduce Turnover? A Naturally Occurring Experiment. *Social Problems*, 58(1), 69-98. Doi:10.1525/sp.2011.58.1.69.
- Mohd M., Idris A & Tuckey M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. Doi.org/10.1080/13678868.2018.1530170.
- Moreno J.R., y Lemus J.J., (2017). Análisis de las Principales Causas de Rotación de Personal de la Empresa Oiltrans SAS de la Ciudad de Bogotá, D.C. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9372/MorenoJulian2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Nawaz, M. S., & Pangil, F. (2016). The relationship between human resource development factors, career growth and turnover intention: The mediating role of organizational commitment. *Management Science Letters*, 6(2), 157-176. Doi: 10.5267/j.msl.2015.12.006.
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management* pp. 049-054.
- Pratten, J.D. (2003), The training and retention of chefs, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15 No. 4, pp. 237-242. Doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1108/09596110310475702
- Salamanca (2021). Empresa. <http://soporte.salamanca.com.co:8075/empresa.php>
- Schwarz, N., Newman, E., & Leach, W. (2016). Making the truth stick & the myths fade: Lessons from cognitive psychology. *Behavioral Science & Policy* 2(1), 85-95. doi:10.1353/bsp.2016.0009.

- Rodríguez Alva, J. P., Ortiz Puente de la Vega, J. H., Vera Zavala, G. E., Soto Carpio, J. J., & Delgado Palomino, J. A. (2016). Satisfacción y rotación laboral en personal de empresas mineras de Arequipa y Cusco.
- Santhanam, N., Kamalanabhan, T.J., K., Dyaram, L. and Ziegler, H. (2017), Impact of human resource management practices on employee turnover intentions: Moderating role of psychological contract breach, *Journal of Indian Business Research*, Vol. 9 No. 3, pp. 212-228.
- Schwepker Jr., C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 29-52. Doi:10.1016/S0148-2963(00)00125-9.
- Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Diab, H. (2016). The Influence of Work Life Balance on Turnover Intention in Private Hospitals: The Mediating Role of Work Life Conflict. *European Journal of Business and Management*, 8(20), 126-139.
- Sharma, M. (2016). A Study of Turnover Intention Among Managers in Automobile Companies in Pune. *Journal for Contemporary Research in Management*, 12-16.
- Taylor S.J. & Bogdan R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados*. Ed.Paidós, España. P. 100 –132.
- Tendencias de reclutamiento (2018). Hays Guía Salarial Colombia 2018 Análisis y Tendencias Salariales del Mercado Laboral. <https://guiasalarial.hays.es/>
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2017). *Un pequeño empujón: El impulso que necesitas para tomar mejores decisiones sobre salud, dinero y felicidad*. Taurus.
- Velasco, H. y Díaz de Rada, A. (1997). *La lógica de la investigación etnográfica*. Madrid, Trotta.
- Velicer, W., Diclemente, C., Prochaska, J., & Brandenburg, N. (1985). Decisional Balance Measure for Assessing and Predicting Smoking Status. *Journal of Personality & Social Psychology*. P. 1279-1289.
- Wang, T., Zhao, B., & Stewart, T. (2015). Pay dispersion and organizational innovation: The mediation effects of employee participation and voluntary turnover. *Human Relations*, 68(7), 1155-1181. Doi:doi.org/10.1177/0018726715575359.

Weng, Q., & McElroy, J. C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 256-265.

Wen-Rou, H., & Chih-Hao, S. (2016). The mediating role of job satisfaction in the relationship between job training satisfaction and turnover intentions. *Industrial and Commercial Training*, 48(1), 42-52. doi:10.1108/ICT-04-2015-0029.

ANEXO 1

Guía de entrevista a directivos y mandos medios

Saludo, explicación del propósito y dinámica de la entrevista.

Le pedimos permiso para grabar y explicación sobre la confidencialidad.

Preguntas:

Rompe hielo: Vamos a soñar que estas creando una empresa nueva ... ¿Cómo te la imaginas?

Objetivo específico 1: Reconocer las causas de la rotación de empleados para la empresa

- Lista las 4 posibles causas por las que crees que las empleadas se retiran de la empresa
- ¿Podrías jerarquizarlas desde la que más influye hasta la que menos influye? Siendo 4 la que más influya y 1 la que menos influya

Objetivo específico 2: Identificar acciones que la empresa ha realizado para disminuir la rotación de sus empleados.

- Ustedes nos contaron que han hecho varias cosas para tratar de mejorar la rotación, ¿nos podrías contar de forma se ha hecho y cómo se han medido los resultados?
- ¿Qué ha funcionado y que no?

Objetivo específico 3: Identificar personas clave para la construcción del diagnóstico (próximas entrevistas)

- ¿Con qué personas nos sugieres conversar que puedan darnos información sobre la situación y población a intervenir?

