

CAUSAS QUE INCIDEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA ORGANIZACIÓN
PRESTADORA DE SERVICIOS ODONTOLÓGICOS

YULI ANDREA BERDUGO PINZÓN
POLO GIOVANNI GUEVARA RODRÍGUEZ
JUANITA PEREA SALAZAR
JENNIFER VIVIANA ROBLES CONTRERAS

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
BOGOTÁ, D.C.

2018

CAUSAS QUE INCIDEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA ORGANIZACIÓN
PRESTADORA DE SERVICIOS ODONTOLÓGICOS

YULI ANDREA BERDUGO PINZÓN
POLO GIOVANNI GUEVARA RODRÍGUEZ
JUANITA PEREA SALAZAR
JENNIFER VIVIANA ROBLES CONTRERAS

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gestión Humana de las Organizaciones

Asesor: YAIR GONZÁLEZ
Psicólogo

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
BOGOTÁ, D.C.
2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma de Asesor Metodológico

Firma primer Jurado

Firma segundo Jurado

Bogotá D.C., febrero 2018

Agradecimientos

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Jair González, director del proyecto

A la Universidad Piloto de Colombia

A todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron en la elaboración de este proyecto.

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	11
Justificación	12
Planteamiento del problema	15
Pregunta problema	18
Objetivo general	18
Objetivos Específicos	18
Marco teórico	19
Normatividad Salud oral.....	19
Regulaciones según la corte constitucional	21
Modelos de gestión humana	22
Modelo Tradicional.....	23
Modelo de Gestión por Competencias.....	25
Modelo de Relaciones Humanas	26
Modelo de Gestión Estratégica.....	27
Selección.....	29
Compensación	30
Bienestar	31
Productividad	31
Rotación de personal.....	33
Marco metodológico	37

Diseño	37
Participantes.....	37
Fases de la Investigación	38
Criterios Éticos	39
Resultados	40
Discusión.....	45
Conclusiones	51
Recomendaciones.....	55
Referencias	57
Anexos.....	60

Lista de figuras

Pág.

Figura 2. Organigrama de la Empresa..... 24

Lista de anexos

	Pág.
Anexo 1. Consentimiento Informado	60
Anexo 2. Preguntas por Categoría N. 1	61
Anexo 3. Preguntas por Categoría N. 2	62
Anexo 4. Preguntas por Categoría N. 3	63
Anexo 5. Transcripción entrevista N° 1	64
Anexo 6. Transcripción entrevista N° 2	77
Anexo 7. Transcripción entrevista N° 3	86
Anexo 8. Matriz análisis de sentido	98
Anexo 9. Matriz análisis de sentido	103
Anexo 10. Matriz análisis de sentido	115

Resumen

La retención de personal es una parte fundamental en las Organizaciones ya que demuestra el esfuerzo del área de Recursos Humanos y la Organización en general. En la actualidad esto está muy lejos de la realidad debido a que las empresas buscan producir y no cultivar al personal, conllevando a la alta desvinculación de sus colaboradores, obteniendo como resultado altos costos y perjudicando la imagen de la empresa. Se desarrolló esta investigación con el objetivo de identificar las causas que conllevan a la rotación del personal en las entidades prestadoras de servicios odontológicos (OPSO). El estudio se realizó a través de revisión bibliográfica, datos suministrados por la empresa e información proporcionada a través de una entrevista semiestructurada que se les realizó a 3 empleadas de la empresa con diferente cargo, lo cual permitió extraer información relevante para el desarrollo de la investigación a través de un análisis de discurso, los resultados evidencian que las causas que más afectan la rotación de personal son: el salario, la carga laboral, oportunidades de crecimiento y el área de bienestar en la empresa.

Palabras Clave: Rotación de personal, OPSO, Organización, Retención del personal

Abstract

The retention of personnel is a fundamental part of the Organizations since it demonstrates the effort of the Human Resources area and the Organization in general. Currently, this is far from reality because companies seek to produce and not cultivate personnel, leading to high disengagement from their employees, resulting in high costs and harming the image of the company. This investigation was developed in order to identify the causes that lead to the rotation of personnel in the entities providing dental services (OPSO). The study was conducted through literature review, data provided by the company and information provided through a semi-structured interview that was made to 3 employees of the company with different positions, which allowed to extract relevant information for the development of the research. Through a discourse analysis, the results show that the causes that most affect staff turnover are: salary, workload, growth opportunities and the area of well-being in the company.

Key Words: Staff rotation, OPSO, Organization, Staff retention

Introducción

La rotación de personal es un concepto que surge como consecuencia de la desvinculación de los trabajadores por voluntad propia o decisión de la organización, motivados por eventos positivos como ascensos, promociones o traslados; y otros aspectos que pueden ser evitables por la empresa como la desmotivación, insatisfacción laboral, baja compensación salarial y excesiva carga laboral.

El objetivo general de esta investigación es analizar las causas que inciden en la rotación de personal en una Organización Prestadora de Servicios Odontológicos (OPSO), en la sede principal administrativa y operativa a nivel nacional; reconociendo la influencia positiva y negativa que tiene los modelos de gestión administrativos definidos, las acciones implementadas para mitigación de rotación de personal y las estrategias generadas desde las estructuras organizacionales.

Este trabajo expone el interés de los autores por conocer los puntos de vista de los participantes sobre los detonantes que incentivan la rotación de personal, así como, indaga cuáles estrategias han sido utilizadas por la alta dirección en el relacionamiento con el personal operativo y cómo han mejorado las condiciones laborales.

La presente investigación utilizó la metodología cualitativa de análisis del discurso, obtenido de las entrevistas semiestructuradas realizadas a las participantes de la investigación. Como producto del análisis se identificaron factores que inciden en la rotación de personal, examinados desde la definición y ejecución de la estructura organizacional y los procesos administrativos de la OPSO, teniendo en cuenta las debilidades presentadas como la baja productividad, poco compromiso y los altos costos que representan las nuevas contrataciones.

En este documento se plantea la definición del problema, objetivo general y objetivos específicos, seguido de la revisión teórica de conceptos normativos, modelos de gestión humana, gestión por competencias, gestión estratégica y relaciones humanas, además, del cuadro metodológico utilizado y la descripción de los participantes de la investigación. Finalmente se presentarán el análisis de los resultados obtenidos, las conclusiones y recomendaciones.

Justificación

La presente investigación se fundamenta en una organización de prestación de servicios odontológicos (OPSO) la cual surge en 1992 gracias a un grupo de empresarios que deseaban tener acceso a Colombia en servicios odontológicos, inicialmente se creó con el nombre inversiones Dama Salud nombre implementado como razón social. En el año 2005, este grupo llega a México replicando el modelo de atención integral. Es una de las empresas más consolidadas del mercado gracias a su portafolio de servicios, cuenta con 76 clínicas en todo el país y lleva 25 años en el mercado. Su misión y visión se encuentran enfocadas en el mantenimiento de la sonrisa para posicionarse como empresa líder, garantizando la satisfacción y el bienestar de los pacientes

La rotación de personal está condicionada por factores internos y externos que responden a las causas propias de las organizaciones. Para la OPSO, es imperativo conocer las situaciones que impulsan a los trabajadores a no continuar siendo parte de la empresa. Esta investigación permitirá entender la relación que existe entre las condiciones laborales que tiene el personal y el logro de los objetivos institucionales que le ayudaran a sostenerse en los mercados actuales con los servicios ofrecidos en pro de satisfacer los requerimientos de los

clientes, así como, la habilidad de la organización para atraer y retener a los mejores profesionales de su campo laboral.

En los perfiles escogidos para cargos de contact center y el área operativa (asesores de servicios de clínica) se puede encontrar personal que cuenta, con una formación educativa básica (bachilleres), estudiantes universitarios a los cuales se les da la oportunidad de flexibilidad en sus horarios sin que esto afecte el desempeño de sus funciones, a su vez, mezclados con profesionales, con aspiraciones más altas que buscan cargos con mejor remuneración, posibilidades de ascenso, estabilidad laboral pero en algunos casos su perfil laboral no es acorde con sus aspiraciones por lo que se puede evidenciar alta rotación en la parte administrativa ya que buscan su crecimiento integral, para así tener una buena retribución salarial.

El término de rotación de personal para muchos autores se ve como la partida (ausencia) voluntaria o involuntaria de un trabajador en una empresa indiferente del sector económico al que haga parte, principalmente se ve porque se encuentra en una creciente competencia, reducción de barreras comerciales, procesos de globalización, aplicación de tecnologías que desplazan el capital humano. Es de indicar que en las empresas multinacionales o con mayor impacto en la economía se ven en menor cuantía los niveles de rotación de personal, sin embargo, el sector industrial muestra un mayor crecimiento de rotación principalmente el de maquiladoras en México según el artículo:

El impacto de la rotación de personal de las empresas constructoras...” han afianzado en alianzas estratégicas para soportar la inversión y elevar la calificación de la mano de obra equilibrando balanzas de capitales y mercancías por inversión. La investigación de dicho artículo se realizó siguiendo un enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo correlacional. Como resultado arroja que la población de estudio fueron las 31 empresas constructoras medianas registradas mostrándose que para la mayoría de las empresas encuestadas los niveles de rotación de personal se registran en menos de un 20%. Además, el 64.71% afirma que es rotación voluntaria. (Lopez,

2013)

El libro sobre la Introducción a la psicología del trabajo y las organizaciones hace énfasis en uno de sus capítulos al absentismo, rotación y productividad, esto conlleva a analizar los diferentes factores que influyen a que se ocasione dichas conductas, aunque si bien en la actualidad, en las organizaciones las causas son muy variadas, todo inicia desde la satisfacción laboral que cada trabajador perciba en su organización, es el sentido de pertenencia y la motivación que reciba el empleado en sus tareas realizadas. (Rodríguez, 1998)

Actualmente, en la OPSO la rotación es alta no solo por las razones descritas anteriormente, sino por la falta de crecimiento profesional, los empleados buscan constantemente crecer en el ámbito personal y mejorar la retribución económica. Dentro del plan carrera de la empresa no se contemplan las necesidades de crecimiento para la totalidad del personal, en muchos casos se acude a cubrir las vacantes con personal externo, según el libro “la rotación es un ciclo que en época de expansión y crecimiento suele incrementar la tasa”; una estrategia que promueve el autor es mejorar los perfiles y adecuar su remuneración para atraer y retener al empleado.

Cuesta (1990) citado por Flores (2008) en un estudio realizado en la Ciudad de México en diferentes compañías del país donde se identificó que la alta rotación es debido a el contenido del trabajo y los salarios, aunque en ese país existe un sistema de tarifas que establece trabajos iguales con salarios iguales, pero se ve vulnerada por una serie de beneficios adicionales que hace que determinados tipos de trabajo sean más beneficiosos y atractivos que otros, existen factores internos y externos relacionado con el comportamiento del personal, dentro de los factores externos se encuentra la situación de oferta y demanda de recursos humanos y uno de los elementos internos es la política salarial de las organizaciones.

En una investigación realizada al interior de una empresa constructora donde se tuvo en consideración instrumentos de medición estadísticos, los cuales arrojaron resultados que

reflejan como tener un alto índice de rotación de personal en las compañías puede significar una gran problemática en todas las áreas de la empresa, mientras más altos sean los porcentajes de deserción laboral, mayores serán los problemas que se originaran en una organización. Las problemáticas como personal insuficiente para desarrollar las diferentes labores en forma oportuna, el clima laboral que genera una sobrecarga de trabajo en los empleados que continúan en la compañía quienes suplen las actividades de los cargos abandonados y los presupuestos sobre ejecutados porque se incurre en gastos que la empresa no tenía contemplados afectan la productividad y eficiencia que se traduce en pérdidas para la organización. Otros resultados del mismo estudio, evidencian que los clientes pueden generar desconfianza por las altas tasas de rotación dentro de la empresa, perdiendo de esta manera la seriedad, mostrando una cara cambios constantes en los servicios ofrecidos a los clientes, lo que conlleva a que sea menos atractiva a los ojos de los futuros candidatos (Cabrera, Ledesma y Rivera, 2011).

Dentro del punto de vista social-académico, los procesos de retención de personal deben contemplar el impacto que puede tener para el trabajador y la empresa, el uso de las herramientas generadas desde la gestión del cambio, bienestar laboral, capacitación del personal y la psicología organizacional, con el fin de integrar los conocimientos, capacidades, habilidades, aptitudes que posee el personal con las estrategias de administración de recursos, físicos, técnicos y tecnológicos implementadas por la organización.

Planteamiento del problema

La rotación de personal es una problemática que se encuentra latente en la actualidad en la gran mayoría de Organizaciones, por factores como los tipos de contrato, los cargos y los pensamientos de alta productividad por encima de la preocupación hacia los empleados, trayendo consigo una serie de afectaciones como lo es el aumento de costos provocando daños en el ambiente laboral y la economía. Cuando una persona deja su cargo los costos que le genera a la empresa son altísimos, junto con baja productividad y otras consecuencias que la empresa

no asumen en el momento, pensado que cada empleado es reemplazable, cuando se genera una desvinculación la empresa gasta hasta 12 veces el valor de su salario, adicionalmente el aprendizaje del nuevo candidato podrá durar entre 2 a 4 meses más el tiempo que la persona tarda en alcanzar el tiempo óptimo para desempeñarse bien en el cargo, lo que invita a que las organizaciones a generar planes de retención y desarrollo dentro de las organizaciones (Garzon, 2018)

La primera actividad para un correcto desempeño de la empresa es obtener el personal idóneo para cubrir las necesidades de las vacantes de las diferentes áreas, cuanto más sea el grado de duración y conocimientos dentro de la empresa mayor será la productividad, este es el éxito de las organizaciones para poder competir con el mercado. Las empresas poseen recursos vitales e indispensables deciden retirar o en la gran mayoría de los casos retirarse por aspectos como la cultura organizacional, la carga laboral, el clima, y los factores salariales trayendo consigo inestabilidad, desconfianza, intranquilidad y sobre todo baja productividad, llevando a que la motivación de los empleados sea muy baja.

Por lo tanto la satisfacción laboral es indispensable para la productividad de la empresa, cuando un empleado trabaja feliz sentirá necesidad de cumplir con sus obligaciones y de crecer dentro de la Organización, La satisfacción laboral es “el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo, esta satisfacción radica en las diferencias individuales, respecto a las expectativas y el grado de cumplimiento de estas en el trabajo” (Reyes, 2005)

Para entender mejor esta problemática, cada organización debe buscar soluciones enfocadas al esfuerzo en identificar las causas que generan la rotación de personal y si los recursos, el apoyo, el ambiente y el trabajo son los indicados, teniendo en cuenta la carga laboral, las responsabilidades y las tareas asignadas, para evaluar si están acordes al cargo y la remuneración ofrecida. El desarrollo de la investigación se realizó para identificar las causas

que generan la rotación de personal en empresas prestadoras de servicios odontológicos (OPSO), determinando las causas mediante herramientas que pueden ser proporcionadas por la empresa y la verificación de artículos relacionados a la rotación de personal.

Para identificar las causas de la rotación en dicha organización se realizó un acercamiento con las áreas de gestión humana, donde se obtuvieron cifras de los últimos tres años, evidenciando que el cargo de asesores de servicio (operativos) y agentes contact center ha aumentado en un 60% los índices de desvinculación, debido a la insatisfacción con su cargo, a la remuneración obtenida durante el periodo laborado o a personal poco capacitado que no cumple las expectativas de la empresa. En comparación con la parte administrativa se evidencio un aumento del 20%, lo que conlleva a la baja productividad y desinterés por la organización, trayendo consigo elevación de costos y daño a la cultura e imagen organizacional, ya que la desvinculación de cualquier funcionario genera reprocesos para cualquier área de la empresa, desde la selección de la vacante, la adaptación al cargo contando con la curva de aprendizaje, la productividad y los procesos realizados por contratación y capacitación.

Pregunta problema

¿Cuáles son las causas que inciden en la rotación de personal en una Organización Prestadora de Servicios Odontológicos, OPSO sede principal administrativa y operativa a nivel nacional?

Objetivo general

Analizar las causas que inciden en la rotación de personal en una Organización Prestadora de Servicios Odontológicos OPSO, en la sede principal administrativa y operativa a nivel nacional.

Objetivos Específicos

Reconocer el modelo administrativo y de gestión llevado a cabo en los procesos de selección y contratación de personal de OPSO.

Identificar las acciones emprendidas por el área de bienestar desarrolladas para la atención y mitigación de rotación de personal.

Analizar el direccionamiento estratégico y la estructura organizacional actual de la OPSO y como incide en la rotación de personal.

Marco teórico

Normatividad Salud oral

Se trata la normatividad en el contexto en salud oral enfocado en los perfiles de odontólogos y auxiliares ya que son las personas encargadas de brindar servicios de higiene oral, mediante la implementación de sus conocimientos, brindaran a la población procedimientos de alta calidad. Según información suministrada por la Organización Mundial de la Salud (OMS), después de Argentina (10%) y Brasil (8.4%), Colombia es el país de Latinoamérica que más gasta en salud como porcentaje con un 6.1% en 2007. Por lo tanto, dentro de los aspectos legales que rigen el sector salud, en especial la parte odontológica, existen la siguiente ley:

- Ley 30 de 1992: “La cual faculta a las Universidades y a los particulares a crear con requisitos mínimos programas académicos de pre y postgrado. Con esta Ley, se desata una expansión de facultades y egresados de odontología, sin ningún tipo de regulación o control por parte del estado.” (Savater, 2005)

Es necesario mencionar que existe una alta demanda de profesionales de la salud, lo que da lugar a un desequilibrio que se ve reflejado en disminución de salarios, disminución de oportunidades, conflicto de precios y competencia desleal; “debido a la Ley 30 de 1992, que da la facultad a las universidades de crear programas de pre y posgrado si se cumple con ciertos requisitos, pero sin ningún control por parte del Estado”. (Savater, 2005)

Los profesionales han sentido la necesidad de consolidar el concepto de Clínicas Odontológicas en todo el país, para de esta forma convertirse en las entidades más importantes prestadoras de servicios odontológicos del sector privado. De esta forma han surgido franquicias como modelo de negocio asequible a la población que no cuenta con acceso al

servicio, de esta forma acceder a ellos con precios razonables. En cuanto al entorno económico del sector salud, especialmente de odontología e higiene oral, se puede deducir que a pesar de la sobrepoblación de profesionales, es un sector en crecimiento, por tratarse de un servicio vital para la población; aun así se debe tener en cuenta que a pesar de la gran cantidad de odontólogos en el país, se está dando un auge en la creación de entidades prestadoras del servicio, que dan lugar a una mayor participación del mercado, y una reducción en los precios debido al crecimiento de la competencia en el sector. (El Tiempo, 2007)

La Reforma a la Salud busca la creación de Salud Mía, una entidad que manejaría el dinero de la salud de los colombianos, que actualmente manejan las EPS) esta nueva entidad sería la encargada de suministrar, administrar y garantizar el correcto servicio de la salud en el país. Dentro de los conceptos más relevantes se resalta el giro de los dineros recaudados a las Gestoras de Salud de manera directa por parte de Salud Mía, para lograr que la prestación de los servicios sean garantizados a todos los colombianos del territorio nacional. Actualmente el Senado de la República de Colombia se encuentra realizando debates para realizar una Reforma a la Salud, para lograr mejorar los servicios y la calidad a la salud. Es importante tener los puntos clave de la Reforma para de esta forma conocer como beneficia o afecta al sector, los gremios, pacientes y entidades, dichos cambios. (Radio Cadena Nacional -RCN-, 2017)

La crisis económica y social que se está atravesando en el país, ha afectado también al sector dental, donde se ha medido cada año la evolución del sector a través de las declaraciones de profesionales en salud oral, lo que ha permitido detectar una reducción significativa en el número de pacientes, por lo tanto, la reducción de visitas a la clínica odontológica podría deberse también a la calidad del servicio y a los costos. Generando una migración hacia entidades más competitivas y organizadas en su servicio. El desarrollo de esta práctica debe estar basado en técnicas de bioseguridad, para optimizar el tratamiento de los pacientes, lo cual implica una mejora en la calidad y atención de las clínicas buscando el beneficio del paciente y del profesional. (Rosso, 2012)

Regulaciones según la corte constitucional:

La corte constitucional, habla de los siguientes artículos los cuales contempla el tribunal acerca de las leyes de odontología, ante las funciones competentes para la regulación de los mismos.

Igualmente, los artículos 209 y 210 de la Constitución Nacional facultan expresamente a los particulares para "cumplir funciones administrativas en las condiciones que señale la ley." El artículo 69 de la Ley 35 de 1989 indica, que en virtud de las atribuciones conferidas por esa misma Ley "cumplen una función pública, pero sus integrantes por el sólo hecho de serlo no adquieren el carácter de funcionarios públicos." (Colombia - Corte Suprema de Justicia, 2007)

Según lo anterior, las actuaciones realizadas por los Tribunales de Ética Odontológica se pueden asimilar a actuaciones administrativas que pueden ocasionar sanciones dentro del ámbito del derecho administrativo sancionador. Así las cosas, lo que se discute ante estos Tribunales puede ser también debatido ante la jurisdicción de lo contencioso administrativo. (Colombia - Corte Suprema de Justicia, 2007)

La Constitución Política de Colombia de 1991 a continuación define leyes, decretos, resoluciones de Colombia en cuanto a la normatividad que se rige en el contexto de salud bucal o salud oral.

- Las Leyes 10 de 1990, 100 de 1993, 1122 de 2007 y 715 de 2001
- El Decreto 3039 del 10 de agosto de 2007

- La Resolución 412 de febrero 25 de 2000
- Decreto 3616 de octubre 10 de 2005
- Ley 1164 del 3 de octubre de 2007
- Resolución 1101 de noviembre de 2009
- Decreto 1011 de 2006 y su Resolución 1043 de 2006
- Ley 38 de enero de 1993
- Resolución 1995 de julio de 1999

Esta normatividad rige el comportamiento ético de las empresas prestadoras de servicios odontológicos, lo cual determina su dirección, organización, funcionamiento, normas administrativas, financieras, de control y las obligaciones que derivan de su aplicación bajo los fundamentos de equidad, protección integral, autonomía de las instituciones y la descentralización, lo cual indica que el comportamiento con los pacientes, clientes y empleados debe ser transparente y regido por características éticas e igualitarias.

Modelos de gestión humana

La psicología organizacional ha operado con otras ciencias dedicadas al estudio del desempeño humano en el trabajo, buscando una mejor comprensión de las personas y las instituciones para su funcionamiento generando mayor productividad dentro de la organización. A través de la investigación, las empresas descubren cuáles son sus falencias y cuáles son sus fortalezas llevando a generar mejores resultados. (Quintero y Vargas, 2011)

Existen diferentes modelos de gestión humana representados por diferentes autores los cuales actualmente aún son tenidos en cuenta por las organizaciones:

Modelo Tradicional

Este modelo hace énfasis en la productividad, se ve al ser humano como maquina no como ser, se resaltar  la teoría de Taylor la cual se hace latente en la organización:

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Ingeniero Industrial, nació en Filadelfia y se le catalogó como el padre de la “administración científica” por sus estudios de forma sistémica de las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción bajo el método científico, hace referencia a la división de distintas tareas del proceso de producción, fue un método de organización industrial cuyo fin era aumentar la productividad controlando los tiempos de producción de los obreros relacionado con la producción en cadena, donde por medio de la observación surgieron hipótesis para desarrollar mejores procedimientos y formas para trabajar, estos métodos fueron puestos en práctica en el trabajo cotidiano llegando a la conclusión de que podían trascender en cualquier organización, adicionalmente, busco métodos para organizar el trabajo considerando las habilidades de cada individuo, Antes de las propuestas de Taylor los trabajadores eran responsables de la planeación y ejecución de sus labores y se les daba la libertad de realizar sus tareas de la forma que ellos creían era correcta llevando a altos costos y baja productividad, actualmente este modelo es usado aunque criticado por su trabajo repetitivo y monótono. (Lozada, Pérez, y Soto , 2012, marzo)

Actualmente, la organización opera un modelo de Jerarquía relacionado con la teoría de Taylor, ya que maneja una organización del trabajo conformado por una división enmarcada en el organigrama de la empresa, el direccionamiento est  en la gerencia hacia los empleados generando una subordinación demarcada por falta de comunicación, expresión y liderazgo, Demostrando importancia hacia la productividad que hacia los empleados.

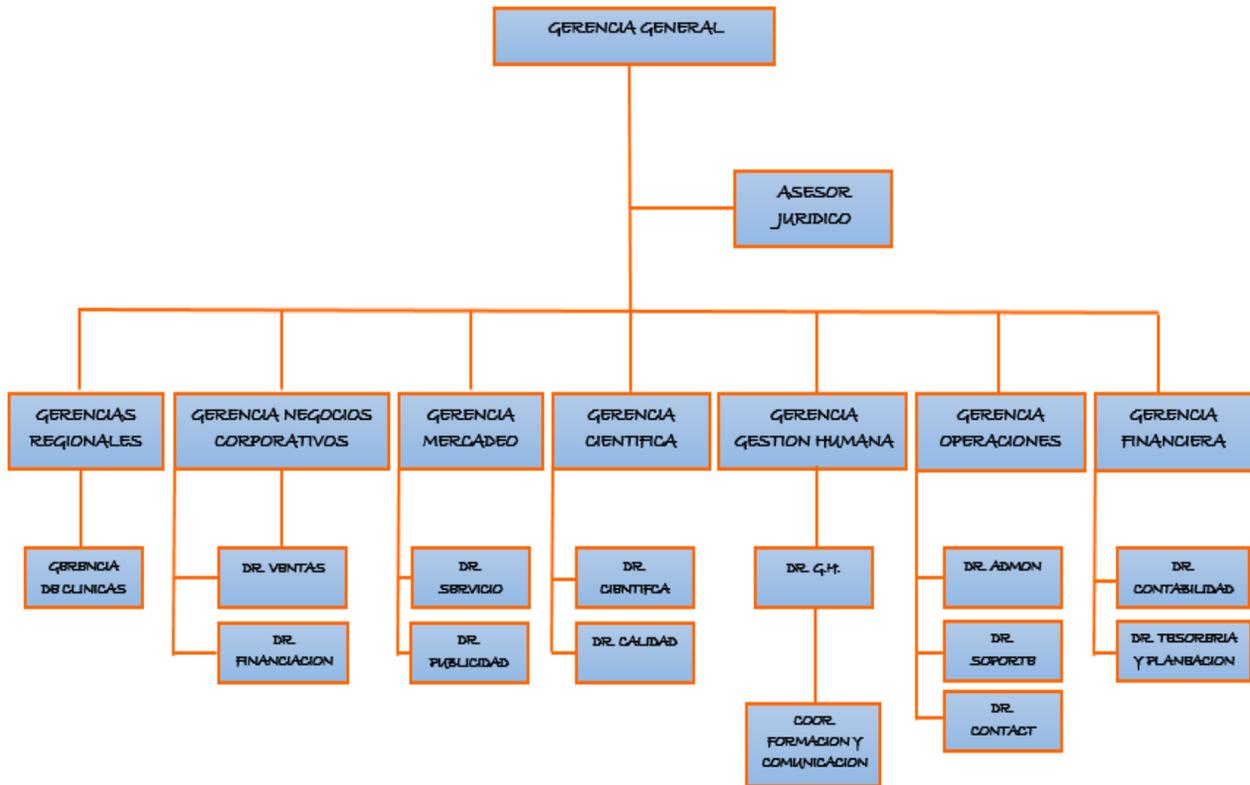


Figura 1. Organigrama de la Empresa

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, existen diferentes modelos como el de gestión por competencias y modelo de relaciones Humanas que podrían llegar a fortalecer a la organización mediante una selección adecuada, las organizaciones que utilizan esto modelos se benefician de la competitividad de su equipo de trabajo llevando a generar éxito a la organización y desvinculando la máquina del método de trabajo preocupándose más por el hombre y su grupo social pasando de lo técnico y formal a lo psicológico y social.

