

COMPRESIÓN DEL FENOMENO DE ROTACIÓN DE PERSONAL  
EN LA EMPRESA ARUS S.A.

AVENDAÑO MONTAÑA MAGDA LISETH  
BELLO BONELL DIANA PAOLA  
CALDERON ROJAS EDNA ROCIO  
ESCOBAR BUSTOS YURI ALEJANDRA  
RATIVA MÉNDEZ LUIS FELIPE

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESPECIALIZACION GESTION HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES  
BOGOTA D.C. – 2019

COMPRENSIÓN DEL FENOMENO DE ROTACIÓN DE PERSONAL  
EN LA EMPRESA ARUS S.A

AVENDAÑO MONTAÑA MAGDA LISETH  
BELLO BONELL DIANA PAOLA  
CALDERON ROJAS EDNA ROCIO  
ESCOBAR BUSTOS YURI ALEJANDRA  
RATIVA MÉNDEZ LUIS FELIPE

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

Asesores: Mg. YAIR GONZÁLEZ SÁNCHEZ  
Mg. CARLOS GARAVITO ARIZA

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESPECIALIZACION GESTION HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES  
BOGOTA D.C. – 2019

NOTA DE ACEPTACIÓN

Metodológico

---

Firma de Asesor

Jurado

---

Firma primer

Jurado

---

Firma segundo

Bogotá D.C., marzo, 2019

## **Agradecimientos**

Los autores de este trabajo expresan sus agradecimientos a los asesores Mg. Yair González y Mg. Carlos Garavito por su constante apoyo, colaboración, dedicación y sugerencias a lo largo del desarrollo de este proyecto de investigación.

Primordialmente a Dios, por brindarnos salud, sabiduría y permitirnos permanecer unidos como equipo de trabajo para lograr la culminación de nuestro objetivo.

A nuestras familias, quienes nos brindaron su apoyo, comprensión y paciencia de manera incondicional.

Finalmente, a las personas vinculadas laboralmente con la empresa ARUS S.A., quienes nos dieron acceso a la información para el desarrollo de este proyecto.

## Tabla de Contenido

Agradecimientos.....	4
Lista de Figuras .....	7
Resumen .....	8
Summary.....	9
Introducción.....	10
Justificación .....	12
Planteamiento del Problema.....	18
Pregunta de Investigación.....	19
Objetivo General .....	20
Objetivos Específicos .....	20
Marco Teórico .....	21
Marco Contextual .....	21
Modelos de gestión humana.....	22
Procesos de gestión humana .....	26
Contratación.....	29
Formación y desarrollo.....	30
Motivación y bienestar.....	31
Seguridad y salud en el trabajo.....	33
Compensación.....	35
Rotación de personal.....	36
Tipos de rotación.....	38
Rotación en ciudades.....	40
Fenomeno de rotación de personal.....	41
Impacto organizacional por índice de rotación.....	43

Marco Metodológico .....	47
Diseño .....	47
Participantes.....	49
Criterios éticos de la investigación .....	50
Procedimiento .....	50
Fases.....	50
Resultados .....	52
Discusión .....	59
Conclusiones.....	66
Recomendaciones .....	69
Referencias .....	71
Apéndices .....	75
Categoría: Modelos y procesos de gestión humana.....	75
Categoría: Rotación de personal .....	101
Categoría: Incidencia en el clima laboral y curva de aprendizaje por índice de rotación de personal en Arus S.A. ....	115

## **Lista de Figuras**

Figura 1. Spencer & Spencer (2004). Modelo del Iceberg. ....	25
Figura 2. Arus S.A. (2017). Procesos de Gestión Humana en ARUS S.A.....	27
Figura 3. Maslow, A. (1943). Pirámide de Maslow.. ..	32
Figura 4. Arus S.A. (2017). Procesos de Gestión Humana en ARUS S.A.....	38
Figura 5. Arus S.A (2017). Procesos de Gestión Humana en ARUS S.A. ....	39
Figura 6. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones	42

## **Resumen**

Tanto la rotación como la retención de personal son dos conceptos relevantes en las organizaciones, razón por la cual la presente investigación está orientada a comprender el fenómeno de la rotación de personal en la empresa ARUS S.A. para dar cumplimiento al objetivo planteado se realizó una amplia revisión teórica, búsqueda de información por medio de la organización y una entrevista semiestructurada aplicada a tres empleados ubicados en diferentes niveles jerárquicos.

