

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ
INSTITUTO DE INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y MANUFACTURA



TITULO DEL INFORME TÉCNICO

**Diseño de un Programa de Bienestar para los trabajadores de una empresa
manufacturera utilizando un enfoque de la metodología PDCA**

REPORTE FINAL

Área: Ciencias de la Ingeniería
LGAC: Mejoramiento Continuo

AUTORES DEL INFORME TÉCNICO:

Ing. Melizabeth Ozuna Herrera

Dr. Roberto Romero López

Coordinación de Investigación y Posgrado del Instituto de Ingeniería y Tecnología

CD. JUÁREZ, CHIH.

DICIEMBRE DE 2020

Ciudad Juárez, Chihuahua a 11 de Noviembre de 2020

DR. JESÚS ANDRÉS HERNÁNDEZ GÓMEZ
COORDINADOR DEL PROGRAMA INGENIERÍA
INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS
Presente.-

Por medio de la presente se hace CONSTAR que el (la) C. **Melizabeth Ozuna Herrera**, matrícula **98262**, alumno(a) del Programa de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la UACJ, realizó en esta empresa el siguiente proyecto: **“Diseño de un Programa de Bienestar para los trabajadores de una empresa manufacturera utilizando un enfoque de la metodología PDCA”** con la asesoría del: Dr. Roberto Romero López en un periodo comprendido del **24 de agosto 2020 al 12 de Noviembre del 2020.**

Se extiende la presente para los fines que al interesado convenga.

HANON SYSTEMS
Coclisa S.A. de C.V.
R.F.C. COC 87 12 550
Av. Del Charro #1715
Parque Industrial Omega CP32410

Atentamente:



Martin de La O
Director Recursos Humanos

Resumen

En el presente documento se redactará la implementación de un programa de bienestar que brinda atención especializada a los empleados de una empresa manufacturera. Por medio de un diagnóstico basado en la metodología PDCA se detectaron las principales causas de absentismo y rotación de los empleados, lo cual nos llevó a conocer que las especialidades de Nutrición, Psicología y Derecho complementan la atención dentro de la función de Recursos humanos para brindar un servicio integral y así hacer frente a las necesidades actuales de la compañía.

INDICE

Índice de Figuras	6
Índice de Tablas.....	7
CAPITULO I. INTRODUCCION	8
1.1 Antecedentes.....	8
1.2 Descripción del Problema.....	11
1.3 Objetivos.....	13
1.3.1 Objetivo General.....	13
1.3.2 Objetivos Específicos	13
1.4 Justificación	14
1.5 Conjetura o Supuesto.....	14
1.6 Alcances y limitaciones	15
CAPITULO II. REVISIÓN DE LITERATURA	16
2.1 Marco conceptual	16
2.1.1 Factor humano como principal valor de la empresa.....	16
2.1.2 Factores en el desequilibrio de la salud y el bienestar del personal de los empleados.	19
2.1.3 Bienestar mental	19
2.1.4 Bienestar físico	21
2.1.5 Bienestar social	23
2.1.6 Productividad.....	24
2.1.7 Absentismo y rotación.	24
2.1.8 La salud relacionada con la capacidad y buen desempeño laboral.....	26
2.1.9 Programas de bienestar	28
2.1.10 Metodología de mejora continua PDCA.....	29
CAPITULO III. METODOLOGIA	31
3.1 Materiales	31
3.1.1 Materiales de oficina.....	31
3.1.2 Equipo de computo	31
3.1.3 Paquetes de computo	31
3.2 Método.....	31
3.2.1 Fase 1. Concentrado de motivos de absentismo y rotación.	33

3.2.2 Fase 2. Identificación de principales casusas.	33
3.2.3 Fase 3. Identificación de recurso humano faltante y revisión de presupuesto.	33
3.2.4 Fase 4. Selección de talento.....	33
3.2.5 Fase 5: Elaboración de planes de implementación.	34
3.2.6 Fase 6. Campañas de promoción	34
3.2.7 Fase 7. Implementación del plan	34
3.2.8 Fase 8. Revisión de los datos de consulta.....	34
3.2.9 Fase 8. Revisión del plan general y hacer mejoras.	35
CAPITULO IV. RESULTADOS	37
4.1 Motivos de rotación y absentismo en la empresa.	37
4.2 Alcances del servicio de recursos humanos.	38
4.3 Adquisición de recurso complementario	39
4.4 Funciones del recurso adquirido.....	39
4.4 Planes de trabajo.....	40
4.5 Publicidad de los servicios	41
4.5.1 Inducción del personal.....	41
4.5.2 Correo electrónico y pantallas	42
4.5.3 Talleres y campañas.....	44
4.6 Protocolo de atención a empleados	46
4.7 Registro de las consultas	47
4.8 Demográficos del programa de bienestar	49
4.8.1 Motivos de consulta departamento de Psicología.....	51
4.8.2 Motivos de consulta departamento de Nutrición	51
4.8.3 Motivos de consulta departamento Legal	52
4.9 Gráficos de rotación y absentismo.....	52
4.10 Implementación de mejoras.....	53
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
5.1 Conclusiones.....	54
5.2 Recomendaciones	55
Anexos.....	56

Índice de Figuras

Figura 1.1 Sección del formato de “Entrevista de Salida”	9
Figura 1.2 Sección del formato “Entrevista de Absentismo”	10
Figura 1.3 Gráfica de absentismo 2018	12
Figura 1.4 Gráfica de rotación 2018	13
Figura 3.1 Diagrama de bloques de metodología utilizada	32
Figura 4.1 Motivos de absentismo.....	37
Figura 4.2 Motivos de rotación de los empleados de Hanon Systems 2018	38
Figura 4.3 Programa de bienestar de la empresa Hanon Systems	40
Figura 4.4 Diapositiva extraída de la presentación de inducción a la empresa.....	41
Figura 4.5 Diapositiva extraída de la presentación de inducción a la empresa (área nutricional)	42
Figura 4.6 Ejemplos de información enviada por correo electrónico a todo el personal administrativo.	43
Figura 4.7 Campaña del departamento legal, abogado realizando testamentos.....	44
Figura 4.8 Taller de unión de grupos entre líderes y equipos de trabajo.....	45
Figura 4.9 Protocolo de canalización de Laborales al programa de bienestar	46
Figura 4.10 Captura de pantalla de sistema de captura (consulta psicológica).	47
Figura 4.11 Captura de pantalla de sistema de captura (consulta psicológica).....	48
Figura 4.12 Captura de pantalla de sistema de captura (asesoría legal)	48
Figura 4.13 Grafico de principales motivos de consulta psicológica	49
Figura 4.14 Gráfico de pie de principales motivos de consulta Nutricional.	50
En el siguiente grafico 4.15 se muestran los resultados obtenidos durante las asesorías legales, de un total de 223 citas durante todo el 2019.	50
Figura 4.15 Grafico de pie de principales motivos de consulta Legal	50

Índice de Tablas

Tabla 3.1 Plan de trabajo para implementacion de Programa de Bienestar	35
--	----

CAPITULO I. INTRODUCCION

1.1 Antecedentes

En el presente documento se redactarán los factores principales de la rotación y absentismo en una empresa de manufactura automotriz. Se pretende indagar en la relación que tienen estos fenómenos con los aspectos psicosociales que viven los empleados.

En lo que se refiere a la empresa, Hanon Systems es una compañía que se dedica a la fabricación y ensamble de componentes de sistemas de intercambio de calor de los autos.

Los principales componentes que elabora la compañía se enlistan a continuación:

- Fabricación de componentes (Tubos, aletillas).
- Ensamble de componentes. (Núcleos para radiadores y evaporadores).
- Subensamble (Tubos, mangueras y bombas).
- Procesos de horneado, soldadura de componentes.
- Empaque y embarque de productos.

El objetivo principal de la compañía es ser líder en innovación y manejo de soluciones de energía térmica, impulsar cambios positivos que generen valor para las personas, clientes, comunidades y ambientes, manteniendo estándares profesionales, operacionales en ambientes sobresalientes.

Actualmente la planta se encuentra ubicada sobre Av. Del Charro 1715 en Cd. Juarez Chihuahua, cuenta con 670 empleados y labora a tres turnos; matutino, vespertino y nocturno.

Para la empresa es fundamental el seguimiento, revisión e implementación de mejoras para disminuir el absentismo y rotación, son métricos que tienen un alto impacto en los costos de la compañía, por lo tanto, son revisados mensualmente y han sido objeto de análisis en los temas de recursos humanos.

Por tanto, una de las principales actividades dentro del área de Recursos humanos de la empresa es el seguimiento al absentismo de manera diaria y sistemática. La alta gerencia monitorea estos importantes métrico mes a mes y solicita estrategias y planes de trabajo para la reducción de los mismos.

Actualmente en la empresa se cuentan con procesos para el seguimiento del absentismo y la rotación de los empleados, dichos procesos se basan en procedimientos establecidos en la compañía los cuales son responsabilidad del área de Recursos Humanos.

Los procesos de entrevista de absentismo, así como la entrevista de salida (cuando un empleado decide dejar la compañía) son documentos que los empleados llenan por solicitud del responsable del área de relaciones laborales el cual brinda la confianza y el espacio para que el empleado pueda expresarse libremente.

El documento cuenta con una sección donde se elige el motivo por el cual deja la compañía o una opción donde puede agregar el comentario en caso de que su situación no coincida con ninguna de las opciones planteadas, se muestra esa parte del documento en la figura 1.1.

11.Cuál es la razón principal por la que dejas la empresa.		
a) Me voy de la ciudad	d) Mejor empleo	g) Problema de transporte
b) No tengo quien cuide a mis hijos	e) Trato injusto en la compañía	h) Problema de pago.
c) Cambio de Domicilio	f) problemas con compañeros	i) Problemas Personales
Otro: _____		
¡GRACIAS POR TOMARTE EL TIEMPO PARA CONTESTAR NUESTRA ENTREVISTA!		
Nombre: _____		
No. Nomina: _____		

Figura 1.1 Sección del formato de “Entrevista de Salida”

Así también, el proceso de entrevista de absentismo que se realiza al día siguiente de la falta del empleado, cuenta con una sección donde se selecciona el motivo por el cual sucedió la falta y se realiza una breve explicación a puño y letra como lo muestra la figura 1.2.

Motivo de la Falta:	
Problema Familiar <input type="checkbox"/>	Personal <input type="checkbox"/>
Problema de Transporte <input type="checkbox"/>	Otro Trabajo <input type="checkbox"/> Donde? _____
* Visitas a IMSS Empleado <input type="checkbox"/> Familiar <input type="checkbox"/> Solo Tramite <input type="checkbox"/>	Salir de la Ciudad <input type="checkbox"/> Donde? _____
* Enfermedad Respiratorio <input type="checkbox"/> Gastrointestinal <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>	Levantarse Tarde <input type="checkbox"/>
Especificar: _____	Tramites Legales <input type="checkbox"/> Especificar: _____
Enfermedad de Familiar <input type="checkbox"/>	Otros: _____
Cuidar Hijos <input type="checkbox"/>	_____
* Obligatorio enviar a Servicios Medicos	

Figura 1.2 Sección del formato “Entrevista de Absentismo”

El motivo seleccionado por el empleado es capturado en un sistema donde se genera un historial y es posible consultarlo en el momento que se requiera.

El seguimiento de las entrevistas por motivo de absentismo, cuenta con dos vertientes; los motivos internos o los externos. El departamento de RH trabaja en la solución de los motivos internos, es decir, problema de transporte, enfermedad del empleado que pueda ser tratada en ese momento (leves), problemas en el área de trabajo, el turno o inconformidad con algún aspecto del entorno de trabajo.

De igual forma, durante el proceso de entrevista de salida se realiza una entrevista de mayor profundidad cuando el motivo por el que deja la compañía está relacionado con estos factores internos ya mencionados. Las acciones inmediatas se evalúan y se efectúan a la brevedad posible para evitar que el empleado falte nuevamente o deje la compañía por factores que tienen solución o puedan ser resueltos con el apoyo del departamento.

En lo que respecta a los antecedentes teóricos podemos hablar sobre el efecto que provoca el absentismo y la rotación en las organizaciones, podemos citar a Levin y Kleiner, (1992): la pérdida de productividad durante la búsqueda del reemplazado, el salario del personal contratado temporalmente más el del ausente,

así como problemas de integración en equipos con personal de reemplazo son efectos negativos inmediatos.

Por otro lado, la rotación voluntaria de la persona supone, entre otros efectos, severos costos directos para la organización, tanto tangibles como intangibles. Entre los tangibles podemos citar los costos asociados con la selección y capacitación de la persona, así como del reemplazo. En cuanto a los intangibles podemos enumerar la pérdida de productividad o fallas en la calidad o en la prevención de riesgos laborales. El tema de los costos es importante de manera que algunos investigadores han cuantificado los costos directos e indirectos de la rotación entre el 100% y 150% del salario de la persona. (Jones, Kantak, Futrell y Johnson, 1996).

1.2 Descripción del Problema

Las principales causas de absentismo y rotación están relacionadas con cuestiones de tipo familiar, trámites legales y de salud. Actualmente el sistema de Recursos Humanos que maneja la empresa, brinda apoyo al personal con los problemas “internos” es decir, que para lograr su corrección dependan directamente de un seguimiento de Relaciones Laborales y no cuenta con apoyo adicional para los factores “externos”, es decir, los problemas que ocurren fuera de la compañía y están relacionados con la vida del empleado.

No se cuenta con profesionales de Derecho, Psicología, Trabajo Social o Nutrición que brinden asesoría y seguimiento a las problemáticas personales y ayude a la disminución del absentismo o rotación derivado de los mismos.

Cabe mencionar que la empresa cuenta con la visita de un médico únicamente una vez a la semana y que el equipo de enfermería brinda apoyo a los empleados solamente como primeros auxilios. El seguimiento a los factores externos; motivos por enfermedad, problemas personales y trámites legales requiere de personal profesional especializado que brinde el apoyo necesario.

A continuación, en la figura 1.3 se muestra el comportamiento del absentismo durante el año 2018 en la empresa Hanon Systems. Donde se observa un índice final de

5.4% estando todos los meses excepto noviembre por arriba del objetivo y en promedio anual por .9% arriba del objetivo planteado que es 4.5%.

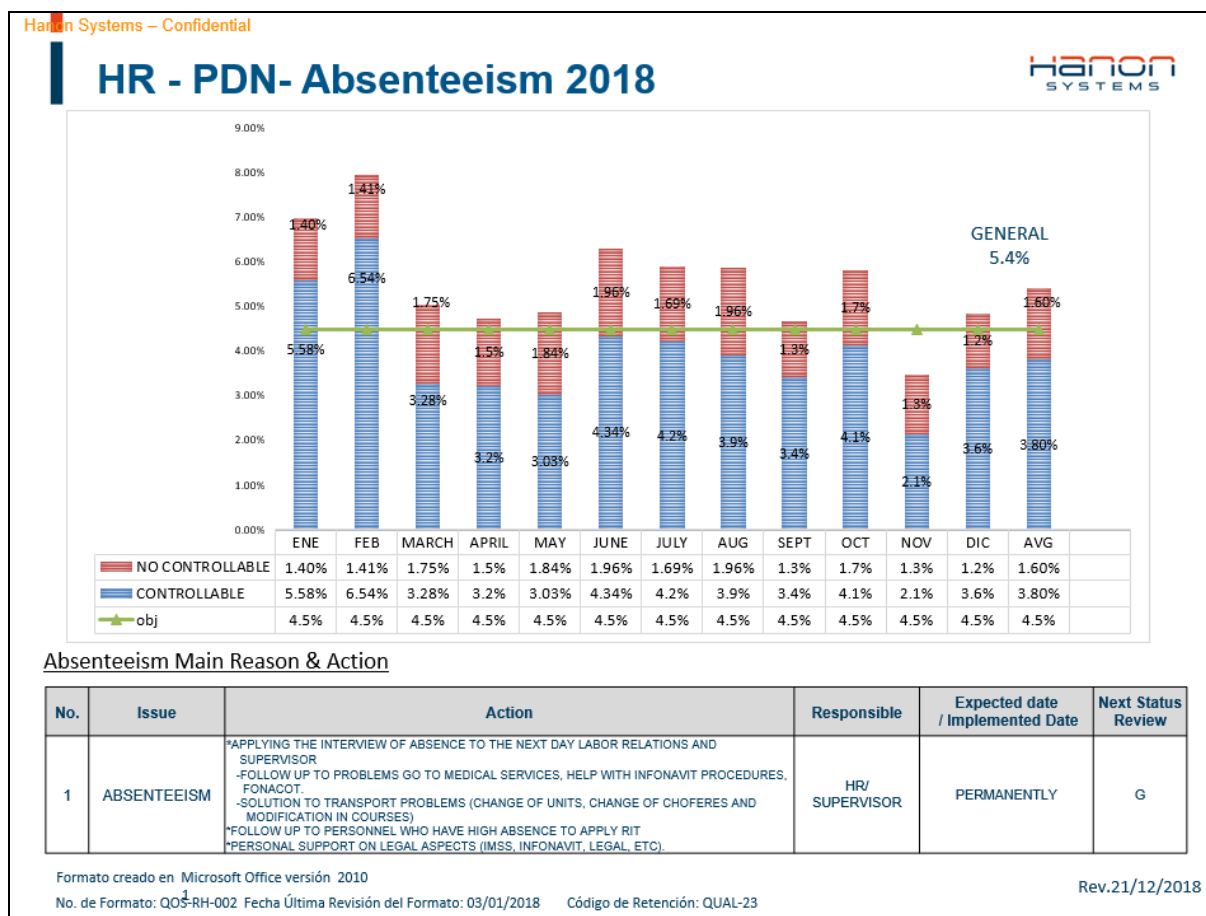


Figura 1.3 Gráfica de absentismo 2018

Así también en la siguiente figura 1.4 se muestra la información recabada sobre la rotación de personal en el año 2018. Teniendo un plan de mantener un 5.5% global, lo cual no se logró obteniendo 6.65% general. Podemos observar 6 de 12 meses por arriba del objetivo.