Modelo de Gestión por Competencias

Las competencias son las características subyacentes de las personas que están relacionadas con un correcto desarrollo en su puesto de trabajo, basados en la motivación, rasgos de carácter, concepto de sí mismo, en actitudes o valores y en una variedad de conocimientos, en resumen, se trata de cualquier característica individual que se logre medir de un modo fiable cuya relación con su puesto de trabajo y sus funciones sea demostrable. Las empresas que utilizan este recurso tienen una ventaja competitiva, debido a que el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo de trabajo, donde gracias a ello, se obtendrá las mejores características del empleado generando éxito a la organización. Para que la implementación de este enfoque se pueda llevar a cabo es necesaria una dirección global que tenga una visión completa de la empresa. (Ernest y Young Consultores , s.f.)

Las competencias se dividen en dos vertientes:

Conocimientos específicos: son de carácter técnico y permiten la realización adecuada de las funciones.

Habilidades/Cualidades: Son capacidades específicas de cada individuo que permite el desarrollo exitoso de sus funciones.

Para que se tenga un mayor conocimiento de este modelo es importante remontarse a Talcott Parsons 1949, quien elaboró un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales según algunas variables donde se valoraba a una persona por medio de la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas a las personas de una forma arbitraria, sin embargo, a inicios de los años 60 el profesor de Psicología David McClelland realizo diferentes experimentos donde comprobó que dos (2) de cada tres (3) participantes habían desarrollado características innovadoras que potenciaban el desarrollo de los negocios por medio de la motivación, esto llevo a que las

organizaciones buscaran la clave de ahorrar dinero y tiempo en los procesos de selección de personal y de esta manera tener el mejor postor para el cargo a desempeñar. Este autor generó varias obras donde ofrecía la receta para este proceso “El uso de pruebas de competencia en vez de pruebas de inteligencia” donde gracias a las competencias se podría confiar en un desempeño excepcional, ya que las consideraba como un conjunto de atributos personales, conocimientos y destrezas. (Londoño, Posada y Henao, 2010)

Modelo de Relaciones Humanas

Este modelo estudia la organización como grupo de personas haciendo énfasis en ellos, generando una delegación plena de autoridad y autonomía del trabajador, identificando las relaciones humanas entre los empleados como la mejor forma de satisfacción laboral, llevando a una dinámica grupal e interpersonal. El origen se puede ubicar en la necesidad de humanizar la administración llevando a surgir las llamadas ciencias humanas. Esta teoría también es conocida como escuela humanística de la administración creada por Mayo (1880-1949), esta teoría surge en Estados Unidos como una oposición al modelo tradicional, donde poco a poco se adecua a nuevos patrones de vida. En el enfoque humanístico se desvincula la preocupación de la máquina y el método de trabajo hacia la preocupación del hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos. (Palacios y Quiñones, 2013)

Mayo describía algunas causas que generaban mayor productividad y desempeño dentro de la organización: (Palacios y Quiñones, 2013) El nivel de producción está más influenciado por las normas de grupo que por incentivos salariales:

- El empleado no actúa como miembro aislado sino como grupo social

- La administración debe llevar a una comunicación democrática con jefes altamente capacitados para escuchar y comprender las necesidades de sus empleados
- Mayo está en desacuerdo con la teoría de Taylor con que el empleado solo se motiva por aspectos salariales.

Otro autor destacado dentro de la teoría de relaciones humanas es Douglas Mc Gregor (1906 – 1964) Nació en Detroit en Estados Unidos fue un economista de profesión que desarrollo la “Teoría X y, el lado humano de las organizaciones”, la teoría X va de la mano con la teoría de Taylor donde describen al trabajador como pesimista, perezoso, sin ambiciones, prefieren evitar las responsabilidades por lo tanto necesitan ser dirigidos, controlados y castigados si es necesario donde cada empleado cuenta con un supervisor que debe estar pendiente de sus subordinados, según este apartado para que los empleados funcionen junto con la organización deben manejarse con una serie de amenazas. La teoría Y se caracteriza por ser todo lo contrario ya que consideran al trabajador como el activo más importante de la empresa donde a los trabajadores se les considera optimistas, dinámicos y flexibles. (Palacios y Quiñones, 2013)

Una de las nuevas tendencias es el Modelo de Gestión Estratégica, este modelo podría encaminar a la organización hacia el éxito mediante su visión y misión para garantizar sostenibilidad.

Modelo de Gestión Estratégica

Este modelo establece aspectos intelectuales, colectivos o individuales que permiten realizar funciones para cumplir objetivos propuestos por la organización, es una herramienta fundamental en la administración de la empresa que de tal manera encaminan el éxito de la empresa cumpliendo la misión y la visión. La gestión estratégica pasa a tener la responsabilidad

de garantizar sostenibilidad, además, este modelo obliga a considerar de forma organizada todos los aspectos relevantes del negocio junto con su mercado actual y su proyección a largo plazo. La planeación implica el análisis de todos los factores que afectan a la empresa, los recursos con los que cuenta para generar un modelo adecuado que le permita permanecer en el mercado. Esta planeación involucra a todas las funciones y personas de la empresa llegando a ser un modelo económico, político, contable, comercial abarcando todos los procesos para cumplir el objetivo. (Gutiérrez, Vega y Vega , 2011)

La estrategia empresarial detalla las principales decisiones que se deben tomar de acuerdo a los recursos y las expectativas que se tienen del entorno para alcanzar los objetivos planteados, es decir que la estrategia empresarial define la meta, cómo se recorrerá el camino, qué recursos serán necesarios y en cuánto tiempo se espera llegar. El direccionamiento estratégico que se desprende de la estrategia, busca potencializar las ventajas competitivas que tiene la organización frente al entorno exterior para permanecer en el mercado por varios años, sin embargo, esto no se podría conseguir si no se cuenta con una estructura organizacional claramente definida, que coordine los procesos, con el fin de asegurar la articulación de los esfuerzos de los miembros de la organización (Durán, Llopart y Redondo, 1999).

La empresa se encuentra demarcada por el modelo Taylorista, lo cual trae consigo falencias que posiblemente conllevan a la rotación de personal. Varios de los modelos anteriormente mencionados podrían aplicarse en la organización, sin embargo, el modelo de gestión por competencias y el de relaciones humanas traería consigo mejora en sus procesos, una selección de personal más adecuada, bienestar para los empleados, preocupación por su entorno, nivelación en la carga laboral y salarios. Evidenciando que la productividad no es el único aspecto importante en las empresas.

Selección

Las estrategias empresariales han transformado la gestión de los procesos del área de talento humano, convirtiéndola en una aliada fundamental para la consecución de los objetivos organizacionales. (De Juan García, 2004) En su artículo “La “P” mayúscula de los procesos de selección”, describe la importancia del valor añadido que proporciona los departamentos de recursos humanos en el desarrollo de la estrategia corporativa. Este aporte se hace evidente desde los procesos de selección estructurados que tienen la finalidad de predecir los comportamientos, desempeño y rendimiento de los trabajadores en la empresa.

El proceso de selección parte desde el reclutamiento de candidatos internos o externos que cumplan con los requisitos mínimos establecidos, que permitan comparar las aptitudes y actitudes de los aspirantes basados en conceptos brindados a priori, en busca de lograr la eficiencia en el cargo. La selección concluye con la escogencia de la persona que se piensa idónea para ocupar el cargo vacante. Según (Chiavenato, (2001) el proceso de selección debe entenderse como la comparación de dos variables; las exigencias que se deben cumplir por el aspirante a ocupar el cargo y el perfil de los candidatos. Estos criterios demuestran la validez que puede tener el proceso dado que permite obtener información de lo que se quiere o espera de los candidatos y a su vez, da un acercamiento al resultado que se podrá obtener de estos en cuanto a la consecución de los objetivos.

Los factores que llevarán al personal a conseguir los objetivos planteados deber estar incluidos dentro del análisis o la descripción del cargo que realice previamente el área de selección; identificando las tareas, deberes y responsabilidades con las que debe contar el trabajador para cumplir con el propósito del cargo (Chiavenato, (2001). Es necesario que las organizaciones definan y documenten las actividades o funciones que componen un cargo

específico, detallando las condiciones que lo diferencia de otros cargos en la compañía.

Compensación

La remuneración salarial se da como una condición básica de intercambio entre una persona y una organización, en donde cada empleado pone al servicio de la empresa sus conocimientos, experiencias y esfuerzos buscando obtener una retribución financiera, que puede ser complementada por algún tipo de estímulo emocional que coadyuve a suplir sus necesidades personales, laborales o familiares. (Chiavenato, (2001) Define al salario como la retribución financiera que el empleador paga al trabajador por el cargo que éste ejerce y por los servicios prestados en un tiempo determinado.

El salario representa la finalidad de la relación laboral entre el empleado y el empleador que limita y define las obligaciones que tiene cada uno dentro del pacto establecido. Para el trabajador, se recibe el salario cuando ha acumulado una serie de actividades y responsabilidades rutinarias y en las cuales tendrá que interactuar con multitud personas en la organización. Esta condición hace que para algunas personas el trabajo sea únicamente el medio que utilizaran para conseguir su pago que los llevará a conseguir los bienes y/o servicios deseados El salario para las empresas se convierte en un costo, pero a su vez en una inversión. Si se analiza como un costo, la empresa tendrá que incluir este rubro en los valores que son necesarios para la elaboración del producto o servicio, pero a su vez, se puede contemplar como una inversión que puede ser recuperada a la hora de obtener las ganancias de los productos o servicios. Este punto se explica de forma sencilla, cuando se piensa que las actividades que desempeñan los empleados pueden generar un valor agregado a la producción siempre y cuando éste se sienta motivado por lo que recibe como salario. (Chiavenato, (2001).

Bienestar

Productividad

En la actualidad, la productividad de las empresas se logra gracias al trabajo en equipo de los trabajadores que laboran allí, sin embargo, la productividad de estos está ligada a los beneficios e incentivos que ofrece la empresa. El plan de bienestar laboral de cada empresa es diseñado desde el área de recursos humanos, donde se establecen los parámetros a tener en cuenta para acceder a las actividades recreativas, deportivas y culturales que no generan mayor costo, pero sí estimulan en el empleado sentido de pertenencia. Dar soluciones integrales a las necesidades del talento humano no solo genera un aumento en la productividad, sino que crea un vínculo emocional y de pertenencia difícil de igualar con otro tipo de beneficios. Se debe entender lo que los trabajadores de la empresa esperan de esta misma, se debe dar como un compromiso por resaltar el valor que tienen para la empresa, El objetivo de la implementación de programas de bienestar en las empresas es la de mejorar la calidad de vida de los trabajadores, promover la integración entre ellos y el buen clima organizacional. Estos programas con frecuencia se extienden al núcleo familiar de los trabajadores, pues en la medida que su entorno se sienta a gusto e involucrado con la empresa, se afianza el sentido de pertenencia para con esta. Una vía efectiva para mantener un estado emocional estable, porque “no tiene sentido un programa que solo apoye al colaborador sin tener en cuenta a su familia Ceballos (2013) afirma:

Una de las grandes preocupaciones de las compañías tiene que ver con la capacidad de ofrecer valores agregados a sus colaboradores. Se trata de ir más allá de las promesas básicas y contractuales, donde el bienestar laboral está orientado a mejorar el clima de las organizaciones y mantener consolidados los equipos de trabajo, adicionalmente, permite salir de la rutina y la cotidianidad, promueve la integración y reconoce la contribución de las personas. (p.90)

Se hace necesario que el área de recursos humanos haga seguimiento para verificar que se cumplió el objetivo de satisfacción, de esta manera al tener datos concretos se puede validar el programa de bienestar, validando así que no es un gasto sino una inversión, que van a tener unas retribuciones por parte de sus trabajadores siendo estos más comprometidos, productivos, sus índices de ausentismo y de rotación disminuirán. (Sánchez, 2014)

Al respecto, la firma global de consultoría Hay Group, realizó un estudio dedicado a identificar los programas más representativos de aquellos implementados en las empresas del país en esta área. En la investigación denominada ‘Prácticas de mejora de la calidad de vida laboral’, participaron un total de ochenta (80) compañías nacionales de diferentes sectores económicos. Del total de las compañías consultadas, setenta (70) cuentan con algún programa de bienestar, lo cual confirma la importancia de promocionar la estabilidad laboral en torno a un ambiente propicio de desarrollo. (Gómez, 2010)

Según (Luque, (2012), director PS para Colombia y Ecuador de Hay Group, los estudios realizados en el mundo sobre el tema indican que contrario a lo que se cree en las empresas, la principal razón por la que los empleados renuncian a sus cargos no está relacionada con el salario, sino con la falta de espacios en los que se sientan parte relevante de la empresa o que no reciban motivación en su cargo. Teniendo en cuenta lo anterior nace la necesidad de crear un área de Bienestar Laboral, la cual se basa en el desarrollo e implementación de programas y actividades que promuevan en los empleados: seguridad, sostenimiento y desarrollo; dependiendo el tamaño de la empresa, el área de Bienestar o departamento de Talento Humano y/o Gestión Humana; buscará mantener motivados a los trabajadores puesto que ello hace que trabajen por y para la empresa, desde el punto de vista gerencial se evidencia por parte de los trabajadores el incremento del sentido de pertenencia, gratitud, lealtad, satisfacción y compromiso. La razón de ser del área de Bienestar es que la motivación del personal desligue en productividad por tanto adicional a las actividades y programas en los que pueda participar

el trabajador y su familia es indispensable promover el buen trato, acompañamiento en los procesos y ofrecer un sano ambiente, también se hace necesario realizar de manera constante evaluaciones de desempeño, seguimiento, planes de mejoramiento que respalden y garanticen el trabajo en equipo. Impulsar a los trabajadores en realizar propuestas así también se les dará el reconocimiento a sus capacidades y la oportunidad de participar en la toma de decisiones para la compañía. (Delgado, 2014)

Al llevar una buena relación entre los trabajadores y la empresa a través de un bienestar óptimo se verá que la proactividad fluirá por parte de los trabajadores dando lugar a la creatividad en proyectos, mejores oportunidades y metas que sean alcanzables. Un trabajador proactivo influye en todo su entorno, busca soluciones y actúa, pues no basta con proponer ideas, hay que convertirlas en realidad, superar las barreras apersonándose de su idea partiendo de la autoconfianza y el apoyo de la empresa.

Rotación de personal

Así mismo es importante ver y tener claridad en el concepto de rotación de personal pues este se emplea para referirse al cambio de empleados en una empresa. Se dice que el personal rota cuando trabajadores se van de la compañía (ya sea porque son despedidos o renuncian) y son reemplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones. Se puede hablar de que existen dos tipos de rotación. (Merino & Porto, 2016)

- La voluntaria, tiene lugar cuando son los propios empleados los que renuncian al lugar de trabajo.
- La involuntaria, sin que se cuente con el deseo del empleado se da por finalizado el contrato, esto se puede dar por distintas causas.

Para (Pigors y Meyers, (1985) la rotación de personal es el grado de movilidad interna de los empleados; evitable o inevitable; saludable o no saludable para una organización. Para ellos cada tipo de rotación tiene sus propias causas. Las causas de la rotación inevitable son: enfermedades crónicas, accidentes que producen lesiones parciales o totales permanentes, la muerte y la jubilación. Las causas de rotación evitable son: insatisfacción, bajos sueldos, mala integración del trabajador a la organización, falta de identificación del empleado con los objetivos de la organización, mala selección del personal, falta de movilidad interna (programa de ascensos y traslados).

Las causas de rotación saludable son: ascensos, promociones y traslados que permiten atraer gente nueva que enriquezca con su experiencia, conocimientos, idiosincrasia, iniciativa y potencial a la organización.

Las principales consecuencias de la rotación excesiva de personal son: daños a la moral, imagen de la organización en la comunidad, pobre integración del personal y la generación de actitudes de rechazo hacia el producto, organización, marca y servicios que ofrece la Compañía, incrementar los costos de selección y mermas en la calidad y productividad de la empresa. (Pigors y Meyers, (1985)

La percepción que se tiene sobre la rotación de personal por lo general es negativa. Cambiar de personal exige formar a los nuevos trabajadores, algo que siempre lleva tiempo. Los nuevos empleados, por otra parte, sólo ganarán experiencia a medida que desarrollen su trabajo. De este modo es probable que, en el proceso, la productividad de la empresa disminuya. La rotación de personal, de todas formas, puede ser positiva en ciertos contextos. Cuando dicha rotación se produce para adquirir personal más capacitado, la inversión de dinero y tiempo se justifica por los resultados posteriores que puede alcanzar la empresa. Se hace necesario tener

en cuenta que existe el índice de rotación de personal, que se utiliza para conocer e identificar problemas de insatisfacción laboral que exista entre los empleados o distintas situaciones de deficiencia en cuestiones tales como la contratación y la selección de los trabajadores. (Merino & Porto, 2016)

(Pigors y Meyers, (1985) Señalan como elementos de costo los siguientes puntos:

- a) Costos del departamento de empleo, tiempo y facilidades usadas para entrevistar al solicitante, preparar los registros necesarios, hacer los exámenes médicos, etc.
- b) Costos de entrenamiento, tiempo del supervisor, del entrenador o de otro empleado que explique el trabajo al nuevo trabajador.
- c) Pago al entrenado superior a lo que produce, especialmente si se está a base de destajo y existe un mínimo garantizado que, desde luego no devenga al principio de sus actividades.
- d) Roturas, desperdicios e inutilización de materiales al principio del período de aprendizaje o entrenamiento.
- e) Costos posibles por concepto de accidentes al propio trabajador o a los demás, en tanto adquiere la habilidad necesaria.
- f) Costo del tiempo extra de trabajo, necesario para mantener la producción a su nivel, hasta que el nuevo trabajador pueda rendir su producción normal.
- g) Pérdida de producción en el intervalo comprendido entre la separación del empleado anterior, y la fecha en que aquél que le reemplaza, se haya enteramente preparado: 1° Pérdida máxima, cuando el grupo se encuentra privado del reemplazo. 2° Pérdida en eficiencia del grupo, en tanto los trabajadores regulares se Ajustan al nuevo miembro.
- h) Gastos de equipo productivo, que no se utiliza completamente mientras dura el periodo de entrenamiento. (Gonzalez, 2016)

Werther y Davis, (1990), al referirse a la rotación y especialización, dice que entre más especializado es un puesto, mayor será el índice de rotación; cuando las tasas de rotación son altas, un nuevo diseño de puesto puede reducirías. La rotación de labores consiste en asignar tareas cambiantes. Los puestos no cambian en sí mismos; son los empleados quienes rotan. La rotación rompe la monotonía en el trabajo especializado porque requiere el uso de hábitos diferentes, sin embargo, la organización obtiene beneficios de este tipo de programas, porque los trabajadores se hacen competentes para el desempeño de varias labores, lo que además mejora la auto imagen del empleado. Cuando un departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar reduciendo el costo de la rotación. (Werther y Davis, (1990).

Marco metodológico

Diseño

La presente investigación es de tipo cualitativo lo cual hace referencia a una categoría de investigación que extrae descripciones desde las observaciones adoptando la forma de entrevistas, narraciones, grabaciones, registros escritos entre otros. (Quevedo & Castaño, 2002) Realizado desde un paradigma hermenéutico comprendido como un método de investigación innovador de la fenomenología es el arte de interpretar los textos escritos dependiendo de su contexto. (Packer, 1985)

Se apoya en una metodología de análisis de discurso, la cual estudia sistemáticamente el dialogo. (Sayago, (2014). Con el fin de interpretar elementos importantes para el desarrollo de la investigación. Para ello se realizan matrices de análisis de sentido (Ver anexos [8](#), [Anexo 9](#) y [Anexo10](#)) como estrategia de recolección de información se desarrolla una entrevista semiestructurada (Ver Anexos [Anexo5](#), [Anexo6](#), [Anexo7](#))

El criterio de selección de la muestra es de manera intencional es decir se eligieron individuos específicos dentro de la población a utilizar para el desarrollo de la investigación.

Participantes

A continuación, se describen los participantes y por la ley 1581 de 2012 de protección de datos personales, el nombre ha sido modificado.

Participante 1 Auxiliar de Tesorería de la parte administrativa lleva 3 años en la empresa, principalmente comenzó con el cargo de recepcionista donde por medio de una convocatoria interna Ascendió al cargo actual. Participante 2 Asesora de servicio hace parte de la organización hace 3 años y la participante 3 que se desempeña hace 11 años en el cargo de

sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

Fases de la Investigación

Surgieron diferentes fases que permitieron la recolección de información relevante para el desarrollo de esta investigación:

La primera fase fue la documentación que permitió la recolección de información para el desarrollo de la justificación, planteamiento del problema y el marco teórico por medio de artículos científicos, libros, bases de datos, páginas web e información extraída de la Organización. La segunda fase permitió el desarrollo del marco metodológico a través de entrevistas semiestructuradas, realizadas al personal de la empresa mediante un muestreo intencional donde se eligieron personas específicas de cargos operativos y administrativos, se continuo con un análisis de discurso a través de la transcripción de las entrevistas que fueron clasificadas en matrices de análisis de sentido, La tercera fase son los resultados de la investigación que se realizaron por medio del análisis de las categorías y la respuesta a los objetivos mediante la información recolectada, La cuarta fase conllevó a la discusión que se realizó por medio del análisis de los resultados contrastado con el marco teórico, La quinta fase son las conclusiones que responde a los objetivos de la investigación. Por último, se realizaron las recomendaciones como una sugerencia para disminuir el nivel de rotación dentro de la organización.

Criterios Éticos

Teniendo en cuenta la confidencialidad de la investigación, para la recolección de información directamente en la organización se manejó un consentimiento informado, donde los nombres fueron cambiados por protección de datos, teniendo en cuenta los estándares morales y legales por bienestar del usuario y las relaciones profesionales. (Colegio Colombiano de Psicólogos, sf)

Resultados

La presente investigación que tiene como objetivo general, analizar las principales causas que inciden en la rotación de personal en una Organización Prestadora de Servicios Odontológicos, OPSO, en la sede principal administrativa y operativa a nivel nacional. Para desarrollar este objetivo se establecieron tres categorías que están directamente relacionadas con los objetivos específicos. La primera categoría es el Modelo Administrativo y de gestión en procesos de selección y contratación de personal de OPSO, la segunda categoría es Acciones emprendidas por el área de bienestar para la mitigación de rotación en OPSO, y la tercera categoría es el Direccionamiento estratégico y estructura organizacional de la OPSO. Estas categorías responden a los objetivos planteados en la investigación y están soportadas en los discursos de los participantes.

De la primera categoría Modelo, que da respuesta al primer objetivo específico surgieron dos subcategorías que son: compensación salarial asignada a las responsabilidades y funciones realizadas y proceso de selección basada en perfiles establecidos y competencias requeridas, que relacionan las ideas centrales de los participantes en la investigación.

La revisión de los discursos, evidencia que la compensación salarial recibida por el personal no cumple con las expectativas generadas desde el inicio de la relación laboral, según lo expresado por Paula “nosotros somos asesores, pero entonces también tenemos que confirmar citas, reconfirmar, ehh evolucionar, ehh recibir dinero ósea manejar caja ahh, son labores que no dan para el mínimo únicamente y la verdad yo he consultado con otras empresas y estamos por debajo de otras empresas que hacen lo mismo que nosotros”, la OPSO establece unas responsabilidades que son superiores a la carga laboral para la cual se contrataron los

trabajadores, además, estas labores no están siendo remuneradas. El salario pagado es inferior a lo esperado y no contempla las responsabilidades que se tienen en cada una de las funciones asignadas.

El proceso de selección aplicado en OPSO, carece de definición de perfiles de cargo que precisen claramente las funciones y responsabilidades que tendrá la persona que ocupe una vacante específica. La carencia se hace evidente en lo manifestado Laura del proceso vivido “Envié mi hoja de vida al correo de selección y me llamaron para el cargo de auxiliar de radicación. Pase inicialmente por recepción ya que la persona que estaba encargada en recepción se fue y me dejaron el cargo de radicación y recepción”. Esto sumado a que, en muchas ocasiones por circunstancias ajenas a los trabajadores, se deben realizar funciones que no fueron inicialmente asignadas. Adicionalmente, las personas no cuentan con un proceso de inducción del puesto de trabajo o una entrega del cargo formal, como lo trasmite Carolina: “La persona que estaba anteriormente no me hace entrega del cargo entonces yo estaba nula frente a muchos temas como quién era mi proveedor de la ARL, quién era mi proveedor de las campañas, que clínicas, que gerentes, era difícil asumir la responsabilidad que se tenía, tuve que empezar de ceros.”

De la segunda categoría OPSO, que da respuesta al segundo objetivo específico, emergen dos subcategorías que se alinean con los discursos de las participantes. Estas subcategorías son: bienestar como una retribución al esfuerzo individual por la labor emprendida y alcance de los programas definidos en el plan de bienestar.