De esta forma se logra determinar que el fenómeno principal de rotación en la empresa ARUS S.A. es el crecimiento laboral y profesional al interior de la organización, el cual no se puede obtener a corto plazo, adicional se encontraron otros fenómenos relacionados con la cultura regional, mal relacionamiento con los líderes, desplazamientos desde la vivienda hasta el lugar de trabajo y características de algunos trabajadores ubicados en la generación Millennials.

Así mismo, el porcentaje de rotación en ARUS S.A. corresponde a un 5,84%, según el informe anual de gestión del área de bienestar y entorno, atribuyendo al plan de bienestar establecido por la organización la incidencia en este bajo porcentaje y a su vez en la retención del personal, al igual que la coexistencia de los modelos de gestión humana en las diferentes áreas de la organización, los cuales aportan de manera integral para el desarrollo de los procesos.

**Palabras Clave: coexistencia, beneficios, crecimiento, rotación.**



## Summary

Both staff rotation and retention are two relevant concepts in organizations, which is why this research is aimed at identifying the main causes that affect staff turnover in the main cities where ARUS S.A. has a presence as they are: Bogotá, Barranquilla, Cali and Medellín; in order to comply with this objective, an extensive theoretical review was carried out, a search for information through the organization and a semi-structured interview applied to three employees located at different hierarchical levels.

In this way it is possible to determine that the phenomenon main rotation in the company ARUS S.A. is the labor and professional growth within the organization, which cannot be obtained in the short term, additional causes were found related to the regional culture, bad relationship with the leaders, and commuting from home to place of work and characteristics were found of some workers located in the Millennials generation.

Likewise, it is calculated that the percentage of rotation in ARUS S.A. corresponds to 5.84%, according to the annual management report of the welfare and environment area, attributing to the welfare plan established by the organization the incidence in this low percentage and in turn in the retention of personnel, as well as the coexistence of human management models in the different areas of the organization, which provide an integral way for the development of processes.

**Keywords:** coexistence, benefits, growth, rotation.

## **Introducción**

Actualmente en las organizaciones uno de los temas con mayor concurrencia es la rotación de personal, situación que tiene como característica principal la salida de personal de las compañías, los cuales deben ser reemplazados para continuar ejecutando la labor. Dicha rotación puede darse de manera voluntaria o involuntaria por parte de los trabajadores o de la organización, sin embargo, sin determinar por quien finalice la relación laboral, tiene incidencia en costos, procesos, productividad, motivación, e incluso, en la imagen corporativa.

Teniendo en cuenta dicha apreciación, el equipo investigador define como objetivo, comprender el fenómeno de rotación de personal de ARUS S.A, así mismo, conocer la relación que tiene una situación que se encuentra presente en todas las compañías frente a la subjetividad de los modelos y procesos de gestión humana, estrategias corporativas y efecto en el clima laboral y curva de aprendizaje del personal de ARUS S.A.

Para el desarrollo de este proyecto se tomó como base la técnica de investigación cualitativa de análisis de contenido, la cual, por medio de entrevistas semiestructuradas, busca conocer las experiencias y aportes de los participantes ante la problemática planteada. Dentro de la información recopilada y analizada, se determina cuales son aquellos factores que se relacionan directamente con la rotación de personal en ARUS S.A.

Una vez propuesto el objetivo y definida la problemática, se realiza la revisión teórica mediante la cual se conoce desde diferentes puntos conceptuales las temáticas relevantes que aporten el desarrollo de la investigación. Así mismo, se define la metodología de trabajo que permite presentar el análisis de los resultados, unificación de criterios, conclusiones y recomendaciones.