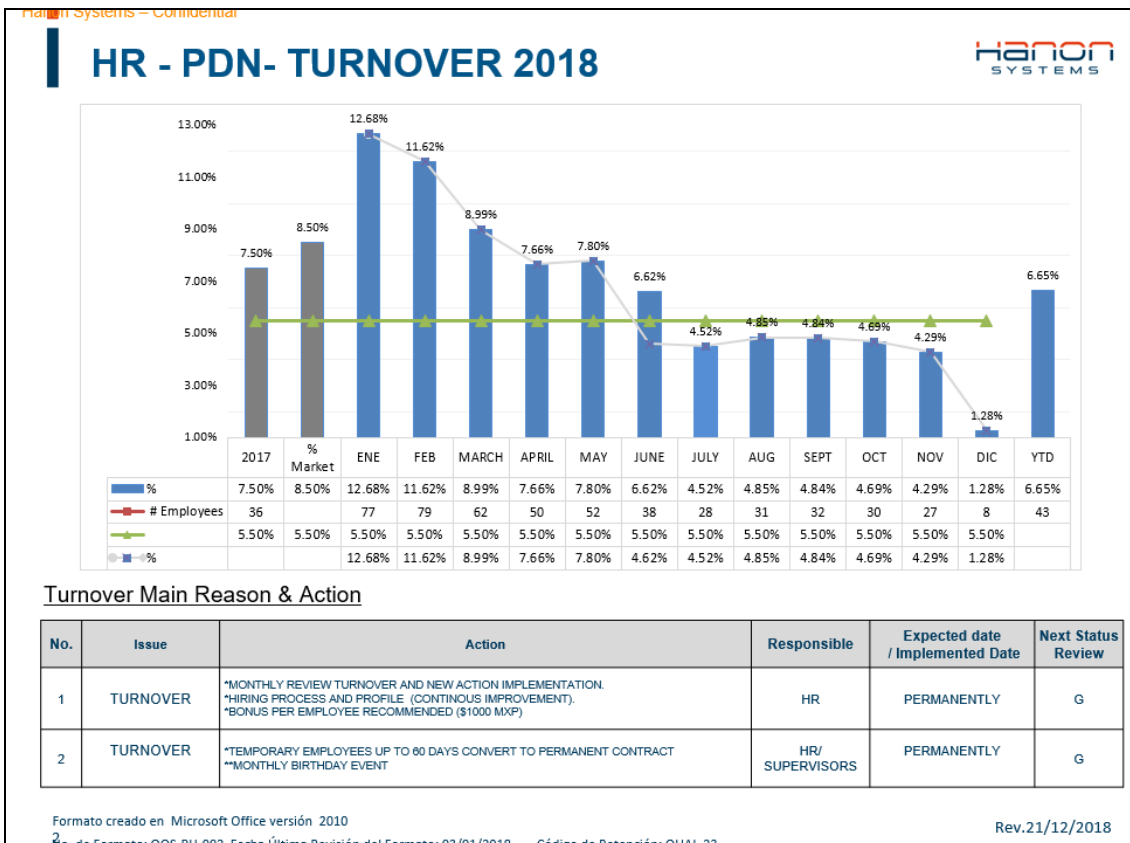


Figura 1.4 Gráfica de rotación 2018

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Crear un programa de bienestar con un enfoque de la metodología PDCA, para el personal de la empresa que oriente y brinde asesorías para la solución de problemas y así lograr estar dentro de los índices establecidos por el corporativo que son rotación (5.5%) y absentismo (4.5%).

1.3.2 Objetivos Específicos

Los siguientes objetivos detallan las acciones necesarias a implementar para lograr el plan general de este proyecto.

- Analizar los principales 5 factores externos que afectan la asistencia y permanencia del empleado.

- Establecer un proceso definido de asesorías y consultas con especialistas.
- Incrementar la calidad de los servicios que brinda recursos humanos por medio de atención de especialistas gratuitos en planta.
- Incrementar el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa.

1.4 Justificación

Debido a que el corporativo establece métricos a cumplir entre ellos el de rotación y absentismo, es importante crear acciones que permitan alcanzar estos métricos antes mencionados.

Mediante las asesorías de los profesionales de Psicología, Nutrición y Derecho los trabajadores adquirirán potenciales soluciones a los problemas que los llevan a faltar o dejar el empleo. Avocándonos en esos factores que contribuyen en gran parte de los índices actuales se podrá ver una mejora en la asistencia y permanencia de los empleados.

Además de lograr los objetivos planteados por la gerencia otros atributos a este proyecto serán; disminución de costos por reclutamiento, selección y contratación del personal, una probable disminución en el desperdicio del proceso productivo derivado de la estabilidad y permanencia de los empleados entrenados y certificados en las operaciones.

1.5 Conjetura o Supuesto

Con un programa que brinde asesorías psicológicas, legales y nutricionales gratuitas en planta donde los empleados tengan oportunidad dentro de su jornada laboral acudir a los especialistas según la problemática que estén viviendo, se logrará mayor asistencia y compromiso con la empresa impactando positivamente en la retención del personal.

Contribuyendo al bienestar de los empleados, dando atención oportuna a las problemáticas personales, legales o de salud, se logrará un impacto positivo en su relación vida/trabajo, así como disminución de estrés, dando como resultado empleados más productivos y comprometidos con la empresa.

1.6 Alcances y limitaciones

Todos los empleados de planta Paso del Norte pueden participar en el programa, desde personal operativo, administrativo o gerencial, así como los tres turnos de trabajo.

Las carreras consideradas para el programa de bienestar son; Nutrición, Psicología y Derecho. Todas las consultas serán de manera confidencial, únicamente se perderá contrato de confidencialidad en los siguientes casos:

1. Cuando el empleado pueda atentar contra su integridad física o la de sus compañeros.
2. Cuando el empleado pueda atentar contra los bienes patrimoniales de la compañía.
3. Cuando el asunto legal implique a dos empleados de la compañía y no exista un mutuo acuerdo.

El programa de bienestar considera también apoyo externo en caso de ser necesario, se realizarán conexiones con instituciones tales como; casa amiga, bufete jurídico de la UACJ, defensoría pública, etc.

Una limitante que puede presentarse es la cuestión de autorización de presupuesto, se necesita autorización de la gerencia para la contratación de personal. En caso de no tener éxito se considerará la opción de estudiantes a punto de egresar que puedan realizar prácticas profesionales. En tal caso, se iniciará el programa con el mismo plan, solo que las consultas serían manejadas únicamente como asesorías y se limitarían a los conocimientos que en ese momento presenten los estudiantes.

Además de las cuestiones económicas, otro factor importante son las creencias limitantes del grupo gerencial respecto a la relación de la estabilidad en la vida personal de los empleados con el presentismo y/o productividad.

En lo que respecta a los empleados uno de los más grandes retos será establecer una nueva cultura de autocuidado, ya que existen paradigmas equivocados relacionados con los profesionales de salud mental y nutricional debido a la cultura de nuestro país, donde carece de información y educación preventiva a estas importantes áreas de la salud.

CAPITULO II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Marco conceptual

2.1.1 Factor humano como principal valor de la empresa

Según los autores Comorera, V. O., Vilà, M. P. C., Cuevas, C. A. D., Rodríguez-Serrano, J. C., Nuez, R. T., & Lorenzo, J. T. (2011) Los líderes y los gestores organizacionales son conscientes de la importancia del factor humano el cual hace como diferencial que conduce al crecimiento y la longevidad organizativa. Estos autores concuerdan que no es suficiente con mantener una buena salud económica que a su vez lleva a contar con la mejor herramienta de maquinaria o la mejor tecnología; si no que la diferencia la hace la persona que manipula el producto y la maquinaria.

En la era de la información, las empresas deben centrar sus recursos en la competitividad de conocimientos, habilidades y capacidad de innovación de los trabajadores, es decir en el desarrollo integral. En la transición del siglo 21 comienza la etapa llamada economía del conocimiento conocida así por el comienzo de la implementación de telecomunicaciones, informática, biotecnología, servicio de alto valor añadido, así como la presión por las diferentes competencias de la industria, cambiando las reglas del juego. Teniendo en cuenta aparte de los factores económicos (tierra, capital y trabajo), los activos intangibles o también llamados capital intelectual dado que no se ven reflejados en algo contable, pero generan o generaran valor a la empresa (el factor humano).

Según Hurtado, M. C. G., & Leal, M. (2008) El buen manejo del recurso humano dentro de la organización, se traduce en el compromiso con el área de las relaciones humanas interpersonales, poniendo, así como prioridad integrar, alinear y buscar coherencia entre las necesidades de la organización y la de cada una de sus miembros. Para ello, es necesario dedicar e invertir tiempo en la gente, así como unir todas las dimensiones que conforman a un empleado, lo cual llevara a facilitar que la gente aporte ese “algo más”, de manera de poner no sólo el cuerpo y la mente, sino también el alma y el corazón, generando un involucramiento por su trabajo aún más profundo. Generando relaciones de colaboración y compromiso, indispensable para que

la organización a la mejora continua. Una de las áreas de oportunidad en las empresas suele ser la eficiencia y la efectividad que se afrontan en la actualidad por los grandes cambios industriales, y en la vida personal, está relacionado con dificultades presentadas en la forma de llevar adelante las relaciones interpersonales.

Toda relación humana, profesional, laboral o personal, es una relación comunicacional en la que interactúan constantemente el cuerpo-alma-mente-corazón. Existen hoy teorías correspondientes a tecnologías blandas (Counseling Psicológico Organizacional), que hacen referencia a un acompañamiento a las personas o equipos de trabajo para bridar la atención a necesidades profesionales y personales para obtener un mejor desarrollo de su potencial, desempeño y rendimiento, lo cual permite una construcción integrada para la resolución de conflictos y emprendimiento de proyectos y logro de objetivos compartidos. Son procesos que se interrelacionan e integran entre sí, teniendo en consideración que el desarrollo profesional, laboral y personal van de la mano.

Según Peiró, J. M. (2004). en la actualidad existe evidencia para señalar que los cambios sufridos en las organizaciones persiguiendo la innovación tecnológica y el rediseño del sistema de trabajo tienen consecuencias para la salud y el bienestar de los trabajadores. Por un lado, se brinda una mejoría en el proceso o determinadas condiciones de trabajo (ruido, sobrecarga física, posturas inadecuadas, riesgos de accidente, trabajo monótono, etc.) pero a su vez genera nuevos riesgos de carácter psicosocial. Por lo cual es indispensable tener en cuenta las mismas que serán generadoras de estrés y las consecuencias negativas que pudieran traer consigo a la salud y bienestar del empleado.

De acuerdo a Cequea, M. M., Monroy, C. R., & Bottini, M. A. N. (2011) En su investigación analizando la productividad en conjunto con una perspectiva humana propone la clasificación de los factores en dos dimensiones que se pueden manifestar en su persona dentro de una organización, las cuales son: la dimensión psicológica y dimensión psicosocial. Entre los factores humanos dentro de las mismas encontró los factores individuales (la motivación, las competencias, la satisfacción laboral, la identificación, compromiso y la implicación con la organización), los factores grupales (la participación, la cohesión y la gestión de conflictos) y los factores organizaciones (la

cultura organizacional, el clima organizacional y el liderazgo). Los cuales tienen influencia en la productividad de la organización.

Durante años se han ido generando cambios a lo largo de toda organización a través de la demanda y cambio de necesidades, tecnología e innovación que se han ido implementando y generando cambios a las estructuras internas de una organización, como lo es lo ya mencionado, la importancia del factor humano, adaptación a nuevos ritmos de trabajo, desarrollo en habilidades técnicas a los empleados etc.

Según Espinosa, A. Q., & Giménez, A. O. (2006). Solo existe algo seguro en las organizaciones y se refiere al cambio constante, cita a la Real Academia española de la Lengua, la cual lo define como “acción o efecto de cambiar”. E invita a ver el cambio no como pausa en el tiempo si no como un proceso sin terminación dentro del cual existirán muchos factores involucrados, será lento y continuo. Y así insiste en que una empresa debe hacer frente a entornos políticos, económicos, sociales y culturales en donde principalmente el factor humano es el que guiará el proceso de cambio y nuevas implementaciones en la organización. El cambio es visto como un reto humano y técnico, que lleva a una transición individual, así como organizacional.

Herrera, Y. C., Betancur, J., Jiménez, N. L. S., & Martínez, A. M. (2017). El papel que desempeña un trabajador también cambia a lo largo de la historia dentro de las organizaciones. En principio se buscaba solo rendir cuentas a la producción, después con el tiempo se redirigió a que desempeñara función como trabajador “mecánico”, es decir, guiado a lo administrativo y económico. Pero en la línea del tiempo se ha logrado ver al trabajador como un colaborador estratégico, considerando su potencial como un talento valioso. Por lo cual es necesario que el empleado tenga bienestar laboral, el cual se deriva de buenas condiciones laborales en las que se busca promover, el bienestar y la salud mental.

Teniendo en cuenta el factor humano como prioridad, abordemos más sobre las necesidades del factor humano es decir los empleados y para un estado de bienestar y salud ; la OMS 2020: la considera como «*La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades*».

2.1.2 Factores en el desequilibrio de la salud y el bienestar del personal de los empleados.

Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (2008) Los cambios tecnológicos acelerados, cambios socioeconómicos, políticos tienen impactos poderosos en los mercados, actividades y organizaciones, así como los cambios en la demografía de la fuerza laboral están transformando el ritmo de las empresas. Los cuales traen cambios con implicaciones y consecuencias en la salud y bienestar, así como su eficiencia. Una de las más claras es el estrés laboral lo cual podemos como un desajuste en la homeostasis de la persona, aunque el estrés laboral es considerado como una experiencia subjetiva desde cada individuo, producida por la percepción de que existen trabajos excesivos o que son difíciles de controlar o con consecuencias negativas a su salud. Estas consecuencias negativas se denominan tensión y las fuentes de las experiencias de estrés, se denominan estresores. El buen análisis de los estresores es indispensable para la prevención y control del estrés laboral. Afortunadamente cada vez son más consciencia de la responsabilidad corporativa social, la cual es promover la salud y mejores condiciones de trabajo. Además, hay evidencia de que un ambiente sano y positivo traerá a la empresa beneficios y mejores resultados.

La salud integra la salud, física mental y social, se desarrollará a continuación cada una de ellas.

2.1.3 Bienestar mental

Para brindar la salud mental según LÓPEZ, S. M., & ARISTA, Y. E. C. Las condiciones de vida suelen ser complejas y complicadas, en donde nos enfrentamos a crisis económicas, políticas, sociales, culturales e interpersonales. Una realidad complicada donde existen nuevos retos de una sociedad capitalista que exige cada vez el ser más productivos, lo que significa hacer más con menos. Y en ocasiones a costa del bienestar del empleado. Lo cual también da pie al consumo descontrolado de bienes materiales lo cual puede llevar a una compañía donde los vínculos humanos se vuelvan frágiles y se enajenen de las personas. Al resaltar el individualismo se deja de lado las interacciones con otros y con el ambiente en el cual vivimos.

Sirera, J. P. (2008) Al integrar la atención psicológica como atención primaria siguiendo algunos modelos de colaboración y coexistencia con otros profesionales en el mismo centro ya sea personal externo o interno (psicólogos, médicos o derivaciones) dado que en la actualidad existe la importancia central en la atención psicológica para la calidad de la asistencia sanitaria, la cual es lamentablemente de difícil acceso. Tras más de 30 años de análisis, existe bastante evidencia sobre la eficacia, efectividad y eficiencia de los tratamientos psicológicos en entornos públicos y privados. Sin embargo, en ocasiones esta es desplazada e ignorada en términos de estrategia y desarrollo de programas o servicios.