Las participantes entienden que la tarea del área de bienestar, según lo expresado por Laura, “es tener un equilibrio en la parte laboral y la parte personal”, concepto en el que todas concuerdan, y que se alinea con la subcategoría; que establece una visión del bienestar como la retribución a los esfuerzos, sin embargo, cuando se habla de un trabajo del área de bienestar de OPSO, las posiciones que se tienen no concuerdan con el concepto esperado de esta dependencia. Desde el punto de vista de Paula es evidente que las actividades propuestas por la

empresa no han logrado su cometido, ella dice que “al principio, si sentía que había bienestar, nos motivaban, estaban pendientes, pero ahora la motivación no es tangible”, lo que evidencia que las iniciativas no han ayudado a disminuir la rotación del personal.

Los alcances obtenidos en los programas de bienestar no contemplan al personal que está ubicado en las clínicas de atención y a sus familias, no es notorio que desde la empresa se quiera establecer una relación directa entre la vida personal y el trabajo. Esta observación hace parte del discurso para Paula, quien dice que estos programas deberían, “dirigirse más al personal de las clínicas, eh un concurso posible mm no sé, un concurso donde una vez por mes pueda ir alguien de clínica a la caja de compensación a pasar un domingo con su familia”. Para Laura estos programas tendrían que enfocarse en entregar algún tipo de reconocimiento monetario o compensar el tiempo adicional que es entregado por el personal, y no quedarse únicamente con las actividades que se desarrollan en la semana de la salud. No obstante, desde el punto de vista de Carolina, que es la visión de la empresa, quiere que haya, “motivación para participar en estos espacios de crecimiento, que son cosas que el trabajador necesita como proceso de vida”, y pide que se aparten del concepto erróneo que tiene sobre el bienestar; para algunos trabajadores de OPSO va encaminado a recibir regalos o tener un aumento salarial.

De la tercera categoría OPSO, que se alinea con el tercer objetivo específico, emergen dos subcategorías que buscan responder el objetivo. Las subcategorías son: las estrategias organizacionales tienen definiciones homogéneas para los procesos en OPSO y la estructura jerárquica tiene en cuenta las cargas laborales de sus equipos de trabajo.

La estrategia organizacional que se desarrolla actualmente, ha generado inconformidades en algunos trabajadores, debido a que desde la OPSO no se tienen en cuenta los aportes que hacen las personas, no se aprovechan sus capacidades en la toma de decisiones según lo percibido por Paula. Ella piensa que, los cambios que se deberían generar en la empresa

tendrían que estar enfocados en impulsar un pensamiento autónomo en los trabajadores que tienen personal a cargo o que realizan actividades que influyen en la consecución de los objetivos, incentivando la toma de decisiones desde su visión, sin tener que depender constantemente de las aprobaciones de los jefes. De acuerdo a lo anterior, se considera importante revisar los procesos organizacionales en cuanto al manejo de los niveles jerárquicos y la toma de decisiones a la que se enfrentan. Por su parte Laura cree que, mejorar la productividad de la empresa depende más del jefe inmediato de la persona, que del área de bienestar, ella manifiesta la importancia que tiene, que: “él (jefe) se dé cuenta y valore el esfuerzo que uno hace por mantener un buen resultado ante los gerentes de área y que él se dé cuenta que clase de personal tiene en su área y saber cómo, que esta persona vale la pena seguirle dando más labor y pues buena remuneración, ya que no desearía perder un buen, eh activo de personal”,

Esto permitiría que el personal enfocara sus esfuerzos a la consecución de los objetivos de la organización, porque sus objetivos personales estarían cubiertos.

Desde la visión de Carolina se exalta el enfoque de la empresa por apoyar a personas que no tienen experiencia o la formación requerida para el cargo. Carolina cuenta que, “la organización me ha permitido crecer, yo siempre les digo a los trabajadores que estudien, que se desarrollen porque uno siempre debe crecer, entonces empezar como auxiliar y ya estar como coordinadora de salud ocupacional es porque se han hecho muchísimas cosas donde se me exige estar en constante aprendizaje, estar a la vanguardia para generar una mejora continua eso te da crecimiento, eso te da un enfoque”. Esta posición se contrapone con lo expresado por Paula y Laura, adicionalmente, muestra una faceta diferente de las estrategias que ha generado OPSO, para desarrollar el direccionamiento estratégico y aplicar la estructura definida.

Por otro lado, cuando se analizan los discursos de los participantes de la investigación,

en cuanto a las cargas laborales que tienen que enfrentar diariamente. Se pueden ver puntos en común en dos de las participantes, quienes identifican una necesidad de realizar una reestructuración de las funciones y los cargos actuales; no son acorde con los perfiles que tienen los trabajadores y en muchos casos no son remunerados de forma justa. Sobre este aspecto Laura manifiesta: “me parece que es muy necesario una reestructuración de funciones, ya que no me parecen que sean muy iguales en los cargos, ya que hay unas personas que ganan demasiado y no hacen mucho y hay personas que hacen mucho y ganan muy poco, ehh pues eso lo debería evaluar el líder pero pues para ellos esto es irrelevante ya que con tal cumplan sus funciones ganen lo que estén ganando, pues no se van a dar cuenta si es necesario o no una reestructuración de funciones”. Para Paula es evidente que hay injusticias, según lo descrito en la entrevista, “se nota que el recomendado del recomendado es el que menos hace, pero es el que más gana”, en otro aparte no cuenta, “Se contrata mucha gente por la rosca, porque es mi amigo, porque entonces si no sabe le enseño, pero no es con respecto al desempeño o lo que estudio la otra persona”.

Sin embargo, desde el punto de vista de Carolina las dificultades que se presentaron se han corregido y ahora “el nuevo proceso de selección y reclutamiento se tiene muy en cuenta los perfiles a lo que le está apuntando en la compañía miro que la persona que venga tenga la competencia para hacerlo”, ella piensa que, la empresa ha mejorado y siguen dando oportunidades a personas que no estudiaron, pero han obtenido la experticia empíricamente y los hace capaces de cumplir con nuevas responsabilidades.

Discusión

En este capítulo se analizan los resultados obtenidos del discurso de los participantes teniendo en cuenta las definiciones de las categorías y subcategorías confrontadas con los planteamientos del marco teórico.

La primera categoría Modelo Administrativo y de gestión en procesos de selección y contratación de personal de OPSO, se estableció con el fin de identificar los modelos de administración y gestión que se ejercen en la organización para cumplir con el proceso de incorporación de nuevo personal basado en el cumplimiento de un mínimo de requisitos como son los conocimientos específicos y las habilidades o cualidades que deben poseer. El proceso de selección y contratación de OPSO cuenta con una estructura formal que le permite cubrir las necesidades de personal en cada una de las áreas que lo requiere, no obstante, no se tienen en cuenta pruebas de competencia dentro del proceso de selección que permita a la empresa incorporar personal idóneo que no solo cuente con buena actitud y formación académica, también con la experiencia adecuada que posea unas competencias concretas determinadas por la empresa (Londoño, Posada y Henao, 2010) establece que “El uso de pruebas de competencia permite confiar en un desempeño excepcional, ya que las consideraba como un conjunto de atributos personales de conocimientos y destrezas.

La compensación que tiene definida la empresa para sus trabajadores no contempla la totalidad de las actividades realizadas, que en ocasiones no hacen parte de las responsabilidades asignadas al inicio de la relación laboral. Este tipo de prácticas laborales se contraponen con la posición de (Chiavenato, 2001) sobre lo que debería recibir el trabajador por realizar una serie de actividades que deben ser definidas previamente, en otras palabras, recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación. Desde el punto de vista del equipo investigador estos modelos de administración del personal desfavorecen el desarrollo que pueden tener las

personas, así como, incentivar la deserción por parte de los trabajadores por motivos netamente motivacionales, que refuerzan el pensamiento que tienen algunos trabajadores de hacer lo estrictamente necesario, limitando los esfuerzos y aportes que se podrían entregar a la organización.

Los procesos de selección que se adelantan en la actualidad en OPSO presentan deficiencias en los perfiles de los cargos, debido a que, en algunos casos, estas responden a las necesidades circunstanciales y no a las estructuras orgánicas definidas. Adicionalmente, se evidencia que aún se maneja un modelo tradicional donde según (Lozada, Pérez, y Soto , 2012, marzo) manifiesta que “antes de las propuestas de Taylor los trabajadores eran responsables de la planeación y ejecución de sus labores y se les daba la libertad de realizar sus tareas de la forma que ellos creían era correcta llevando a altos costos y baja productividad”, actualmente este modelo se puede ver reflejado en la empresa pues no se hace el acompañamiento a los nuevos trabajadores en la inducción al puesto de trabajo, ni se hace una entrega formal del cargo, en la cual se explique las actividades a desarrollar, las expectativas que se tiene de ese trabajador y el alcance de sus responsabilidades. Una estrategia simple y completa puede ayudar con un mejor direccionamiento personal en las organizaciones, para ello (Chiavenato) explica que existen condiciones que validan los procesos de selección y la información trascendental que se puede obtener de estos en pro de conseguir la persona idónea para ocupar el cargo requerido. Pero esto no se podrá dar, sino se tiene claridad en las tareas, deberes y responsabilidades que deberá asumir el candidato en el desarrollo de sus funciones.

La OPSO no ha evaluado la importancia que tiene para la consecución de los objetivos organizacionales, contar con personas que conozcan los alcances de sus responsabilidades, así como, las fortalezas y debilidades del proceso ejecutado, este desconocimiento llevará a los trabajadores a caminar por terrenos desconocidos, entredando esfuerzos innecesarios, mal gastando el tiempo y generando reprocesos y pérdidas de dinero a la organización.

La segunda categoría, Acciones emprendidas por el área de bienestar para la mitigación de rotación en OPSO, definida en esta investigación se construyó con el fin de identificar cuáles son las actividades que se desarrollan en el área de bienestar y cómo estas se utilizan como insumo para la mitigación de la rotación. Ceballos (2013) plantea que, el objetivo que tiene implementar planes de bienestar es mejorar la calidad de vida de los trabajadores, impulsando las relaciones armoniosas y propendiendo por el buen clima laboral que contribuirá a la generación y afianzamiento del sentido de pertenencia. Así mismo lo manifiesta (Luque, 2012) “Hoy las directivas empresariales y altos ejecutivos se preocupan por crear cada vez más, una serie de programas de bienestar para los empleados de sus compañías. La razón es muy clara, pues estos incentivos, que no se traducen en dinero, si van indicados a mejorar la calidad de vida de sus colaboradores y el clima organizacional”

Se puede evidenciar que el área de bienestar diseña una serie de actividades para ejecutar durante el año, donde buscan involucrar a todo el personal de la empresa, al comienzo son percibidas de manera positivas por el personal de OPSO, pero con el tiempo, van perdiendo su impacto, no terminan cumpliendo con el objetivo planteado, ni llegar a todo el personal de la OPSO. Tal y como lo expresa (Ceballos, 2013), sí el área de bienestar no establece parámetros para acceder a las actividades recreativas, deportivas y culturales no podrán estimular en el empleado un sentido de retribución por parte de la empresa a su esfuerzo individual. Así mismo “En la planeación de las actividades es muy importante que se tenga en cuenta la opinión de los colaboradores, pues esto garantizará el éxito de estas, muchas veces en las organizaciones suspenden actividades o se desmotivan a seguir con planes de bienestar porque los trabajadores no asisten , pero lo que muchas veces no analizan es que las actividades no corresponden a las necesidades del personal por tanto no son motivadoras para ellos, es aquí donde juega un papel muy importante el área de recursos humanos, quienes deben ser muy creativos y estratégicos, para iniciar, lo que primero debe hacer es un diagnóstico de la satisfacción de los trabajadores con la empresa y posteriormente hacer un estudio mediante encuestas, utilizando las herramientas de comunicación que tenga al alcance para recolectar información”. (Sánchez, 2014)

Desde la perspectiva de los autores de la tesis, las actividades de bienestar deben trascender las sensaciones momentáneas, los momentos de efervescencia y propagarse de forma real y permanente en los trabajadores, Los planes desarrollados por el área de bienestar tendrán como objetivo primordial la satisfacción de las necesidades de los trabajadores en los ámbitos profesional y personal, enfocados a mejorar las condiciones del personal y la productividad de la empresa. Para lograr con este objetivo se necesita transformar la mentalidad de la OPSO, que ve este punto de obligatorio cumplimiento legal, sin darse cuenta los beneficios que puede representar en la consecución de los objetivos organizacionales.

Pero no se trata solamente de generar planes o programas de bienestar para el personal, Sánchez (2014) en su artículo propone que, se tiene que verificar el cumplimiento del objetivo planteado y principalmente que las actividades ejecutadas generen un grado de satisfacción para los trabajadores. Desde el planteamiento de la segunda subcategoría de la segunda categoría, los participantes de la investigación esperan que la empresa incluya dentro del alcance del plan de bienestar una relación directa entre la vida personal y el trabajo, que las actividades contemplen la inclusión de sus familias en el plan y cumplan con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los empleados. Las iniciativas planteadas por el área de bienestar de OPSO, tienen las mejores intenciones, pero no se enfocan en mejorar la calidad de vida de los empleados, se limitan a ofrecer espacios cortos de motivación, que se pierde fácilmente y se alejan de generar un sentido verdadero de pertenencia y orgullo por la organización. Los trabajadores esperan recibir más reconocimientos y gratificaciones que no tengan que ver únicamente con lo monetario, sino que supla sus deseos de sentirse valorados e importantes dentro de la organización.

La tercera categoría, Direccionamiento estratégico y estructura organizacional de la OPSO, pretende analizar el planteamiento estratégico que funciona en la actualidad y los criterios definidos dentro de la estructura organizacional para alcanzar los objetivos planteados,

verificando las definiciones estructurales que rigen en la OPSO específicamente en los temas referentes al manejo de personal. (Durán, Llopart y Redondo, 1999).

Para dos de las participantes, las estrategias organizacionales que han definido en la OPSO no se alinean con las metas esperadas por la organización. La toma de decisiones es un proceso exclusivo para el nivel estratégico, sin tener en cuenta los aportes que se pueden obtener desde el nivel táctico, así como, el aprovechamiento de tiempo y dinero evidente de la eliminación de reprocesos. La planeación estratégica ejecutada por la OPSO, se contrapone con los planteamientos de los autores del libro “La dirección y el control estratégico”, dado que estos plantean que se deben aprovechar las ventajas competitivas del entorno para sobrevivir en el mercado actual. Desde el punto de vista de los escritores, la organización no ha estudiado los factores externos como: la competencia, los clientes, los productos sustitutos que podrían afectar sus estrategias actuales. De igual forma, la OPSO no ha dado la importancia necesaria al despliegue de las estrategias en los colaboradores para hacerlos partícipes de los resultados esperados.

Sin embargo, la estructura orgánica actual no se contempla la realidad operativa de la OPSO. Desde la visión de los participantes se exhiben deficiencias en la descripción de los cargos y las funciones con desigualdades en la asignación de tareas, generan percepciones de injusticias en las cargas laborales y los pagos salariales. Este tipo de fallas, se generan por la falta de claridad en las estructuras funcionales y organizacionales, en las cuales se definas los alcances y responsabilidades de las personas, así como lo expresa Chiavenato, es imperativo que las organizaciones definan las actividades y funciones que van a ocupar los trabajadores. Para los responsables de esta investigación, contar con una articulación precisa de los procesos, se debe iniciar desde la toma de decisiones que se haga desde la alta dirección, de lo contrario se seguirán realizando procesos individuales, que no tendrán ningún valor a la hora de alcanzar las metas.

Las organizaciones, a nivel general, deben entender que no es fácil controlar todos los aspectos internos y externos que influyen en la prestación de un servicio adecuado, para lograr satisfacer los grupos de interés y ofrecer un valor adicional a los resultados esperados por estos. Es por ello, que las estrategias y la eficiencia del trabajo en equipo, son fundamentales para una alta competitividad en el mercado empresarial. Esas estrategias, enfocadas en el bienestar del trabajador, teniendo en cuenta que no solo la remuneración asignada es suficiente para suplir sus necesidades, se requieren de acompañamientos integrales en el ejercicio de sus funciones. En la medida en que se incentive el desarrollo de las cualidades del colaborador y sus capacidades sean recompensadas con negociaciones ajenas a su salario, se logra una mejor retención del personal y sentido de pertenencia más arraigado a sus labores. (Luque,2012)

Conclusiones

En el marco del objetivo general que pretende identificar las principales causas que han incidido en la rotación del personal de OPSO, se tuvieron en cuenta los discursos de los participantes para conocer el direccionamiento, la estructura organizacional y los modelos administrativos definidos por la dirección para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Desde el análisis de los procesos de selección, contratación y bienestar se identificaron las actividades que desarrolla la organización para atraer, desarrollar y retener al personal.

Dado que la Organización cuenta con más de 25 años en el mercado de servicios de salud odontológicos, siendo reconocidos por la calidad de sus servicios, se determinó la necesidad de conocer cuáles eran los factores que aumentaban la rotación de personal y qué actividades se estaban implementando desde el área de talento humano, apoyados por la alta gerencia, para mantener el personal de la empresa. Entre las principales consecuencias que puede enfrentar una empresa con rotación excesiva de personal están los daños a la imagen corporativa, la credibilidad de los usuarios, la poca motivación del personal, el incremento de los costos administrativos (procesos de selección y contratación), entre otros. Estos aspectos pueden impedir que se alcancen las metas planteadas y afectar el óptimo funcionamiento de la organización.

En el acercamiento que se tuvo con la organización, se reconocieron los puntos de vista de dos participantes que evidenciaron inconformidades con la administración por la falta de planes que permitieran un desarrollo personal y profesional de los trabajadores de la OPSO. Por otro lado, la tercera participante, que hace parte del personal táctico cómo encargada de generar e implementar planes de mejora a los modelos de talento humano, difiere de lo expuesto anteriormente. Desde cada una de las visiones, se dieron a conocer perspectivas que estaban en rincones opuestos, encaminadas a satisfacer las necesidades propias, dejando de lado la

posibilidad de construir una realidad diferente, que beneficiará a las dos partes, y redundará en la mejora de los procesos organizacionales.

Cuando se decidió analizar las principales causas que inciden en la rotación de personal, inicialmente se tuvo en cuenta las percepciones de los empleados. Se realizaron varias indagaciones con personas de diferentes niveles jerárquicos, los cuales expresaron que la OPSO mantiene un grado de rotación preocupante, que se ve reflejado en la poca continuidad que tienen las personas que ingresan a la organización. Según lo anterior se puede concluir que:

1. El proceso de selección no tiene definidos perfiles de cargo estándar y específicos. Adicionalmente, no se cuentan con descripciones de funciones claras para los cargos estudiados en la investigación, fundamentado en la teoría de Chiavenato, (2001) para la eficiencia de los procesos, es esencial que las organizaciones documenten las funciones de las vacantes, para una mayor eficacia en las actividades a realizar.

2. El proceso de contratación de personal no cuentan con mecanismos de acompañamiento para el empleado nuevo o un procedimiento de inducción al puesto de trabajo que permita al trabajador conocer las principales responsabilidades que debe desarrollar en el transcurso de la relación laboral, basado en Merino y porto, (2016) quienes sustentan que bajo las deficiencias de los procesos de contratación, se puede generar insatisfacción laboral, lo que ocasiona disminución de productividad e índices de rotación de personal.

3. Las condiciones salariales no son acordes con las responsabilidades y la carga operativa que tienen asignadas las personas. Así mismo, la OPSO no reconoce y/o compensa los esfuerzos adicionales que realiza el personal para cumplir con los tiempos de ejecución de los procesos; si bien la remuneración salarial es una de las condiciones por las cuales las personas prestan sus servicios, argumentado por Chiavenato, (2001), ya que todo esfuerzo y dedicación para el cumplimiento de actividades genera valor agregado y ganancias a la

organización.

4. Las acciones emprendidas por el área de bienestar no contemplan la integración para los trabajadores del ámbito profesional con la vida personal, se excluyen de la mayoría de las actividades programadas las familias de los empleados; sustentado bajo la teoría de Ceballos, (2013), cuyo objetivo de la implementación de programas de bienestar, es mejorar la calidad de vida de los trabajadores, que les permita integrarse y generar un estado emocional estable, el apoyo que se le brinde al trabajador debe tenerse en cuenta a su familia, que se sientan a gusto e involucrados con la empresa.

5. Las actividades de bienestar no son contundentes para cambiar la perspectiva que tienen los trabajadores y disminuir las posibilidades de buscar nuevas oportunidades en el mercado laboral y renunciar a la empresa, soportado por Ceballos, (2013), autor que nos permite evidenciar como el diseño de las actividades de beneficios e incentivos estimulan al empleado a generar sentido de pertenencia, y motivación, que mejora la productividad de los servicios y de esta manera que les permita crecer laboral y personalmente dentro de la organización.

6. Existen figuras de jefes de personal dentro de la estructura organizacional que no tienen autonomía para la toma de decisiones, esto es de vital importancia para el direccionamiento de estrategias que se tienen para alcanzar los objetivos propuestos, por ello los autores Durán, Llopart y Redondo, (1999), identifican que la potencialización de ventajas competitivas y coordinación de procesos, articulen los esfuerzos de los empleados, esto no se logra si no se tiene una estructura organizacional claramente definida.

7. OPSO necesita generar una nueva estructura funcional que iguale las cargas laborales y equilibre los salarios de los cargos según el grado de responsabilidad que se le asigne, fundamentado en la perspectiva del autor De Juan García, (2004), quien describe el valor agregado que proporciona el departamento de recursos humanos para la mejora continua de la estructura funcional, esto generará comportamiento, desempeño y rendimiento benéfico para la empresa.

8. La empresa brinda oportunidades a personas que no tienen experiencia laboral y la formación requerida para el cumplimiento de una función específica y permite que estas personas puedan crecer profesionalmente por medio de ascensos, si cumplen con los requisitos; generando un vínculo con el discurso de Delgado, (2014), debido a que dicho autor apoya estas oportunidades que se le brindan a las personas, influye en la autoconfianza y metas alcanzables propuestas por el trabajador que sean de crecimiento para las dos partes (empresa-trabajador).

Recomendaciones

Este trabajo de investigación nos permitió identificar las principales causas que incidieron en la rotación del personal de OPSO, aspectos que se han afectado el funcionamiento correcto de la organización, así como, el desarrollo y la retención de personal.

El equipo investigador ha establecido las siguientes recomendaciones que permitirán a la OPSO encaminarse a la construcción de una nueva estructura organizacional que beneficiará a los accionistas, trabajadores y clientes.

1. Es importante que la organización establezca el Departamento de Talento Humano encargado de definir las políticas y procesos de selección, contratación, bienestar y capacitación.
2. Implementar un proceso de selección basado en las definiciones de los perfiles de cargo.
3. Incluir en el proceso de contratación un modelo de inducción y entrenamiento al cargo, con el fin de dar a conocer al trabajador sus principales responsabilidades y funciones a desarrollar.
4. Establecer un modelo de escala salarial que contemple criterios de igualdad en cargos del mismo nivel operativo, administrativo o gerencial. Así como, generar en el modelo reconocimientos monetarios a los esfuerzos adicionales que se realicen en el cargo para generar

motivación en los empleados.

5. Establecer un plan de bienestar enfocado en la satisfacción de las necesidades de los trabajadores teniendo en cuenta las dimensiones de desarrollo del ser humano. Esto permitirá que se modifique la percepción que tienen los trabajadores de los beneficios brindados por el área de bienestar.

6. Incluir en el plan de bienestar a los familiares de los empleados con el fin de lograr una mayor integración entre la vida personal y la vida laboral.

7. La estructura jerárquica de la OPSO debe contemplar y fortalecer la autonomía en la toma de decisiones de los cargos tácticos y sensibilizarlos sobre la importancia de su labor en la consecución de los objetivos organizacionales.

8. La OPSO debe implementar como se mencionó anteriormente un modelo de escala salarial que se base en las responsabilidades asignadas y la remuneración recibida.

9. La empresa permite que los empleados sin experiencia adquieran conocimientos y logren crecer dentro de la organización, sin embargo, varios empleados que cuentan con experiencia y aplican a las convocatorias internas su jefe inmediato no les permite aplicar, por lo tanto, esta debería ser una política de la empresa donde todos los empleados tengan acceso a este crecimiento profesional.

Referencias

- Asociación Colombiana de Facultades de Odontología. (2011). *Política de salud oral*.
http://acfo.edu.co/educacion/pdf/Guias/politic_salud_oral_bogota_2011-2021.pdf.
- Cabrera, Ledesma y Rivera. (2011). *El impacto de la rotacion de personal en las empresas constructoras del estado de nuevo leon. facultad de arquitectura, Pags 83 – 91*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia: Revista Contexto.
- Cabrera, P., & Rivera, M. T. (2011). El impacto de la rotacion de personal en las empresas constructoras del estado de nuevo leon. *Revista Contexto facultad de arquitectura*, 83 - 91.
- Ceballos. (2013). *Nuevo enfoque de las organizaciones, Consejos profesionales*.
<http://www.eempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/bienestar-laboral-nuevo-enfoque-de-las-organizaciones-4402> .
- Chiavenato, I. ((2001). *Admisnitración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Colombia - Corte Suprema de Justicia. (2007). *Corte Constitucional República de Colombia, Sentencia C-213/07*. <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2007/C-213-07.htm>.
- De Juan García, P. A. (2004). La "P" mayúscula de los procesos de selección. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 263-272.
- Delgado, J. (2014). *Motivación organizacional y bienestar laboral. Diplomado, Administración de empresas*, . Bogotá (Colombia): Universidad Militar Nueva Granada.
- Dominguez, M. K. (2015). Analisis de las causas de la rotacion de personal de la empresa Holcrest. *universidad de medellin*, 2 - 4.
- Durán, Llopart y Redondo. (1999). *La dirección y el control estratégico: su aplicación en los recursos humanos*. Barcelona: Gráficas Rey.
- El Tiempo. (2007). *economía y finanzas: La demanda impulsa a las clínicas odontológicas*.
[www.portafolio.co > economía > finanzas](http://www.portafolio.co/economia/finanzas).
- Ernest y Young Consultores . (s.f.). *Manual del director de recursos humanos – gestión por competencias*. Ernest y Young Consultores (S.F). Manual del director de recursos humanos
<https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>.
- Garzon, R. L. (5 de Febrero de 2018). lo que le cuesta a las empresas que los empleados se aburran y no duren. *El tiempo*, pág. 3.