En cuanto a los resultados obtenidos, se define como factor principal de incidencia en la rotación de personal el interés de crecimiento que tienen los empleados, sin embargo, también se pudo establecer que la rotación es baja en comparación a la

presentada en el sector de TI, ya que la compañía en el área de bienestar y entorno despliega un plan de beneficios que permiten a los empleados sentirse motivados y reconocidos dentro de la organización.

## Justificación

Este proyecto de investigación pretende comprender el fenómeno de rotación de personal en ARUS S.A, de tal forma que permita posteriormente conocer aquella realidad que tiene la compañía frente a los motivos, experiencias y visiones de quienes hacen parte de ella respecto a dicho fenómeno; de tal forma que la recopilación de esta información contribuya a realizar un análisis de dichos motivos y así poder implementar o fortalecer las estrategias de retención para el personal de la compañía.

Con esta información se busca que el área de Bienestar y Entorno pueda establecer si existen motivos de índole común en la decisión de las personas por terminar el vínculo laboral; teniendo claro que, dentro de los factores más difíciles de entender y predecir, están las conductas del ser humano, es por esto que las dinámicas bajo las cuales se comportan las organizaciones deben estar orientadas al entender y manejar estas variables que impactan la estrategia o resultados corporativos.

Dentro de los factores más difíciles de cuantificar, entender y predecir son las conductas del ser humano, es por esto que las dinámicas bajo las cuales se comportan las organizaciones deben estar orientadas al entender y manejar estas variables que impactan la estrategia o resultados corporativos.

Tomando como referencia a Cazes y Tonis (2010), se logra conocer que en las empresas existen ciclos, los cuales están compuestos por fases; en la fase expansiva se observa que el promedio de antigüedad puede aumentar debido a la necesidad y demanda de las organizaciones por periodos específicos del año, donde se congelan los despidos y de esta manera la rotación del personal disminuye. Por el contrario, en la fase recesiva, si bien aumenta la rotación involuntaria ya que tienden a crecer los despidos, la rotación voluntaria disminuye por la menor oferta laboral. “En economías avanzadas la evidencia empírica muestra que la rotación laboral se incrementa en períodos de crecimiento económico y decrece en crisis”. (Cazes y Tonin; 2010).

Los trabajadores de mayor edad, usualmente tienen mayor permanencia en sus trabajos que los empleados más jóvenes; es decir, el envejecimiento poblacional tiende a aumentar la antigüedad promedio del empleo. Por su parte, los jóvenes cuyas edades oscilan entre los 20 – 30 años, tienden a cambiar más de trabajo, ya sea porque buscan

mejores oportunidades o porque están más sujetos a despidos durante su periodo de prueba o, posteriormente, por incumplimiento de sus funciones, confianzas indebidas, atribuciones que no les corresponden o desacato de instrucciones.

La rotación de personal es un proceso al que están expuestas las empresas independientemente del país donde se encuentren ubicadas, la población que se halle contratada o los cargos que se desempeñen dentro de la misma:

(...) en los Estados Unidos, según un estudio de 1998, el movimiento anual de personal en 1997 se situó en un 51,7% para los trabajadores de la cadena de producción, un 11,9% para los niveles de supervisión y un 13,5% para los administradores de la propiedad. (OIT, 2001)

Al presentarse una rotación de personal elevada, son las empresas las que pierden recursos ya sean económicos, de formación o humanos, teniendo en cuenta que quien abandona su posición lleva consigo información del cargo ocupado y constituía parte importante dentro de la cadena de producción de la empresa, igualmente dicha, salida implica contemplar opciones de contrataciones nuevas, es así que los países desarrollados generan altas tasas de rotación de personal, debido al no cumplimiento de las expectativas y perfiles exigidos por parte de las empresas para un determinado cargo, “en Asia, se registran tasas anuales de aproximadamente el 30%, que se elevan a más del 50% en Hong Kong”, OIT (2001). Los índices de rotación generan un nivel de incertidumbre alto para quienes realizan la ardua labor de reclutar el personal considerado apropiado para ocupar un cargo, pero que finalmente no cumple con el desempeño esperado.