ANEXO 3

Protocolo para conversaciones

El presente protocolo busca definir una guía metodológica en la que se apliquen tres técnicas para el cambio comportamental. Las técnicas seleccionadas son “fuente creíble”, “pros y contras” “comparación de imaginar futuros resultados. El propósito de estas técnicas es influenciar en la capacidad de deliberación que tienen los trabajadores de Salamanca, sobre su intención de retirarse de la compañía, propendiendo por el desarrollo de habilidades para la toma de decisiones.

El espacio se divide en varios momentos, los cuales estarán descritos a continuación:

1. **Enquadre:** al inicio se debe garantizar que el espacio cuente con las condiciones de privacidad para que la persona se pueda expresar libremente. De manera posterior, la persona o las personas que lideren el espacio, deben dar un contexto de cuál es el propósito de este y reiterar que la información suministrada no representa ninguna amenaza para sus condiciones de trabajo, pues la estrategia está respaldada por la dirección.

Propósito: Generar confianza y apertura.

2. **Escucha activa de fuente creíble:** la persona que representa los intereses de la empresa (fuente creíble), le solicita al colaborador que exprese de manera abierta las situaciones que lo hacen contemplar la idea de retirarse de la compañía y que establezca un ranking que va desde la razón más influyente a la menos influyente. Es importante que durante el espacio se haga un ejercicio de recapitulación constante para validar que si se está presentando un entendimiento adecuado y darle la seguridad al colaborador de que está siendo escuchado. Se recomienda a los facilitadores del espacio, no emitir ningún juicio o comentario que busque contradecir al colaborador inicialmente. Este momento finaliza cuando se tienen

delimitadas las principales causas que influyen en el estado de shock (estado en el que se inicia la intención de rotación según el modelo de despliegue).

Nota: el facilitador proporciona validación de las razones.

Propósito: Identificar las principales causas de intención de rotación y organizarlas según su influencia.

3. **Ejercicio de pros y contras:** Se le solicita a la persona que liste los pros y contras de su trabajo en salamanca, teniendo en cuenta los factores mencionados en el momento anterior. La fuente creíble tiene el trabajo de verificar que elementos en contra se pueden trabajar desde la organización y generar posibles acuerdos en la medida de las posibilidades de Salamanca.

Propósito: Reconocer los aspectos positivos del trabajo, posibles acuerdos para el trabajo de aspectos negativos.

4. **Imaginación de futuros resultados:** Se le solicita a la persona que imagine las consecuencias positivas y negativas que tendría si renuncia a la empresa y se hace énfasis a que tenga en cuenta los acuerdos establecidos en la fase anterior

Propósito: Generar en el colaborador mayor conciencia sobre las posibles consecuencias de sus decisiones, teniendo en cuenta las posibilidades que tiene al interior de la organización. Al final se realiza un cierre y los compromisos de la reunión quedan en un acta para futuros seguimientos.

ANEXO 4

CUESTIONARIO DE INTENCIÓN DE ROTACIÓN LABORAL DE ROODT

INSTRUCCIONES

Te pedimos que contestes el siguiente cuestionario con total honestidad y sinceridad para que así tus respuestas reflejen verdaderamente tus percepciones.

Cabe resaltar que no existen respuestas correctas ni incorrectas y que tu opinión es confidencial; ninguna otra persona diferente de los investigadores tendrá acceso a tus respuestas individuales, éstas serán analizadas de forma grupal. También puedes retirarte de este estudio en el momento que decidas.

DATOS DEMOGRÁFICOS

Nombre: _____

Sexo: Mujer ____ Hombre ____ otro ____

Edad: _____

Estado Civil: Soltero ____ Casado/Conviviente ____ Divorciado /Separado ____

Nivel Académico: Primaria ____ Bachillerato ____ Técnica ____ Profesional ____

Área a la que perteneces: Auxiliar de piso ____ Cafetería ____ Cocina ____

Tiempo de servicio en la empresa: _____

| | | | | | | | | | |
|---|-------|--|--|--|--|--|--|--|---------|
| reubicación le impiden renunciar? | | | | | | | | | |
| 15. ¿Con que frecuencia la fatiga física (por ejemplo: dolor en las articulaciones, músculos, etc.) lo hace pensar en renunciar? | Nunca | | | | | | | | Siempre |
| 16. ¿Con que frecuencia la fatiga mental (por ejemplo: dificultad para concentrarse, sentirse “embotado”, “abrumado”, “tostado”, etc.) lo hace pensar en renunciar? | Nunca | | | | | | | | Siempre |

¡MUCHAS GRACIAS!