- Gómez. (2010). *Crece la competencia entre las cadenas de clínicas odontológicas*. Portafolio, Pág. 2. Bogotá: Portafolio, p. 2.
- Gonzalez, M. (2016). *La rotación de personal como un elemento laboral*. eprints.uanl.mx/1718/1/1020154556.PDF.
- Gutiérrez, Vega y Vega . (2011). *Modelo de gestión estratégica para la empresa tipografía*. repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1703/VegaAlex2012.pdf?sequence=3.
- Londoño, Posada y Henao. (2010). *Propuesta de modelo de gestión por competencias para mejorar la productividad de las empresas en Antioquia*. Universidad de Medellín.
- Lopez, M. (2013). *Comportamiento de la tasa de rotacion laboral en la industria maquiladora en Mexicali baja california*. Revista Global de Negocios. Pág. 13.
- Lozada, Pérez, y Soto . (2012, marzo). *Teorías Administrativas*. <http://teoriasadministrativasg4n1024483036.blogspot.com.co/2012/03/teoria-de-taylor-y->.
- Luque, M. ((2012). *El bienestar laboral ayuda a retener y atraer talento*. www.portafolio.co › economía › finanzas.
- Merino & Porto. (2016). *Definición de rotación de personal*. <http://definicion.de/rotacion-de-personal>.
- Montaño, I. G. (Diciembre de 2015). *Rotacion de personal y su alto impacto en la productividad de las empresas*. Recuperado el 7 de 02 de 2018, de Rotacion de personal y su alto impacto en la productividad de las empresas: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7395/1/ROTACI%C3%93N%20DE%20PERSONAL%20Y%20SU%20ALTO%20IMPACTO%20EN%20LA%20PRODUCTIVIDAD%20DE%20LAS%20EMPRESAS%20-%20Ivan%20Benavides..pdf>
- Packer. (1985). *La investigación hermenéutica en el estudio de la conducta humana*. www.psicologiacultural.org/Pdfs/.../La%20investigacion%20hermeneutica.pdf.
- Palacios y Quiñones. (2013). *Teoría de las relaciones humanas principales representantes*. teoriasadministrativass.blogspot.com/p/teoria-de-las-relaciones-humanas.html.
- Pérez y Merino. (2014). *Definición de rotación de personal*. <http://definicion.de/rotacion-de-personal/>.
- Pigors y Meyers. ((1985). *Administración de personal un punto de vista y un método*. México: Continental.
- psicologos, C. c. (s.f.). *colpsic*. Recuperado el 7 de 02 de 2018, de colpsic: <http://www.colpsic.org.co/>
- Quintero y Vargas. (2011). *Modelos de gestión humana y psicología organizacional un acercamiento a partir de la praxis*. . Cali Colombia: Universidad del Valle.

- Radio Cadena Nacional -RCN-. (2017). *Senado aprueba la creación de la nueva entidad de salud*
<http://www.noticiarscn.com/nacional-pais/senado-aprueba-creación-nueva-entidad-salud-mía>.
RCN, (2017). Senado aprueba la creación de la nueva entidad de salud. Recuperado el 15 de Junio de 2017 de: <http://www.noticiarscn.com/nacional-pais/senado-aprueba-creación-nueva-entidad-salud-mía>.
- Reyes. (2005). *Administración de personal*. México: Limusa: <https://prezi.com/.../reyes-Agustín-administración-de-personal-relaciones-huma/>.
- Rodriguez, A. (1998). *Introduccion a la Psicología del trabajo y las organizaciones*. España.
- Rosso. (2012). *Evolución del sector dental en tiempo de crisis*. Bogotá: Universidad Central: Revista Gaceta Central.
- Sánchez. (2014). *Bienestar laboral y su influencia en las organizaciones*.
<https://www.gerencie.com/bienestar-laboral-y-su-influencia-en-las-organizaciones.html>.
- Savater. (2005, febrero 26). *Situación Actual de la Odontología en Colombia*.
<http://univallefundamentos.blogspot.com.co/2011/02/modulo-i-situacion-actual-de-la.html>.
- Sayago. ((2014). *El análisis de discurso como técnica de investigación cualitativa en las ciencias sociales*.
file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-ElAnálisisDelDiscursoComoTécnicaDeInvestigacionCua-5117093%.
- Sonria. (2010). *Sonria educativo*. Obtenido de Sonria educativo:
<https://sonriaauo.wordpress.com/corporativo/>
- Villasente, C. S. (1998). Absentismo, Rotación y Productividad. En A. Rodríguez Fernández, *Introducción a la Psicología del trabajo y las Organizaciones* (págs. 247 - 256). Madrid: Piramide.
- Werther y Davis. ((1990). *Administración de personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Anexos

Anexo 1. Consentimiento Informado

Universidad Piloto de Colombia
Tesis de Grado

Participantes/ Estudiantes

Juanita Perea Salazar
Jennifer Robles
Andrea Berdugo
Polo Guevara

La Presente Investigación se realiza con el fin de conocer algunos aspectos de la organización como lo son los índices de rotación que afectan a la gran mayoría de las empresas.

Esta participación es de carácter académico por lo tanto no cuenta con fines laborales sino con fines investigativos para el desarrollo del proyecto, es decir que la información que usted nos brinde no será revelada ni tampoco sus datos personales.

Por lo tanto, se solicita la respectiva autorización para el desarrollo de la herramienta.

Yo ----- a los ----- días del mes de ----- del año ----- he sido informado (a) del proceso y me encuentro interesado (a) en participar en la respectiva actividad, donde tengo conocimiento que se desarrollará con fines académicos y no serán revelados mis datos ni la información brindada a la empresa.

Firma:

Cargo:

Anexo 2. Preguntas por Categoría N. 1**CATEGORÍA 1. Modelo Administrativo y de gestión en procesos de selección y contratación de personal de OPSO**

1. ¿Cómo se enteró usted de la oferta laboral para la cual se postuló en esta empresa?
2. ¿Cómo fue la descripción y las funciones que le dieron del cargo para el cual usted sería contratado?
3. ¿Cuáles fueron los beneficios que le informaron que la empresa les brindaba a sus trabajadores?
4. ¿Considera que la compensación salarial que le ofrecieron estaba acorde para el cargo que fue contratado? ¿Por qué?
5. ¿Cuándo lo citaron para la entrevista le informaron acerca del proceso de la entrevista y el tiempo estimado para tomar una decisión?
6. ¿Cuáles fueron los aspectos legales y contractuales de su contratación de los que le hablaron antes de incorporarse a la empresa?
7. ¿Cuáles eran sus dudas antes de ser contratada? ¿Fueron resueltas todas las dudas?

Anexo 3. Preguntas por Categoría N. 2**CATEGORÍA 2. Acciones emprendidas por bienestar y mitigación de rotación**

1. ¿Para usted que significa Bienestar? ¿Lo siente latente en la organización?
2. ¿Qué considera usted que hace la empresa desde el área de bienestar para mantener el personal en la organización?
3. ¿Conoce usted qué clase de actividades realiza la empresa o con qué entidades tiene convenios?
4. ¿En qué actividades usted ha estado presente en el tiempo que lleva en la Organización?
5. ¿Qué acciones implementa el área de bienestar para motivar al personal?, ¿cuál es su opinión acerca de esas acciones?
6. ¿Siente usted que desea continuar en la organización por más tiempo? ¿Qué ha hecho la organización al respecto?
7. ¿En las anteriores empresas en las que ha estado como ha sido su experiencia con el área de Bienestar? ¿Considera que su empresa actual tiene igual o mejor desempeño?

Anexo 4. Preguntas por Categoría N. 3**CATEGORÍA 3. Direccionamiento estratégico y estructura organizacional de la OPSO**

1. ¿Qué cambiaría usted del personal de la organización? ¿Considera que cuentan con las características para las funciones que desempeñan?
2. Dentro de los procesos de selección se identifican las competencias de los trabajadores, ¿qué fortalezas considera usted que se podrían resaltar para mejorar el rendimiento laboral?
3. ¿Qué cambiaría del área de Bienestar? ¿qué le gustaría que la empresa implementara?
4. ¿Cómo cree usted que la empresa podría mejorar la productividad y la motivación desde el área de Bienestar?
5. ¿Qué cambios considera usted que se podrían realizar para la selección del personal?
6. ¿Cómo considera usted que es el ambiente laboral y qué considera que se debe mejorar?
7. ¿Cree usted que se deben generar cambios en la organización? ¿Cuáles?

Anexo 5. Transcripción entrevista N° 1

*El nombre del participante ha sido modificado para proteger su identidad

(Entrevista dirigida al cargo de Auxiliar de tesorería de la parte administrativa)

Entrevistador 1: Inicialmente quisiera saber ¿Cómo te enteraste de la oferta laboral a la cual te postulaste en la organización?

Laura: “Envié mi hoja de vida al correo de selección y me llamaron para el cargo de auxiliar de radicación”

Entrevistador 1: Y para el cargo que estas ¿te llamaron inicialmente?

Laura: “Pase inicialmente por recepción, ya que la persona que estaba encargada en recepción se fue y me dejaron (a) cargo de radicación y recepción”

Entrevistador 1: ¿Hiciste convocatoria interna?

Laura: “Exacto, después realice convocatoria interna para el cargo del área de tesorería, ya que tenía un técnico en administración y me postule y me salió”

Entrevistador 1: Y ¿Cómo fueron las funciones y lo que te dijeron inicialmente?

Laura: “Los cargos fueron muy explícitos en las labores que tenía que desarrollar en cada cargo”

Entrevistador 1: Ok, ¿Cuáles fueron los beneficios que te informaron que la empresa les brindaba a sus trabajadores?

Laura: “El primer beneficio que ellos siempre recalcan que es muy importante para ellos es el 35% de descuento en cualquier tratamiento odontológico que ellos tengan ehh, además de eso descuentos por nómina ya sea para salud, belleza o por entretenimiento y pues hay muchos más, pero son demasiados.”

Entrevistador 1: O sea ¿las facilidades de pago son buenas?

Laura: “Sí son, dan muchas oportunidades de pago para poder adquirir cosas”

Entrevistador 1: Tratamientos

Laura: “Tratamientos, Entretenimientos”

Entrevistador 1: “Y ¿tu adquiriste algunos de ellos?”

Laura: “Sí, adquiriré uno para belleza también de ehh, electrodomésticos para el hogar y de entretenimiento”

Entrevistador 1: ¿Consideras que la remuneración salarial que te ofrecieron es acorde para los cargos que te fueron contratados?

Laura: “En el momento que ingresé sí, pero cuando empecé a desarrollar el cargo de recepción y radicación me parecía que tenía mucho sobrecargo y poco salario”

Entrevistador 1: Pero ¿las horas extras si te las pagaban?

Laura: “Sí, cuando realizaba horas extras me daban ehh, la compensación y además me dejaban pues para el taxi y la alimentación, aunque igual esos pagos dependen del jefe inmediato y el cargo”

Entrevistador 1: Ok ¿y en el cargo qué tienes actualmente?

Laura: “Sí, me parece que estoy bien remunerada porque las tareas que estoy desempeñando son acordes a lo que estoy estudiando”

Entrevistador 1: O sea, ¿hay no sales tarde cumples con tu horario?

Laura: “Buenos (bueno), pues a veces si a veces no. Me dejan salir temprano porque estudio, pero si por ellos fuera que me quedara más tiempo”

Entrevistador 1: ¿Cuándo te citaron a la entrevista te informaron acerca del proceso de entrevista O y el tiempo estimado para tomar una decisión?

Laura: “Sí, fueron muy claros con el detalle de los tiempos ya que tiene que seleccionar a la persona indicada para cada cargo”

Entrevistador 1: O sea ¿no perdiste tu tiempo?

Laura: “Exactamente, sí”

Entrevistador 1: Ok, ¿Cuáles fueron los aspectos legales y contractuales de tu contratación? es decir de los que te hablaron antes de incorporarte a la organización.

Laura: “El primero fue el examen médico, la verificación de documentos y finalmente revisar y firmar el contrato laboral”

Entrevistador 1: Y digamos respecto a lo que es pensión, cesantías, salud ¿te dijeron en cierto momento, bueno te vas a quedar en tales entidades?

Laura: “Sí, me dieron igual la oportunidad de escoger la EPS y la pensión y las cesantías eh, pues la caja de compensación sí, eh, igual que todos para la empresa”.

Entrevistador 1: Ok, ¿y cómo te dijeron el horario, todo te lo dijeron en cierto momento?

Laura: “Sí, todo fue claro”

Entrevistador 1: ¿Cuáles eran tus dudas antes de ser contratada? ¿Fueron resueltas todas tus dudas?

Laura: “Sí, como tú decías pues tenía dudas antes de llegar a la entrevista del horario laboral, del salario básico, del auxilio de transporte, de las horas extra, de los pagos obligatorios y todo fue resuelto y me lo dijeron durante la entrevista”

Entrevistador 1: ¿Eso te lo dijo la psicóloga o tu jefe inmediato te explicó?

Laura: “No, la Psicóloga”

Entrevistador 1: Ok, ¿Qué significa para ti Bienestar? ¿Sientes que está latente en la Organización?

Laura: “Ehh, a mí me parece que el bienestar es tener un equilibrio en la parte laboral y la parte personal, ya que son eh, pues tener un equilibrio, así tener un buen comportamiento laboral, eh, y pues mi jefe inmediato es demasiado comprensivo para las partes que son de citas médicas y compromisos personales”

Entrevistador 1: ¿Qué consideras que hace la empresa desde el área de bienestar para mantener el personal en la organización?

Laura: “Ehh, aparte de tener una buena salud ocupacional, tratan de conseguir varios beneficios para los trabajadores y también para el núcleo familiar”

Entrevistador 1: ¿Conoces qué clases de actividades realiza la empresa o con que entidades tiene convenio?

Laura: “Sí, algunos los conozco, pero hay tantos que es difícil recordarlos todos, pero el área de bienestar siempre está dispuesta para dar la información que se necesita”

Entrevistador 1: O sea ¿La persona de bienestar está cuándo se necesita? no sé, vía correo o personalmente para informar que actividades están presentes.

Laura: “Sí, exactamente, ehh, hacen eso o también uno puede dirigirse allá y preguntar y ellos brindan siempre la información”

Entrevistador 1: ¿En qué actividades has estado presente en el tiempo que llevas en la organización?

Laura: “Ehh, valoraciones odontológicas en la semana de la salud ya que ellos hacen SPA, hacen eh no se cosas de belleza y también la salud visual, realizan actividades para el mes de los niños, de la mujer, normalmente hacían fiestas de fin de año, pero lo quitaron y dan un pastel de cumpleaños, torneos de ping pong y de bolos y actividades de integración.”

Entrevistador 1: ¿Qué acciones implementa el área de bienestar para motivar al personal? ¿Cuál es tu opinión acerca de esas acciones?

Laura: “Es el reconocimiento que hace la empresa mediante la revista mensual pienso que es bueno pero lo que más motivaría a los empleados sería como un reconocimiento monetario o de pronto con reposición de tiempo”

Entrevistador 1: ¿Tú consideras pues que el jefe inmediato aporta para motivar al personal que tiene a cargo? ¿Tu jefe inmediato te motiva como empleado?

Laura: “Ehh, pues si es como la palmadita en la espalda como diciendo buen trabajo, pero cuando realmente es necesario tener un reconocimiento no lo hay”

Entrevistador 1: Ósea ¿el reconocimiento es para él?

Laura: “Para el exacto, Sí”

Entrevistador 1: Digamos no hay bonificaciones, no hay incentivos

Laura: “Formalmente no”

Entrevistador 1: Pero tu tuviste certificado de reconocimiento

Laura: “Sí tuve uno, un diploma de cómo decir el empleado del mes algo así. Pero es como un papel ya no más”

Entrevistador 1: Ok, ¿Sientes que deseas continuar en la organización por más tiempo? ¿Qué sientes tú que ha hecho la organización al respecto?

Laura: “Ehh, por el momento no, ya que deseo adquirir más experiencia y conocimiento en diferentes áreas y pues han hecho convocatorias para las cuales me he postulado, pero no ha sido posible aplicar porque mi jefe inmediato no considera que soy apta para eso, pero pues”

Entrevistador 1: Pero ¿te ha tocado hacer un proceso o un papeleo para que tú puedas aplicar?

Laura: “Sí exacto, yo tengo que decirle a él, voy aplicar a este cargo y el decidir si me deja o no me deja, ya que tiene que contar con mi tiempo y con mis labores.”

Entrevistador 1: ¿Es como una autorización?

Laura: “Exacto como una autorización”

Entrevistador 1: Pero O sea que ¿quieres crecer dentro de la organización, quisieras seguir o no?

Laura: “Quisiera seguir, pero si me dieran la oportunidad, pero como no es posible, entonces no me puedo quedar en un solo sitio tengo que buscar más...”

Entrevistador 1: ¿Buscar crecimiento personal y laboral?

Laura: “Exactamente sí”

Entrevistador 1: Ehh, en las anteriores empresas en las que has estado ¿cómo ha sido la experiencia con el área de Bienestar? ¿Consideras que la empresa actual tiene igual o mejor desempeño?

Laura: “Ehh, esta empresa fue la primera gran empresa que me dio la oportunidad, Ehh, de un empleo así que no tendría comparación pues ya que, en las compañías, en las empresas que he

estado anteriormente no han tenido esta área, pero me parece que es un excelente trato al empleado.”

Entrevistador 1: O sea ¿te contrataron sin tener una experiencia previa para el cargo que ocupaste?

Entrevistador 1: “Exacto sí, tenía experiencias leves lo que era de pronto estar en almacenes o de pronto en empresas muy pequeñas, eran más como trabajos informales, pero pues acá me dieron la oportunidad para desempeñar un cargo que fuera administrativo”

Entrevistador 1: ¿Qué cambiarías del personal de la Organización? ¿Consideras que cuentan con las competencias para el cargo que desempeñan?

Laura: “Me parece que hace falta una reestructuración de funciones, ya que algunos tienen más carga laboral que otros y son mal remunerados y los que se llevan el crédito tienen todas las compensaciones”

Entrevistador 1: O sea los Auxiliares, la parte operativa ¿crees que no adquieren esos beneficios?

Laura: “Exactamente, no tienen esas compensaciones y además no tienen la oportunidad de demostrar el conocimiento que tienen por lo que el crédito se lo llevan otras personas.”

Entrevistador 1: De esa misma manera ¿por eso no hay crecimiento laboral?

Laura: “Exactamente, porque la manera de tu demostrar lo que sabes hacer y el conocimiento que tienes es mostrándolo a toda la empresa, que todos se den cuenta de tu conocimiento y de tu crecimiento en la empresa lo que has tenido y hecho por la empresa.”

Entrevistador 1: O sea que sepan lo que tú haces, tus labores o algo así

Laura: “Exacto sí”

Entrevistador 1: Dentro de los procesos de selección se identifican las competencias de los trabajadores, ¿qué fortalezas consideras tu que se podrían resaltar para mejorar el rendimiento laboral?

Laura: “Ehh, la manera más adecuada sería como se desempeñan en cualquier labor asignada, o sea digamos si a ti te ponen a hacer el cargo de recepción o te ponen a hacer un cargo de tesorería,

que tú seas capaz de poder lograrlo y poder llevar a cabo las funciones y a parte también, el trabajo en equipo ya que siempre va a tener una relación con cualquier área ¡no!, y hay que saber comportarse de la manera adecuada con cualquier persona con la que uno tenga relación.”

Entrevistador 1: Pero en el área que estas ¿consideras que hay trabajo en equipo?

Laura: “Ehh, muy pocas veces, la verdad es que es muy difícil saber llevar a todas las personas porque todas tienen una manera muy complicada de desarrollar sus funciones y no cualquiera puede hacerlo, pero lo importante es tener la motivación, querer hacer y poder hacerlo.”

Entrevistador 1: Ahí influye el líder, ¿crees que el líder te ha aportado para que haya trabajo en equipo o es de esas personas que solo se enfocan en su trabajo y no les ponen atención a sus trabajadores?

Laura: “Sí también, puede ser un poco de eso porque él también se hace que como que no es con él, entonces con tal de que uno cumpla sus funciones pues él no se interesa mucho en saber si hay o no hay una buena relación laboral, entonces pues en esa parte no hay apoyo y por más que tú te sientas bien en un área, pero si no hay apoyo de un líder es complicado sacar todo adelante.”

Entrevistador 1: Claro, pero ¿tú has motivado a qué eso fluya?

Laura: “Sí, o sea uno hace todo lo posible, claro que sí, pero uno tiene límites tiene ya ciertas maneras de decir, ya es complicado llevar tanto peso, pero pues por tener su (un) trabajo estable hay que saber llevar esas cosas y tener calma.”

Entrevistador 1: ¿Qué cambiarías del área de Bienestar, ¿qué te gustaría que la empresa implementara?

Laura: “Me gustaría que más que hicieran ofertas de endeudarse por cosas físicas o materiales, ehh, que sean por estudio porque ellos lo motiven a uno por crecer más en conocimiento y en adquirir más ehh, no solo reconocimientos en diplomas, algo más personal, convenios con universidades que ayuden a financiar que den buenos descuentos para adquirir esas clases de estudios, además de que mm ehh, deberían también suministrar capacitaciones, pues no solo por cuestión de que se las cobren a uno sino por motivación de ellos mismos, de saber que uno está aprendiendo y saber más para desempeñar una mejor labor dentro de la empresa”

Entrevistador 1: Con respecto a las capacitaciones ¿la Organización no las implementa?

Laura: “No, pues la verdad ehh, para los cargos bajos no, para los cargos bajos no lo hacen porque no les parece que sea provechoso, pero a mí me parece que si quieren mantener al personal deberían hacerlo, porque una persona que ve que la empresa está haciendo su esfuerzo para que uno tenga ehh, conocimiento, lo que (uno) quiere hacer es demostrar dentro de la empresa que ha adquirido conocimientos y que gracias a ellos ahora tiene ese reconocimiento personal y que los va a saber demostrar o desarrollar dentro de la organización haciéndola crecer o manteniéndola ya como ha estado”

Entrevistador 1: Es decir que, sin importar el cargo, ¿sería bueno que todos sean capacitados para iniciar en la labor que van a desempeñar si no para crecer y para aprender cosas nuevas?

Laura: “Sí, una capacitación constante, por eso como te digo para mantener un promedio de la empresa y no decaer si no antes llevarla a un mejor límite.”

Entrevistador 1: ¿Tú consideras que por ese motivo se retira el personal de la empresa?

Laura: “Sí claro, ese es un motivo bastante perjudicial para la empresa, además pues que la gente desea crecer aquí y en cualquier lado.”

Entrevistador 1: ¿Cómo crees tú que la empresa podría mejorar la productividad y la motivación desde el área de Bienestar?

Laura: “Humm, me parece que eso va desde el jefe directo más que de bienestar, que él se dé cuenta y valore el esfuerzo que uno hace por mantener un buen resultado ante los gerentes de área y que él se dé cuenta que clase de personal tiene en su área y saber cómo esta persona vale la pena seguirle dando más labor y pues buena remuneración ya que no desearía perder un buen ehh, activo de personal.”

Entrevistador 1: ¿Estás de acuerdo que la motivación es el pilar para que el trabajador de mayor rendimiento?

Laura: “Sí claro, es que lo es todo, porque si uno no está motivado pues lo que siente es que no hace parte de la compañía, entonces es mejor ehh, conseguir o ver nuevos horizontes y mirar que

una empresa si sea capaz de valorarlo como persona y como trabajador”

Entrevistador 1: ¿Qué cambios consideras tú que se podrían realizar para la selección del personal?

Laura: “Me parece que deberían además de mirar la experiencia que se tiene laboralmente y de los conocimientos o las capacidades que se adquieren, mirar también la actitud y la motivación que se tiene para obtener mm la vacante, ya que muchas personas que tienen o entran con la mejor actitud, certifican que llegan para ser una buena labor o para adquirir buenos conocimientos y una buena referencia laboral, entonces me parece que deberían además de ver todas esas competencias pues que son muy necesarias ehh, verlas también en la manera de la motivación que se tiene para la vacante o para querer entrar a esa empresa.”

Entrevistador 1: Porque muchas veces tienen en cuenta es la experiencia y donde ha trabajado

Laura: “Exactamente sí y pues además de eso pues que, si verificaran en las empresas que han trabajado anteriormente, ya que se van a dar cuenta si tienen un buen trabajo en equipo o un buen desarrollo de sus labores.”

Entrevistador 1: ¿Cómo consideras tú que es el ambiente laboral y que consideras que se debe mejorar?

Laura: “Me parece que por falta de integración y de tanto estrés laboral es posible llegar a tener un poco de inconvenientes, ehh, todo es cuestión de saberlo manejar pero me parece que el tema que hemos hablado el líder es fundamental en esta situación, en un ambiente laboral donde tú no te sientes apoyado o te sientes que estas muy ahogado de labores es muy complicado para tener una buena salud laboral, ehh, pues me parece que la integración (no) es buena, no solo que sea una integración en hora de almuerzo o de cumpleaños si no la integración debería ser una faceta totalmente diferente como a la que demuestras (demuestran) en la compañía.”

Entrevistador 1: ¿Tal vez consideras que el clima laboral es un poco tenso, porque eres del área financiera o se podría decir que todos manejan una tensión y estrés?

Laura: “Sí claro, normalmente tú vas a otra área y se siente la tensión en el ambiente, es complicado saber si tú puedes llegar en una buena actitud o llegar y que las personas no sean como tú lo esperas”

Entrevistado 1: Es decir ¿no son amables?

Laura: “Exacto no son cordiales y la manera de responder es pesada y en esa cuestión uno tiene que saberlo controlar y saber que no es porque sean contra ti, sino simplemente es por el estrés que se maneja”

Entrevistador 1: Pero ¿consideras que siempre o tiene periodos o es en ciertas circunstancias?

Laura: “Normalmente son periodos de cierre, donde ya piden ehh, solicitan muchos requerimientos y resultados entonces ellos por lograr un buen resultado ante su jefe hacen lo que sea como quedarse hasta tarde, hacer horas extras ehh, dejar de compartir con sus familias y pues eso lo que te decía, el equilibrio laboral y personal tiene que estar muy acorde y cuando no lo hay pues genera tanto mal ambiente para el equipo y para las demás áreas.”

Entrevistador 1: O sea ¿en esas circunstancias el líder hace acompañamiento, hace apoyo o es de esos líderes que tú tienes que ir, hacer tu cierre y él se libra de la responsabilidad?

Laura: “Pues normalmente, pues obvio tiene uno que desarrollar sus funciones él no puede decir ven entonces yo te ayudo porque no sería lo ideal, pero pues normalmente si está pendiente de cómo vas, como vas con esto, necesitas algo de ayuda, pero ehh, pues obvio si estas colgado pues tienes que estar pendiente y de tener tiempo para hacerlo hasta que lo termines.”