Para poder plantear soluciones que conlleven a una disminución en los índices de rotación es relevante analizar los factores que elevan los mismos dentro de las empresas, logrando de esta forma canalizar los puntos críticos que generan situaciones de inconformidad en los empleados:

(...) un reciente estudio efectuado en 2016 por Dale Carnegie Training apoyado por Gallup y Deloitte en diez países, para el cual se tomó una muestra de 3,300 empleados, reveló que solo el 29% de los trabajadores está totalmente comprometido con su empresa, el 24% no está comprometido y el 47% está parcialmente comprometido. (Duarte, 2017)

De la misma forma:

(...) en el Reino Unido, un estudio llevado a cabo en 1997 por el Instituto de Personal y Desarrollo reveló una tasa nacional de rotación del personal en el sector de TI es del 42%, situándose solo en segundo lugar después del comercio minorista que registro una tasa del 43,5% y muy por delante de la construcción con una tasa del 25%. (OIT, 2001)

Por su parte, en las empresas de tecnología o IT, “uno de cada diez empleados abandonó su trabajo durante el último año a nivel global”. (Publimetro, 2018) En un rango mundial, este sector figura con una de las tasas de rotación más elevada, según el artículo publicado en la red profesional LinkedIn, la inconformidad de los empleados está relacionada con factores como la falta de oportunidades para avanzar 45%, descontento con el liderazgo 41%, desaprobación del ambiente de trabajo 36% y encontrar un trabajo más desafiante 36%.

Por lo anteriormente mencionado, las estrategias de retención de personal que defina una compañía deben ir orientadas a generar satisfacción y sentido de pertenencia al empleado, teniendo en cuenta un pago acorde al cargo, desarrollo profesional, ambiente de trabajo adecuado y apoyo por parte del equipo de tal forma que el empleado se sienta cómodo y no tenga intención de abandonar la empresa.

Por otro lado, en Latinoamérica se evidencia que una relación de largo plazo entre empresa y trabajador es deseable para ambas partes, dado que un trabajo estable incentiva a los empleados a capacitarse y mejorar sus habilidades; a su vez, incentiva a las empresas a invertir en la capacitación de sus empleados, lo cual incrementa la productividad laboral y permite a los trabajadores acceder a mayores salarios o a ser promovidos. (Cazes y Tonin, 2010) Una de las variables que los empleados consideran al momento de evaluar la satisfacción en su empleo es la estabilidad laboral, sin embargo, la evidencia para países desarrollados sugiere que la seguridad en el empleo tiene un mayor nivel de importancia, es decir, que la falta de seguridad en el trabajo puede llegar a ser unas de las principales fuentes de insatisfacción.

En América Latina, la proporción del trabajo por cuenta propia o como independiente es importante. Un 23% del total de ocupados se encuentran en este grupo;

siendo Colombia, República Dominicana, Bolivia y Venezuela los que presentan el porcentaje más alto por encima del 35% de los ocupados. Por otra parte, México y Costa Rica presentan porcentajes por debajo del 15%. Adicionalmente, dentro del trabajo asalariado, que representa un 66% de los ocupados en promedio dentro de la región, un 24% de los trabajadores se encuentra en el sector informal. (Gualavisi & Oliveri, 2016)

En México gracias a las políticas públicas emprendidas específicas para el sector TI (2003-2013) el índice de rotación de personal ha sido uno de los más bajos, con respecto al resto de los sectores, reconociendo para el año 2017 cifras preliminares del 5%, este país es considerado a nivel Latinoamérica uno de los países con el mayor índice de rotación de personal, la misma se enfoca al tamaño de la entidad en donde las grandes empresas reportan una rotación del 0.41% mientras que las micros y medianas un 5.27% y un 5.29% respectivamente; dentro de las principales causas de rotación está el retiro voluntario, en el cual se encuentran la búsqueda de un mejor salario y prestaciones sociales, con un 36% seguida por la terminación del contrato con un 30%. (Kelly Services, 2017)

Según el estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo en 2014:

(...) en Colombia se presenta la antigüedad promedio en el empleo más baja dentro de los ocupados y de los asalariados, ubicándose en 6 años y 4,3 años en 2014, respectivamente. En 2014, Colombia además presenta la mayor rotación laboral. Este país cuenta con la proporción más grande de trabajadores con menos de un año de antigüedad (cerca del 30%) y a su vez se observa la menor proporción de trabajadores con 5 años de antigüedad o más (37%)". (Gualavisi & Oliveri , 2016)