Según Barona, E. G. (2001). El síndrome de Burnout, tiene implicados factores que van desde el contacto de trabajo y la organización, las situaciones personales, así como los que están relacionados a lo profesional. El Burnout y el estrés se pueden controlar a través de estrategias de control centradas en el problema principal. Por lo cual propone estrategias para el control y afrontamiento enfocadas al individuo e institución, así como programas individuales y organizacionales. Dentro de las cuales se pueden incluir programas hacia la creación de habilidades de comunicación, entrenamiento en habilidades sociales, el asertividad, resolución de conflictos, el manejo del tiempo, técnicas cognitivas y de autocontrol, actividades que fomenten el crecimiento profesional. De igual manera analizar las condiciones ambientales, conductuales, fisiológicas y cognitivas que puedan causar el estrés y su manera de enfrentarlo para la prevención. Y claro la salud, condiciones fisiológicas, es decir el estado general de salud de los empleados. Trabajar en las mejoras del ambiente laboral y las condiciones, así como incluir programas organizacionales para el control del estrés, programas de promoción inicial y permanente, así como aspectos organizativos y psicopedagógicos.

Según Sanabria, A. G., León, F. G., Gestoso, C. G., & Giménez, M. L. (2003) El estrés laboral tiene consecuencias sobre las personas y en las organizaciones en las que laboran. Dado que las situaciones vividas personales y ambientales traerán consecuencias de diferentes índoles como psicósomáticas o psíquicas. Propiciando un clima laboral no adecuado, que de manera simultánea traerá consecuencias en la satisfacción laboral y el rendimiento del trabajador. Así también esto generara costos en la compañía dedicando medios económicos y personales. Sin embargo, a medio o largo plazo se podrán ver los resultados en la inversión con la disminución del estrés, el cual

se puede afrontar con intervenciones a nivel organización en el afrontamiento del estrés, con programas, que disminuirán las consecuencias negativas como lo son la disminución en la productividad, el absentismo laboral, accidentes de trabajo. Como técnicas propone programas de integración, el apoyo directivo, la reubicación de empleados en otros puestos que generen menos estrés, programas de intervención en crisis los cuales ayudaran cuando se ha tenido algún acontecimiento traumático como como el fallecimiento de una persona clave en la organización, situaciones económicas, u otras que pueden llevar a ocasiones conflictos de relaciones, incertidumbre, ansiedad, entre otros

2.1.4 Bienestar físico

De Losada, I. M. (2011). La dieta y los alimentos han tenido un papel sumamente importante en la larga historia de la medicina, un ejemplo claro es que, en Egipto y Grecia, el ajo fue utilizado para tratar problemas de salud, así igual en el siglo 18 previno el escorbuto incluyendo en la dieta de sus marinos, limas y limones. Desde ese entonces la rama de la medicina también se ha preocupado por las deficiencias en los nutrientes dado que estas llegan a producir enfermedades que de no ser tratadas pueden ser mortales. Aunque algunas deficiencias de nutrientes no tienen como consecuencia una enfermedad cancerígena, si pueden alterar el buen funcionamiento del organismo. Sin embargo, a pesar de llevar una dieta controlada o considerada buena, existen ciertos factores en la actualidad que hacen más complicado el estar bien alimentado como lo son los procesamientos de los alimentos que causan pérdida en sus nutrientes y minerales. Así también factores psicológicos como el estrés pueden ocasionar pérdida de nutrientes y exceso de actividad en el sistema simpático que afectan directamente a la digestión. Las personas que padecen ansiedad son más altos los niveles necesarios de calcio. En cuanto a lo ambiental tenemos los pesticidas y herbicidas que afectan la nutrición de las plantas provocando que la composición química de los nutrientes se vea modificada. El tiempo del alimento desde su cosecha hasta el consumo hace que se disminuya los nutrientes del alimento.

Calañas-Contiente, A. J., & Bellido, D. (2006). Llegaron a lo largo de su investigación a algunas conclusiones dentro de las cuales están: que los objetivos generales de una alimentación saludable también tienen que ser coherentes con la salud

poblacional. De igual manera que el conjunto del ejercicio y la alimentación en el estilo de vida ayuda a la muy probable mejora la salud. Las fuentes alimentarias pueden variar en su contenido macro y de sus micronutrientes por lo cual se necesitan cierta medida en las porciones para lograr una ingesta adecuada y suficiente para la persona. La modificación de la alimentación y del estilo de vida tienen un gran impacto en reducir riesgos de padecer enfermedades y aunado mejorar la calidad de vida. La alimentación es indispensable para la prevención de alguna enfermedad coronaria, así también son factor en la etiología de la diabetes mellitus tipo 2 y aún quedan cuestiones por comprobar en cuanto al papel que desempeña en la etiopatogenia del cáncer. Entre otros.

Ríos, N., Samudio, M., Paredes, F., & Vio, F. (2017). Realizo una evaluación de una intervención nutricional en el ámbito laboral. En la cual utilizo un estudio cuasi experimental, longitudinal, junto a una intervención educativa nutricional durante 4 meses, se diseñó en base a un modelo ecológico social en donde se consideran los factores internos personales e institucionales, comunitarios y de políticas públicas. Dentro de la intervención se establecieron sesiones de consejería individual, elaboración de planes alimenticios personalizados, así como planes de acciones colectivas para el apoyo a la alimentación saludable. De igual manera se realizó una difusión de información saludable semanal mediante mensajes de textos y líneas de contacto del personal hacia los especialistas a través de correo electrónico o WhatsApp, además de las consultas. De manera simultánea se realizaron auditorías al comedor y cocina y conocer los menús y situación laboral, en base a esto se elaboraron los planes de almuerzos y cenas, con una línea saludable y disminuyendo porciones de carnes rojas, con su monitoreo para que se cumplieran los acuerdos. Con esta investigación con el sustento de buscar la promoción de la salud de ECNT en el lugar de trabajo, se dieron cuenta de la importancia de realizar mejoras en la calidad de vida de los trabajadores y con esto disminuir el riesgo de adquirir enfermedades. Los centros de trabajo junto con las escuelas son los espacios más indicados para realizar acciones que impacten en la promoción de la salud ya que es donde niños y adultos pasan un gran tiempo. Se encontró a lo largo de la intervención cambios positivos, no solo en el consumo de frutas y verduras sino al igual en la ingesta de grasas. A pesar de existir limitaciones se demostró lo viable que es implementar este tipo de programas en el ambiente laboral. Lo cual puede tomarse a consideración en modelos de intervenciones en otras compañías.

2.1.5 Bienestar social

Según Janeth, S. N. (2012) vieron la oportunidad ante la creciente de negocios en la ciudad de implementar dentro de su organización PYMES, especialistas en el área legal para asesorar en diferentes ámbitos de la práctica jurídica. Creando asesorías para los trabajadores para apoyo en problemas de litigios legales. Donde se goza de la protección de sus intereses, patrimonios y de libertades. La creciente necesidad en las empresas de ser una empresa integral, ya que nadie se encuentra exento de poder estar involucrado en algún ámbito legal y de obtener un apoyo profesional y seguro, así como manejo adecuado del caso. Ya que muchas empresas no se encuentran listas para atender aspectos de índole legal. Generando mejoras en el servicio otorgado a sus clientes. El nombre del proyecto llevara por nombre y el cual, según las encuestas realizadas a las personas, es completamente factible y será aceptado.

Hernández León, P. A., & Rodríguez Gómez, Á. M. (2017). La cartera vencida es una situación que se ha incrementado en los últimos años en los sectores financieros, una de las causas de esto es el sobreendeudamiento y una mala cultura financiera. De lo cual nace el proyecto de instalar 2 abogados con experiencias en diferentes ramas del derecho como, civil, comercial y cobranza que dé a los empleadas asesorías y acompañamiento para lograr conciliar las necesidades que se presentes de situaciones jurídico-financieras ya que se obtendrán grandes beneficios y de la mano se brindara educación financiera y una planificación adecuada de ingresos y Gastos. En la historia hemos aprendido del hombre y su desarrollo sociológico, y las necesidades básicas para sobrevivir, así como otras que ayudan a su desarrollo y posicionamiento social, y es ahí donde se hace el incremento de actividades económicas y financieras que son variables a lo largo del tiempo y que solo lo logran controlar unos pocos. De lo cual nace la iniciativa de mediante un tercero, solventar salidas a estos hechos que impactan desde la nación hasta a un solo ciudadano, lo cual, si se deja al aire libre, puede producir efectos positivos o negativos, crisis o bonanzas, que pueden generar si es guiado de una manera correcta bienestar, y ayudar a tomar las decisiones correctas para encontrar la estabilidad económica y mental. En su investigación se obtuvo que un 67% de las personas si han sido involucrados en proceso de mora y que un 85% estarías dispuestos a pagar una asesoría.

Llegando a la conclusión que implementar un modelo con este fin tendría viabilidad en los negocios y se invita a llevar una implementación basados un objetivo, misión y visión de la compañía y el cumplimiento de las mismas y documentos los éxitos logrados a través de las asesorías.

2.1.6 Productividad

La productividad según Laos, E. H. (2007) Podría normalmente considerarse como la forma de medir la eficiencia con la que se le da rendimiento al recurso humano en el país. Y aunque es para gran cantidad de personas considerada verdad no es aceptada por algunos dado que algunos economistas perciben el aumento significativo del producto como un reflejo de una consecuencia del proceso factoría. Es decir que la maquinaria está sustituyendo el esfuerzo humano.

Según Herrera, J. L. (2012) productividad hace referencia a la capacidad de producir a menor tiempo y con esta velocidad transformar la energía en los objetos y recursos requeridos. Un elemento indispensable es la eficiencia que es realizar la mejor optimización de los recursos, así teniendo como conclusión que la productividad es lo que se produce en un tiempo determinado. De igual manera expresa requerir dos elementos humanos, los cuales son la actitud y la aptitud y en base a eso actualizar el concepto que no deje de lado los valores humanos para ejecutar cualquier actividad para llegar a la comprensión de que sin ética ni técnica no se generara la productividad. Para Herrera “Producir con gente contenta y entusiasta, a la mayor potencia posible” es lo ideal.

2.1.7 Absentismo y rotación.

El absentismo según Nova, P. (1996) también puede ser conocido como ausentismo, el cual procede del vocablo Absentis que se aplicó cuando población de irlandeses que se ubicaban en Inglaterra abandonaban sus tierras. Pero a lo largo del tiempo y con el desarrollo de la industria se comenzó a referir también cuando existía alguna ausencia en el trabajo y a partir ya del siglo XVIII, se desarrollaron nuevos usos para la palabra absentismo adquiriendo nuevas connotaciones. El absentismo tiene como diversas causas entre ellas, las psicológicas, algunos factores sobre los sistemas

de incentivos, políticas de salarios, la promoción del personal, Factores de seguridad e inseguridad en los puestos de trabajo, las relaciones humanas dentro del compañía, entorno laboral y entre muchas otras. Por lo cual cuando se desea analizar el mismo es necesario verlo siempre como una circunstancia que se presenta de manera multifactorial, aunque hay factores que puedan tener un mayor o menos peso aun así son importantes Y hay que centrarse en un análisis de la sintomatología del mismo problema, lo cual es una tarea complicada. Y como posibles medidas de solución son diversos abordajes que van desde las medidas personalizadas u orientadas hacia la persona, hasta la misma dirección y medidas a implementar a través del área de recursos humanos.

De Vicente, A. Í. D. A., Magán, I. N. É. S., Berdullas, S. I. L. V. I. A., & Elena, J. M. (2009) Cuando existe la perdida de días de trabajo implica un gran costo económico para la compañía, ya que una ausencia puede ir asociado a una posible mayor rotación del personal, la reducción de cómo se desempeñan los trabajadores y de la misma productividad, pudiendo ser más posibles prácticas inseguras, tasa de accidentes, que va ligado a quejas de clientes, costos de nueva contratación y entrenamiento, etc. Un porcentaje del ausentismo va ligado a problemas de salud mental. El que los empleados gocen de una buena salud integral da como resultados profesionales con mayor productividad, dentro de las empresas ya se comienza a reforzar medidas que influyen en la salud como lo es un horario flexible, trabajo desde casa, cobertura a servicios de salud privada, chequeos médicos, programas para el apoyo a situaciones personales como lo puede ser dejar una adicción como el cigarrillo, acceso a gimnasios y entre otros que cuiden el bienestar del empelado. la mejora en la calidad de vida y la disminución del ausentismo es uno de los más grandes desafíos en la actualidad. Y por lo visto con anterioridad el adjuntar profesionales dedicados al bienestar como lo son profesionales de psicología pueden aportar de manera positiva a la empresa.

Según Molina Aragonés, J. M. (2010) los factores psicosociales están tomando mayor relevancia para la prevención de todas las organizaciones. El control del absentismo laboral se ve asociado a estas variables, en donde este estudio pudo corroborar de manera reiterada y consistente esta relación. Ya que, a mediano, largo plazo los costos que de esto se derivan son importantes. Por lo cual, para disminuir los factores psicosociales, las empresas deben de realizar evaluaciones de los riesgos e

incluir estrategias para incidir y modular el absentismo. Los esfuerzos que se implementen supondrán mejoras en los ámbitos económicos y sociales de la compañía.

2.1.8 La salud relacionada con la capacidad y buen desempeño laboral.

Según Moscoso, M. S. (1994) la psicología de la salud y/o la medicina conductual impactan aún más que solo en la mejora del estilo de vida de la persona si no continuo a esto mejora la calidad de servicio de salud y la reducción en costos. Existen estudios interesados en comprender cuales son las relaciones de los factores psicológicos y los procesos de la enfermedad los cuales regularmente están relacionados en causa y efecto.

Como un ejemplo lo es el estrés laboral y los impactos que tiene en la salud del empleado y de igual manera el impacto de los factores sociales y psicológicos que tienen relación en las conductas generan posibilidades de riesgo. Por lo cual un psicólogo dentro de una empresa juega un rol para la salud de vital importancia para la prevención de enfermedades. Es un integrante prometedor ya que en medida que conocemos como funcionan los mecanismos personales que influyen en la salud y en los procesos que enriquecen conductas saludables. Enfocados en la prevención primaria y mantener individuos saludables a través de medidas como entrenamientos físicos, manejo de estrés y una dieta equilibrada y programas que permitan lograr estilos de vida saludables.

Gómez, I. C. (2007) cita en La Carta de Ottawa plantea, en 1986, dentro de la cual expresa que al promocionar la salud y proporcionar los medios para la atención de la misma hace a las personas ejercer un mayor control sobre su salud. Es responsabilidad de la organización realizar políticas, comunicaciones, participación y empoderamiento de salud guiadas hacia el cuidado para incorporar el valor de la salud y la ética de la responsabilidad individual en la salud. Gómez, I. C. (2007) cita a Heaney (2003) como una estrategia efectiva en salud laboral se debe tener un objetivo, utilizando un proceso guiado para la selección de acciones basadas en teorías de investigación. Realizarse de una manera sistemática, así como el equipo de especialistas (multidisciplinarios) que asegure una cobertura amplia en las áreas seleccionadas, así como considerar factores organizacionales y extra organizacionales.

Herrera, Y. C., Betancur, J., Jiménez, N. L. S., & Martínez, A. M. (2017) para lograr un equilibrio entre la seguridad y bienestar del empleado, es importante trabajar en el ambiente laboral, ya que están ampliamente relacionados y dependen uno del otro. Así el ambiente sano produce a su vez la salud mental, seguridad y como consecuencia productividad y calidad de vida. Herrera, Y. C., Betancur, J., Jiménez, N. L. S., & Martínez, A. M. (2017) en la ley 1616 de 2013, en el artículo 9° dedicado a la promoción de la salud mental y la prevención a algún trastorno mental en el trabajo, expresa que la persona encargada de administrar los riesgos laborales en las actividades de promoción y prevención en pro a la salud, son las encargadas de generar planes estratégicos, acciones o generar servicios en pro a la salud mental y la prevención de algún trastorno, así como que las empresas que estén afiliadas a la compañía cuenten con gestión de seguridad y salud en el trabajo y monitoreo a los riesgos psicosociales para la protección, mejora y tratamiento de la salud mental.

Mingote Adán, J. C., Pino Cuadrado, P. D., Sánchez Alaejos, R., Gálvez Herrera, M., & Gutiérrez García, M. (2011) en las empresas el bajo control que es percibido y las altas demandas laborales se ha demostrado a través de investigaciones que las condiciones psicosociales y la salud mental están relacionadas. Algunos trastornos en específico como la ansiedad y depresión tienen un impacto negativo en la calidad de vida y la capacidad de función de la persona en el trabajo. Como consecuencia es importante diseñar acciones que apoye a la estabilidad de trabajos saludables y acciones en contra del estrés e inclusión a personal que haya padecido algún trastorno mental.