ANEXO 5



Opción 1

Usa el computador



Opción 2

Desde tu celular
escanea el código QR

Para dudas y observaciones nos puedes encontrar en el 314 632 43 49



¡RECUERDA!

Cuéntanos cómo estuvo tu día
en la encuesta semáforo

Para dudas y observaciones nos puedes encontrar en el 314 632 43 49

ANEXO 6

Encuesta semáforo

* 1. Nombre y apellido

2. Ingresar la fecha de hoy

Fecha

Fecha

DD/MM/AAAA

* 3. ¿En qué estado de ánimo has llegado hoy?



Contento



Normal



Aburrido

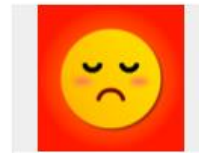
4. ¿En qué estado de ánimo te vas hoy?



Contento

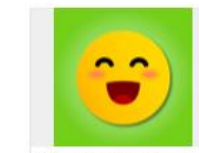


Normal



Aburrido

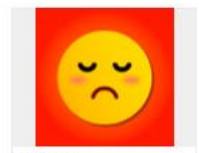
* 5. Un día como hoy te hace pensar que



Quiero seguir aquí



No sé



Quiero irme

6. Si quieres, puedes contarnos qué ha pasado hoy

ANEXO 7

Formato de conversaciones

Fecha: _____

Participantes: _____

1. Encuadre

___ El espacio cumple con las condiciones de privacidad

___ Se dio contexto (propósito y se reiteró que la información suministrada no representa ninguna amenaza para sus condiciones de trabajo)

2. Escucha activa de fuente creíble

| |
|---|
| Descripción de situaciones que lo hacen contemplar la idea de retirarse de la compañía (se establece un ranking que va desde la razón más influyente a la menos influyente) |
|---|

3. Ejercicio de pros y contras

| | PROS | CONTRAS |
|--|------|---------|
| Determinar aspectos a favor y en contra de trabajar en Salamanca | | |

Elementos en contra que se pueden trabajar desde la organización y posibles acuerdos:

4. Imaginación de futuros resultados

| | POSITIVAS | NEGATIVAS |
|---|------------------|------------------|
| ¿Cuáles serían las consecuencias de tomar la decisión de retirarme de la compañía? | | |

5. Observaciones, acuerdos y compromisos

ANEXO 8

Consentimiento Informado

Yo _____ he sido informado e invitado a participar en una investigación con el nombre “Impacto de una intervención comportamental en el balance decisional sobre la intención de rotación de los empleados de la empresa Salamanca S.A. en la sede de la Clínica del CES”, éste es un proyecto de investigación científica que cuenta con el respaldo y financiamiento de estudiantes de la Universidad Eafit y la empresa Salamanca.

Entiendo que este estudio busca evaluar el impacto de una intervención comportamental en el balance decisional sobre la intención de rotación de los empleados de la empresa Salamanca S.A. en la sede de la clínica del CES y sé que mi participación se llevará a cabo en la sede de la clínica del CES, en el horario de 2:00 a 3:00 pm y consistirá en responder una encuesta que demorará alrededor de 15 minutos.

Me han explicado que la información registrada será confidencial, y que **los nombres y las respuestas no podrán ser conocidas por otras personas** diferentes a los investigadores ni tampoco ser identificadas en la fase de publicación de resultados.

Estoy en conocimiento que los datos no me serán entregados y que no habrá retribución económica por la participación en este estudio, sin embargo, podría permitir encontrar alternativas para el mejoramiento de mis condiciones laborales.

Asimismo, sé que puedo negarme a participar o retirarme en cualquier etapa de la investigación, sin expresión de causa ni consecuencias negativas para mí.

Si tiene alguna pregunta durante cualquier etapa del estudio puede comunicarse con los investigadores Alejandro Naranjo, Andrea Roldán o Raquel Roldán en el tel. 3146324349 o vía e-mail anaranjos@eafit.edu.co, aroldan1@eafit.edu.co, rroldany@eafit.edu.co

Sí. Acepto voluntariamente participar en este estudio.

Firma participante: _____

Fecha: _____

Firma del investigador: _____

ANEXO 9

Diseño de intervención comportamental de carácter argumentativo

Objetivo: sensibilizar y generar confianza para participar en la intervención

Invención:

Ante la pregunta realizada a las empleadas: ¿Crees que manifestar el deseo de retirarte de la empresa, trae algún tipo de resultado o consecuencia? ¿Por qué?

Respuestas dadas por las auxiliares de piso: “Tendría una consecuencia negativa, porque me podrían echar el ojo”

Nota: el significado de “me podrían echar el ojo”, se vincula con la percepción de sentirse señalada o acusada (tropo: echar el ojo es igual a sentirse señalada o acusada).