Entrevistador 1: ¿Existe un cronograma dentro del área de las actividades o funciones que se deben desarrollar?

Laura: “Sí, sí, normalmente manejan digamos un tiempo límite entonces dicen tienes tu tiempo, normalmente es un mes entonces tienes este tiempo para entregar tus informes y si llega el ultimo día y no lo tienes, listo pues tienes que seguir de largo así sea necesario para poder terminarlo.”

Entrevistador 1: Pero en ese caso hay si no habría compensación de horas extra, porque sería responsabilidad del trabajador

Laura: “Normalmente cuando es responsabilidad del trabajador sí, pero cuando son por culpa del sistema deberían pagar horas extras o manutención que son de transporte y alimentación, pero pues muy pocas veces se ve. Pero si lo manejan”

Entrevistador 1: En otras áreas supongo que se ve ¿en tu área cómo se maneja?

Laura: “En mi área es un poco complicado porque mi jefe inmediato piensa que no debe ser responsabilidad de la empresa si tú no alcanzas a terminar los informes o no, si no que pues o sea terminar o terminar sea lo que sea, ya sea cuestión de tu tiempo personal o de poner tú mismo dinero para poder tener tu manutención en el tiempo que estés en la empresa”

Entrevistador 1: Digamos cuando es culpa de otras áreas que no tiene los requerimientos a tiempo y pues en el área que estas que es financiera que hay que efectuar los pagos ¿te tienes que quedar por la responsabilidad de otra persona?

Laura: “Sí, pues digamos cuando entregan pagos tarde o no sé el jefe se le olvida hacer algún pago y dice ehh, que pena necesito que me ayudes a realizar este pago urgente entonces pues sí, es necesario pues como tener (poder) brindarle una ayuda lo que yo te decía, uno hace eso para que valoren que uno si tiene la disponibilidad, pero pues normalmente a veces lo cogen es de costumbre y no, no se dan cuenta que tiene buen personal.”

Entrevistador 1: ¿Crees tú que se deben generar cambios en la organización? ¿Cuáles?

Laura: “Como te lo decía anteriormente ehh, me parece que es muy necesario una reestructuración de funciones, ya que no me parecen que sean muy iguales en los cargos ya que hay unas personas que ganan demasiado y no hacen mucho y hay personas que hacen mucho y ganan muy poco, ehh, pues eso lo debería evaluar el líder pero pues para ellos esto es irrelevante ya que con tal (que) cumplan sus funciones ganen lo que estén ganando, pues no se van a dar cuenta si es necesario o no una reestructuración de funciones.”

Entrevistador 1: Es decir que ¿esta cómo mal clasificado o estructurado como dicen los perfiles?

Laura: “Los perfiles si, o digamos hay personas que tiene ciertas labores en su perfil, pero no las cumplen si no las tiene otras personas, otras personas tienen las labores que tiene que realizar ehh, otros cargos”

Entrevistador 1: ¿Qué usualmente serán asignadas a los auxiliares?

Laura: “A los auxiliares pues para realizar, para poder realizar una labor, si normalmente piensan

que los auxiliares tienen mucho más tiempo que los cargos más altos como los coordinadores o los analistas. En mi caso uno de mis jefes es el coordinador de tesorería y pues él eh, normalmente se queda hasta muy tarde haciendo pues las labores que no alcanza hacer durante el día, entonces pues él piensa o considera de que si él lo puede hacer pues cualquier de nosotros también lo puede hacer y pues no es lo ideal ya que es tiempo personal, después de que uno cumple su horario laboral tiene derecho hacer lo que uno quiera hacer ya sea obligatorio o no para la empresa, en ese tiempo son cosas que se deben manejar y no que ellos hagan disponible el tiempo que uno tenga, entonces es también como falta de organización de que ellos digan eh, ven esta persona no se puede quedar dejémosla para otro día o para el siguiente día muy temprano apenas uno llegue a la empresa, pero normalmente no se hace así si no ellos dicen es que uno tiene que tener su tiempo disponible siempre para la empresa, para cumplir las funciones de la compañía

Entrevistador 1: Digamos en tu caso que tú estás estudiando ¿terminas el horario a las cinco y sales directo a la universidad?

Entrevistador 1: ¿hay veces que te hacen quedar?

Laura: “Exactamente sí, digamos pues normalmente mi horario es de ocho a seis pero para poder salir a las cinco yo llego a las siete, entonces ellos deberían también tener en cuenta ese tiempo que yo llego a las siete, pues decir tu no alcánzate a cumplir tus labores a las cinco pues llega al otro día muy temprano y hacer o terminar lo que estabas haciendo el día anterior, pero no, ellos tratan como de retrasar de que tu salgas temprano y piensan que no es necesario que uno salga temprano pero pues no se dan cuenta que lo están perjudicando en el tiempo de estudio, ya que este tiempo o sea los profesores de universidades no entienden si tú tienes o no tienes tiempo para salir temprano, entonces pues eh, en esta parte si es complicado pero pues hay que saberlo manejar tratar de hablar con ellos y exponerle todas las inconformidades.”

Entrevistador 1: Eso tú lo reflejas en el área de tesorería en la parte financiera, pero a nivel organizacional ¿qué otro cambio podrías ver?

Laura: “Ehh, en que digamos los otros jefes tuvieran relación con los demás auxiliares para saber, eh, digamos una persona que está estudiando psicología y está en el área de tesorería poderla incluir en el área de gestión humana, para poder relacionar su estudio y sus conocimientos que está

adquiriendo en tener unos buenos ideales en el área que se está desempeñando, porque que hace una persona que está estudiando psicología en un área de tesorería está perdiendo su conocimiento, está perdiendo su tiempo también porque pues no es para lo que se está formando, entonces me parece que ellos deberían mirar muy bien los perfiles que hay en la empresa y saber explotar todos esos conocimientos que se tienen.”

Entrevistador 1: Bueno muchas gracias por tu colaboración, por la información que me brindaste son de gran ayuda a nuestro proyecto de investigación

Laura: “Bueno con mucho gusto, cualquier cosa que necesites te estaré ayudando”

Entrevistador 1: Bueno con esto finaliza la entrevista del cargo de auxiliar de tesorería

Entrevistador 1: Jennifer Robles

Anexo 6. Transcripción entrevista N° 2

(Entrevista dirigida al cargo de Asesora de servicio)

Entrevistador 2: Me gustaría saber cómo te enteraste de la oferta laboral a la cual te postulaste en la organización

*Paula “pase mi hoja de vida a esas empresas donde uno puede enviar la hoja de vida, una temporal y ya luego me llamaron”

Entrevistador 2: Y ¿Cómo fueron las funciones y las descripciones que te dieron del cargo?

Paula: “Humm, al principio no fue muy específico solo que tenía que ser servicio al cliente”

Entrevistador 2: ¿No fue claro lo que tenía que hacer?

Paula: No, no solo supe bien hasta que me mandaron a una de las clínicas y allá ya me explicaron que era lo que tenía que hacer

Entrevistador 2: Ok, ¿Cuáles fueron los beneficios que te informaron que la empresa les brindaba a sus trabajadores?

Paula: “Humm, que teníamos un descuento adicional al normal ahh, mm, en ese momento, porque ahora ya no habían concursos, ehh, concursos de atención, confirmación de gente que viniera a visitarnos y cierres de cierres de procedimientos y con eso pues, pues, se motiva uno más porque ehh, gana uno un poquito gana más dinero, pero eso ya lo quitaron y ya no los hay”

Entrevistador 2: ¿Había incrementos y ya no los hay?

Paula: “Ya no los hay o los hay, pero son muy imposibles o sea si yo cumpla una cosa debo cumplir otra y la clínica debe cumplir antes, no entonces son imposibles de cumplir, todos debemos cumplir. Antes no, si tu cumplías algo ganabas un porcentaje si cumplías otra cosa ganabas otro porcentaje adicional, si cumplías los tres pues te daban un bono adicional ahora no ahora o cumples los tres o no ganas nada entonces imposibles (risas)”

Entrevistador 2: ¿Consideras que la compensación salarial que te ofrecieron es acorde para el cargo?

Paula: “No, porque la labor no es solamente, nosotros somos asesores, pero entonces también

tenemos que confirmar citas, reconfirmar ehh, evolucionar ehh, recibir dinero o sea manejar caja ahh, son labores que no dan para el mínimo únicamente y la verdad yo he consultado con otras empresas y estamos por debajo de otras empresas que hacen lo mismo que nosotros”

Entrevistador 2: ¿Cuándo te citaron a la entrevista te informaron acerca del proceso de entrevista y el tiempo estimado para tomar una decisión?

Paula: “No, no, no, solo que tenía una entrevista y ya, nunca me dijeron te citamos a una entrevista para este cargo y esto es lo que tienes que hacer no, casi en ningún lado a los que he ido hacen eso solo después de que uno queda ehh, no”

Entrevistador 2: Humm ¿Cuáles fueron los aspectos legales y contractuales de tu contratación? es decir de los que te hablaron antes de incorporarte a la organización.

Paula: “No entiendo”

Entrevistador 2: Es decir humm, como te aclaro el área de gestión humana que tenías derecho a cesantías a pensión y que ibas a quedar en cierta entidad

Paula: “(Interrumpe) no, eso no lo aclararon eso lo preguntamos, o sea por lo menos yo lo pregunte entonces pues ehh, las cesantías por ejemplo lo escojo yo, o eso fue lo que entendí respecto a las que ellas trabajan, humm, la caja de compensación si es con la que trabaje la empresa o sea toca o toca, entonces, pero eso lo pregunte yo, no aclararon ellos”

Entrevistador 2: ¿Cuáles eran tus dudas antes de ser contratada? ¿Fueron resueltas todas tus dudas?

Paula: “(Interrumpe) No, pues ehh, yo quería que me dijeran donde iban a ubicarme en el norte, en el sur, cerca de mi casa o muy lejos ehh, no me habían confirmado todavía pues uno al inicio le da pena preguntar eso, ehh, pues que había una variable que era ehh el mínimo más una variable pues uno quiere saber cómo se gana la variable, o no como digo los cuatro primeros meses si se cumplió y si se ganaba y ahora es imposible ehh los horarios y eso ya era ehh, con respecto a mi jefe directo ya cuando fuera en el punto donde fuera a estar”

Entrevistador 2: O sea solo fue contratación, te explicaron el tipo de contrato y eso y no te aclararon muy bien para donde ibas ni nada con respecto a la vacante

Paula: “No, en ese momento no como en la tercera cita, pero igual tuve que ir primero a una de las

sedes, para saber (si) allá me informaban si quedaba ahí y que horario iba a manejar y eso”

Entrevistador 2: Ok, ¿Qué significa para ti Bienestar? ¿Sientes que hay bienestar en la Organización?

Paula: “(Silencio) si, pues yo no sé si signifique lo mismo, pues para mí, la apreciación mía es que es estar como, como de ehh lo que estaba diciendo al principio, si sentía que había bienestar nos motivaban, estaban pendientes, pero... ahora la motivación no es tangible o sea si, si, lo hay como en el tablero, lo que te expliquen, pero realmente no es tan posible hacerla realidad, ehh sobre los cuidados, como de empresa, como motivarlo para un viaje, para una rifa para eso. Ehh, al principio sentí lo mismo que sí, que, si era posible, a veces nos daban bonos para ir a compensar o a la caja de compensación que siempre estén afiliados, ehh, siento que hace falta como por ejemplo las pausas activas, que creo que les hace falta a las personas que usan ahora diadema, o sea las que contestamos todo el día estamos sentadas en las cajas confirmando o facturando, uno se cansa y duele la espalda”

Entrevistador 2: ¿Crees que eso sería como iniciativa del líder o de la gerente de punto?

Paula: “Si, de la gerente, la gerente es buena gente, pero con respecto a eso no, no lo han pensado así, porque lo que más se ve es la motivación económica (risa)”

Entrevistador 2: ¿O sea que están más enfocados en cumplir la meta?

Paula: “Si, si exactamente”

Entrevistador 2: ¿Qué consideras que hace la empresa desde el área de bienestar para mantener al personal de la organización?

Paula: “(Silencio) Humm, Lo que digo de pronto antes como ehh, los premios de unas boletas para ir a cine si, si, cumplías un porcentaje, si cumplías las citas asignadas o ir a la caja de compensación con tu familia un fin de semana mm, pero por lo menos nos hace falta lo que te digo yo pienso que si desde la principal e les recuerda, ehh, tomar 15 minutos cada cuatro horas por lo menos para hacer pausas activas para hacer ejercicios en el cuello, las manos o los pies pues sería chévere ehh, que más.”

Entrevistador 2: ¿Crees que esos incentivos se ven más en la parte administrativa que en clínicas?

Paula: “Si, si claro en clínica no”

Entrevistador2: ¿Conoces que clases de actividades realiza la empresa y con qué entidades tienen convenios?

Paula: “No, cuando estamos en clínicas no, no conocemos, por lo menos, pues yo estuve un tiempo en la principal y me di cuenta que allá tienen ehh la semana de la salud, ehh donde un día te revisa el optómetra, la audio, le (te) hacen ejercicio, en las clínicas no sabemos que hacen eso en las clínicas lo que hacen es una visita de los optómetras pero no sabemos que es, porque están en casa matriz en la semana de la salud pensamos que los llevaron porque sí, pero no pensamos que hay eso si hay más beneficios estar en casa matriz que estar en clínicas, lo único que yo he tenido en clínica es lo del optómetra en cambio en casa matriz allá si estuve en lo del médico en la tensión ehh, con los audiólogos y eso.”

Entrevistador 2: Ok, y en ¿qué actividades has estado presente en el tiempo que llevas en la organización, convenios y esas actividades que organiza bienestar?

Paula: “Como te digo como estuve en casa matriz estuve en la semana de la salud en donde hay para maquillarse, para la nutricionista, la tensión, el examen de seno que te lo enseñan a hacer, pero eso fue porque estuve en casa matriz porque en clínica solo el examen de visión y en algún momento algo de spa de rostro”

Entrevistador 2: ¿Haz adquirido alguno de ellos por descuento de nómina o esas cosas?

Paula: “! ¡No, no! me parece muy caro (risas)”

Entrevistador 2: ¿Qué acciones implementarías en el área de bienestar para motivar al personal?

Paula: “(Silencio) Humm es que yo digo que hace falta dirigirse más al personal de las clínicas, ehh un concurso posible, humm no sé, un concurso donde una vez por mes pueda ir alguien de clínica a la caja de compensación a pasar un domingo con su familia, lo que estaba diciendo me parece, ehh el ejercicio de las pausas activas al menos dos veces en el día o una vez por semana y o por lo menos dos días en donde los horarios más bajitos puedan compartir un juego un parques, damas chinas, algo diferente donde comparta ehh los doctores, la gerente, las asesoras, mm no se me ocurre más”

Entrevistador 2: Ok, ¿Sientes que deseas continuar en la organización por más tiempo? ¿Estas amañada?

Paula: “Ahh, (risas) sí, sí, yo siento que tienen falencias, pero uno se ve estable se ve que la empresa es estable, ehh son cumplidos con los pagos en las fechas que dicen ahh e igual las clínicas tienen personas, las gerentes son muy buenas personas con calidad humana que eso es lo más importante creo yo, de pronto si subieran más el sueldo (risas) al trabajo que uno hace, pero son estables”

Entrevistador 2: ¿En el tiempo que llevas en la organización haz visto alta rotación en clínica o como es el ambiente?

Paula: “Humm, es que y si y no yo no había visto tanta rotación en las clínicas de hecho hay gente que lleva 7 años 8 años hasta 14 años, pero de un tiempo para (acá) debido a los sueldos y a que están más pendientes de lo económico, en la principal han dejado de ver lo importante de las personas esa calidad humana el respeto ehh pues eso va de lado y lado, pero si ha salido harta gente”

Entrevistado 2: ¿Crees que desde la parte de clínica hay la posibilidad de crecimiento laboral?

Paula: “Sí, porque eso si tiene la empresa que ellos pueen cuando hay una convocatoria o una ausencia en casa matriz que, para compras, tesorería, para analista, primero la hacen interna nos envían los comunicados y el que quiera postularse y si he visto que hay gente que llega y desde que cumpla su tarea y eso todavía los veo allá”

Entrevistador2: Ehh, en las anteriores empresas en las que has estado ¿cómo ha sido la experiencia con el área de Bienestar? ¿Consideras que la empresa actual tiene igual o mejor desempeño que las anteriores?

Paula: “Igual que las anteriores ni mejor ni peor (risas)”

Entrevistador 2: ¿Qué cambiarías del personal de la Organización? ¿Consideras que cuentan con las competencias para el cargo que desempeñan?

Paula: “Humm, no todos, humm, yo he visto que ahh el tiempo que estuve en casa matriz que se contrata mucha gente por la rosca porque es mi amigo, porque entonces si no sabe le enseño, pero no es con respecto al desempeño, o lo que estudio la otra persona démosle la oportunidad ¿no?, es

porque es mi amigo y le sirve más y el sueldo le sirve más es por ser el recomendado y se nota que el recomendado del recomendado es el que menos hace, pero es el que más gana (risas)

Entrevistador 2: O sea que no tienen en cuenta las competencias o los perfiles necesarios”

Paula: “En algunos cargos no, el perfil no es para lo que ehh (se) está desempeñando, hay se ve el amigo del amigo el recomendado del recomendado”

Entrevistador2: Dentro de los procesos de selección se identifican las competencias de los trabajadores, ¿Que fortalezas consideras tu que se podrían resaltar para mejorar el rendimiento laboral?

Paula: “(Silencio) No entiendo humm, se basan mucho en la experiencia y en el estudio y hay personas, habemos (hay conmigo) personas que no tuvimos la facilidad o no tenemos la facilidad de estudiar o de trabajar en eso, pero somos empíricos y lo digo (risas) porque a mí me pasa, entonces por lo menos yo ahorita estoy en un cargo que pues, si yo no estudie pero para llegar ahí me toco pasar tres convocatorias de las cuales habían cargos que yo sentía que estaba capacitada pero que tuve algo de experiencia, pero como no tenía el estudio y aparte no era la recomendada de la recomendada entonces no quede y para ahorita estar en el cargo en que estoy ehh, pasé cuatro entrevistas, pasé a cuatro cargos porque yo me postule cuatro veces y entonces me toco lo que yo decía, yo no tengo el estudio y de pronto no tengo tanta experiencia en eso pero yo soy empírica y me ha ido bien y todo lo he desempeñado y pues no sé qué paso”

Entrevistador 2: Ok, ¿Que cambiarías del área de bienestar, que te gustaría que la empresa implementara?

Paula: “Humm, lo que hablábamos anteriormente tener más en cuenta ehh a las clínicas, fuera no solamente la casa matriz sino ehh, los que están en toda Bogotá, (también) los que están fuera de la ciudad hacer sentir a las personas más importantes no solamente económicamente y que cumplan con un dinero para que cumplan con la cuota mensual, sino que se diviertan en que el trabajo no sea solamente que me toca sino que también sea un gusto en compartir con la gerente, compartir un rato con los doctores, ehh vía skype compartir con alguien de casa matriz conocer que hace, que hace un auxiliar de contabilidad, que hace el auxiliar de bienestar ohh no todo el mundo tiene la misma apreciación de que es bienestar entonces como dar a conocer la empresa por cargo que es

lo que hacen.”

Entrevistador 2: Que sea un beneficio una retribución a nivel de clínica más que todo que son los que hacen que tengan ingresos

Paula: “Claro, yo digo que nosotros somos el pilar de la empresa porque si nosotros cumplimos atendemos, damos buen servicio, llamamos hacemos todo ese proceso ingresa ese dinero y si ingresa ese dinero a cada una de las clínicas que son 68 a nivel nacional, pues igual va a tener como solventar todos sus necesidades y todas sus deudas y todo igual que la principal casa matriz pero entonces solo se enfocan en casa matriz, porque está el gerente y el ejecutivo y nosotros somos lo último, los odontólogos tampoco (risas) de hecho les han quitado beneficios”

Entrevistador 2: ¿Cómo crees tú que la empresa podría mejorar la productividad y la motivación desde el área de Bienestar?

Paula: “Con todo lo que hablábamos anteriormente ehh algo más posible, concursos salidas ehh no se me ocurre más, con todo lo que hablábamos anteriormente se puede motivar a la persona como que el profesional se sienta agrado por su trabajo”

Entrevistador 2: Pero digamos por ejemplo desde el área de selección ¿Cuándo se está seleccionando a una persona nueva o así sea convocatoria interna que podrían mejorar para que la selección de esa persona sea correcta, sin dejarse influir de que sea por la experiencia, por la palanca o el estudio que podrían mejorar en ese aspecto?

Paula: “Pues yo creo que el primero eso que no es que yo te traigo la hoja de vida del recomendado del recomendado o del gerente de la clínica de Popayán, pues primero no haber rosca ni preferencia, pero es imposible si lo hay en el gobierno más en una empresa, hacer unas pruebas que no se fijen solamente en el estudio porque habemos (hay conmigo) personas empíricas, muy, muy buenas pienso yo, yo me considero muy buena trabajadora y por muchas cosas no pude estudiar, pero hacer unas pruebas en donde tanto el que está estudiando y el que no se puedan comparar con la realidad no con la preferencia”

Entrevistador 2: ¿Tú crees que mejorar los perfiles y las competencias de cada persona y tal vez a raíz de eso ver si es acta o no para el cargo?

Paula: “Si con respecto a exámenes yy con respecto al cargo porque igual le hacen a uno unas

pruebas y después recibes el cargo y no tiene nada que ver con asesora o no tiene nada que ver con recepción o no tienen nada que ver con tesorería, porque las pruebas que te hicieron en gestión humana o en bienestar son de dibujos de matemáticas de o sea nada que ver con lo que tu supuestamente vas a ser, sería las pruebas con respecto al cargo no me parece que sea justo que todas las pruebas se han similares o iguales para el gerente, o el tesorero o el de recepción, o el de vigilante (vigilancia) porque todos hacen cosas muy diferente, entonces que las pruebas fueran hacia el cargo que se va a desempeñar”

Entrevistador 2: ¿Cómo consideras tú que es el ambiente laboral y que consideras que se debe mejorar? Porque en clínica es más complicado

Paula: “Es duro porque somos muchas personas normalmente mínimo hay 7 personas que son en clínica: gerente, auxiliares y asesores pero, pero yo he estado en tres clínicas y en dos de ellas no se siente la diferencia de tu eres odontólogo o eres analista o eres asesora, todos somos una familia, a todos se les celebra al igual los cumpleaños, la amabilidad en otra clínica si tú eres la gerente eres allá, el especialista es el especialista y la asesora es la asesora, entonces se siente mucho el tu allá, tu aquí y yo soy arriba, se siente la jerarquía pero lo que te digo en las otras dos no son así eso depende como de la gerente y de los odontólogos, allá todos son muy especiales con el auxiliar hasta con la de la cafetería porque ella es la que nos atiende, nos lleva, yo pienso que uno debe valorar a las personas por igual, eso hace que el ambiente sea chévere porque no sientes que prefieran a pepita y no a luisita sino que sea todos iguales eso sería chévere”

Entrevistador 2: ¿Crees tú que se deben generar cambios en la organización? ¿Cuáles a nivel general?

Paula: “Humm, creería que hay que mejorar, sonaría como feo pero hay cargos que tienen personas que no, que no se ve que desempeñen ese cargo realmente, ¿si me hago entender?, como por ejemplo ehh mm tú tienes a cargo un área pero no tomas la decisión en nada si no entonces espere y le preguntamos a mi jefe, entonces para que estas tu si al final toca preguntarle todo absolutamente todo al jefe entonces, es un cargo que se está desperdiciando y un dinero en una persona que no tiene toma de decisión, valdría la pena pero si esas personas se hicieran sentir si tienes personas a cargo y no tomas decisiones de nada ni de lo más pequeño ¿entonces para que esta tu cargo?, pues igual evitamos ese cargo y nos quedamos con el del jefe, entonces empezando

desde casa matriz siento que si hay cargos donde las personas no valoran esa posición, entonces también dependen de todo momento del jefe entonces creería yo que hay es donde hay que evaluar a esas personas y se nota que es la amiga de la amiga, entonces no dan”

Entrevistador 2: ¿Y en clínica sientes que los cargos si están acordes?

Paula: “Si, si, si, pues eso ya es el desempeño de cada uno, pero si en clínicas si”

Entrevistador 2: Bueno con esto finalizamos la entrevista al cargo de asesora de servicio, muchas gracias por tu tiempo y por brindarnos la información

Paula: “gracias a ustedes espero les sirva (risas)”

Anexo 7. Transcripción entrevista N° 3

(Entrevista dirigida al cargo de sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo)

Entrevistador 3: Inicialmente me gustaría saber cómo te enteraste de la oferta laboral a la cual te postulaste en la empresa

*Carolina: “Ehh, bueno buenas tardes mm yo llevo en la compañía 13 años de gestión comencé como asesora de servicio al cliente tuve la oportunidad de estudiar dentro de la compañía, la compañía lanza la convocatoria, una convocatoria interna en ese momento como como auxiliar de salud ocupacional por que se manejaban eran como programas y temas de salud ocupacional noo había terminado mi carrera entonces al postularme no me dejaban porque todavía no era profesional en el campo en una tercera postulación ya asumí el cargo y el rol como como auxiliar de salud ocupacional el cargo cambia, cambia como analista de seguridad y salud en el trabajo y actualmente ocupo el cargo de coordinador de seguridad y salud en el trabajo. Así me entere de la postulación y ya llevo cuatro años en el cargo”

Entrevistador 3 ¿Cómo fue la descripción y las funciones que te dieron en el cargo inicialmente para el cual fuiste contratada?

Carolina: “Bueno la compañía manejaba o estaba manejando en su momento todos los programas de salud ocupacional cuando se manejaban los programas todo era de papel no se hacían realmente las actividades y no existía un cronograma para esas actividades cuando asumo el cargo o el rol del cargo se da cuenta la gerencia de que eso no era un cargo de analista sino que era un cargo de coordinador ya que se manejar 8 empresas en la compañía, se hace el cambio de la normativa legal vigente y el reto era hacer el cambio de un programa al sistema de seguridad en el trabajo la jefe inmediata me dice sus funciones son asumir el rol como coordinador, asumir las 8 empresas, asumir las responsabilidades frente a la normativa legal vigente yy empezar a hacer la implementación del sistema en la compañía involucrando a todos los trabajadores, teniendo la documentación al día y revisando todos los programas que se requieran.”