Así también trabajar en la prevención, detección y tratamiento, lo cual no es sencillo ya que es necesario un trabajo multidisciplinario, teniendo en cuenta también el estigma que lamentablemente aún existe en la sociedad asecha de alguna enfermedad mental. Por lo cual se recomiendan especialistas en medicina del trabajo, familiar y comunitaria, especialistas en psicología, psiquiatría, sociología, enfermería, trabajo social entre otros. Existen variables individuales y organizacionales ligadas a los riesgos laborales por lo cual la prevención en el origen y la mejora de las condiciones laborales, implementación de programas para el desarrollo de habilidades de comunicación y control de demandas. Así como influir factores de vulnerabilidad protección de manera individual con la implementación de programas de prevención secundaria para el manejo y control de espesores y que se disminuyan los efectos negativos a la salud.

2.1.9 Programas de bienestar

Según Cortés Peña, O. F. (2013) en su implementación de lineamientos del programa de bienestar laboral de los docentes y directivos del sector educativo, del Distrito de Barranquilla. La Corporación Universidad de la Costa (CUC), dando cumplimiento a su misión institucional nos expresa como podemos proporcionar condiciones que ayuden a mejorar la calidad de vida en la secretaria de Educación Distrital, que aún vez genera un clima organizacional de motivación y calidez en el prestar servicios. El crear un programa de bienestar es ver por la satisfacción de necesidades y cubrir las expectativas del personal a un nivel integral como lo son las diferentes áreas de la vida comenzando por el nivel biológico, psicosocial, espiritual y cultural, dando una jerarquización a las necesidades. Lo cual podría afirmarse que tendrá un posible aumento en la satisfacción laboral que a su vez influirá en la rotación del personal, absentismo y las quejas presentadas hacia la compañía. Que podría verse reflejado en el aumento de la productividad, clima laboral, desempeño y satisfacción. Respondiendo a necesidades tanto organizacionales e individuales que estén dentro de la pilita de bienestar social laboral. Teniendo al frente a dos funcionarios dentro del contexto laboral que asuman la responsabilidad de generar nuevos objetivos y cambios organizacionales, políticos y culturales, haciendo también participes a servidores públicos con la implementación de planes, programas y proyectos.

Miranda Mesa, M. L., & Uñates Villegas, S. P. (2015) Cuando se realiza la elaboración de un plan de bienestar se interviene en una promoción positiva de entornos saludables, basadas en la responsabilidad social empresarial y política elaborada por sus colaboradores. Dado que, desde una perspectiva basada en el talento humano, los empleados deben estar dentro de un ambiente agradable para impactar de manera política en la reducción del ausentismo y mejora de productividad como el compromiso, motivación, clima, que fortalece ambientes seguros y agradables, un aumento de la autoestima, disminución del estrés en base a planes de bienestar con la detección de sus necesidades. Dentro del plan de bienestar, de deben tener objetivos que se cumplan para la movilización de la estrategia corporativa, dándole la importancia al recurso más importante que son los colaboradores, para el desarrollo humano de la compañía. Tener en cuenta los medios, contextos y escenarios para la salud ya que en ellos se despliegan las actividades que el colaborador desarrolla de manera diaria. Se debe tener en cuenta

dentro de la contratación la selección de empleados rigurosidad y el retener a los talentos para asegurar el continuo éxito de la compañía. Dentro del programa de bienestar laboral se deben tener en cuenta tres aspectos que son inherentes al ser humano: Las necesidades fisiológicas, planes de subsidio para los hijos, subsidios educativos, necesidades sociales como propiciar ambientes psíquicos y físicos que permitan la mejora de calidad de vida de los empleados en espacios que contengan la infraestructura y tecnología adecuada alineado a las metas organizacionales.

Vásquez, D. A. M., Velásquez, D. U., & Zapata, E. P. (2014). Dentro de su organización del sistema BU en la UDEA, contiene un organismo al cual nombro Bienestar Central (bc), el cual lo conforman 3 departamentos: el primero dedicado a la promoción de la salud y prevención de enfermedades, el segundo dedicado al deporte y el tercero al desarrollo humano, en su dirección se encuentra un coordinador que es el que garantiza y ejecuta la aplicación de cada programa desarrollado dentro del BC. Se tienen dentro de los programas los apoyos económicos en cuanto a transporte y alimentación, acciones básicas para la promoción y prevención de enfermedades, así como talleres que brindan información sobre salud física y mental y un servicio de psicología. Para así lograr tener un equipo de trabajo completo, aunque en algunas instituciones el personal puede variar, en algunos casos se cuenta con el apoyo de practicantes y en otros de ya psicólogos profesionales, en otros casos el equipo está conformado por los auxiliares administrativos o los mismos estudiantes. Fue importante la creación de este programa, dado que era muy común dentro de la población estudiantil percibir dificultades que iban desde problemas económicos, cuestiones académicas y hasta psicológicas, que justifican la existencia del programa bienestar y la existencia del coordinador del programa. Lo cual a su vez impulsa a los coordinadores a generar este sentido de ayuda y apoyo a la población.

2.1.10 Metodología de mejora continua PDCA

Uno de los modelos más utilizados para mejorar sistemas o proceso es el Modelo de Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act). Su nombre viene de las siglas en inglés “Plan, Do, Check, Act”. Esta metodología también es conocida como Ciclo de mejora continua o Círculo de Deming, por Edwards Deming quien es su autor. Esta metodología describe cuatro pasos esenciales que, de llevarse a cabo de forma sistemática, logran la mejora continua de cualquier proceso. Su aplicación puede ser desde una empresa pequeña a

una empresa grande. En el artículo publicado por la empresa R&R Consulting, se explica cada una de las fases de la metodología, las cuales se explican a continuación.

- **Plan:**

En esta fase se trabaja en la identificación del problema o actividades susceptibles de mejora, se establecen los objetivos a alcanzar, se fijan los indicadores de control y se definen los métodos o herramientas para conseguir los objetivos establecidos.

Para buscar posibles mejoras se pueden realizar grupos de trabajo, escuchar las opiniones de los trabajadores, buscar nuevas tecnologías mejores a las que se están usando ahora, etc.

- **Hacer (Do):**

Se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta. Generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala.

- **Controlar o Verificar (Check):**

Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento, en relación a las metas u objetivos que se marcaron en la primera fase del ciclo, mediante herramientas de control (Diagrama de Pareto, Check list, KPIs, etc.) Si la mejora no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados. Para evitar subjetividades, es conveniente definir previamente cuáles van a ser las herramientas de control y los criterios para decidir si la prueba ha funcionado o no.

- **Actuar (Act):**

Por último, una vez finalizado el periodo de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de ser implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados o si desecharla.

CAPITULO III. METODOLOGIA

3.1 Materiales

Entre los materiales utilizados en el programa de bienestar se encuentran los siguientes:

3.1.1 Materiales de oficina

- Formatos de encuestas.
- Formatos de renuncia al personal
- Dípticos informativos.
- Pases de consulta
- Pizarrones informativos

3.1.2 Equipo de computo

- Computadora
- Impresora
- Scanner
- Proyector

3.1.3 Paquetes de computo

- Excel
- Power point
- Sistema Tress

3.2 Método

En la figura 3.1 se explica cómo se lleva a cabo la implementación de un programa de bienestar basado en los principales motivos de absentismo y rotación de los empleados de un centro de trabajo, el diagrama contiene 9 etapas donde se plantea de manera breve el desarrollo de la metodología utilizada basada en el proceso de mejora continua PDCA.

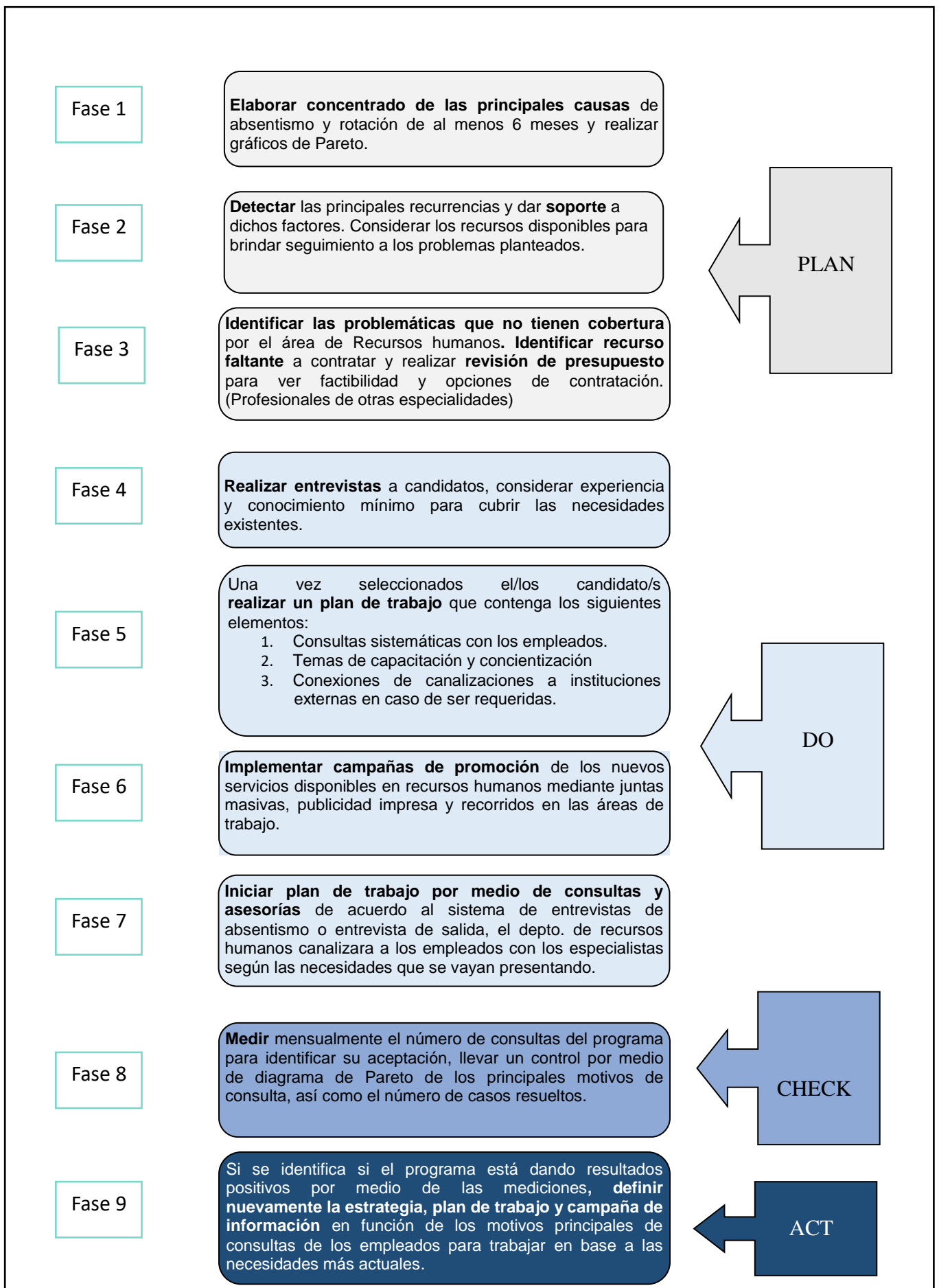


Figura 3.1 Diagrama de bloques de metodología utilizada

Las etapas de la metodología implementada en la empresa se explicarán de manera más amplia a continuación:

3.2.1 Fase 1. Concentrado de motivos de absentismo y rotación.

En la primera fase se reúne la información de absentismo y rotación de los empleados mediante las entrevistas de absentismo o entrevista de salida (formato de entrevista de salida, anexo 1 o de absentismo, anexo 2) y se realiza un documento en Excel para obtener los motivos principales. Se realiza gráfico de Pareto con las frecuencias de las incidencias.

3.2.2 Fase 2. Identificación de principales causas.

En esta fase se determinan las causas principales de absentismo y rotación y se enlistan por prioridad, de estas causas se generan planes de seguimiento con potenciales soluciones inmediatas por parte del equipo de los recursos internos de la empresa.

3.2.3 Fase 3. Identificación de recurso humano faltante y revisión de presupuesto.

Se realiza análisis de las problemáticas que no tienen cobertura por el área de relaciones laborales. Se identifica el recurso faltante de personal y se detectan las áreas que requieren apoyo. En esta fase se realiza una revisión de presupuesto para determinar si es factible la contratación de recursos complementarios para dar la atención a los empleados.

3.2.4 Fase 4. Selección de talento

En esta etapa se realiza la búsqueda de los recursos complementarios, si existe presupuesto disponible se buscan profesionales egresados, si se cuenta con recurso limitado se puede comenzar con prácticas profesionales.

Se postea la vacante en el portal de prácticas profesionales de la UACJ. Se reciben currículos y comienza el proceso de selección y reclutamiento comenzando con la realización de entrevistas, buscando que los candidatos cuenten con cierta experiencia y conocimiento mínimo para cumplir con los objetivos de las asesorías.

3.2.5 Fase 5: Elaboración de planes de implementación.

En conjunto con los alumnos de las diferentes carreras (o los profesionales, dependiendo de la fase anterior) se elaboran los planes de trabajo del proyecto. Estos planes deben contener la estructura de consultas y protocolos de atención. En esta fase también se establecen los horarios de atención, espacio donde se realizarán las asesorías y proceso para solicitar citas con los practicantes o especialistas.

En el plan también se definen los temas de capacitación para concientización y educación del personal.

3.2.6 Fase 6. Campañas de promoción

Se comienza la implementación de campañas de promoción del nuevo servicio disponible en recursos humanos, por medio de dípticos, pláticas informativas y recorridos en producción, se realiza la promoción y concientización del porque acudir con los especialistas y como pueden obtener una cita o consulta.

Es importante en esta etapa involucrar también a los supervisores de área, ya que juegan importante papel a la hora de autorizar el tiempo para que el empleado pueda acudir a las consultas. Se proponen pláticas primero con los grupos de liderazgo y se plantea de forma estructurada el plan creado en la fase 5.

3.2.7 Fase 7. Implementación del plan

En esta fase Relaciones Laborales después de cada entrevista de absentismo o entrevista de salida evalúa si es necesario canalizar al empleado con el especialista para una atención de mayor profundidad. Las consultas también pueden ser de manera voluntaria por los empleados así que se recibe a todos los empleados para escucharlos, atenderlos y brindar seguimiento.

3.2.8 Fase 8. Revisión de los datos de consulta

En esta etapa es muy importante llevar un control disciplinado de todos los motivos de consulta, nombre del empleado, antigüedad, turno, nomina, supervisor, fecha de consulta, seguimiento, etc. Para evaluar cuales son los principales motivos de las consultas y relacionarlo con los principales motivos de absentismo y rotación.

También es importante llevar un control de casos abiertos o cerrados para medir la efectividad de los especialistas, así como encuestas de satisfacción a los empleados atendidos.

3.2.9 Fase 8. Revisión del plan general y hacer mejoras.

Se analiza de manera mensual el comportamiento de los datos relacionados con los motivos principales de consulta para realizar los ajustes necesarios al plan de trabajo original y así llevar a cabo la metodología PDCA.

En esta fase también se establecen conexiones de asistencia externa de las diferentes instituciones gratuitas en la ciudad para el apoyo a los casos que requieran un servicio adicional al que se proporciona en la empresa, algunos ejemplos pueden ser; casa amiga, centro de justicia alternativa, DIF, bufete jurídico de la UACJ y centros psiquiátricos.

A continuación, se encontrará la tabla 3.1 que se utiliza como herramienta de seguimiento y control de las acciones para la implementación correcta del programa de bienestar. El plan contiene el desarrollo de: objetivos, actividades requeridas, frecuencia de la tarea, herramienta de implementación, revisión de la tarea, responsables, medibles a cumplir, ciclo de revisión, así como ajustes y cambios.