La plataforma digital El Empleo, realizó un estudio donde se demostró que Colombia encabeza la lista de los países con el más alto índice de rotación en sur América:

Entre los sectores que más rotación laboral tienen, están el retail, consumo masivo, servicios financieros y manufactura y de acuerdo con el análisis esto se debe a que en varios casos los salarios pueden estar desajustados en comparación con otros mercados, por un mal jefe o por un mal clima laboral. (El Empleo, 2017)

Adicionalmente la Federación Colombiana de Industria de Software y TI (Fedesoft) mantiene el objetivo de prevenir la alta rotación en el sector TI, por lo cual en el año 2018 promovió un proyecto para incentivar a los jóvenes en grado 10 y 11 de los colegios a nivel nacional, a desarrollar cursos de programación y la creación de aplicaciones móviles, con el fin de fomentar el interés de esta población para iniciar su formación académica en esta especialidad.

Los costos generados por la rotación de personal van más allá de un nuevo proceso de selección; la empresa incurre en un gasto que usualmente no es proyectado financieramente, puesto que el empleado que se retira tuvo una inversión en formación, capacitación, elementos de trabajo etc, lo cual presenta afectación tanto en tiempo como en costo. De igual forma, lo anterior impacta la imagen corporativa proyectada ante los clientes, ya que al presentarse una rotación continua estos lo asociaran a que en la empresa existe un ambiente laboral inadecuado o que los factores salariales están por debajo del promedio del mercado.

Así pues, en estudios realizados por Merino & Porto (2016), se definen dos tipos de rotación: La voluntaria, la cual tiene lugar cuando son los propios empleados los que renuncian al lugar de trabajo y la involuntaria, en la cual no se cuenta con el deseo del empleado y se da por finalizado el contrato, esto se puede dar por distintas causas.

Teniendo en cuenta lo anterior y tomando como referente el Código Sustantivo del Trabajo (CST), dentro de los principales factores de terminación de contrato de trabajo existen las siguientes causas: muerte del trabajador, por mutuo consentimiento, por expiración del plazo fijo pactado, terminación de la obra o labor contratada, liquidación o clausura definitiva de la empresa o establecimiento, suspensión de actividades por parte del empleador durante más de 120 días, sentencia ejecutoriada y por no regresar el trabajador a su empleo, al desaparecer la causa de la suspensión del contrato. (Presidente de la República de Colombia, 1950)

Adicionalmente, existe finalización de vínculo laboral de forma unilateral por parte del empleador por justa causa de acuerdo al artículo 62 del CST y sin justa causa según artículo 64 del mismo reglamento, teniendo como diferencia el no pago de



indemnización en el primer escenario y el reconocimiento de este pago de lucro cesante y daño emergente en el segundo caso.

Durante la revisión bibliográfica realizada, se encontraron y tomaron como referencia estudios relacionados con los fenómenos de rotación de personal en otros países y finalmente en Colombia; de esta forma se evidenció un vacío de conocimiento profundo en cuanto a la descripción de la rotación en las principales ciudades de Colombia, del mismo modo la información referente a la rotación en las empresas de TI en Colombia, se realizó una búsqueda minuciosa de la información en relación a la rotación de empresas que pertenecen a este sector.

## Planteamiento del Problema

En la actualidad uno de los problemas que más atención toma por parte de las compañías es la rotación de personal. Teniendo en cuenta este apartado Reyes, (2005) afirma que:

(...) ya han pasado los días en que el trabajador era considerado y tratado en las empresas como una simple máquina. Se han superado, inclusive, los tiempos en que el trabajo del hombre era objeto de estudios, únicamente con el fin de aumentar su productividad mecánica. Reyes, (2005)

Sin embargo, las empresas se han transformado de tal manera que ofrecen una organización que se muestra sensible frente a las necesidades del talento humano, apalancándose así en los cambios y avances tecnológicos, sociales y culturales, teniendo en cuenta que son estos mismos los que le permiten a la empresa establecer espacios en los cuales el ser humano tiene la oportunidad de posicionarse como eje principal para el cumplimiento de los objetivos y estrategias de las organizaciones.