Preguntas Críticas:

¿Qué evidencia respalda la afirmación de que las consecuencias citadas ocurrirán, y es suficiente para respaldar adecuadamente la solidez de la afirmación?

¿Existen otras consecuencias opuestas que deban tenerse en cuenta?

Mis razones:

Hay evidencia de casos reales de empleadas que han manifestado el deseo de retirarse a tiempo y han tenido como consecuencia una respuesta positiva a sus peticiones, y con esto, no han sido ni señaladas ni acusadas.

Lo anterior demuestra también que existe evidencia que respalda que puede haber otro tipo de consecuencias diferentes a lo que están expresando en la razón dada. En este caso, se prueba la existencia de consecuencias positivas (como opuesto a lo argumentado. Por

ejemplo: reubicación del puesto de trabajo, mejor administración de turnos de trabajo y mejor dotación).

1. Elocución: ¿Cómo lo voy a hacer?

Presentar el testimonio de una empleada con credibilidad entre sus compañeras, que comparta su experiencia de haber hablado con la empresa y haber recibido solución oportuna, sin tener consecuencias negativas (se apela al sesgo de la disponibilidad, ya que se muestra un caso real que respalda la solidez de nuestras razones).

De manera complementaria al testimonio, se contará con la presencia y participación de un directivo que represente una fuente creíble de la empresa, invitando a las empleadas a participar y respaldando a quienes han realizado la acción de hablar, con la intención de generar la tranquilidad de que quienes lo hagan, no tendrán consecuencias negativas.

- Modo: visual (imagen) y verbal (prosa).
- Léxico: Empleada de la empresa con el uniforme puesto (idealmente una empleada que cuente con credibilidad)

El video es grabado en un espacio reconocido de la empresa.

La participación de un directivo de la empresa como fuente creíble.

El logo de la empresa está presente en el video.

- Tropo: “Salamanca tiene los oídos puestos en su gente para apoyarla”

Los “oídos puestos” simbolizan la disposición a escuchar. El “para apoyar” representa lo opuesto a sentirse “señalada”.

- Figura: El video expone la disposición de la empresa para escuchar las empleadas, sin consecuencias negativas y con el respaldo de la directiva para buscar soluciones tempranas.

Guion del video:

1. Primera imagen del video:



“Salamanca tiene los oídos
puestos en su gente para apoyarla”



2. Posteriormente una empleada del servicio brinda un testimonio en el que detalla su experiencia positiva, agradece la iniciativa e invita a sus compañeras a comunicar de manera oportuna:

Testimonio y finaliza incluyendo frases como:

"Gracias al espacio de conversación, pude entender y mejorar la forma como me sentía en el trabajo"

"El espacio me generó confianza y cuando hablé me sentí respaldada"

"sería bueno que mis compañeras comunicaran las cosas a tiempo, vale la pena.

3. Luego, el vídeo finaliza con la administradora o directora del servicio invitando a las auxiliares a expresarse libremente por medio de diferentes mecanismos.

"En Salamanca creamos un espacio para escucharte"

"Siéntete segura al expresarnos tus preocupaciones a través de la encuesta y posteriores espacios que se creen".

Disposición:

El video presenta:

1. Imagen 1, incluye el tropo “Salamanca tiene los oídos puestos en su gente para apoyarla” dando respuesta a la razón 1 dada por las empleadas “tendría una consecuencia negativa, porque me podrían echar el ojo”.
2. El testimonio de una experiencia positiva busca dar respuesta a las preguntas críticas del argumento analizado en la razón 1, al mostrar evidencia de un caso real de empleadas que han manifestado el deseo de retirarse a tiempo, y han tenido como consecuencia una respuesta positiva a sus peticiones.
3. La presencia de la administradora o directora del servicio evidencia que las empleadas que han hablado no han sido ni señaladas, ni acusadas. Por el contrario, han sido respaldadas. Esta presencia invita también a participar de la iniciativa.
4. Presentación para las empleadas:

Lugar: espacio del almuerzo

Momento: mientras descansan

Dispositivo: sus teléfonos (vía whatsapp)

Duración de la intervención: 1 semana

Pasada una semana, se enviará el video vía WhatsApp como recordatorio.

ANEXO 10



Varios están
realizando la
encuesta semáforo
¿Tú ya la realizaste el
día de hoy?

Chicos hola buenas tardes, paso por acá recordándoles el diligenciamiento de la encuesta semáforo 😊

¡Hola Juliana, hemos notado que no has participado con frecuencia en la encuesta semáforo...Queremos escucharte para buscar alternativas que puedan mejorar tus condiciones actuales de trabajo!

Te invitamos a que participes cada día al finalizar tu turno o que nos cuentes qué opinas o si has tenido dificultades.

¡Muchas gracias! 🙏👋