Tabla 3.1 Plan de trabajo para implementación de Programa de Bienestar

	Planear	Hacer		Verificación y Auditoria			Ajuste	
	Propósito/ objetivo a lograr	Descripción de la Tarea de Trabajo Estandarizado	Frecuencia de la Tarea de Trabajo Estandarizado	Guía o Herramienta de Implementación	Revisión del responsable de la tarea	Revisión de Salida (Objetivo o Medible de la Planta)	Ciclo de revisión.	Ajustes y Cambios Acordados
	Objetivos	Descripción de la tarea estándar de trabajo a ser desempeñado	Frecuencia con la que será desempeñada la tarea estándar de trabajo	Guía, Herramienta o Entrenamiento que te indica Cómo hacer el elemento de trabajo definido	Cómo se documentará la tarea estándar del trabajo realizada y quien lo realiza	Mejora esperada en los Métricos del Departamento y/o Comportamiento	Señalar la verificación	Supervisor-responsable Llevarán una revisión en la cual verificarán actividades planeadas, impacto en medibles y objetivos. Los ajustes deberán quedar documentados en esta sección.
1	Conocer las causas de absentismo y rotación	Se realizan entrevistas de absentismo y rotación o entrevista de salida , para conocer los motivos del empleado que lo llevan a incurrir en absentismo o darse de baja.	Diariamente	Formato de entrevista de absentismo y formato de entrevista de salida	Se realiza llenado de documento y se captura en sistema por parte de Relaciones Laborales.	Cumplimiento del 100% de entrevistas de absentismo y realización de entrevistas de salida a los empleados	Semanal	Revisión semanal de cumplimiento de acciones para dar respuesta a los motivos dados por los empleados.
2	Identificación de las principales causas de absentismo y rotación	Reporte del sistema donde se capturas los motivos de absentismo y rotación.	Mensual	Realizar reporte del sistema donde se capturan los datos. Exportarlo a Excel para su análisis.	Gráfico de Pareto con principales motivos de absentismo y rotación por parte de relaciones Laborales.	Atención a los motivos de absentismo y rotación por medio	Mensual	Análisis de los motivos de absentismo y rotación, se establecen nuevos planes de acción o medidas que den respuesta a las situaciones planteadas. Identificar si existen situaciones que no es posible dar atención.

3	Identificación del recurso humano requerido para dar el soporte identificado y determinar el presupuesto	Se identifica el recurso faltante de personal y se detectan las áreas que requieren apoyo. En esta fase se realiza una revisión de presupuesto para determinar si es factible la contratación de recursos complementarios para dar la atención a los empleados.	Semestral	Identificación del recurso necesario para dar soporte a los requerimientos detectados dependiendo de la problemática planteada.	Identificación en diagrama de Pareto de las necesidades sin cobertura. Por parte de Relaciones Laborales.	Plan de acción con el especialista indicado para esa problemática.	Semestral	Se realiza la requisición de 3 profesionales para cubrir las necesidades actuales de las áreas de: psicología, nutrición y Derecho.
4	Selección del talento requerido para dar satisfacción a las necesidades detectadas	Se realiza la búsqueda de los recursos complementarios, si existe presupuesto disponible se buscan profesionales egresados, si se cuenta con recurso limitado se puede comenzar con prácticas profesionales.	Diario	Formato de entrevistas y definición del equipo entrevistador.	Lista de candidatos, calificaciones y presupuesto disponible. Recursos Humanos.	Decisión de las personas seleccionadas.	Diario	Buscar que los candidatos cuenten con cierta experiencia y conocimiento mínimo para cumplir con los objetivos de las asesorías. Se realiza la contratación de practicantes de los últimos semestres de la carrera, derivado de la falta de presupuesto actual.
5	Elaboración de planes de implementación	Elaborar planes de trabajo del proyecto. Estos planes contienen la estructura de consultas y protocolos de atención. En esta fase también se establecen los horarios de atención, espacio donde se realizarán las asesorías y proceso para solicitar citas con los practicantes o especialistas.	Semestral	Se construye de acuerdo al equipo de trabajo, se establecen; Protocolos, fechas de cumplimiento, campañas, métodos, etc.	Programa en Excel con temas a tratar, protocolo de atención, objetivos etc., por parte de especialistas del programa de bienestar	Cumplimiento de los objetivos e implementación de campañas	Mensual	Los planes de trabajo serán modificación mensualmente derivado de los principales motivos de consulta, son adaptados a las necesidades actuales de los empleados.
6	Campañas de promoción	Implementación de campañas de promoción del nuevo servicio disponible en recursos humanos.	Semanal	Plan semestral de trabajo	Dípticos, platicas normativas, pizarrones, inducción del personal y recorridos en producción por parte de especialistas de programa de bienestar.	Solicitud de citas en los servicios, aceptación del programa, el personal se acerca y pregunta dudas.	Semanal	La promoción y concientización del porque acudir con los especialistas y como pueden obtener una cita o consulta. Se involucra en esta etapa a los supervisores de área, ya que juegan importante papel a la hora de autorizar el tiempo para que el empleado pueda acudir a las consultas. Se proponen platicas primero con los grupos de liderazgo.
7	Consultas con especialistas	Laborales después de cada entrevista de absentismo o entrevista de salida evalúa si es necesario canalizar al empleado con el especialista para una atención de mayor profundidad. Las consultas también pueden ser de manera voluntaria por los empleados, se recibe a todos para escucharlos, atenderlos y brindar seguimiento.	Diario	Protocolo de canalización y/o solicitud de asesoría.	Lista de empleados programados, pase para acudir asesoría, entrevista de salida o absentismo con motivo relacionado con ; psicología, nutrición o legal.	Control de casos abiertos vs casos cerrados y efectividad de asistencia al seguimiento. Así como encuesta de satisfacción al cierre del proceso.	Mensual	Revisar si el proceso de citas es efectivo, si los empleados pueden acudir al servicio y detectar si existen situaciones por las que los empleados dejan de asistir al seguimiento antes de concluir la situación.
8	Analizar los datos recabados en las consultas	Control de todos motivos de consulta, nombre del empleado, antigüedad, turno, nomina, supervisor, fecha de consulta, seguimiento, etc.	Mensual	Reporte del sistema	Identificación en diagrama de Pareto de los principales motivos de consulta y plan de acción para la prevención de los mismos. Supervisor de programa de bienestar	Disminución de absentismo y rotación por la atención oportuna de la problemática.	Mensual	Los principales motivos de consulta son: Autoestima, estrés, ansiedad y crisis. Legal: Infonavit, pensiones alimenticias y divorcio Nutrición: Mejorar salud, hábitos y bajar de peso. Derivado de esto se establecen platicas que capaciten al personal con la prevención de estos temas.
9	Revisión del plan general y establecimiento de acciones de mejora.	Se establecen nuevos objetivos de capacitación general para la prevención de los principales motivos de consulta, en esta etapa se realizan campañas de prevención.	Mensual	Datos estadísticos del reporte mensual de motivos de consulta.	Planes de acción derivados de la revisión. Supervisor y profesionales de programa de bienestar.	Mejora en las relaciones interpersonales y mayor compromiso con la empresa. Acciones y comportamientos de autocuidado, conocimiento de los empleados de temas de prevención de la salud física, mental y social.	Bimensual	En esta fase también se establecen conexiones de asistencia externa de las diferentes instituciones gratuitas en la ciudad para el apoyo a los casos que requieran un servicio adicional al que se proporciona en la empresa, ejemplos; casa amiga, centro de justicia alternativa, DIF, bufete jurídico de la UACJ y centros psiquiátricos.

CAPITULO IV. RESULTADOS

En el presente capitulo se muestran los resultados obtenidos después de la implementación del programa de bienestar en la empresa Hanon Systems.

4.1 Motivos de rotación y absentismo en la empresa.

En la figura 4.1 muestra los principales motivos de absentismo durante el 2018 en la compañía, de los cuales destacamos los 5 principales que son: Enfermedad del empleado, enfermedad de un familiar, problema familiar, problema o trámite legal y problema personal.

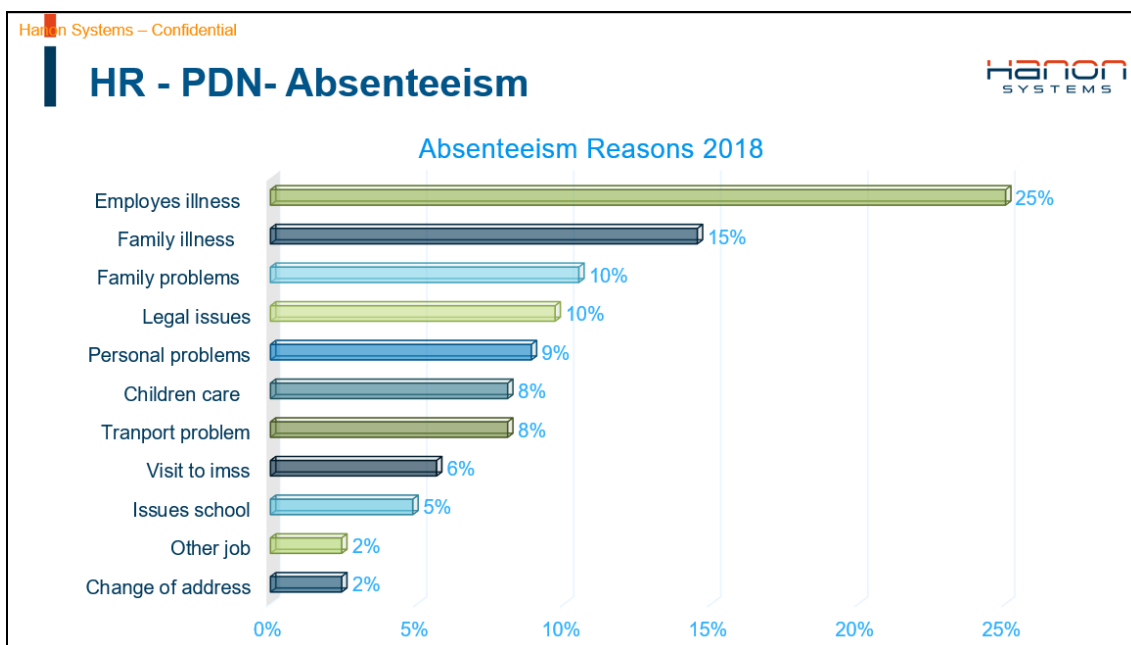


Figura 4.1 Motivos de absentismo

Así también se realizó diagrama de Pareto de los motivos de rotación en la empresa, de los cuales podemos nombrar los 5 principales motivos como; problema personal, problema familiar, enfermedad, cambio de ciudad y dejaron de asistir sin dar aviso. A continuación de muestra la información en la figura 4.2.

HR - PDN- Turnover

Turnover Reasons 2018

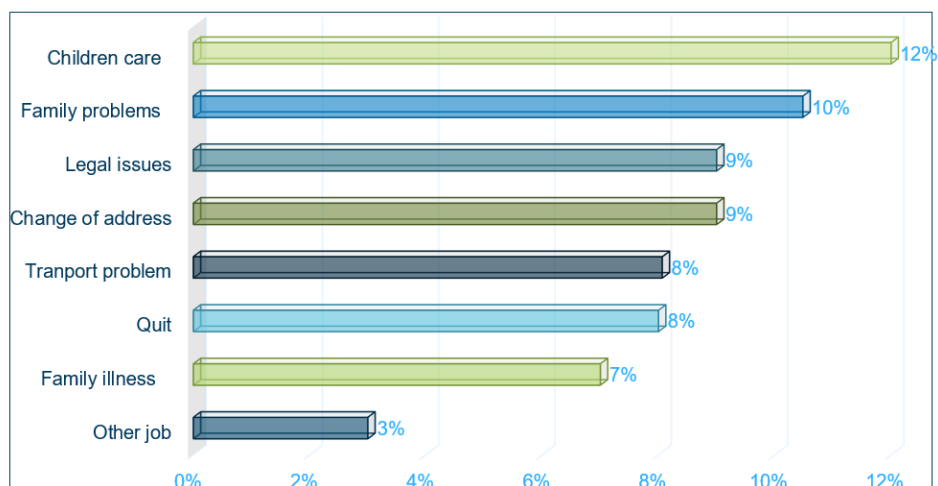


Figura 4.2 Motivos de rotación de los empleados de Hanon Systems 2018

4.2 Alcances del servicio de recursos humanos.

En la empresa se lleva un seguimiento disciplinado de los motivos de absentismo y rotación internos y se da atención inmediata a cada empleado. Es decir, los problemas de transporte, clima laboral, liderazgo, turno etc. son factores a los cuales se brinda un soporte inmediato por parte de Relaciones Laborales. Al hacer un análisis de las causas se concluyó que hay aspectos que requieren seguimiento por parte de otros profesionales, algunos de estos aspectos son:

- Problemas personales
- Emocionales
- Problemas con los hijos
- Situaciones de trámites legales
- Demandas de pensiones
- Procesos de divorcio
- Problemas de salud relacionados con la nutrición (sobrepeso, diabetes, hipertensión).

4.3 Adquisición de recurso complementario

Para dar atención a estas problemáticas, se realizó la contratación de estudiantes en las áreas de Psicología, Nutrición y Derecho. Al realizar la revisión de presupuestos y no obtener autorización de la contratación de personal se tomó la decisión de iniciar el programa por medio de prácticas profesionales por estudiantes de la universidad Autónoma de Cd. Juárez en últimos semestres de la carrera, ya que la compañía cuenta con convenio vigente y autorización de presupuesto para ello.

Se realizó la contratación de 3 practicantes, el primero del 8vo semestre de psicología, el segundo del 7mo semestre de Derecho y el tercero del 9no semestre de la carrera de Nutrición.

4.4 Funciones del recurso adquirido

Cada practicante cumple con las siguientes actividades:

- Asistencia de lunes a viernes y 6 horas diarias de servicio.
- Lleva registro de cada seguimiento (nombre, nomina, supervisor, expediente personal) en un sistema de información (Sistema TRESS).
- Carpetas de expedientes (consentimiento y notas seguimiento semanal).
- Plan de asesoría personalizada (30 minutos por sesión, una vez a la semana por empleado, con previa autorización del supervisor para no afectar la producción, anexo 6).
- Campañas de prevención mensuales, basados en los análisis de datos de consultas y necesidades circunstanciales de los empleados.
- Talleres de educación en temas relacionados con el programa.
- Capacitación a líderes de la compañía para generar mejor impacto y aceptación.
- Trabajar multidisciplinariamente para un mejor seguimiento e impacto en la compañía
- Confidencialidad y ética
- Muestra conducta profesional basada en los lineamientos de la compañía.

4.4 Planes de trabajo

Los planes generales se establecieron de la mano de los estudiantes definiendo lo siguiente:

El objetivo del programa de bienestar en Hanon Systems es fomentar un entorno organizacional favorable, constara de 3 áreas principales; psicología, Nutrición y Legal los cuales brindan atención y asesoría a los empleados, brindándoles:

- Herramientas para control y manejo de emociones por medio de terapia cognitiva-conductual.
- Asesorías para conflictos o tramites de índole legal por medio de consultas con el abogado asesor y por medio de campanas de información.
- Seguimiento nutricional, planes de alimentación y asesoría para prevención de enfermedades por medio de buenos hábitos alimenticios.

La figura 4.3 nos muestra el resumen de los servicios ofrecidos por el programa y ejemplos de situaciones del porque acudir con los especialistas.

Hanon Systems – Confidential

Programa de Bienestar

El objetivo del programa PBC es fomentar un entorno organizacional favorable por medio de atención especializada a nuestros empleados, brindándoles herramientas para control y manejo de emociones, asesorías para conflictos o tramites de índole legal y fomentar una cultura de cuidado a la salud por medio de buenos hábitos de alimentación.

ASESORIA LEGAL	ATENCION PSICOLOGICA	PLAN NUTRICIONAL
		
Seguimiento y apoyo: <ul style="list-style-type: none">-Devolución de Infonavit-Firma Electrónica SAT-Corrección actas-Fonacot seguimiento y dudas.-Tramites del IMSS-Afores-Visas-Campanas tramites con municipio / gobierno-Entre otros	Apoyo en resolucion de conflictos personales y familiares como: <ul style="list-style-type: none">-Relaciones familiares-Manejo de estres y ansiedad-Mejora de relaciones personales-Motivacion-Mejora en tu persona-Duelo o situaciones de perdida.-Atencion a crisis-Etc	Te apoyamos en: <ul style="list-style-type: none">-Habitos alimenticios-Plan para bajar de peso-Mejorar tu salud-Mejorar tu digestion Participa en nuestro programa de "platillo saludable"
Agenda tu cita en Rh de tu planta.	Agenda tu cita en enfermería de tu planta.	Agenda tu cita en enfermería.

Figura 4.3 Programa de bienestar de la empresa Hanon Systems

4.5 Publicidad de los servicios

Para lograr participación de los empleados, se les informa constantemente de los servicios disponibles mediante los cursos de inducción, pizarrones informativos, televisiones y cafetería.

4.5.1 Inducción del personal

En la figura 4.4 y 4.5 se muestra la información que se brinda en los cursos de inducción de los empleados.

Hanon Systems – Confidential



ATENCIÓN PSICOLÓGICA

El departamento te apoya en :

- ✓ Mejora en las relaciones personales y familiares
- ✓ Alteraciones del sueño
- ✓ Sentimientos de insatisfacción en tu vida
- ✓ Estado de animo bajo
- ✓ Miedos, preocupaciones o pensamientos negativos recurrentes
- ✓ Manejo correcto de emociones
- ✓ Manejo del estrés y ansiedad
- ✓ Situaciones de pérdidas
- ✓ Desarrollo personal



El autocuidado emocional es indispensable



Busca tu equilibrio

Siempre estas a tiempo



Consulta el horario y agenda tu cita en enfermería de tu planta o personalmente con la psicóloga.