Al mismo tiempo, al interior de las compañías surge la preocupación por mantener estables los riesgos a los que está expuesta y pueden poner en peligro los resultados de la misma, dentro de dichos riesgos se encuentra la rotación de personal, la cual se define como “uno de los aspectos más notables de los recursos humanos de una organización, tanto por las causas que conllevan a ella como por las consecuencias y los costos que puede implicar”. (Chiavenato, 2007)

Según un estudio realizado por la plataforma virtual de búsqueda de empleo LinkedIn (2018) en Colombia:

(...) el porcentaje de rotación en 2017 se situó en el 10,9%, es decir, que más de uno de cada diez profesionales cambiaron de empresa el año pasado. Así, las empresas tecnológicas tuvieron la mayor rotación en 2017 con una tasa del 13,2%. LinkedIn (2018)

Dentro de los principales fenómenos de rotación al interior de ARUS S.A, se encuentra renuncia voluntaria por mejor oferta laboral, lo cual va ligado a la alta competitividad en empresas del sector. Teniendo en cuenta los avances permanentes en materia TI, promueve que las compañías requieran cada vez más y con mayor frecuencia

perfiles altamente calificados y con un nivel alto de experiencia, por lo cual, las ofertas laborales cada vez se convierten en el más grande reto para la atracción y/o retención del talento. Lo anterior, abonado al hecho que las organizaciones actualmente optan por contratar personal experto más allá de generar un sentido de pertenencia entre sus empleados, optando por el crecimiento y plan de carrera de los trabajadores activos.

### **Pregunta de Investigación**

¿Cuáles son las principales características del fenómeno de rotación de personal en la empresa ARUS S.A.?

### **Objetivo General**

Comprender el fenómeno de rotación de personal en la empresa ARUS S.A.

### **Objetivos Específicos**

Caracterizar los modelos y procesos de gestión humana de ARUS S.A y como estos se reflejan en la rotación de personal.

Identificar los planes de bienestar y retención, implementados en ARUS S.A para atender y evitar la rotación de personal.

Conocer el efecto que se presenta en las áreas de trabajo en ARUS S.A por la rotación de personal.

## **Marco Teórico**

### **Marco Contextual**

En 1998 nace ENLACE OPERATIVO como una unidad estratégica y de soporte para las empresas de seguridad social de Grupo Sura. En 2006 se constituye como operador de información y comienza a prestar los servicios de pago de Pila. COMPUREDES S.A. es una organización antioqueña que nació el 16 de agosto de 1988 como fuente de innovación y creación de soluciones de información y comunicaciones para el mercado corporativo. Durante más de 29 años se ha dedicado al desarrollo, implementación y actualización de diferentes tecnologías TI.

En 2011 COMPUREDES S.A es adquirida por ENLACE OPERATIVO, compañía de Grupo Sura especializada en BPO (Business Process Outsourcing). Luego de un proceso de integración y sinergias entre ambas compañías, en 2012 asume el portafolio de servicios de BPO, consolidándose como una empresa integradora de Soluciones de Outsourcing de ITO (Outsourcing de Tecnologías de la Información) & BPO.

Poseen un cubrimiento geográfico en las cuatro ciudades principales del país: Medellín, Bogotá, Cali y Barranquilla; además de ofrecer sus servicios técnicos en 22 ciudades intermedias. A nivel internacional, cuenta con personal operativo que atiende a través de alianzas con terceros a clientes estratégicos en 11 países de América Latina, con capacidad de acompañarlos en otros países de la región.

En 2016 ENLACE OPERATIVO y COMPUREDES, dos compañías del Grupo Sura, se fusionaron para darle vida a ARUS, una marca que potencializa la tercerización de servicios ITO (Information Technology Outsourcing) y BPO (Business Process Outsourcing) en Colombia. Consolida su posición en el mercado. Actualmente ARUS S.A cuenta con 2.773 empleados vinculados de forma directa a nivel nacional. Es una compañía prestadora de servicios, la cual reconoce que uno de los principales factores que debe tener para la evolución y ejecución de sus productos y servicios, es contar con

el talento humano idóneo para el desarrollo de estas dentro de otras variables importantes que impactan el negocio.