Entrevistador 3: ok ¿Cuáles fueron los beneficios que te informaron que la empresa brindaba a los trabajadores?

Carolina: “cuando se manejaban los programas de salud ocupacional que los alinea con la parte de

bienestar ehh, se manejaban algunas campañas de salud, también hacían la semana de la salud, realizaban procesos de capacitación pero no estaban enfocados realmente a las necesidades que tenía el trabajador, cuando yo asumo el cargo pues evidenciamos que hay otras necesidades en las sucursales que tenemos y en la dirección general, que es el fuerte de la compañía entonces montamos toda una estrategia y todo un plan de trabajo para abarcar todas las necesidades que teníamos y que fuera abarcando las necesidades de los trabajadores. Es a veces muy complicado dado que se debe argumentar al gerente que son cosas que se requieren todo por el tema presupuestal a veces debemos trabajar con las uñas y es el explicarle que es mejor invertir en el bienestar de los trabajadores que en una incapacidad, una licencia, dependemos muchas veces de lo que la caja de compensación nos puedan dar lo que la ARL no pueda brindar es el entender que promoción y prevención se puede alinear con nosotros y obsequiarnos porque el presupuesto va marcado más en las cosas grandes. De la ARL se hace todo lo posible por sacar todo lo grande como brigadas, capacitaciones, los simulacros entre otras cosas, que es como la retribución a lo que se les paga por ser una compañía grande nos sirve, para manejar con ellos un cronograma bastante grande.”

Entrevistador 3: Ok, ¿Consideras que la compensación salarial que te ofrecieron estaba acorde al cargo contratado?

Carolina: “Cuando yo inicie en el cargo como analista no era el adecuado, realmente el salario no era acorde al tiempo que uno gasta estudiando, al tiempo que uno se le dedica a 8 empresas, al tiempo que llevo uno aspira a ganar más, cuando uno hace una carrera profesional uno espera que eso se retribuya pero no siempre se ve... yo decido irme para otra compañía grande en el mismo cargo me ofrecían un excelente salario mayor al 100% de lo que estaba ganando, yo expongo el caso a la gerencia de gestión humana, afortunadamente (lo) que se había logrado permitió que se peleara el cargo y así mismo el salario, entonces en la actualidad no gozo de lo que debería estar ganando como profesional, pero si por lo menos me da para estar tranquila, por el momento si se subió el cargo, si subió el salario.”

Entrevistador 3: ¿Cuándo te citaron para la entrevista inicialmente te informaron el proceso de la entrevista, los tiempos estimados para la toma de decisiones?

Carolina: “mm, pues el tiempo de la entrevista sí, pero aclararme las dudas en la primera

convocatoria que no pase, ehh lo que me argumentaron fue que era por mi falta de experiencia entonces la compañía me brinda la oportunidad después de tres veces lograr la experiencia, todo el proceso fue como muy rápido eso fue como 15 minutos de la entrevista me aclararon lo básico, salario, que iba a viajar cosas básicas, pero en si no”

Entrevistador 3: ¿Te dijeron cuáles eran los aspectos legales y contractuales de tu contratación, te hablaron antes de tu contratación?

Carolina: “Si estamos hablando de los pagos de seguridad social, de las condiciones laborales que teníamos en su momento, sobre las responsabilidades, que tenía que viajar, que tendría a todos los trabajadores a cargo, sobre el pago a la ARL, si”

Entrevistador 3: ¿Cuáles eran tus dudas antes de ser contratada, fueron resueltas en ese momento?

Carolina: “la verdad es que estaba tan emocionada de recibir el cargo que yo decía que las dudas no las tenía porque ya sabía que iba asumir un gran reto, lo difícil fue cuando se asume la responsabilidad del cargo es que la persona que estaba anteriormente no me hace entrega del cargo entonces yo estaba nula frente a muchos temas como quien era mi proveedor de la ARL, quien era mi proveedor de las campañas, que clínicas, que gerentes, era difícil asumir la responsabilidad que se tenía tuve, que empezar de ceros tanto así que yo te puedo contar que en su momento yo dije me equivoque de carrera por que cuando uno está en la universidad la experiencia de un profesional no se adquiere y muy seguramente lo que uno ve en la universidad, lo que uno escucha cuando uno ve la realidad te das cuenta que todo lo que te enseñaron no aprendes nada solo es sobre la práctica es que aprendes. Por ejemplo, la primera vez que se accidento un trabajador en la universidad no te explican a quienes tienes que reportar a ti te lo dicen como muy superficial y rápido, pero en la práctica cuando ya te toca es cuando te das cuenta que hago ahora. El querer es poder y aquí estamos”

Entrevistador 3: ok ¿Que significa bienestar y lo sientes latente en la organización?

Carolina: “huy el tema de bienestar es un tema bien delicado no es tan fácil decir que es bienestar, porque me lleva a muchas cosas lo que estamos tratando de hacer con la compañía es tratando de cambiar el chip de lo que significa bienestar laboral yy identificarlo con los mismos trabajadores de que entienden ellos como bienestar porque hay trabajadores que para ellos bienestar es que les

regalen o que les suban el salario para ellos eso es bienestar, pero bienestar va más enfocado a la parte emocional de los trabajadores donde yo no necesariamente les doy un salario pero les doy un salario emocional y este puede ser un agradecimiento por algo bien hecho delante de todo el mundo le hago un reconocimiento donde este trabajador se va a sentir reconocido emocionalmente (silencio) es como darles las cosas que no tiene el trabajador y no necesariamente en dinero si hay que buscar el bienestar emocional y en eso estamos trabajando en la compañía, estamos mirando todo lo que podemos trabajar, el trabajo en casa hay que valorar los tipos de riesgo que manejan los trabajadores en casa porque se debe establecer que cargos si y que cargos no se puede. Estamos buscando un bienestar para ellos, pero que siga siendo rentable para nosotros porque esto es una gana, gana de ambas partes”

Entrevistador 3: ¿Qué consideras que hace la empresa desde el área de bienestar para mantener el personal en la organización?

Carolina: “(silencio) huyy, el tema es fuerte te cuento como te decía los trabajadores creen que bienestar está ligado a lo salarial es como el hacer poco y ganar mucho que es lo que todo el mundo quiere, pero (pero) la mayoría de las personas trabajamos por necesidad y un 1 % por que no le gusta estar desocupado. Pero lo que estamos trabajando ahora en la compañía, primero estamos haciendo un diagnóstico de lo que ellos consideran realmente que es bienestar, estamos trabajando las visitas a nuestras sedes ehh, las necesidades que tienen como para empezar a atacar desde esas necesidades y lograr como ponerse la camiseta y valorar la empresa donde trabaja la compañía maneja algo que es muy importante pero es que les estamos dando un trabajo digno, les pagamos su seguridad social, contrato a término indefinido que la mayoría de la compañías no lo hacen ehh, dándoles una seguridad de que ellos se pueden quedar cuando quieran. Les pagamos a tiempo todo, les damos unas motivaciones a los trabajadores a los hijos de los trabajadores ehh, creamos estrategias que ellos se sientan felices con la compañía ehh, que sientan que la compañía es parte de ellos y ellos parte de la compañía que no es fácil pero estamos trabajando en mostrarles que la compañía les ofrece muchas cosas hay un programa que se llama crece con nosotros y es que el trabajador que lleva mucho tiempo se pueda postular a los nuevos cargos pero se debe tener en cuenta que si el trabajador no ha estudiado difícilmente lo voy a poder ascender pero se han postulado y hay gente que ha podido crecer, posibilidades de tener un crédito para estudio, posibilidades en los horarios para estudiar, buscamos estrategias de recreación para ellos y sus

familias en las cajas de compensación, estamos viendo la forma en que las personas que no tienen casa pueda adquirirla con la caja de compensación del subsidio queremos trabajar credibilidad en el personal. La rotación que se presenta en la compañía se da por temas de salario, cuando se les hace la entrevista de retiro para conocer el motivo de porque se van ellos dicen que quieren mucho a la compañía pero que su nivel salarial no les da para quedarse con el salario que se les da. Sin embargo, vemos que después buscan volver a la compañía, reintegrarse y la compañía si tiene una política muy arraigada donde si ya trabajaste en la compañía y te vas por temas salariales no puedes regresar entonces (entonces) es complicado... los indicadores que más se reflejan en la deserción es el tema salarial.”

Entrevistador 3: Ok, ¿tu realizas todas las actividades de bienestar y por todo el tiempo que llevas aquí haz estado presente en todo?

Carolina: “ehh, una cosa que es importante tener en claro y es que nuestro cronograma de actividades o está enfocado en nuestro plan de trabajo que son las campañas de prevención y promoción ehh, es importante tener en claro que como nosotros nos manejamos por ciudades cuando yo les mando el cronograma ehh no a todas puedo asistir por que no puedo desplazarme en cada actividad por todo el país entonces me toca controlarlo y como lo controlamos con una hoja de asistencia, con fotos, con la gerente a fin de ver que a la gente si le gusto o que fue de impacto por que se deben manejar los indicadores de gestión de que me esté sirviendo, en Bogotá que es donde nos centralizamos si estoy en todas las actividades yo las dirijo, yo las motivo, yo las incentivo para que todos los trabajadores trabajen en esas mismas. Sin embargo, hay actividades obligatorias para dar cumplimiento a la reglamentación.”

Entrevistador 3: ok, ¿Desde tu área el área de bienestar que incentivos, que acciones implementan para motivar al personal a nivel general?

Carolina: “se generan informativos ehh, de campañas y de expectativas ehh, lo que hacemos es que con (los) miembros de copaso, o yo misma me encargo de ir a los lugares o puestos de trabajo a decirles vengán participen que miren que esto es bueno, miren que la compañía está buscando actividades para mejorar su condición para que usted se sienta bien en la compañía, participa porque o sino las gerencias dicen para que se hacen actividades si la gente no va a participar entonces buscamos esas formas en la sede de nosotros es mucho más fácil porque el personal de

las sedes ellos son más asequibles porque tienen un poco más de tiempo y son más perceptibles y buscan el espacio, la motivación para participar en estos espacios de crecimiento que son cosas que el trabajador necesitan (necesita) como proceso de vida, como tiempo de relajación dentro de su jornada. A las sedes si les gusta mucho ese tiempo, estamos reevaluando aspectos para implementar otras actividades donde se pueda involucrar al familiar, estamos buscando cosas diferentes, cosas interesantes”

Entrevistador 3: ok, ¿con todas estas situaciones consideras que puedes y debes continuar en la organización?

Carolina: “pues ehh, si, si yo amo esta organización yo le (he) aportado a la organización tanto, como la organización me ha aportado, porque no me he aburrido a pesar de llevar muchísimos años en la organización, porque la organización me ha permitido crecer, yo siempre les digo a los trabajadores que estudien que se desarrollen porque uno siempre debe crecer, entonces empezar como auxiliar y ya estar como coordinadora de salud ocupacional es porque se han hecho muchísimas cosas donde se me exige estar en constante aprendizaje, estar a la vanguardia para generar una mejora continua, eso te da crecimiento, eso te da un enfoque y mi objetivo principal es que la compañía tenga la certificación de seguridad en el trabajo es clave y es básico que esto va hasta el 2020 que es cuando el ministerio de trabajo nos da la certificación.”

Entrevistador 3: Ok ¿En las anteriores empresas con las que has trabajado como ha sido tu experiencia con el área de bienestar?

Carolina: “Llevo muchísimos años en esta compañía entonces (risas) he crecido en ella ehh personalmente, laboralmente entonces mis experiencias laborales con otras empresas se limitan bastante, pero recuerdo que hace 13 años me relacionaba con una empresa, que se relacionaba con la actividad económica de esta pero la verdad, no nos hacían nada de esto y en la anterior a esa tampoco nos hacían nada de esto”

Entrevistador 3: ¿Antes de que llegaras al área de bienestar como veías el área de bienestar como era tu experiencia?

Carolina: “No veía el área no lo sentía, no lo veía como muy de bienestar (Silencio) no lo veía entonces era muy fácil verlo como trabajador y criticarlo tal vez si se tenía ehh, verlo desde ese

punto de vista como trabajador entonces para ellos lo que te digo para los trabajadores una actividad de bienestar, una actividad de recreación, una actividad de compartir no ven e bienestar mientras que yo si lo puedo ver porque estoy enfocada en bienestar entonces estamos trabajando en cambiarles el chip a todos los trabajadores y de cambiar ehh lo que se cree es que bienestar que realmente es bienestar ya estamos en la elaboración del documento, ya estamos elaborando la presentación para mostrárselo a la gerencia para que nos lo aprueben y empezar toda la campaña de expectativa a los trabajadores y que ellos empecen a cambiar la idea de los que es bienestar entonces estamos en ese enfoque”

Entrevistador 3: ¿Por qué crees que se debe el sesgo?

Carolina: “La falta de información cuando los trabajadores no conocen que es bienestar creen que es una actividad cualquiera y por eso es que no participan, por eso no se interesan sí, pero creo que es falta de eso, falta de incentivarlos, falta de, de motivación de generarles el interés ehh, que eso es para ellos”

Entrevistador 3: Ok, ¿Qué cambiarías del personal de la organización? ¿Consideras que tienen los perfiles necesarios para la correcta realización de sus funciones?

Carolina: “Humm, viendo los perfiles de cada persona que si son acordes lo que se está haciendo mm, que se puede decir nosotros en la compañía en el nuevo proceso de selección y reclutamiento se tiene muy en cuenta los perfiles a lo que le está apuntando en la compañía miro que la persona que venga tenga la competencia para hacerlo, pero en los años que tengo en la compañía hay muchos trabajadores empíricos sí que crecen dentro de las actividades que hacen que se vuelven tan diestros, tan duchos, tan hábiles en lo que hacen quee... yo lo que diría que podemos nosotros enfocar es que les demos la posibilidad de crecer porque han crecido y los han dejado porque tienen la experiencia pero hay que crearles la necesidad de que estudien porque de pronto pueden crecer en otro lado pero no los van a dejar en el cargo porque no tienen la competencia o no tienen el certificado que los acrediten de que si saben hacerlo infortunadamente para Colombia si tú no tienes un cartón no eres nadie entonces si creces en la compañía eres de las personas que te vieron crecer que eres apta para ejercer ese cargo y la compañía tiene un programa de crecer con nosotros pero no es de desconocer que se tiene en cuenta la experiencia que tiene el trabajador en la compañía y que ahora estamos enfocados de que ese trabajador tenga educación o sea de que estudie, que se

forme y que tenga como demostrarlo, la idea ahorita es esa que tengan las dos competencias la experiencia y el estudio. Nosotros anteriormente en crecer con nosotros solo teníamos en cuenta que tuviera la experiencia que supiera bien del cargo y que esas mismas personas cuando ya asumen ese nuevo rol a los dos meses se van, se sienten presionados porque no dieron la talla para desempeñar ese rol pero si nos hemos dado cuenta que la mayoría de la deserción no es de todos los trabajadores pero es porque les fue muy bien en las pruebas, les fue muy bien en todo pero al asumir el rol cuando deben asumir la responsabilidad como tal no fueron capaces entonces por eso ahora se pide que la persona tenga la competencia”

Entrevistador 3: Ok, ¿Dentro de los procesos de selección se identifican claramente las competencias de los trabajadores que fortalezas consideras que se deberían dar para mejorar el rendimiento laboral?

Carolina: “mm que fortalezas se deberían evaluar mm yo creería que fuera de que a nosotros nos realizan la evaluación anual ehh que cada líder ehh nos coja a cada trabajador y nos diga bueno vamos a evaluar tu rendimiento, nos hacen una encuesta, creo que tú la has tenido, que es cuando te hacen una serie de preguntas para ver si tú eres competente para el cargo eso se evalúa eso sale en estadísticos el año pasado no se hizo pero este año ya va enfocado porque se va a volver a hacer no es con el ánimo de sacar al trabajador sino de buscar estrategias para que ese trabajador siga rindiendo en su labor porque cuando se buscan las estrategias cuando yo veo que la persona porque mira si tú te das cuenta en la compañía hay muchas personas que, qué trabajan y los lideres los tienen porque tienen actitud y puede que no sea muy diestro en el sistema pero tiene la actitud de aprender y tiene la actitud de que le gusta su trabajo y llega motivado a hacerlo entonces que mira un líder no la saco porque tiene la actitud de aprender si no tiene la prepotencia de “me las se todas” sino que aprende entonces eso también se evalúa y es lo que busca la organización, potencializar a su trabajador entonces estamos evaluando todo eso para ver qué pasa con los trabajadores, tuvimos un tiempo de mucha rotación entonces ehh cuando se hace la encuesta de retiro ahí es donde vemos realmente cuales son las causales.”

Entrevistador 3: Ok, ¿Que cambiarías del área de bienestar que te gustaría que la empresa implementara?

Carolina: “huyy me gustaría que la compañía o la alta gerencia se diera cuenta la importancia que

tiene esto y diera un presupuesto y hacerle cosas a los trabajadores, ese sería mi mayor objetivo que nos diera un presupuesto estipulado y no que las cosas se consiguieran como nos ha tocado si sino que hubiera un presupuesto determinado, hay unos presupuestos determinados como la fiesta de fin de año, que para las actividades relacionas, que para Halloween, que para otras cosas ¿Sí? pero me gustaría que este presupuesto fuera más enfocado a otro tipo de actividades que pudiéramos involucrar a toda la familia de los trabajadores ¿sí? Que los lleváramos a un pasadía y eso solo lo hemos logrado a través de la caja de compensación, pero porque la caja de compensación no los da, pero me gustaría que la compañía tuviera una, una, un estipulado donde dijera voy a darles tanta plata para que se haga el domingo familiar con el trabajador, eso me gustaría estamos encaminados, estamos encaminados”

Entrevistador 3: ¿Cuándo te las disminuyeron porque antes había varias?

Carolina: “si claro, si claro realmente fue porque nos quitaron presupuesto y no podíamos seguir cubriendo los costos que generaban.

Entrevistador 3: ok, ¿Cómo crees, (silencio) que cambios se podría realizar desde la selección de personal?

Carolina: “(silencio) Que cambios mm podríamos, realmente la compañía ha hecho bastante se están enfocando más en un perfil profesional, con experiencia, para y esta evaluó como los salarios para que esta persona que ingrese se quede (silencio) ¿sí? Es como lo que se está enfocando mm que cambiaríamos tener más mm más el proceso de inducción corporativo que es tan importante en las compañías y tanto porque hay va relacionado la seguridad y la salud en el trabajo ehh que les dieran más tiempo de inducción ¿sí? Que no fuera un día y tome y estudie, tome ingrese a la página de la inducción corporativa, porque nosotros manejamos toda la inducción virtual mm, sino que le diéramos como más más tiempo para que la persona que ingrese a la compañía se dé cuenta que esta es una gran compañía para trabajar”

Entrevistador 3: ¿Digamos el personal de clínica lo mandan directo al ruedo sin un conocimiento previo y por eso es que se evidencia la rotación?

Carolina: “Si, exacto por eso la rotación por eso buscaríamos el enfoque de que se manejara como como hace muchos años que tengan como la prueba de campo primero ehh que la gente valla que

bueno ya lo contratamos perfecto pero valla al cargo porque cuando les damos su contrato automáticamente se les entrega el perfil del cargo y en el cargo están las funciones entonces el trabajador ya sabe a qué va pero que es lo que se está buscando implementar que, que esta persona tenga, tenga como uno o dos días allá donde va a trabajar pero solamente de conocimientos tus funciones van a ser estas, tú vas a hacer esto, más una inducción de su cargo es lo que estamos logrando en este momento hacer para el trabajador se sienta como feliz y sepa a qué va a llegar e tercer día si llega a trabajar”

Entrevistador 3: Ok, yy ¿Que consideras que deberíamos mejorar para el ambiente laboral?

Carolina: “no sé, yo creería que más, más actividades de integración más ehh, una actividad de cambio de rol porque mientras que yo no, no conozca que hace mi compañero yo no veo la importancia de lo que él hace(hace) es más, es más en el proceso de clima laboral cuando yo no conozco la realidad de mi compañero de trabajo que se presentan los roces que se presenta las mm como las diferencias de lo que haces y no haces algo que también maneja y sabemos que es claro es cuando la condición salarial son totalmente diferentes en las áreas jummm, me explico, tengo el mismo cargo que tú, pero gano más que tú y si el compañero se da cuenta que eso pasa se empieza a generar procesos de clima laboral inadecuados entonces me gustaría y que me gustaría que la compañía tuviera en cuenta es que debe nivelar las cargas salariales en toda la organización, me gustaría muchísimo que nivelará los cargos con sus respectivas cargas salariales esto permitiría que se dé una igualdad de condiciones para que el trabajador se sienta mucho más tranquilo yy es el hacer muchas más campañas de integración, (es) lo que tengo planeado ahorita si las actividades ayudan al conocimiento y a las integraciones del equipos ayudan a que motivar y fue lo que hicimos una vez y fue el cambio de roles que hace mi compañero y cuál es la importancia de lo que hace mi compañero porque muy seguramente pasa y a mí me pasa muchísimo yo ya tengo mi, mi proceso que al principio me toco tan duro pero ya lo tengo tan organizado entonces, algo que yo tengo enfocado es que hay compañeros que lo ven a uno y dicen mm... yo soy de las personas que le dice que quiere pregúnteme lo que necesite que ya está listo, (silencio) dígame que aquí estamos entonces mi jefe tiene la plena seguridad de quee y ella me lo dice que conmigo no tiene perdida en caso de alguna habilitación porque sabe que está todo entonces me gustaría como crear la conciencia entre los compañeros quee no es la cantidad de tiempo que yo este sentada, no es la cantidad de tiempo que yo este cuadrículada en lo que estoy haciendo sino la calidad de lo que

estoy haciendo sii porque si yo en menos tiempo tengo al 100 % lo que me están pidiendo puedo tener divinamente el tiempo de descanso”

Entrevistador 3: Ok, ¿y en cuanto a clínicas?

Carolina: “En cuanto a clínicas ahorita todos son integrales por eso se creó la figura de integralidad de los cargos por que la integridad de los cargos te genera a ti de que si una persona se me incapacita la otra persona la puede cubrir sin problema no tengo problema por eso se buscó que los cargos en clínica fueran integrales porque conoce de las funciones entoncess con ellos en este momento es algo que deben aprender el 100 % de todo, que es el 100 % que si hoy mi niña de (servicio al) asesoría de cliente debe saber manejar todo lo de servicio al cliente, (como) saber manejar caja, debe saber de todo, que logramos el año pasado que las asesoras de servicio al cliente también fueran auxiliares de consultorio pues (para) pa’ que si me falta un auxiliar de consultorio, miya pueda hacer el cambio fue lo que se logró pero mm, no era tan fácil para una auxiliar de consultoría haber estudiado una carrera de dos o tres años ehh ir a ser citas, ehh caja porque estudio fue para ser auxiliar entoncess las tenemos en un programa de ser integrales la verdad manejamos y las tenemos en todo el tema de integralidad en los cargos operativos en la casa matriz no es fácil eso porque aquí manejan roles y es complicado de que por ejemplo a mi cubriera una persona que no tuviera conocimiento de seguridad y salud en trabajo porque no va a ser fácil en algunos temas si”

Entrevistador 3: ¿Y qué cambios crees que se deben mejorar en la organización a nivel clínico y administrativo o sea a nivel general?

Carolina: “mm, difícil pregunta porque son muchos los riesgos en muchas de las cosas como podemos tener clínicas ohh sedes de trabajo que todos los manejan operativamente todos lo manejan exactamente lo mismo ¿sí? Ehh las clínicas manejan un mundo totalmente diferente a dirección general ellos tienen cada uno sus procesos difíciles entonces como que cada uno tener felices a todo el mundo no se puede mientras yo le pueda manejar una campaña de expectativa toda una campaña a una clínica a donde le haya gustado hacer una actividad de bienestar de salir al parque y jugar ¿sí? puede que esos a una clínica grande que tiene 40 trabajadores a 20 de esos trabajadores les gusto pero a los 20 restantes no les gusta salir a actividades deportivas pero se sintieron obligados de hacerla entonces no es fácil tener a todo el mundo feliz no es lo que tenemos enfocado es ir haciendo actividades hasta que la gente coja conciencia y se dé cuenta que es bueno

hacerlo es difícil porque yo he tenido mucha resistencia en áreas y es que cuando ya veo al líder al reunirse a esas actividades digo ya lo logre (risas) si? De tanto insistirle de tanto molestarlo y buscar concientizarlos terminan en las actividades así sea por quitarse de encima al personaje terminan aceptando la actividad y es cuando (risas) uno se da cuenta que disfrutan la actividad más que los otros que estaban motivados entonces esa es la parte enriquecedora de todo esto entonces el enfoque es poder manejar seguir cambiando esa visión de los trabajadores es difícil porque son muchísimas sedes, son muchísimos trabajadores ehh como te digo no es fácil tener a todo el mundo satisfecho entonces vamos a seguir trabajando por cambiar esa parte comportamental en toda la organización, en los trabajadores hay que seguir cambiando como esa visión y de que vean que trabajar acá es muy enriquecedor eso es lo que queremos y el propósito de cada día.

Entrevistador 3: Ok, y con esto finalizamos la entrevista muchas gracias por tu información y por colaborar en nuestro proyecto de investigación.

Entrevistado: bueno muchas gracias a ti también por darme la oportunidad (de) como mirar estas cosas y de que se conozca todas las cosas que se manejan en nuestra organización ehh gracias, muy amable.

Anexo 8. Matriz análisis de sentido

Categoría: Modelo Administrativo y de gestión en procesos de selección y contratación de personal de OPSO.

Subcategoría 1: Compensación salarial asignada a las responsabilidades y funciones realizadas.

Subcategoría 2: Proceso de selección basada en perfiles establecidos y competencias requeridas.