Figura 4.4 Diapositiva extraída de la presentación de inducción a la empresa

Asesoría nutricional



Contamos con una nutrióloga que te puede asesorar para mejorar tu alimentación y tu estilo de vida, además puedes formar parte de un menú saludable.

Beneficios:

- ✓ Prevención de enfermedades.
- ✓ Control de peso
- ✓ Mejores hábitos.
- ✓ Mayor energía.
- ✓ Vida saludable

“Deje que los alimentos sean su medicina y que la medicina sea su alimento”



Figura 4.5 Diapositiva extraída de la presentación de inducción a la empresa (área nutricional)

4.5.2 Correo electrónico y pantallas

La comunicación y la constante promoción a la salud física, mental y social es fundamental para la creación de una cultura basada en autocuidado.

En la figura 4.6 se muestra un ejemplo la información que se manda por correo semanalmente con temas diversos relacionados con el programa de bienestar.













 NUTRICIÓN	LUNES FIT	
<div style="text-align: center;">  <h2>RIESGO CARDIOVASCULAR</h2> <p>MEDIDAS PARA DISMINUIRLO</p> </div> <ol style="list-style-type: none"> 1 Dieta saludable & equilibrada.  2 30 minutos de ejercicio diario moderado.  3 Vigila tu peso.  4 Realiza controles rutinarios de tu tensión arterial.  <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">   </div>		
 PSICOLOGÍA	AUTOCUIDADO	
<div style="background-color: #003366; color: white; text-align: center; padding: 5px;"> El autocuidado es el amor propio en acción </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-start; padding: 10px;"> <div style="width: 45%;"> <p>10 tips para el autocuidado:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprende a expresar tus sentimientos 2. Evita las comparaciones 3. Forma tu red de apoyo 4. Reserva tiempo para disfrutar 5. Ríe siempre que puedas 6. Relájate 7. Aprende a decir NO (sin sentirte culpable) 8. Realiza el trabajo que te gusta 9. Haz ejercicio 10. Cuida tu vida espiritual </div> <div style="width: 45%; text-align: center;">  </div> </div>		

Figura 4.6 Ejemplos de información enviada por correo electrónico a todo el personal administrativo.

4.5.3 Talleres y campañas

Además del servicio por medio de citas, los departamentos realizan talleres y campañas relacionadas con temas del programa de bienestar para fomentar la prevención y autocuidado de la salud física, mental y social. En la siguiente figura 4.7 se muestra la campaña de testamentos que se realizó en la planta.

En el departamento de soporte legal siempre estamos buscando la manera de brindarte los mejores servicios y oportunidades para que realices tus tramites de una manera más rápida, simple y segura.

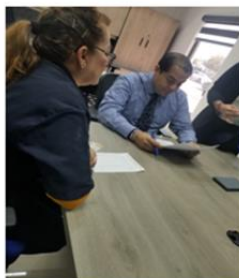
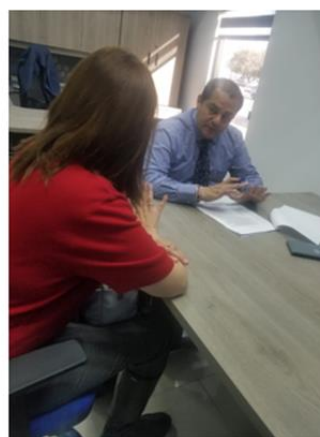
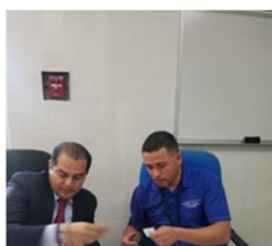


Figura 4.7 Campaña del departamento legal, abogado realizando testamentos.

En la figura 4.8 se muestra evidencia del taller de unión de grupo entre líderes y equipos de trabajo proporcionado por el equipo de Psicología de Coclisa. El propósito del seminario es fortalecer la integración de los grupos naturales de trabajo.

HANON
SYSTEMS

Agradecemos a todo el personal de planta Paso Del Norte por su participación y cooperación en la fase 1 los talleres realizados por parte del equipo de psicología de Coclisa. Todo equipo de RH seguirá trabajando para fortalecer aun mas los vínculos de liderazgo y unión entre los grupos de trabajo.

“El trabajo mas productivo es el que sale de las manos de una persona contenta”

EQUIPO



APOYO



EMPATIA



Figura 4.8 Taller de unión de grupos entre líderes y equipos de trabajo

4.6 Protocolo de atención a empleados

Las consultas con los especialistas surgen de dos formas: canalizado por el departamento de relaciones laborales o de manera voluntaria el empleado solicita una cita.

El siguiente protocolo que muestra la figura 4.9 explica como relaciones laborales canaliza a los empleados.

PROTOCOLO DE ATENCION

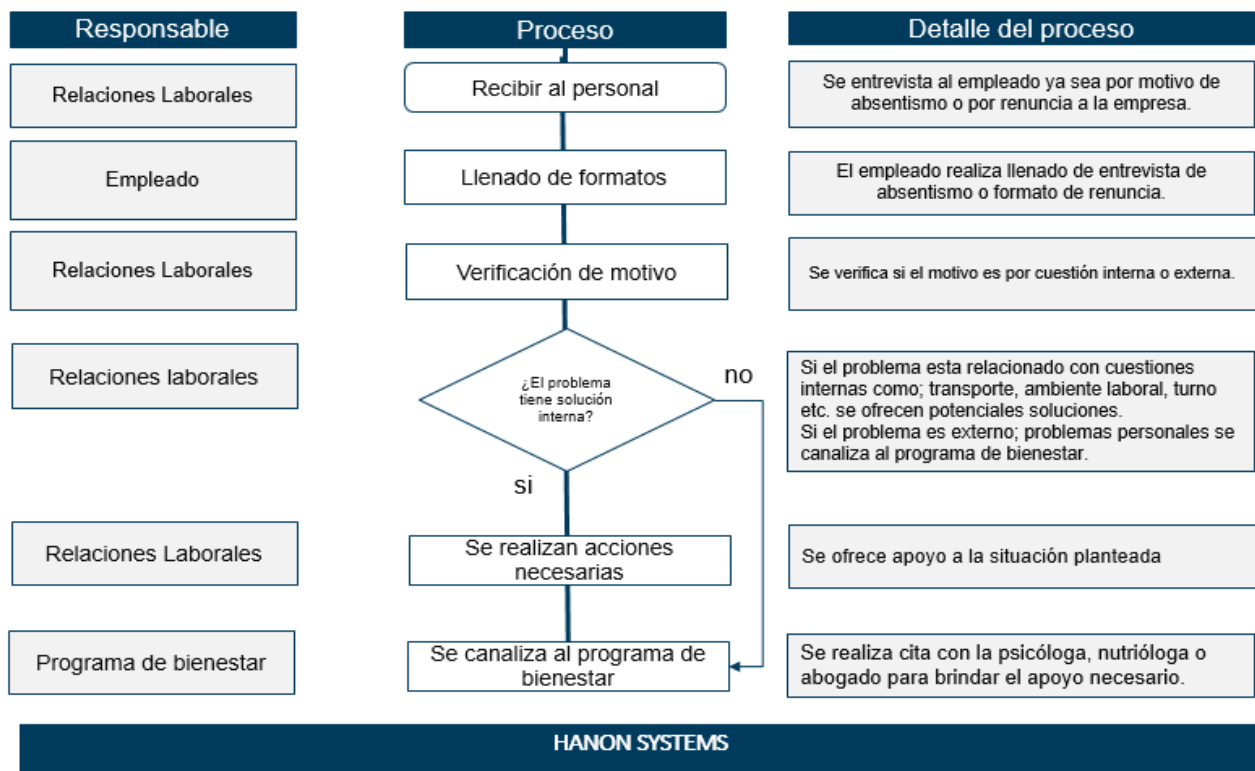


Figura 4.9 Protocolo de canalización de Laborales al programa de bienestar

El empleado puede realizar una cita de la siguiente manera:

1. Departamento legal: se agenda cita directamente con el especialista, el cual se encuentra ubicado en las oficinas de recursos humanos. Mediante una lista de espera se confirma fecha y hora con el empleado y se entrega pase para notificar a su supervisor (anexos 6 y 7).

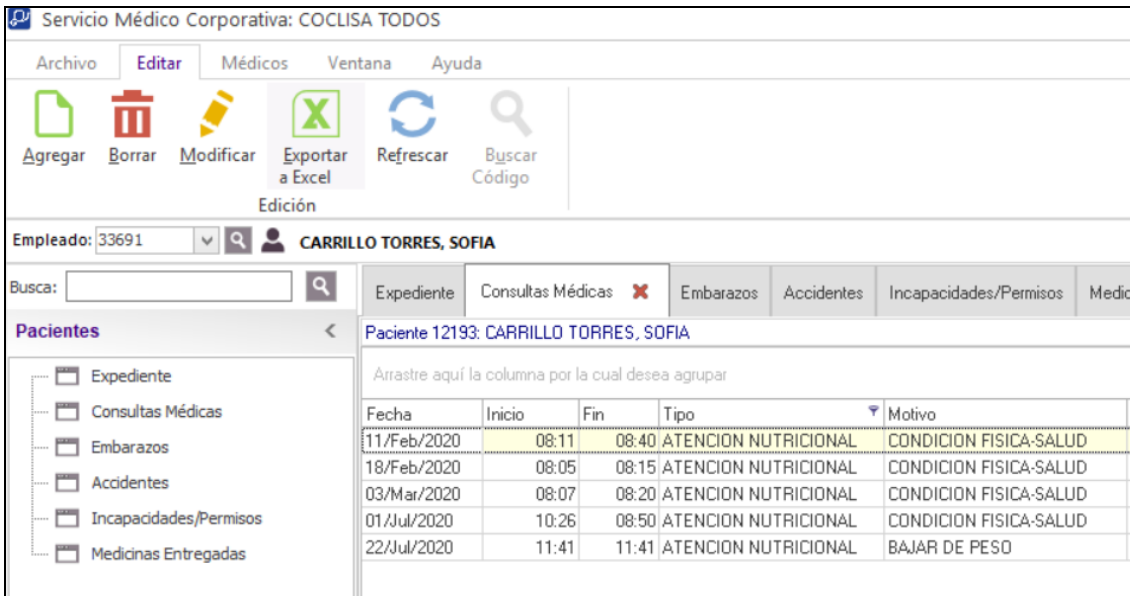
- Departamento nutricional y psicológico, se agendará cita por medio de la enfermera ya que la ubicación del consultorio es dentro del Servicio Médico. Mediante lista de espera o directamente con el especialista designado y otorgando el pase (anexos 6 y 7)

Cada especialista constará de una agenda para seguimiento y cada empleado será responsable de solicitar el permiso con su jefe directo para acudir a la cita. Al salir de consulta el empleado deberá acudir con su jefe directo y notificar que su cita concluyó y mostrar el pase que el especialista firmo con la hora de terminación de la asesoría.

4.7 Registro de las consultas

Todas las citas se registran en un sistema interno de la empresa (Sistema TRESS) el cual se utiliza para capturar la información general y expediente de los empleados. Se solicitó a proveedor agregar el campo psicológico, nutricional y legal.

El capturar las consultas permite llevar un registro ordenado de la información y medirla mensualmente. En la figura 4.10 vemos un ejemplo de captura de consulta nutricional.



The screenshot shows the 'Servicio Médico Corporativa: COCLISA TODOS' interface. The top menu includes 'Archivo', 'Editar', 'Médicos', 'Ventana', and 'Ayuda'. Below the menu is a toolbar with icons for 'Agregar', 'Borrar', 'Modificar', 'Exportar a Excel', 'Refrescar', and 'Buscar Código'. The main area displays the employee 'CARRILLO TORRES, SOFIA' with ID '33691'. A search bar is present. The 'Pacientes' sidebar on the left lists categories like 'Expediente', 'Consultas Médicas', 'Embarazos', 'Accidentes', 'Incapacidades/Permisos', and 'Medicinas Entregadas'. The main content area shows a table of consultations for patient '12193: CARRILLO TORRES, SOFIA'.

Fecha	Inicio	Fin	Tipo	Motivo
11/Feb/2020	08:11	08:40	ATENCION NUTRICIONAL	CONDICION FISICA-SALUD
18/Feb/2020	08:05	08:15	ATENCION NUTRICIONAL	CONDICION FISICA-SALUD
03/Mar/2020	08:07	08:20	ATENCION NUTRICIONAL	CONDICION FISICA-SALUD
01/Jul/2020	10:26	08:50	ATENCION NUTRICIONAL	CONDICION FISICA-SALUD
22/Jul/2020	11:41	11:41	ATENCION NUTRICIONAL	BAJAR DE PESO

Figura 4.10 Captura de pantalla de sistema de captura (consulta psicológica).

Asimismo, se captura la información de la atención psicológica en sistema Tress, como se muestra en la figura 4.11

Servicio Médico Corporativa: COCLISA TODOS

Archivo Editar Médicos Ventana Ayuda

Agregar Borrar Modificar Exportar a Excel Refrescar Buscar Código

Edición

Empleado: 30827 SANTIAGO CRUZ, LUCILA

Busca: Expediente Consultas Médicas Embarazos Accidentes Incapacidades/

Pacientes

Paciente 8015: SANTIAGO CRUZ, LUCILA

Arrastre aquí la columna por la cual desea agrupar

Fecha	Inicio	Fin	Tipo	Motivo
17/Jun/2020	18:30	19:20	ATENCION PSICOLOGICA	DUELO
06/Mar/2020	17:50	18:25	ATENCION PSICOLOGICA	DUELO
12/Mar/2020	16:53	17:25	ATENCION PSICOLOGICA	DUELO
20/Mar/2020	17:07	17:30	ATENCION PSICOLOGICA	DUELO
13/Abr/2020	15:58	16:06	ATENCION PSICOLOGICA	DUELO
30/Abr/2020	10:40	10:50	ATENCION PSICOLOGICA	DUELO
05/Jun/2020	14:57	15:06	ATENCION PSICOLOGICA	DUELO
21/Feb/2020	16:15	16:40	ATENCION PSICOLOGICA	DUELO
30/Jun/2020	15:36	16:02	ATENCION PSICOLOGICA	DUELO
10/Jul/2020	15:36	16:00	ATENCION PSICOLOGICA	DUELO
23/Jul/2020	16:30	17:30	ATENCION PSICOLOGICA	DUELO
06/Ago/2020	15:42	16:15	ATENCION PSICOLOGICA	DUELO
18/Ago/2020	16:53	17:03	ATENCION PSICOLOGICA	DUELO
03/Sep/2020	18:08	18:37	ATENCION PSICOLOGICA	DUELO
22/Nov/2019	11:15	12:00	ATENCION PSICOLOGICA	DUELO

Figura 4.11 Captura de pantalla de sistema de captura (consulta psicológica)

Así también, se captura la información de la asistencia legal en sistema Tress, como se muestra en la figura 4.12

TRESS Corporativa: COCLISA TODOS

Archivo Editar Empleado Expediente Capacitación Ventana Ayuda

Agregar Borrar Modificar Exportar a Excel Refrescar Buscar Código

Edición

Empleado: Todos 28108 ARELLANO NUÑES, IRIS YANETH

Busca: Datos Personales Kardex Explorador de Reportes

Empleados

28108: ARELLANO NUÑES, IRIS YANETH

Arrastre aquí la columna por la cual desea agrupar

Fecha	Tipo	Descripción	Salario Diario	Monto/Días
23/Mar/2020	ASELEG	ASESORIA LEGAL		190.42

Figura 4.12 Captura de pantalla de sistema de captura (asesoría legal)

4.8 Demográficos del programa de bienestar

En lo que corresponde al programa de psicología, de un total de 733 consultas en todo el 2019, la figura 4.13 muestra los resultados los principales motivos de atención y los talleres que se manejan derivado de las necesidades de los empleados.