Laura Auxiliar de Tesorería	Paula Asesora de Servicio	Carolina Coordinadora de SST y bienestar	Análisis
<p>“En el momento que ingresé sí, pero cuando empecé a desarrollar el cargo de recepción y radicación me parecía que tenía mucho sobrecargo y poco salario. ¡Sí, me parece que estoy bien remunerada porque las tareas que estoy desempeñando son acordes a lo que estoy estudiando, bueno pues a veces si a veces no! Me dejan salir temprano porque estudio, pero si por ellos fuera que me quedara más tiempo.”</p> <p>“Los cargos fueron muy explícitos en las labores que tenía que desarrollar en cada cargo.”</p>	<p>“No, porque la labor no es solamente, nosotros somos asesores, pero entonces también tenemos que confirmar citas, reconfirmar eh, evolucionar eh, recibir dinero o sea manejar caja ah, son labores que no dan para el mínimo únicamente y la verdad yo he consultado con otras empresas y estamos por debajo de otras empresas que hacen lo mismo que nosotros.”</p> <p>“pues uno al inicio le da pena preguntar eso eh, pues que había una variable que era eh, el mínimo más una variable, pues uno quiere saber cómo se gana la variable o no como digo los cuatro primeros meses si se</p>	<p>“Yo llevo en la compañía 13 años de gestión comencé como asesora de servicio al cliente tuve la oportunidad de estudiar dentro de la compañía, la compañía lanza la convocatoria, una convocatoria interna en ese momento como como auxiliar de salud ocupacional por que se manejaban eran como programas y temas de salud ocupacional noo había terminado mi carrera entonces al postularme no me dejaban porque todavía no era profesional en el campo en una tercera postulación ya asumí el cargo y el rol como como auxiliar de salud ocupacional el cargo cambia, cambia comoo analista de seguridad y salud en el trabajo y actualmente ocupo el cargo de coordinador de seguridad y salud</p>	<p>Respecto a la Compensación salarial asignada en OPSO Laura manifiesta que: “cuando empecé a desarrollar el cargo de recepción y radicación me parecía que tenía mucho sobrecargo y poco salario”</p> <p>Paula argumenta que: “nosotros somos asesores, pero entonces también tenemos que confirmar citas, reconfirmar, eh, evolucionar, eh, recibir dinero ósea manejar caja, ah, son labores que no dan para el mínimo únicamente y la verdad yo he consultado con otras empresas y estamos por debajo de otras empresas que hacen lo mismo que nosotros.”</p> <p>En relación Carolina replica que: “Cuando yo inicie en el cargo como analista no era el adecuado, realmente el salario no era acorde al</p>

Laura Auxiliar de Tesorería	Paula Asesora de Servicio	Carolina Coordinadora de SST y bienestar	Análisis
<p>“Envié mi hoja de vida al correo de selección y me llamaron para el cargo de auxiliar de radicación. Pase inicialmente por recepción ya que la persona que estaba encargada en recepción se fue y me dejaron (a) cargo de radicación y recepción. Después realice convocatoria interna para el cargo del área de tesorería ya que tenía un técnico en administración y me postule y me salió.”</p> <p>“Si fueron muy claros con el detalle de los tiempos ya que tiene que seleccionar a la persona indicada para cada cargo.”</p> <p>“El primero fue el examen médico, la verificación de documentos y finalmente revisar y firmar el contrato laboral. Sí, me dieron igual la oportunidad de escoger la EPS y la pensión y las</p>	<p>cumplió y si se ganaba y ahora es imposible ehh, los horarios y eso ya era ehh, con respecto a mi jefe directo ya cuando fuera en el punto donde fuera a estar.”</p> <p>“Pase mi hoja de vida a esas empresas donde uno puede enviar la hoja de vida, una temporal y ya luego me llamaron.”</p> <p>“mmm al principio no fue muy específico solo que tenía que ser servicio al cliente. No, no solo supe bien hasta que me mandaron a una de las clínicas y allá ya me explicaron que era lo que tenía que hacer.”</p> <p>“no, no solo que tenía una entrevista y ya, nunca me dijeron te citamos a una entrevista para este cargo y esto es lo que tienes que hacer no, casi en ningún lado a los que he ido hacen eso solo después de que uno queda ehh, no.”</p>	<p>en el trabajo. Así me entere de la postulación y ya llevo cuatro años en el cargo.”</p> <p>“Bueno la compañía manejaba o estaba manejando en su momento todos los programas de salud ocupacional cuando se manejaban los programas todo era de papel no se hacían realmente las actividades y no existía un cronograma para esas actividades cuando asumo el cargo o el rol del cargo se da cuenta la gerencia de que eso no era un cargo de analista sino que era un cargo de coordinador ya que se manejar 8 empresas en la compañía, se hace el cambio de la normativa legal vigente y el reto era hacer el cambio de un programa al sistema de seguridad en el trabajo la jefe inmediata me dice sus funciones son asumir el rol como coordinador, asumir las 8 empresas, asumir las responsabilidades frente a la normativa legal vigente yy empezar a hacer la implementación del sistema en la compañía involucrando a todos los trabajadores,</p>	<p>tiempo que uno gasta estudiando, al tiempo que uno se les dedica a las empresas, al tiempo que llevo uno aspira a ganar más, cuando uno hace una carrera profesional uno espera que eso se retribuya, pero no siempre se ve” Se evidencia que existe una similitud en sus respuestas en cuanto a que el salario es muy bajo para el cargo y las funciones que desarrollan.</p> <p>Respecto al proceso de selección, Laura manifiesta: “Envié mi hoja de vida al correo de selección y me llamaron para el cargo de auxiliar de radicación. Pase inicialmente por recepción ya que la persona que estaba encargada en recepción se fue y me dejaron (a) cargo de radicación y recepción” En relación Paula asegura que “mmm al principio no fueron muy específicos solo que tenía que hacer servicio al cliente, no, tuve que ir primero a una de las sedes para saber allá me</p>

<p>Laura Auxiliar de Tesorería</p>	<p>Paula Asesora de Servicio</p>	<p>Carolina Coordinadora de SST y bienestar</p>	<p>Análisis</p>
<p>cesantías ehh, pues la caja de compensación si ehh, igual que todos para la empresa. Sí, todo fue claro.”</p> <p>“Si, como tú decías pues tenía dudas antes de llegar a la entrevista del horario laboral, del salario básico, del auxilio de transporte, de las horas extra, de los pagos obligatorios y todo fue resuelto y me lo dijeron durante la entrevista.”</p>		<p>teniendo la documentación al día y revisando todos los programas que se requieran.”</p> <p>“mmm pues el tiempo de la entrevista sí, pero aclararme las dudas en la primera convocatoria que no pase ehh, lo que me argumentaron fue que era por mi falta de experiencia entonces la compañía me brinda la oportunidad después de tres veces lograr la experiencia todo el proceso fue como muy rápido eso fue como 15 minutos de la entrevista me aclararon lo básico, salario, que iba a viajar cosas básicas, pero en si no.”</p> <p>“si estamos hablando de los pagos de seguridad social, de las condiciones laborales que teníamos en su momento sobre las responsabilidades, que tenía que viajar, que tendría a todos los trabajadores a cargo, sobre el pago a la ARL sí.”</p> <p>“la verdad es que estaba tan emocionada de recibir el cargo que yo decía que las dudas no las tenía porque ya sabía que iba asumir</p>	<p>informaban si quedaba ahí y que horario iba a manejar y eso” de igual manera carolina afirma que “la persona que estaba anteriormente no me hace entrega del cargo entonces yo estaba nula frente a muchos temas como quien era mi proveedor de la ARL quien era mi proveedor de las campañas que clínicas que gerentes era difícil asumir la responsabilidad que se tenía tuve que empezar de ceros” Se identifica una similitud en sus respuestas en cuanto a la información brindada por selección y contratación donde no son claras las condiciones del cargo.</p>

<p>Laura Auxiliar de Tesorería</p>	<p>Paula Asesora de Servicio</p>	<p>Carolina Coordinadora de SST y bienestar</p>	<p>Análisis</p>
	<p>un gran reto, lo difícil fue cuando se asume la responsabilidad del cargo es que la persona que estaba anteriormente no me hace entrega del cargo entonces yo estaba nula frente a muchos temas como quien era mi proveedor de la ARL quien era mi proveedor de las campañas que clínicas que gerentes era difícil asumir la responsabilidad que se tenía tuve que empezar de ceros tanto así que yo te puedo contar que en su momento yo dije me equivoque de carrera por que cuando uno está en la universidad la experiencia de un profesional no se adquiere y muy seguramente lo que uno ve en la universidad, lo que uno escucha cuando uno ve la realidad te das cuenta que todo lo que te enseñaron no aprendes nada solo es sobre la práctica es que aprendes. Por ejemplo, la primera vez que se accidento un trabajador en la universidad no te explican a quienes tienes que reportar a ti te lo dicen como muy superficial y rápido, pero en la</p>		

Laura Auxiliar de Tesorería	Paula Asesora de Servicio	Carolina Coordinadora de SST y bienestar	Análisis
		práctica cuando ya te toca es cuando te das cuenta que hago ahora. El querer es poder y aquí estamos.”	

Anexo 9. Matriz análisis de sentido

Categoría: Acciones emprendidas por el área de bienestar para la mitigación de rotación en OPSO.

Subcategoría 1: Bienestar como una retribución al esfuerzo individual por la labor emprendida.

Subcategoría 2: Alcance de los programas definidos en el plan de bienestar.

Laura Auxiliar de Tesorería	Paula Asesora de Servicios	Carolina Coordinadora de SST y Bienestar	Análisis
<p>“Ehh, a mí me parece que el bienestar es tener un equilibrio en la parte laboral y la parte personal ya que son ehh, pues tener un equilibrio así tener un buen comportamiento laboral, ehh, y pues mi jefe inmediato es demasiado comprensivo para las partes que son de citas médicas y compromisos personales.”</p> <p>“Ehh, aparte de tener una buena salud ocupacional, tratan de conseguir varios beneficios para los trabajadores y también para el núcleo familiar. Si, Algunos los conozco, pero hay tantos que es difícil recordarlos todos, pero el Área de bienestar siempre está dispuesta para dar la información que se necesita. Si, exactamente ehh,</p>	<p>“(silencio) si, pues yo no sé si signifique lo mismo, pues para mí, la apreciación mía es que es estar como, como de ehh, lo que estaba diciendo al principio, si sentía que había bienestar nos motivaban, estaban pendientes pero... ahora la motivación no es tangible ósea si, si, lo hay como en el tablero, lo que te expliquen, pero realmente no es tan posible hacerla realidad, ehh, sobre los cuidados, como de empresa, como motivarlo para un viaje, para una rifa para eso ehh, al principio sentí lo mismo que sí, que si era posible, a veces nos daban bonos para ir a compensar o a la caja de compensación que siempre estén afiliados, ehh, siento que hace falta</p>	<p>“huy el tema de bienestar es un tema bien delicado no es tan fácil decir que es bienestar porque me lleva a muchas cosas lo que estamos tratando de hacer con la compañía es tratando de cambiar el chip de lo que significa bienestar laboral y (e) identificarlo con los mismos trabajadores de que entienden ellos como bienestar porque hay trabajadores que para ellos bienestar es que les regalen o que les suban el salario para ellos eso e bienestar, pero bienestar va más enfocado a la parte emocional de los trabajadores donde yo no necesariamente les doy un salario pero les doy un salario emocional y este puede ser un agradecimiento por algo</p>	<p>Respecto a las acciones desarrolladas para la mitigación de rotación en OPSO se evidencia que Laura propone: “bienestar es tener un equilibrio en la parte laboral y la parte personal ya que son ehh, pues tener un equilibrio” en este sentido Paula argumenta: “al principio, si sentía que había bienestar nos motivaban estaban pendientes pero ahora la motivación no es tangible” por otro lado carolina plantea “bienestar va más enfocado a la parte emocional de los trabajadores donde yo no necesariamente les doy un salario pero les doy un salario emocional” por tanto se puede identificar que existe una similitud de la definición de bienestar como un</p>

Laura	Paula	Carolina	Análisis
Auxiliar de Tesorería	Asesora de Servicios	Coordinadora de SST y Bienestar	
<p>hacen eso o también uno puede dirigirse allá y preguntar y ellos brindan siempre la información.”</p> <p>“Si, Algunos los conozco, pero hay tantos que es difícil recordarlos todos, pero el Área de bienestar siempre está dispuesta para dar la información que se necesita. Si, exactamente ehh, hacen eso o también uno puede dirigirse allá y preguntar y ellos brindan siempre la información.”</p> <p>“ehh, valoraciones odontológicas en la semana de la salud ya que ellos hacen SPA, hacen ehh, no se cosas de belleza y también la salud visual, realizan actividades para el mes de los niños, de la mujer, normalmente hacían fiestas de fin de año, pero lo quitaron y dan un pastel de cumpleaños, torneos de ping – pong y de bolos y actividades de integración.”</p> <p>“Es el reconocimiento que hace la empresa mediante la revista mensual</p>	<p>como por ejemplo las pausas activas, que creo que les hace falta a las personas que usan ahora diadema, ósea las que contestamos, todo el día estamos sentadas en las cajas confirmando o facturando entonces ahí pues la espalda hay siento que hace falta esa, ese bienestar. Si, de la gerente, la gerente es buena gente, pero con respecto a eso no, no lo han pensado así, porque lo que más se ve es la motivación económica (risa).”</p> <p>“(silencio) mm Lo que digo de pronto antes como ehh, los premios de unas boletas para ir a cine si, si cumplías un porcentaje, si cumplías las citas asignadas o ir a la caja de compensación con tu familia un fin de semana mmm pero por lo menos nos hace falta lo que te digo yo pienso que si desde la principal e les recuerda ehh, tomar 15 minutos cada cuatro horas por lo menos para hacer pausas activas para hacer ejercicios en el</p>	<p>bien hecho delante de todo el mundo le hago un reconocimiento donde este trabajador se va a sentir reconocido emocionalmente (silencio) es como darles las cosas que no tiene el trabajador y no necesariamente en dinero si hay que buscar el bienestar emocional y en eso estamos trabajando en la compañía, estamos mirando todo lo que podemos trabajar, el Trabajo en casa hay que valorar los tipos de riesgo que manejan los trabajadores en casa porque se debe establecer que cargos si y que cargos no se puede. Estamos buscando un bienestar para ellos pero que siga siendo rentable para nosotros porque esto es un gana, gana de ambas partes.”</p> <p>“(silencio) huyy, el tema es fuerte te cuento como te decía los trabajadores creen que bienestar está ligado a lo salarial es como el hacer poco y ganar mucho que es lo que todo el mundo</p>	<p>concepto emocional y no tangible.</p> <p>Por otro lado para el alcance de los programas definidos en el plan de bienestar, Laura manifiesta que: “lo que más motivaría a los empleados sería como un reconocimiento monetario o de pronto con reposición de tiempo”, pero si vemos Paula opina: “dirigirse más al personal de las clínicas, ehh, un concurso posible mmm no sé, un concurso donde una vez por mes pueda ir alguien de clínica a la caja de compensación a pasar un domingo con su familia, lo que estaba diciendo me parece, ehh, el ejercicio de las pausas activas” sin embargo Carolina considera: “la motivación para participar en estos espacios de crecimiento que son cosas que el trabajador necesitan (necesita) como proceso de vida, como tiempo de relajación dentro de su jornada” por ello se puede evidenciar que las tres</p>

Laura	Paula	Carolina	Análisis
Auxiliar de Tesorería	Asesora de Servicios	Coordinadora de SST y Bienestar	
<p>pienso que es bueno pero lo que más motivaría a los empleados sería como un reconocimiento monetario o de pronto con reposición de tiempo. Ehh, pues si es como la palmadita en la espalda como diciendo buen trabajo, pero cuando realmente es necesario tener un reconocimiento no lo hay ¡Si tuve uno, un diploma de cómo decir el empleado del mes algo así! ¡Pero es como un papel ya no más!”</p> <p>“Ehh, por el momento no ya que deseo adquirir más experiencia y conocimiento en diferentes áreas y pues han hecho convocatorias para las cuales me he postulado, pero no ha sido posible aplicar porque mi jefe inmediato no considera que soy apta para eso, pero pues!! Si exacto, yo tengo que decirle a él voy aplicar a este cargo y el decidir si me deja o no me deja, ya que tiene que contar con mi tiempo y con mis labores. Quisiera seguir, pero si me dieran la</p>	<p>cuello, las manos o los pies pues sería chévere ehh, que más. Si, si claro en clínica no.”</p> <p>“No, cuando estamos en clínicas no, no conocemos, por lo menos, pues yo estuve un tiempo en la principal y me di cuenta que allá tienen ehh, la semana de la salud ehh, donde un día te revisa el optómetra la audio, le hacen ejercicio la belleza así por días, en las clínicas no sabemos que hacen eso en las clínicas lo que hacen es una visita de los optómetras pero no sabemos que es porque están en casa matriz en la semana de la salud pensamos que los llevaron porque si pero no pensamos que hay eso si hay más beneficios estar en casa matriz que estar en clínicas, lo único que yo he tenido en clínica es lo del optómetra en cambio en casa matriz allá si estuve en lo del médico en la tensión ehh, con los audiologías y eso. Como te digo como estuve en casa</p>	<p>quiere, pero, pero la mayoría de las personas trabajamos por necesidad y un 1 % por que no le gusta estar desocupado. Pero lo que estamos trabajando ahora en la compañía es primero estamos haciendo un diagnóstico de lo que ellos consideran realmente que es bienestar estamos trabajando las visitas a nuestras sedes ehh, las necesidades que tienen como para empezar a atacar desde esas necesidades y lograr como ponerse la camiseta y valorar la empresa donde trabaja la compañía maneja algo que es muy importante pero es que les estamos dando un trabajo digno, les pagamos su seguridad social, contrato a término indefinido que la mayoría de la compañías no lo hacen ehh, dándoles una seguridad de que ellos se pueden quedar cuando quieran. Les pagamos a tiempo todo, les damos unas motivaciones a los trabajadores a los hijos de los trabajadores ehh,</p>	<p>personas comparten que los programas de bienestar son de vital importancia en la vida laboral.</p>

Laura	Paula	Carolina	Análisis
Auxiliar de Tesorería	Asesora de Servicios	Coordinadora de SST y Bienestar	
<p>oportunidad, pero como no es posible entonces no me puedo quedar en un solo sitio tengo que buscar más...”</p> <p>“Ehh, esta empresa fue la primera gran empresa que me dio la oportunidad ehh, de un empleo así que no tendría comparación pues ya que, en las compañías, en las empresas que he estado anteriormente n han tenido esta área, pero me parece que es un excelente trato al empleado. ¡Exacto sí! Tenía experiencias leves lo que era de pronto estar en almacenes o de pronto en empresas muy pequeñas, eran más como trabajos informales, pero pues acá me dieron la oportunidad para desempeñar un cargo que fuera administrativo.”</p>	<p>matriz estuve en la semana de la salud en donde hay para maquillarse, para la nutricionista, la tensión el examen de seno que te lo enseñan a hacer, pero eso fue porque estuve en casa matriz porque en clínica solo el examen de visión y en algún momento algo dee de spa de rostro. No, no me parece muy caro (risas).”</p> <p>“como te digo como estuve en casa matriz estuve en la semana de la salud en donde hay para maquillarse, para la nutricionista, la tensión el examen de seno que te lo enseñan a hacer, pero eso fue porque estuve en casa matriz porque en clínica solo el examen de visión y en algún momento algo dee de spa de rostro. No, no me parece muy caro (risas).”</p> <p>“(silencio) mm es que yo digo que hace falta dirigirse más al personal de las clínicas, ehh, un concurso posible mmm no sé, un concurso donde una vez por mes pueda ir alguien de</p>	<p>creamos estrategias que ellos se sientan felices con la compañía ehh, que sientan que la compañía es parte de ellos y ellos parte de la compañía que no es fácil pero estamos trabajando en mostrarles que la compañía les ofrece muchas cosas hay un programa que se llama crece con nosotros y es que el trabajador que lleva mucho tiempo se pueda postular a los nuevos cargos pero se debe tener en cuenta que si el trabajador no ha estudiado difícilmente lo voy a poder ascender pero se han postulado y hay gente que ha podido crecer, posibilidades de tener un crédito para estudio, posibilidades en los horarios para estudiar, buscamos estrategias de recreación para ellos y sus familias en las cajas de compensación, estamos viendo la forma en que las personas que no tienen casa pueda adquirirla con la caja de compensación del subsidio queremos trabajar</p>	

Laura Auxiliar de Tesorería	Paula Asesora de Servicios	Carolina Coordinadora de SST y Bienestar	Análisis
<p>clínica a la caja de compensación a pasar un domingo con su familia, lo que estaba diciendo me parece, ehh, el ejercicio de las pausas activas al menos dos veces en el día una semana y o por lo menos dos días en donde los horarios más bajitos se pueda compartir un juego un parques, damas chinas, algo diferente donde comparta ehh los doctores, la gerente, las asesoras, mm no se me ocurre más.”</p> <p>“ahh, (risas) si, si yo siento que tienen falencias, pero si uno hace su trabajo bien de pronto si no todo pues es económico, pero uno se ve estable se ve que la empresa es estable ehh, son cumplidos con los pagos en las fechas que dicen ahh, e igual las clínicas tienen personas, las gerentes son muy buenas personas con calidad humana que eso es lo más importante creo yo... de pronto si subieran más el sueldo (risas) al trabajo que uno hace, pero son estables. mm es que y si y no</p>	<p>credibilidad en el personal. La rotación que se presenta en la compañía se da por temas de salario, cuando se les hace la entrevista de retiro para conocer el motivo de porque se van ellos dicen que quieren mucho a la compañía pero que su nivel salarial no les da para quedarse con el salario que se les da. Sin embargo, vemos que después buscan volver a la compañía, reintegrarse y la compañía si tiene una política muy arraigada donde si ya trabajaste en la compañía y te vas por temas salariales no puedes regresar entoncess es complicado... los indicadores que más se reflejan en la deserción es el tema salarial.”</p> <p>“Si, yo lo llamo alianzas estratégicas, las alianzas estratégicas ehh, que yo manejo como coordinadora de SG-SST y bienestar manejo las alianzas estratégicas en beneficios lo llamamos beneficios así porque logramos que</p>		

Laura Auxiliar de Tesorería	Paula Asesora de Servicios	Carolina Coordinadora de SST y Bienestar	Análisis
<p>yo no había visto tanta rotación en las clínicas de hecho hay gente que lleva 7 años 8 años hasta 14 años había una niña en Restrepo como auxiliar hasta donde duro pero de un tiempo para debido a los sueldos y a que están más pendientes de lo económico en la principal han dejado de ver lo importante de las personas esa calidad humana el respeto ehh, pues eso va de lado y lado, pero si ha salido harta gente. si porque eso si tiene la empresa que ellos puess cuando hay una convocatoria o una ausencia en casa matriz que, para compras, tesorería, para analista, primero la hacen interna nos envían los comunicados y el que quiera postularse y si he visto que hay gente que llega y desde que cumpla s tarea y eso todavía los veo allá.”</p> <p>“Igual que las anteriores ni mejor ni peor (risas).”</p>	<p>nos den unas tarifas especiales, logramos que nos obsequien cosas para premiar, logramos que la gente pueda tener un ahorro bien bajito ehh, logramos cosas, que estas alianzas estratégicas yo conozco y manejo la cantidad suficiente que tenemos para los trabajadores pero si hablamos también de los proveedores tanto en compras, proveedores que manejan en mantenimiento a estar alineados, y al dar cumplimiento al SG-SST en el manual de contratistas tengo la obligación es que ya es la obligación de conocer que contratistas tenemos porque con ellos tenemos una relación contractual de los riesgos.”</p> <p>“ehh, una cosa que es importante tener en claro y es que nuestro cronograma de actividades o está enfocado en nuestro plan de trabajo que son las campañas de prevención y promoción ehh, es importante tener en claro que como nosotros nos manejamos por</p>		

Laura	Paula	Carolina	Análisis
Auxiliar de Tesorería	Asesora de Servicios	Coordinadora de SST y Bienestar	<p>ciudades cuando yo les mando el cronograma ehh, no a todas puedo asistir porque no puedo desplazarme en cada actividad por todo el país entonces me toca controlarlo y como lo controlamos con una hoja de asistencia, con fotos, con la gerente a fin de ver que a la gente si le gusto o que fue de impacto por que se deben manejar los indicadores de gestión de que me esté sirviendo, en Bogotá que es donde nos centralizamos si estoy en todas las actividades yo las dirijo, yo las motivo, yo las incentivo para que todos los trabajadores trabajen en esas mismas. Sin embargo, hay actividades obligatorias para dar cumplimiento a la reglamentación.”</p> <p>“se generan informativos ehh, de campañas y de expectativas ehh, lo que hacemos es que con os miembros de “COPASO” o yo misma me encargo de ir a los lugares o puestos de trabajo a decirles vengán participen</p>

Laura	Paula	Carolina	Análisis
Auxiliar de Tesorería	Asesora de Servicios	Coordinadora de SST y Bienestar	<hr/> <p>que miren que esto es bueno, miren que la compañía está buscando actividades para mejorar su condición para que usted se sienta bien en la compañía participa porque o sino las gerencias dicen para que se hacen actividades si la gente no va a participar entonces buscamos esas formas en la sede de nosotros es mucho más fácil porque el personal de las sedes ellos son más asequibles porque tienen un poco más de tiempo y son más perceptibles y buscan el espacio, la motivación para participar en estos espacios de crecimiento que son cosas que el trabajador necesitan (necesita) como proceso de vida, como tiempo de relajación dentro de su jornada. A las sedes si les gusta mucho ese tiempo, estamos reevaluando aspectos para implementar otras actividades donde se pueda involucrar a las familias,</p> <hr/>

Laura	Paula	Carolina	Análisis
Auxiliar de Tesorería	Asesora de Servicios	Coordinadora de SST y Bienestar	<p>estamos buscando cosas diferentes, cosas interesantes.”</p> <p>“pues ehh, si, si yo amo esta organización yo le ehh, aportado a la organización tanto como la organización me ha aportado porque no me he aburrido a pesar de llevar muchísimos años en la organización porque la organización me ha permitido crecer, yo siempre les digo a los trabajadores que estudien que se desarrollen porque uno siempre debe crecer, entonces empezar como auxiliar y ya estar como coordinadora de salud ocupacional es porque se han hecho muchísimas cosas donde se me exige estar en constante aprendizaje, estar a la vanguardia para generar una mejora continua eso te da crecimiento, eso te da un enfoque y mi objetivo principal es que la compañía tenga la certificación de seguridad en el trabajo es clave y es básico que esto va hasta el 2020 que es cuando el</p>

Laura	Paula	Carolina	Análisis
Auxiliar de Tesorería	Asesora de Servicios	Coordinadora de SST y Bienestar	<p>ministerio de trabajo nos da la certificación.”</p> <p>“Llevo muchísimos años en esta compañía entonces (risas) he crecido en ella ehh, personalmente, laboralmente, entonces mi experiencia laboral con otras empresas, se limitan bastante, pero recuerdo que hace 13 años me relacionaba con una empresa que se relacionaba con la actividad económica de esta pero la verdad, no nos hacían nada de esto y en la anterior a esa tampoco nos hacían nada de esto. No veía el área no lo sentía, no lo veía como muy de bienestar (Silencio) no lo veía entonces era muy fácil verlo como trabajador y criticarlo tal vez si se tenía ehh, verlo desde ese punto de vista como trabajador entonces para ellos lo que te digo para los trabajadores una actividad de bienestar, una actividad de recreación,</p>

Laura	Paula	Carolina	Análisis
Auxiliar de Tesorería	Asesora de Servicios	Coordinadora de SST y Bienestar	<p>una actividad de compartir no ven e bienestar mientras que yo si lo puedo ver porque estoy enfocada en bienestar entonces estamos trabajando en cambiarles el chip a todos los trabajadores y de cambiar ehh, lo que se cree es que bienestar que realmente es bienestar ya estamos en la elaboración del documento, ya estamos elaborando la presentación para mostrárselo a la gerencia para que nos lo aprueben y empezar toda la campaña de expectativa a los trabajadores y que ellos empecen a cambiar la idea de los que es bienestar entonces estamos en ese enfoque. La falta de información cuando los trabajadores no conocen que es bienestar creen que es una actividad cualquiera y por eso es que no participan, por eso no se interesan si pero creo que es falta de eso, falta de incentivarlos, falta de, de motivación de generarles el interés ehh, que eso es</p>

Laura	Paula	Carolina	Análisis
Auxiliar de Tesorería	Asesora de Servicios	Coordinadora de SST y Bienestar	

para ellos.”