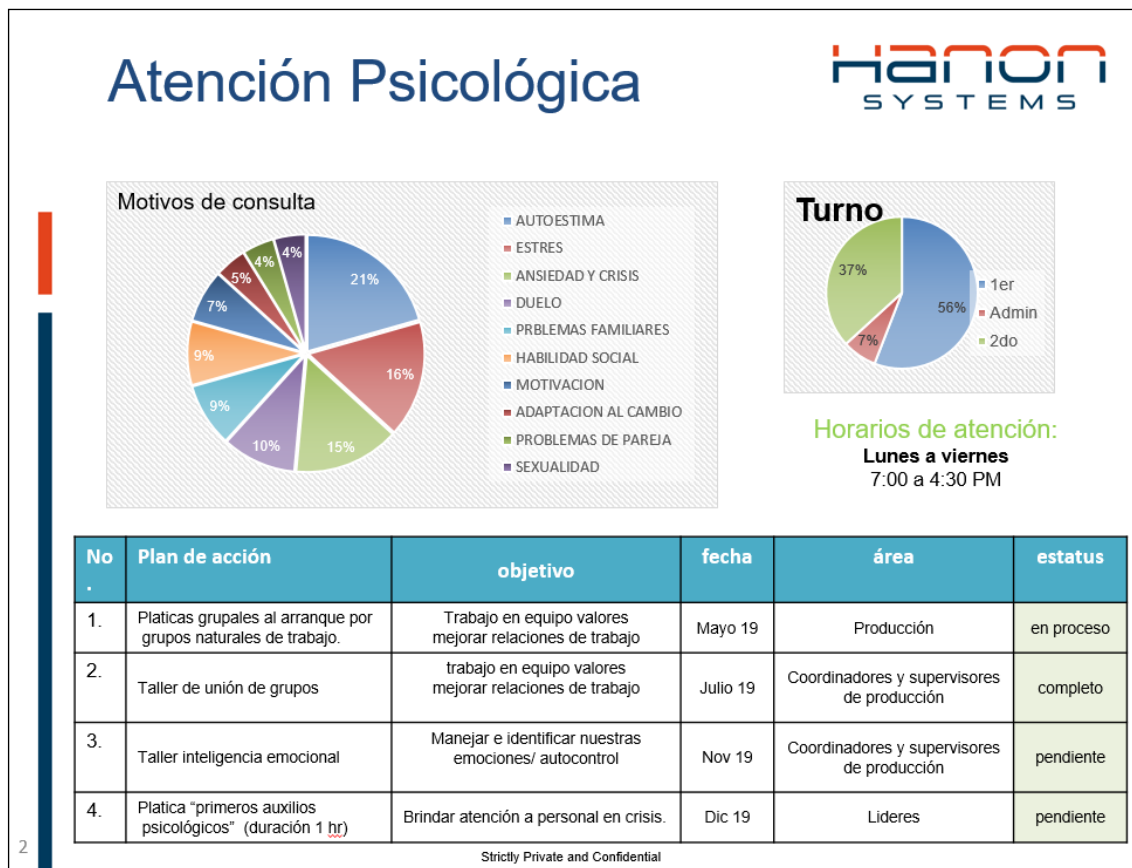


Figura 4.13 Grafico de principales motivos de consulta psicológica

En la siguiente figura 4.14 se muestran los resultados obtenidos de 546 citas en el programa de Nutrición, así como los principales motivos de consulta.

PLAN NUTRICIONAL

Fomentar una cultura de cuidado a la salud, mejorar los hábitos de alimentación brindando atención especializada que ofrezca una alternativa para mejorar su salud y bienestar físico, además de apoyar el seguimiento a los pacientes con enfermedades derivadas.

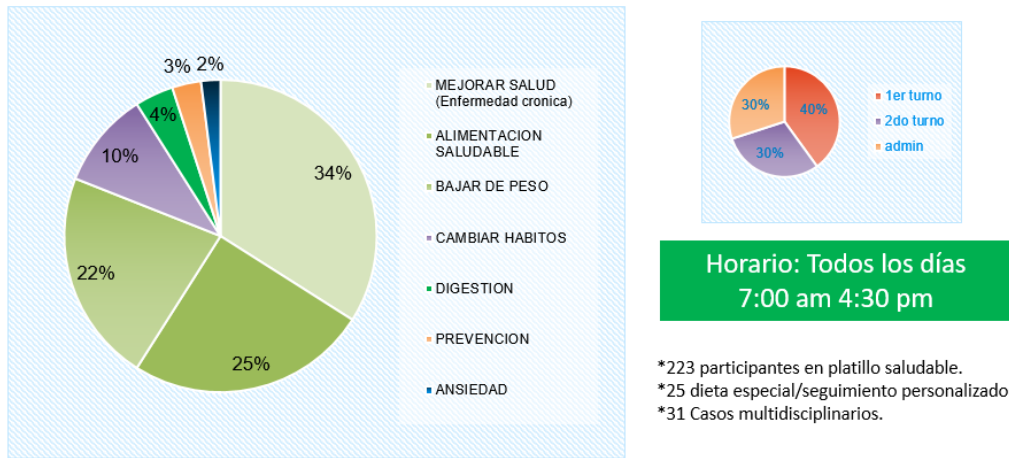


Figura 4.14 Gráfico de pie de principales motivos de consulta Nutricional.

En el siguiente grafico 4.15 se muestran los resultados obtenidos durante las asesorías legales, de un total de 223 citas durante todo el 2019.

ASESORIA LEGAL

Proporcionar a nuestros empleados solución a problemas de índole legal así como asesorías para que los tramites se lleven a cabo en las instituciones correspondientes de manera correcta fomentando una cultura de la legalidad y contribuyendo a un ambiente laboral sano y estable.

PLANTA	CASOS 2019	TOTAL CITAS
TODAS	91	223

Seguimiento y apoyo:

- Devolución de Infonavit
- Firma Electrónica SAT
- Corrección actas
- Fonacot seguimiento y dudas.
- Tramites del IMSS
- Afores
- Visas
- Campañas tramites con municipio / gobierno.

CAPACITACIÓN

- Platicas de Cultura de la Legalidad y prevención. Juntas de arranque. (mensuales)
- Platicas de concientización y capacitación (30 min) a coordinadores y supervisores.

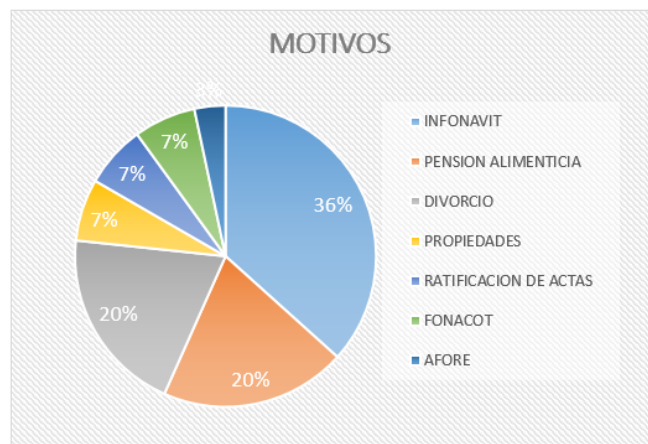


Figura 4.15 Grafico de pie de principales motivos de consulta Legal

4.8.1 Motivos de consulta departamento de Psicología

A continuación, se enlistan los motivos por los cuales los empleados acuden a consulta psicológica.

1. Violencia de pareja o intrafamiliar
2. Ideación suicida
3. Problemas familiares
4. Autoestima
5. Inteligencia emocional
6. Resolución de conflictos
7. Estrés
8. Ansiedad
9. Problemas de sexualidad
10. Adicciones
11. Estrés postraumático
12. Desarrollo humano
13. Valoración psicológica
14. Depresión
15. Duelo

4.8.2 Motivos de consulta departamento de Nutrición

A continuación, se enlistan los motivos por los cuales los empleados acuden a consulta Nutricional.

1. Plan alimenticio para bajar o subir de peso.
2. Dieta equilibrada.
3. Seguimiento a enfermedades crónicas. (Hipertensión arterial, diabetes, asma, etc.)
4. Prevención de enfermedades.
5. Ansiedad
6. Mejorar Digestión.

4.8.3 Motivos de consulta departamento Legal

A continuación, se enlistan los motivos por los cuales los empleados acuden a asesoría legal.

1. Tramites de pensión alimenticia
2. Contratos de vivienda
3. Demandas menores
4. Tramites de INFONAVIT, FONACOT, etc.
5. Tramites de jubilación
6. Cultura financiera
7. Cuestiones con propiedades
8. Ratificación de actas
9. Tramite de Afores
10. Divorcios

4.9 Gráficos de rotación y absentismo

Siguiendo nuestro proceso de PDCA es importante revisar nuevamente los índices de rotación y absentismo para verificar que las acciones implementadas brindan un impacto positivo en los indicadores. A continuación, se muestra en las figuras 4.16 y 4.17 los resultados al termino del año 2019.

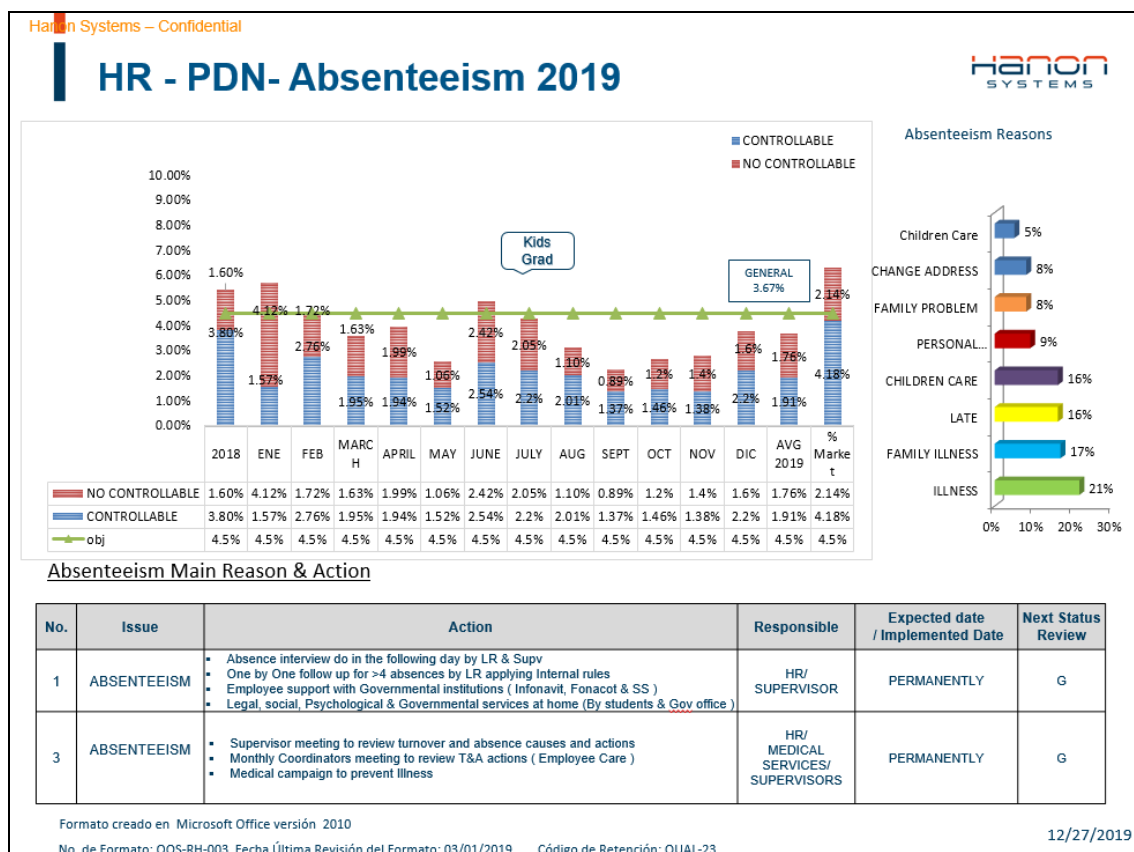
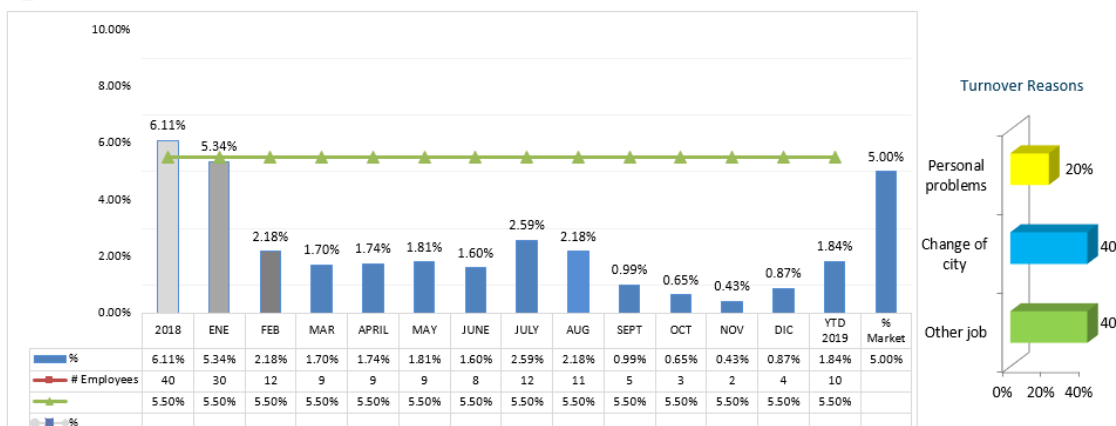


Figura 4.16 Índices y motivos de absentismo 2019

HR - PDN- TURNOVER 2019



Turnover Main Reason & Action

No.	Issue	Action	Responsible	Expected date / Implemented Date	Next Status Review
2	TURNOVER	<ul style="list-style-type: none"> Employee support with Governmental institutions (Infonavit, Fonacot & SS) Legal, social, Psychological & Governmental services at home (By students & Gov office) 	HR/ TRAINING/ SUPERVISOR	PERMANENTLY	G
3	TURNOVER	<ul style="list-style-type: none"> New employee meeting by LR, Supv & Superintendent Supervisor meeting to review turnover and absence causes and actions Monthly Coordinators meeting to review T&A actions (Employee Care) Medical campaign to prevent illness Junior and Junior high scholarship at home, (tutorial & Test) English Classes at home for Operators 	HR/ MEDICAL SERVICES/ SUPERVISORS	PERMANENTLY	G

Formato creado en Microsoft Office versión 2010

No. de Formato: QOS-RH-003 Fecha Última Revisión del Formato: 03/01/2019 Código de Retención: QUAL-23

12/27/2019

Figura 4.17 Índices y motivos de rotación 2019

4.10 Implementación de mejoras

1. Contratación de estudiantes de manera permanente como profesionales de Recursos Humanos (contrato de planta).
2. Se replicó el programa a las otras 4 plantas de Hanon Systems.
3. Adquisición de una nutrióloga y dos psicólogas más debido a la alta demanda.
4. Se extendió el servicio a los familiares de los empleados los días sábados.
- 5.
6. Acercamiento a instituciones públicas y privadas obteniendo lazos y procesos eficientes a la hora de canalizar personal.
7. Creación de “platillo saludable” en las cafeterías de las 5 plantas con un 40% de participación por parte de los empleados.
8. Implementación de recorridos en piso para detección oportuna de casos (anexos 3, 4 y 5).

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo al marco conceptual la vida laboral se ve afectada no sólo por factores intrínsecos o relacionados directamente al trabajo, sino también por todo lo que sucede en otras áreas extra laborales que conforman la cotidianidad de los individuos. Estas áreas normalmente se interrelacionan con gran facilidad, permitiendo que la una afecte directa o indirectamente a la otra. Por lo tanto, es importante fomentar programas y acciones que permitan el equilibrio vida/trabajo.

La importancia de este plan de bienestar radica en el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, el mejoramiento del clima organizacional, reducción de la rotación y absentismo del personal, mayor retención del personal, estabilidad laboral y el mejoramiento a los servicios de recursos humanos, aumento de la productividad en general.

El compromiso y sentimiento de pertenencia de los empleados hacia la organización puede optimizarse a través de diversas actividades donde se integre al empleado profesional y personalmente.

Implementar este plan de bienestar permite el impulso en la estructura organizacional y lo más importante busca el desarrollo personal del empleado, traduciéndose en cumplimiento de objetivos y necesidades de ambas partes que colaboran para la existencia del otro.

5.1 Conclusiones

Como conclusión principal podemos mencionar que el objetivo general propuesto se alcanzó ya que se logró implementar un programa de bienestar para el personal de la empresa y como efecto secundario de este objetivo podemos puntualizar en algunas otras conclusiones como:

- En absentismo general se observa una disminución de 5.4% a 3.6% anual, lo cual representa una disminución de 1.8 puntos, que equivale a un 33% de mejora.

- La problemática de trámites y/o asuntos legales que se encontraba en los 5 motivos principales de absentismo, dejan de ser un factor.
- Los problemas personales se encontraban en el tercer factor más importante en el absentismo, pasando a ser el sexto factor.
- En la rotación general se observa una disminución de 6.65% a 1.84% lo cual representa 4.8 puntos de, que equivale a un 72% de mejora.
- Disminución de costos por proceso de contratación, selección y capacitación de empleados.
- Aumento de compromiso y sentido de pertenencia de los empleados.
- Disminución de estrés de los empleados por atención oportuna a problemáticas personales por lo tanto aumento de la productividad individual.
- Empleados orientados hacia una cultura de autocuidado y prevención.

Derivado de la estabilidad en la presencia de mano de obra diaria se obtienen beneficios indirectos en la disminución de accidentes de trabajo, problemas de calidad en las líneas de producción por personal entrenado y por lo tanto nos brinda mayor productividad a nivel organizacional.

5.2 Recomendaciones

Es recomendable la adquisición de psicométricos para el departamento de psicología tales como; MMPI, AMAS, CLEAVER y 16 Factores para mejora de los procesos de contratación y planes de carrera de los equipos de trabajo.

Otro aspecto importante es mantener campañas de información y concientización sobre temas de bienestar como son: salud mental, cultura financiera, alimentación saludable y bienestar integral.

Derivado a la situación actual de pandemia también es recomendable incluir en el programa talleres específicos para ir hacia una cultura de autocuidado como son: Talleres de duelo, Resiliencia, cuidado de la salud por medio de buena alimentación y buenos hábitos financieros, cultura de ahorro.

Anexos

Anexo 1. Entrevista de salida



RECURSOS HUMANOS ENTREVISTA DE SALIDA

La información que nos proporcionas nos ayudará a mejorar como empresa, por favor contesta con honestidad. Marca la respuesta que consideras apropiada según tu experiencia. Algunas preguntas te pedimos tu opinión más completa, favor de responderlas.

1. ¿La Empresa te proporcionó las herramientas necesarias para el desarrollo de tu función?

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

2. ¿Las instalaciones de la Empresa eran las adecuadas y se mantenían en buenas condiciones de mantenimiento e higiene?

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

3. ¿Qué expectativas tenías al ingresar a laborar a la Empresa y en qué porcentaje se cumplieron éstas?

Expectativas: _____

Porcentaje:

4. ¿Cómo describirías el ambiente laboral en la Empresa?

Excelente Bueno Regular Malo

Describe el ambiente con tus compañeros: _____

5. ¿Consideras que la Empresa cuenta con prestaciones laborales atractivas?

Si No

6. ¿Las relaciones entre jefes y subordinados se desarrollan en un ambiente de apoyo y desarrollo?

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

7. ¿Las relaciones entre compañeros se desarrollan en un ambiente de compañerismo y trabajo en equipo?

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

Reverso de anexo 1

COCLISA S.A. DE C.V.

8. ¿Qué opinión tienes de tu jefe directo?

a) Justo con indicaciones claras	d) Injusto con indicaciones claras
B) Justo pero con indicaciones ambiguas	e) Injusto pero con indicaciones ambiguas
c) Justo pero con indicaciones sin ninguna claridad.	f) Injusto con indicaciones sin ninguna claridad.

9. ¿Qué es lo que más te gusta de la Empresa?

10. Si pudieras cambiar o mejorar algo de la Empresa ¿qué cambiarías o mejorarías?

11.Cuál es la razón principal por la que dejas la empresa.

a) Me voy de la ciudad	d) Mejor empleo	g) Problema de transporte
b) No tengo quien cuide a mis hijos	e) Trato injusto en la compañía	h) Problema de pago.
c) Cambio de Domicilio	f) problemas con compañeros	i) Problemas Personales


Otro: _____

¡GRACIAS POR TOMARTE EL TIEMPO PARA CONTESTAR NUESTRA ENTREVISTA!

Nombre: _____

No. Nomina: _____

Anexo 2. Entrevista de absentismo



Recursos Humanos
Entrevista por Motivo de Ausentismo

NOMBRE:

SUPERVISOR:

FECHA DE LA FALTA:

NOMINA:

DEPTO.

Explicación del Trabajador: _____

Compromiso del Trabajador:

Yo _____ me comprometo a _____

Comentarios del Supervisor: _____

Motivo de la Falta:

Problema Familiar <input type="checkbox"/> Personal <input type="checkbox"/>	Otro Trabajo <input type="checkbox"/> Donde? _____
Problema de Transporte <input type="checkbox"/>	Salir de la Ciudad <input type="checkbox"/> Donde? _____
* Visitas a IMSS Empleado <input type="checkbox"/> Familiar <input type="checkbox"/> Solo Tramite <input type="checkbox"/>	Levantarse Tarde <input type="checkbox"/>
* Enfermedad Respiratorio <input type="checkbox"/> Gastrointestinal <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>	Tramites Legales <input type="checkbox"/> Especificar: _____

Especificar: _____

Enfermedad de Familiar Otros: _____

Cuidar Hijos _____

* Obligatorio enviar a Servicios Medicos

USO EXCLUSIVO DE SERVICIOS MEDICOS


Medicamente coincide con la explicación del empleado Si No

Comentarios: _____

FIRMAS

NOMBRE Y FIRMA DEL EMPLEADO _____	FECHA: _____
NOMBRE Y FIRMA DEL SUPERVISOR _____	_____
NOMBRE Y FIRMA DEL MEDICO _____	_____

Anexo 3. Recorrido de Psicología

		Semana: del _____ al _____ de _____ 2020					
Recorrido Psicología							
Marque con una X si no cumple y una ✓ si cumple con la condicion mencionada.							
HORA INICIO							
PLANTA/ TURNO							
INCIDENTE O SITUACION		L	M	M	J	V	
						Observaciones	
1	Se observan altercados o alguna situacion relevante entre los empleados. (Empleado en crisis o alguna alteracion emocional)						
2	Se observa personal con alteraciones de sueño, fatiga o cansancio notorio?						
3	Se observa personal visiblemente estresado, ansioso o alterado?						
4	Se observan actividades de acoso, favoritismo o mal liderazgo en el area.						
5	Se observa personal con dificultades de adaptacion o solitario?						
6	Existe en el area de trabajo algun riesgo Psicosocial (Posicion, Jornada, sobrecarga de trabajo, falta de rotacion)?						
7	Actos de violencia Laboral entre compañeros, coordinacion o supervisor ?						
8	Conversar con un asociado sobre su estado emocional: Nombre _____	Conversar con un asociado sobre su estado emocional:				Conversar con un asociado sobre su estado emocional: _____	
9	Conversar con un supervisor: Nombre: _____	Conversar con un supervisor: Nombre: _____					
10	Conversar con un coordinador:	Conversar con un coordinador:				Conversar con un coordinador:	
SEGUIMIENTO/ MONITOREO EN LA LINEA							
	NOMBRE	TIPO DE			COMENTARIOS		
1							
2							
3							
	Hora termino del recorrido					Revisó:	
	Firma Psicologa					fecha:	

Anexo 4. Recorrido Legal

HORA INICIO		PLANTA/ TURNO					Observaciones
INCIDENTE O SITUACION		MARCAR					
1	Existe personal que requiere asistencia Legal, o algún familiar la requiere.						
2	Se observan problemas en los recibos de nomina por concepto de descuentos por parte de fononavit, fonacot, pensiones alimenticias o con asuntos relacionados con su información personal						
3	Se observan empleados con conductas de desigualdad laboral o discriminatorias que no favorecen a un clima laboral sano						
4	Se observan actividades de mobbing, acoso sexual violencia verbal o fisica dentro de las areas de produccion						
5	Se observa personal con conductas extrañas, o comportamientos que pueden causar problemas o con consecuencias negativas en las relaciones obreropatronales.						
6	Existe en el area de trabajo algun riesgo Psicosocial (Posicion, Jornada, sobrecarga de trabajo, falta de rotacion?						
7	Los empleados cuentan con todos sus EPP señalados en la QPS, o existen posibles riesgos de seguridad en alguna posicion.						
8	Conversar con asociados sobre como se encuentran:						
10	Conversar con dos coordinadores:						

SEGUIMIENTO/ MONITOREO EN LA LINEA		
NOMBRE	TIPO DE PROBLEMÁTICA	COMENTARIOS
1		
2		
3		

Hora termino del recorrido		Revisó:
Firma de Soporte Legal		Fecha:

Anexo 5. Recorrido Nutrición

Semana: del ____ al ____ de ____ 2020
turno: _____

HANON SYSTEMS

Recorrido Nutrición
Marque con una X si no cumple y una ✓ si cumple con la condicion mencionada.

HORA DE INICIO		PLANTA					Observaciones
INCIDENTE O SITUACION		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
1	Se observan alimentos chatarra en el área de trabajo?						
2	Se observa personal con alteraciones de sueño, fatiga o cansancio notorio?						
3	Se observa personal con signos de alguna enfermedad?						
4	Existen preocupaciones sobre los alimentos servidos en cafetería?						
5	Alteraciones en el aspecto general (cabello, ojos, piel, uñas, labios, encías, etc)						
7	Se observan nuevos casos de desnutrición, bajo peso u obesidad severa?						
8	Conversar con un asociado sobre su estado físico y nutricional: Nombre: _____	Conversar con un asociado sobre su estado físico y nutricional: _____					Conversar con un asociado sobre su estado físico y nutricional: _____
9	Conversar con un supervisor: Nombre: _____	Conversar con un supervisor: Nombre: _____					
10	Conversar con un coordinador: _____	Conversar con un coordinador: _____					Conversar con un coordinador: _____

SEGUIMIENTO/ MONITOREO EN LA LINEA		
NOMBRE	TIPO DE PROBLEMÁTICA	COMENTARIOS
1		
2		
3		

Hora termino del recorrido		Revisó: Meliza Ozuna
Firma Nutrióloga		fecha:

Anexo 6. Pase de atención Psicología, Nutrición o legal.

<div style="background-color: #800080; color: white; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold;"> ASESORIA PSICOLOGICA </div> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">PROXIMA CITA</p> <p>DIA: ___ MES: ___ AÑO: ___</p> <p>HORA : _____</p> <p>Número de nómina: _____</p> <p>Nombre: _____</p> <p style="text-align: center;">Hora salida: _____</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 40%;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 40%;"></div> </div> <p style="display: flex; justify-content: space-around; font-size: small;"> Firma de RH Firma supervisor </p> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  </div>	<div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold;"> ASESORIAS LEGALES </div> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">PROXIMA CITA</p> <p>Día: _____ Mes: _____ 2020</p> <p>Entrada ___ Salida ___</p> <p>Número de nómina: _____</p> <p>Nombre: _____</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 40%;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 40%;"></div> </div> <p style="display: flex; justify-content: space-around; font-size: small;"> Firma de RH Firma supervisor </p> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  </div>
<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-top: 20px;">  <div style="margin-left: 20px;"> <p>Número de nómina: _____</p> <p>Nombre: _____</p> <p style="text-align: center; font-weight: bold; color: red; font-size: small;">PROXIMA CITA</p> <p>Día: _____ Mes: _____ 2020</p> <p>Hora Cita _____ Salida _____</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 40%;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 40%;"></div> </div> <p style="display: flex; justify-content: space-around; font-size: small;"> Firma Nutriologa Firma supervisor </p> </div> </div>	

Anexo 7. Ejemplo formato de agenda

Asesoría Legal				
	Día	Mes	Año	
HORARIO	NOMINA	NOMBRE	SUPERVISOR	TELEFONO
7:00 a.m. - 9:00 a.m.	Pendientes administrativos Planta Base			
9:00 a.m. - 9:30 a.m.	Desayuno			
10:15 a.m.				
11:00 a.m.				
12:30 p.m.				
1:30 p.m. - 2:00 p.m.	Comida			
3:00 p.m.				
3:45 p.m.				
NOTAS:				

Bibliografía

i Grau, J. B., de Diego Vallejo, R., Tomás, E. A., & Rodríguez, M. Á. M. (2005). El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales. *Psicothema*, 17(2), 212-218.

Nova, P. (1996). El absentismo laboral como indicador de unas deficientes condiciones de trabajo. *Cuadernos de relaciones laborales*, 9, 229.

Ferro-Soto, C., García-Alonso, E., & Lareo-Lodeiro, B. (2014). Determinantes del absentismo laboral según enfoque sociológico. Caso: empresa auxiliar automoción española. *Revista venezolana de gerencia*, 19(68), 575-597.

Comorera, V. O., Vilà, M. P. C., Cuevas, C. A. D., Rodríguez-Serrano, J. C., Nuez, R. T., & Lorenzo, J. T. (2011). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC.

de Hurtado, M. C. G., & Leal, M. (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. *Omnia*, 14(3), 144-159.

Peiró, J. M. (2004). El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo. *Universitas psychologica*, 3(2), 179-186.

Cequea, M. M., Monroy, C. R., & Bottini, M. A. N. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible capital*, 7(2), 549-584.

Espinosa, A. Q., & Giménez, A. O. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de empresa*, 18, 50-64.

Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 68-82.

Herrera, Y. C., Betancur, J., Jiménez, N. L. S., & Martínez, A. M. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Revista Electrónica Psyconex*, 9(14), 1-13.

LÓPEZ, S. M., & ARISTA, Y. E. C. Psicoterapia y bienestar personal en la vida cotidiana. *Titulillo*, 167.

Sirera, J. P. (2008). El psicólogo en atención primaria: un debate necesario en el sistema nacional de salud. *Papeles del psicólogo*, 29(3), 281-290.

Barona, E. G. (2001). Una investigación con docentes universitarios sobre el afrontamiento del estrés laboral y el síndrome del “quemado”. *Revista Iberoamericana de educación*, 25(1), 1-22.

Sanabria, A. G., León, F. G., Gestoso, C. G., & Giménez, M. L. (2003). Intervención y prevención del estrés laboral. *Psiquis*, 24(5), 226-235.

De Losada, I. M. (2011). *Nutrición para el bienestar*. Lulu. com.

World Health Organization (2002). The World Health Report 2002: Reducing Risks, Promoting Healthy Life. Geneva, World Health Organization LIGA <https://www.who.int/whr/2002/en/2002flierESP.pdf>

Calañas-Continente, A. J., & Bellido, D. (2006). Bases científicas de una alimentación saludable. *Revista de Medicina de la Universidad de Navarra*, 7-14.

Laos, E. H. (2007). La productividad multifactorial: concepto, medición y significado. *Economía: teoría y práctica*, (26), 31-67.

Herrera, J. L. (2012). *Productividad*. Palibrio.

Moscoso, M. S. (1994). La psicología de la salud: Un enfoque multidisciplinario acerca del estrés y cambio conductal. *Revista de psicología*, 12(1), 47-72.

Gómez, I. C. (2007). Salud laboral: una revisión a la luz de las nuevas condiciones del trabajo. *Universitas psychologica*, 6(1), 105-113.

Ríos, N., Samudio, M., Paredes, F., & Vio, F. (2017). Efecto de una intervención educativa nutricional en un entorno laboral. *Archivos Latinoamericanos de Nutrición*, 67(2), 138-145

Mingote Adán, J. C., Pino Cuadrado, P. D., Sánchez Alaejos, R., Gálvez Herrer, M., & Gutiérrez García, M. (2011). El trabajador con problemas de salud mental: Pautas generales de detección, intervención y prevención. *Medicina y seguridad del trabajo*, 57, 188-205.

Cortés Peña, O. F. (2013). Lineamientos del programa de bienestar laboral de los docentes y directivos del sector educativo—Oficial del Distrito de Barranquilla.

Miranda Mesa, M. L., & Uñates Villegas, S. P. (2015). Los factores biopsicosociales a promover por las organizaciones en sus programas de bienestar laboral para incidir en la calidad de vida en el trabajo (Bachelor's thesis, Universidad de Medellín).

Vásquez, D. A. M., Velásquez, D. U., & Zapata, E. P. (2014). Experiencia en la coordinación de programas de bienestar universitario: la tensión entre el asistencialismo y el desarrollo humano de los estudiantes. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 32(3), 355-363.

Herrera, Y. C., Betancur, J., Jiménez, N. L. S., & Martínez, A. M. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Revista Electrónica Psyconex*, 9(14), 1-13.

Nova, P. (1996). El absentismo laboral como indicador de unas deficientes condiciones de trabajo. *Cuadernos de relaciones laborales*, 9, 229.

Molina Aragonés, J. M. (2010). Metanálisis: Relación entre factores psicosociales en el trabajo y absentismo laboral. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 56(220), 200-219

De Vicente, A. Í. D. A., Magán, I. N. É. S., Berdullas, S. I. L. V. I. A., & Elena, J. M. (2009). Salud mental y absentismo laboral: cuando el trabajo no da la felicidad.

Janeth, S. N. (2012). *Plan de gestión estratégica para crear áreas de asesorías legales que mejoren la administración en las pymes de Babahoyo* (Bachelor's thesis, Babahoyo: UTB. 2012).

Hernández León, P. A., & Rodríguez Gómez, Á. M. (2017). Estudio de mercado para modelo de negocio de una empresa que preste asesorías al cliente bancario con el objeto de superar problemas financieros.

Sokovic, M., Pavletic, D., & Pipan, K. K. Metodologías de Mejora de la Calidad-Ciclo PDCA, radar de matriz, DMAIC y DFSS.

Bernal, J. J. (2013). Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua. *Grupo PDCA Home*, 1-2.