Anexo 10. Matriz análisis de sentido

Categoría: Direccionamiento estratégico y estructura organizacional de la OPSO.

Subcategoría 1: Las estrategias organizacionales tienen definiciones homogéneas para los procesos en OPSO.

Subcategoría 2: La estructura jerárquica tiene en cuenta las cargas laborales de sus equipos de trabajo.

Laura Auxiliar de Tesorería	Paula Asesora de Servicios	Carolina Coordinadora de SST y bienestar	Análisis
<p>“Me parece que hace falta una reestructuración de funciones, ya que algunos tienen más carga laboral que otros y son mal remunerados y los que se llevan el crédito tienen todas las compensaciones”.</p> <p>“Ehh, la manera más adecuada sería como se desempeñan en cualquier labor asignada, o sea digamos si a ti te ponen a hacer el cargo de recepción o te ponen a hacer un cargo de tesorería, que tú seas capaz de poder lograrlo y poder llevar a cabo las funciones y a parte también, el trabajo en equipo ya que siempre va a tener una relación con cualquier área ¡no!, y hay que saber comportarse de la manera</p>	<p>“Humm, no todos, humm, yo he visto que ahh el tiempo que estuve en casa matriz que se contrata mucha gente por la rosca porque es mi amigo, porque entonces si no sabe le enseño, pero no es con respecto al desempeño o lo que estudio la otra persona démosle la oportunidad ¿no?, es porque es mi amigo y le sirve más y el sueldo le sirve más es por ser el recomendado y se nota que el recomendado del recomendado es el que menos hace, pero es el que más gana (risas)”.</p> <p>“(silencio) No entiendo humm, se basan mucho en la experiencia y en el estudio y hay personas, habemos (hay</p>	<p>“Humm, viendo los perfiles de cada persona que si son acordes lo que se está haciendo mm, que se puede decir nosotros en la compañía en el nuevo proceso de selección y reclutamiento se tiene muy en cuenta los perfiles a lo que le está apuntando en la compañía miro que la persona que venga tenga la competencia para hacerlo, pero en los años que tengo en la compañía hay muchos trabajadores empíricos sí que crecen dentro de las actividades que hacen que se vuelven tan diestros, tan duchos, tan hábiles en lo que hacen que... yo lo que diría que podemos nosotros enfocar es que les demos la posibilidad de crecer porque han crecido y los han dejado porque tienen</p>	<p>Respecto a las estrategias organizacionales en OPSO Laura indica: “Como te lo decía anteriormente ehh me parece que es muy necesario una reestructuración de funciones, ya que no me parecen que sean muy iguales en los cargos ya que hay unas personas que ganan demasiado y no hacen mucho y hay personas que hacen mucho y ganan muy poco ehh pues eso lo debería evaluar el líder pero pues para ellos esto es irrelevante ya que con tal cumplan sus funciones ganen lo que estén ganando pues no se van a dar cuenta si es necesario o no una reestructuración de funciones”, por otro lado Paula sustenta: “mm creería que</p>

Laura Auxiliar de Tesorería	Paula Asesora de Servicios	Carolina Coordinadora de SST y bienestar	Análisis
<p>adecuada con cualquier persona con la que uno tenga relación”.</p> <p>“Me gustaría que más que hicieran ofertas de endeudarse por cosas físicas o materiales, ehh, que sean por estudio porque ellos lo motiven a uno por crecer más en conocimiento y en adquirir más ehh, no solo reconocimientos en diplomas, algo más personal, convenios con universidades que ayuden a financiar que den buenos descuentos para adquirir esas clases de estudios, además de que mmm ehh, deberían también suministrar capacitaciones pues no solo por cuestión de que se las cobren a uno sino por motivación de ellos mismos, de saber que uno está aprendiendo y saber más para desempeñar una mejor labor dentro de la empresa”.</p> <p>“Humm, me parece que eso va desde el jefe directo más que de bienestar,</p>	<p>conmigo) personas que no tuvimos la facilidad o no tenemos la facilidad de estudiar o de trabajar en eso, pero somos empíricos y lo digo (risas) porque a mí me pasa, entonces por lo menos yo ahorita estoy en un cargo que pues, si yo no estudie pero para llegar ahí me toco pasar tres convocatorias de las cuales habían cargos que yo sentía que estaba capacitada pero que tuve algo de experiencia, pero como no tenía el estudio y aparte no era la recomendada de la recomendada entonces no quede y para ahorita estar en el cargo en que estoy ehh, pasé cuatro entrevistas, pasé a cuatro cargos porque yo me postule cuatro veces y entonces me toco lo que yo decía, yo no tengo el estudio y de pronto no tengo tanta experiencia en eso pero yo soy empírica y me ha ido bien y todo lo he desempeñado y pues</p>	<p>la experiencia pero hay que crearles la necesidad de que estudien porque de pronto pueden crecer en otro lado pero no los van a dejar en el cargo porque no tienen la competencia o no tienen el certificado que los acrediten de que si saben hacerlo infortunadamente para Colombia si tú no tienes un cartón no eres nadie entonces si creces en la compañía eres de las personas que te vieron crecer que eres apta para ejercer ese cargo y la compañía tiene un programa de crecer con nosotros pero no es de desconocer que se tiene en cuenta la experiencia que tiene el trabajador en la compañía y que ahora estamos enfocados de que ese trabajador tenga educación o sea de que estudie, que se forme y que tenga como demostrarlo, la idea ahorita es esa que tengan las dos competencias la experiencia y el estudio. Nosotros anteriormente en crecer con nosotros</p>	<p>hay que mejorar sonaría como feo pero hay cargos que tienen personas que no que no se ve que desempeñen ese cargo realmente si me hago entender como por ejemplo ehh mmm tú tienes a cargo un área pero no tomas la decisión en nada si no entonces espere y le preguntamos a mi jefe entonces para que estas tu si al final toca preguntarle todo absolutamente todo al jefe entonces es un cargo que se está desperdiciando y un dinero en una persona que no tiene toma de decisión, valdría la pero si esas personas se hicieran sentir si tienes personas a cargo y no tomas decisiones de nada ni de lo más pequeño ¿entonces para que esta tu cargo?, pues igual evitamos ese cargo y nos quedamos con el del jefe, entonces empezando desde casa matriz siento que si hay cargos donde las personas no valoran esa esa</p>

<p>Laura Auxiliar de Tesorería</p>	<p>Paula Asesora de Servicios</p>	<p>Carolina Coordinadora de SST y bienestar</p>	<p>Análisis</p>
<p>que él se dé cuenta y valore el esfuerzo que uno hace por mantener un buen resultado ante los gerentes de área y que él se dé cuenta que clase de personal tiene en su área y saber cómo que esta persona vale la pena seguirle dando más labor y pues buena remuneración ya que no desearía perder un buen ehh, activo de personal".</p> <p>"Me parece que deberían además de mirar la experiencia que se tiene laboralmente y de los conocimientos o las capacidades que se adquieren, mirar también la actitud y la motivación que se tiene para obtener mm la vacante, ya que muchas personas que tienen o entran con la mejor actitud, certifican que llegan para ser una buena labor o para adquirir buenos conocimientos y una buena referencia laboral, entonces me parece que deberían además de ver</p>	<p>no sé qué paso".</p> <p>"Humm, lo que hablábamos anteriormente tener más en cuenta ehh a las clínicas, fuera no solamente la casa matriz sino ehh, los que están en toda Bogotá, (también) los que están fuera de la ciudad hacer sentir a las persona más importantes no solamente económicamente y que cumplan con un dinero para que cumplan con la cuota mensual, sino que se diviertan en que el trabajo no sea solamente que me toca sino que también sea un gusto en compartir con la gerente, compartir un rato con los doctores, ehh vía Skype compartir con alguien de casa matriz conocer que hace que, hace un auxiliar de contabilidad, que hace el auxiliar de bienestar ohh no todo el mundo tiene la misma apreciación de que es bienestar entonces como dar a conocer la empresa por cargo que es lo que</p>	<p>solo teníamos en cuenta que tuviera la experiencia que supiera bien del cargo y que esas mismas personas cuando ya asumen ese nuevo rol a los dos meses se van, se sienten presionados porque no dieron la talla para desempeñar ese rol pero si nos hemos dado cuenta que la mayoría de la deserción no es de todos los trabajadores pero es porque les fue muy bien en las pruebas, les fue muy bien en todo pero al asumir el rol cuando deben asumir la responsabilidad como tal no fueron capaces entonces por eso ahora se pide que la persona tenga la competencia".</p> <p>"mm que fortalezas se deberían evaluar mm yo creería que fuera de que a nosotros nos realizan la evaluación anual ehh que cada líder ehh nos coja a cada trabajador y nos diga bueno vamos a evaluar tu rendimiento, nos hacen una encuesta, creo que tú la has tenido, que es</p>	<p>posición, entonces también dependen a todo momento del jefe entonces creería yo que hay es donde hay que evaluar a esas personas y se nota que es la amiga de la amiga, entonces no dan", lo cual Carolina argumenta: "mm, difícil pregunta porque son muchos los riesgos en muchas de las cosas como podemos tener clínicas ohh sedes de trabajo que todos los manejan operativamente todos lo manejan exactamente lo mismo ¿sí? Ehh las clínicas manejan un mundo totalmente diferente a dirección general ellos tienen cada uno sus procesos difíciles entonces como que cada uno tener felices a todo el mundo no se puede mientras yo le pueda manejar una campaña de expectativa toda una campaña a una clínica a donde le haya gustado hacer una actividad de bienestar de salir al parque y jugar ¿sí? puede que esos a</p>

<p>Laura Auxiliar de Tesorería</p>	<p>Paula Asesora de Servicios</p>	<p>Carolina Coordinadora de SST y bienestar</p>	<p>Análisis</p>
<p>todas esas competencias pues que son muy necesarias ehh, verlas también en la manera de la motivación que se tiene para la vacante o para querer entrar a esa empresa".</p> <p>"Me parece que por falta de integración y de tanto estrés laboral es posible llegar a tener un poco de inconvenientes, eh, todo es cuestión de saberlo manejar pero me parece que el tema que hemos hablado el líder es fundamental en esta situación, en un ambiente laboral donde tú no te sientes apoyado o te sientes que estas muy ahogado de labores es muy complicado para tener una buena salud laboral, ehh, pues me parece que la integración (no) es buena, no solo que sea una integración en hora de almuerzo o de cumpleaños si no la integración debería ser una faceta totalmente diferente como a la que demuestras (demuestran) en la</p>	<p>hacen"-</p> <p>"con todo lo que hablábamos anteriormente ehh algo más posible, concursos salidas ehh no se me ocurre más, con todo lo que hablábamos anteriormente se puede motivar a la persona como que el profesional se sienta agrado por su trabajo".</p> <p>"Pues yo creo que el primero eso que no es que yo te traigo la hoja de vida del recomendado del recomendado o del gerente de la clínica de Popayán, pues primero no haber rosca ni preferencia, pero es imposible si lo hay en el gobierno más en una empresa, hacer unas pruebas que no se fijen solamente en el estudio porque habemos (hay conmigo) personas empíricas, muy, muy buena pienso yo, yo me considero muy buena trabajadora y por muchas cosas no pude estudiar, pero hacer unas pruebas en donde tanto el que está</p>	<p>cuando te hacen una serie de preguntas para ver si tú eres competente para el cargo eso se evalúa eso sale en estadísticos el año pasado no se hizo pero este año ya va enfocado porque se va a volver a hacer no es con el ánimo de sacar al trabajador sino de buscar estrategias para que ese trabajador siga rindiendo en su labor porque cuando se buscan las estrategias cuando yo veo que la persona porque mira si tú te das cuenta en la compañía hay muchas personas que, qué trabajan y los lideres los tienen porque tienen actitud y puede que no sea muy diestro en el sistema pero tiene la actitud de aprender y tiene la actitud de que le gusta su trabajo y llega motivado a hacerlo entonces que mira un líder no la saco porque tiene la actitud de aprender si no tiene la prepotencia de "me las se todas" sino que aprende entonces eso</p>	<p>una clínica grande que tiene 40 trabajadores a 20 de esos trabajadores les gusta pero a los 20 restantes no les gusta salir a actividades deportivas pero se sintieron obligados de hacerla entonces no es fácil tener a todo el mundo feliz no es lo que tenemos enfocado es ir haciendo actividades hasta que la gente coja conciencia y se dé cuenta que es bueno hacerlo es difícil porque yo he tenido mucha resistencia en áreas y es que cuando ya veo al líder al reunirse a esas actividades digo ya lo logre (risas) si? De tanto insistirle de tanto molestarlo y buscar concientizarlos terminan en las actividades así sea por quitarse de encima al personaje terminan aceptando la actividad y es cuando (risas) uno se da cuenta que disfrutaban la actividad más que los otros que estaban motivados entonces esa es la parte enriquecedora de todo esto</p>

Laura Auxiliar de Tesorería	Paula Asesora de Servicios	Carolina Coordinadora de SST y bienestar	Análisis
<p>compañía”.</p> <p>“Cómo te lo decía anteriormente ehh, me parece que es muy necesario una reestructuración de funciones, ya que no me parecen que sean muy iguales en los cargos ya que hay unas personas que ganan demasiado y no hacen mucho y hay personas que hacen mucho y ganan muy poco, ehh, pues eso lo debería evaluar el líder pero pues para ellos esto es irrelevante ya que con tal (que) cumplan sus funciones ganen lo que estén ganando, pues no se van a dar cuenta si es necesario o no una reestructuración de funciones”.</p>	<p>estudiando y el que no se puedan comparar con la realidad no con la preferencia”.</p> <p>“Es duro porque somos muchas personas normalmente mínimo hay 7 personas que son en clínica: gerente, auxiliares y asesores pero, pero yo he estado en tres clínicas y en dos de ellas no se siente la diferencia de tu eres odontólogo o eres analista o eres asesora, todos somos una familia, a todos se les celebra al igual los cumpleaños, la amabilidad en otra clínica si tú eres la gerente eres allá, el especialista es el especialista y la asesora es la asesora, entonces se siente mucho el tu allá, tu aquí y yo soy arriba, se siente la jerarquía pero lo que te digo en las otras dos no son así eso depende como de la gerente y de los odontólogos, allá todos son muy especiales con el auxiliar hasta con la de la cafetería porque ella es la</p>	<p>también se evalúa y es lo que busca la organización, potencializar a su trabajador entonces estamos evaluando todo eso para ver qué pasa con los trabajadores, tuvimos un tiempo de mucha rotación entonces ehh cuando se hace la encuesta de retiro ahí es donde vemos realmente cuales son las causales”.</p> <p>“huyy me gustaría que la compañía o la alta gerencia se diera cuenta la importancia que tiene esto y diera un presupuesto y hacerle cosas a los trabajadores, ese sería mi mayor objetivo que nos diera un presupuesto estipulado y no que las cosas se consiguieran como nos ha tocado si sino que hubiera un presupuesto determinado, hay unos presupuestos determinados como la fiesta de fin de año, que para las actividades relacionas, que para Halloween, que para otras cosas ¿Sí? pero me gustaría</p>	<p>entonces el enfoque es poder manejar seguir cambiando esa visión de los trabajadores es difícil porque son muchísimas sedes, son muchísimos trabajadores ehh como te digo no es fácil tener a todo el mundo satisfecho entonces vamos a seguir trabajando por cambiar esa parte comportamental en toda la organización, en los trabajadores hay que seguir cambiando como esa visión y de que vean que trabajar acá es muy enriquecedor eso es lo que queremos y el propósito de cada día”; por ello se concluye que las entrevistadas consideran que no hay equidad en el desarrollo de las estrategias organizacionales.</p> <p>Conforme a las cargas laborales según su cargo, Laura manifiesta que: “falta una reestructuración de funciones ya que algunos tienen más carga laboral que otros y son mal remunerados y los</p>

Laura Auxiliar de Tesorería	Paula Asesora de Servicios	Carolina Coordinadora de SST y bienestar	Análisis
<p>que nos atiende, nos lleva, yo pienso que uno debe valorar a las personas por igual, eso hace que el ambiente sea chévere porque no sientes que prefieran a pepita y no a luisita sino que sea todos iguales eso sería chévere”.</p> <p>“Humm, creería que hay que mejorar, sonaría como feo pero hay cargos que tienen personas que no, que no se ve que desempeñen ese cargo realmente, ¿si me hago entender?, como por ejemplo ehh mm tú tienes a cargo un área pero no tomas la decisión en nada si no entonces espere y le preguntamos a mi jefe, entonces para que estas tu si al final toca preguntarle todo absolutamente todo al jefe entonces, es un cargo que se está desperdiciando y un dinero en una persona que no tiene toma de decisión, valdría la pero si esas personas se hicieran sentir si tienes personas a</p>	<p>que este presupuesto fuera más enfocado a otro tipo de actividades que pudiéramos involucrar a toda la familia de los trabajadores ¿Sí? Que los lleváramos a un pasadía y eso solo lo hemos logrado a través de la caja de compensación, pero porque la caja de compensación no los da, pero me gustaría que la compañía tuviera una, una, un estipulado donde dijera voy a darles tanta plata para que se haga el domingo familiar con el trabajador, eso me gustaría estamos encaminados, estamos encaminados”.</p> <p>“Si claro, si claro realmente fue porque nos quitaron presupuesto y no podíamos seguir cubriendo los costos que generaban”.</p> <p>.. (silencio) Que cambios mmm podríamos, realmente la compañía ha hecho bastante se están enfocando más en un perfil profesional, con experiencia, para y esta evaluó como</p>	<p>que se llevan el crédito tienen todas las compensaciones”... “que tú seas capas de poder lograrlo y poder llevar a cabo las funciones”...” Me parece que deberían además de mirar la experiencia que se tiene laboralmente y de los conocimientos o las capacidades que se adquieren, mirar también la actitud y la motivación que se tiene para obtener mmm la vacante”</p> <p>Por otro lado Paula indica que “Se contrata mucha gente por la rosca porque es mi amigo, porque entonces si no sabe le enseño pero no es con respecto al desempeño o lo que estudio la otra persona”...” se nota que el recomendado del recomendado es el que menos hace pero es el que más gana”...” Pues yo creo que el primero eso que no es que yo te traigo la hoja de vida del recomendado del recomendado o del gerente de la clínica de Popayán pues primero no</p>	

<p>Laura Auxiliar de Tesorería</p>	<p>Paula Asesora de Servicios</p>	<p>Carolina Coordinadora de SST y bienestar</p>	<p>Análisis</p>
<p>cargo y no tomas decisiones de nada ni de lo más pequeño ¿entonces para que esta tu cargo?, pues igual evitamos ese cargo y nos quedamos con el del jefe, entonces empezando desde casa matriz siento que si hay cargos donde las personas no valoran esa posición, entonces también dependen a todo momento del jefe entonces creería yo que hay es donde hay que evaluar a esas personas y se nota que es la amiga de la amiga, entonces no dan".</p>	<p>los salarios para que esta persona que ingrese se quede (silencio) ¿sí? Es como lo que se está enfocando mm que cambiaríamos tener más mm más el proceso de inducción corporativo que es tan importante en las compañías y tanto porque hay va relacionado la seguridad y la salud en el trabajo ehh que les dieran más tiempo de inducción ¿sí? Que no fuera un día y tome y estudie, tome ingrese a la página de la inducción corporativa, porque nosotros manejamos toda la inducción virtual mm, sino que le diéramos como más más tiempo para que la persona que ingrese a la compañía se dé cuenta que esta es una gran compañía para trabajar".</p>	<p>haber rosca ni preferencia". Carolina piensa que "en el nuevo proceso de selección y reclutamiento se tiene muy en cuenta los perfiles a lo que le está apuntando en la compañía miro que la persona que venga tenga la competencia para hacerlo"..."hay muchos trabajadores empíricos sí que crecen dentro de las actividades que hacen que se vuelven tan diestros, tan duchos, tan hábiles en lo que hacen quee... yo lo que diría que podemos nosotros enfocar es que les demos la posibilidad de crecer porque han crecido y los han dejado porque tienen la experiencia pero hay que crearles la necesidad". Con esto se puede identificar existe una similitud en la percepción que se tiene frente a los procesos de selección en la empresa.</p>	
	<p>"No sé, yo creería que más, más actividades de integración más ehh, una actividad de cambio de rol porque mientras que yo no, no conozca que</p>		

<p>Laura Auxiliar de Tesorería</p>	<p>Paula Asesora de Servicios</p>	<p>Carolina Coordinadora de SST y bienestar</p>	<p>Análisis</p>
		<p>hace mi compañero yo no veo la importancia de lo que él haces (hace) si es más, es más en el proceso de clima laboral cuando yo no conozco la realidad de mi compañero de trabajo que se presentan los roces que se presenta las mm como las diferencias de lo que haces y no haces algo que también maneja y sabemos que es claro es cuando la condición salarial son totalmente diferentes en las áreas jummm, me explico, tengo el mismo cargo que tú, pero gano más que tú y si el compañero se da cuenta que eso pasa se empieza a generar procesos de clima laboral inadecuados entonces me gustaría y que me gustaría que la compañía tuviera en cuenta es que debe nivelar las cargas salariales en toda la organización, me gustaría muchísimo que nivelará los cargos con sus respectivas cargas salariales esto permitiría que se dé una igualdad</p>	

<p>Laura Auxiliar de Tesorería</p>	<p>Paula Asesora de Servicios</p>	<p>Carolina Coordinadora de SST y bienestar</p>	<p>Análisis</p>
		<p>de condiciones para que el trabajador se sienta mucho más tranquilo yy es el hacer muchas más campañas de integración (es) lo que tengo planeado ahorita si las actividades ayudan al conocimiento y a las integraciones del equipos ayudan a que motivar y fue lo que hicimos una vez y fue el cambio de roles que hace mi compañero y cuál es la importancia de lo que hace mi compañero porque muy seguramente pasa y a mí me pasa muchísimo yo ya tengo mi, mi proceso que al principio me toco tan duro pero ya lo tengo tan organizado entonces, algo que yo tengo enfocado es que hay compañeros que lo ven a uno y dicen mm... yo soy de las personas que le dice que quiere pregúnteme lo que necesite que ya está listo, (silencio) dígame que aquí estamos entonces mi jefe tiene la plena seguridad de quee y ella me lo dice que conmigo no tiene</p>	

<p>Laura Auxiliar de Tesorería</p>	<p>Paula Asesora de Servicios</p>	<p>Carolina Coordinadora de SST y bienestar</p>	<p>Análisis</p>
		<p>perdida en caso de alguna habilitación porque sabe que está todo entonces me gustaría como crear la conciencia entre los compañeros quee no es la cantidad de tiempo que yo este sentada, no es la cantidad de tiempo que yo este cuadrículada en lo que estoy haciendo sino la calidad de lo que estoy haciendo sii porque si yo en menos tiempo tengo al 100 % lo que me están pidiendo puedo tener divinamente el tiempo de descanso".</p> <p>"mm, difícil pregunta porque son muchos los riesgos en muchas de las cosas como podemos tener clínicas ohh sedes de trabajo que todos los manejan operativamente todos lo manejan exactamente lo mismo ¿sí? Ehh las clínicas manejan un mundo totalmente diferente a dirección general ellos tienen cada uno sus procesos difíciles entonces como que cada uno tener felices a todo el mundo</p>	

<p>Laura Auxiliar de Tesorería</p>	<p>Paula Asesora de Servicios</p>	<p>Carolina Coordinadora de SST y bienestar</p>	<p>Análisis</p>
		<p>no se puede mientras yo le pueda manejar una campaña de expectativa toda una campaña a una clínica a donde le haya gustado hacer una actividad de bienestar de salir al parque y jugar ¿sí? puede que esos a una clínica grande que tiene 40 trabajadores a 20 de esos trabajadores les gusto pero a los 20 restantes no les gusta salir a actividades deportivas pero se sintieron obligados de hacerla entonces no es fácil tener a todo el mundo feliz no es lo que tenemos enfocado es ir haciendo actividades hasta que la gente coja conciencia y se dé cuenta que es bueno hacerlo es difícil porque yo he tenidoo mucha resistencia en áreas y es que cuando ya veo al líder al reunirse a esas actividades digo ya lo logre (risas) si? De tanto insistirle de tanto molestarlo y buscar concientizarlos terminan en las actividades así sea por quitarse de</p>	

<p>Laura Auxiliar de Tesorería</p>	<p>Paula Asesora de Servicios</p>	<p>Carolina Coordinadora de SST y bienestar</p>	<p>Análisis</p>
		<p>encima al personaje terminan aceptando la actividad y es cuando (risas) uno se da cuenta que disfrutan la actividad más que los otros que estaban motivados entonces esa es la parte enriquecedora de todo esto entonces el enfoque es poder manejar seguir cambiando esa visión de los trabajadores es difícil porque son muchísimas sedes, son muchísimos trabajadores ehh como te digo no es fácil tener a todo el mundo satisfecho entonces vamos a seguir trabajando por cambiar esa parte comportamental en toda la organización, en los trabajadores hay que seguir cambiando como esa visión y de que vean que trabajar acá es muy enriquecedor eso es lo que queremos y el propósito de cada día</p>	