## **Marco Conceptual**

### **Modelos y procesos de Gestion Humana**

#### **Modelos de gestión humana.**

Desde el inicio de las organizaciones formales hasta la actualidad, se considera que las áreas de gestión humana han sido protagonistas de diversos y significativos cambios que van ligados a las diferentes formas en que se van dando las dinámicas organizacionales, esto apoyado en los cambios culturales, sociales y, por qué no, generacionales, los cuales han generado una visión más humanista y menos mecánica de ejecutar actividades sin que el resultado se vea impactado por dicho comportamiento.

La gestión humana o gestión del talento humano es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización (Fernández, 2001). Es decir, siempre enfocados en promover el desarrollo de las competencias de sus trabajadores por medio de estrategias de mejoramiento de sus conocimientos, conductas y actitudes frente a la labor desempeñada por cada uno, lo cual conlleva al crecimiento tanto de la organización como de sus colaboradores. Con relación a esto, existen modelos de gestión humana expuestos por diferentes autores, los cuales actualmente son tenidos en cuenta por las organizaciones; algunos de ellos serán descritos a continuación, para así lograr comprender cuál es la base que tienen las compañías para definir la metodología del comportamiento del área.

#### ***Modelo tradicional.***

Este modelo hace referencia al método de organización industrial, cuyo fin era aumentar la productividad de la empresa y eficacia de sus colaboradores, controlando los tiempos de producción de cada uno de los obreros y realizando estas labores en cadena,

donde, posteriormente, se evidenciaba por medio de la observación mejoras en los procedimientos y formas de trabajo de cada individuo, pero siempre enfocándose a la cantidad de producción de cada uno y en general del área.

Esta teoría fue orientada por Frederick Winslow Taylor (1856-1915), quien fue 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.

Sus métodos revolucionaron la participación de los diferentes agentes de los procesos productivos en las organizaciones para fomentar y asegurar la calidad en la producción, el logro de los objetivos propuestos en cuanto a la productividad, la gestión del desperdicio y el desarrollo de competencias en cada uno de los colaboradores, todo esto con la finalidad de un mayor rendimiento y productividad de la compañía. (Vélez; 2007)

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede afirmar que la organización no se enfoca totalmente en este modelo, ya que se alimenta también de los modelos de gestión por competencias, relaciones Humanas y gestión de conocimiento, con el fin de fortalecer integralmente a los empleados y así generar el éxito de la organización, quitando protagonismo la máquina del método de trabajo y preocupándose por el hombre y su grupo social.

### ***Modelo de relaciones humanas.***

Este modelo refiere la manera como las personas se relacionan, siendo este el elemento que determina el éxito o fracaso de una organización. Dentro de su misión se encuentra el desarrollar y aprovechar el potencial humano, vinculando el desarrollo de la organización con la personalidad de quienes trabajan allí.

La teoría de las relaciones humanas también es conocida como escuela humanística de la administración creada por George Elton Mayo (1880-1949), esta teoría surge en Estados Unidos como una oposición a la teoría clásica de la

administración, en la cual se crea la necesidad a corregir la tendencia a la des-humanización en el trabajo nacida gracias al modelo tradicional, donde se utilizaban métodos rigurosos y precisos en los cuales los empleados eran sometidos a labores desgastantes y forzosas.

Este enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa, en donde antes el énfasis era hacia la tarea y ahora se hace en las personas que trabajan para la organización. Por su parte, este modelo está definido por la flexibilidad y orientación interna; en este el valor de las personas es inherente, se rige bajo el compromiso moral, la participación y la apertura para el desarrollo general de la gestión del talento humano (Quinn, Faerman, Thompson, McGrath; 1994).

Finalmente, en las organizaciones los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción entre sí. Esta teoría entiende por relaciones humanas, las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. Es decir, busca llegar a tener una alineación adecuada para manejar las diferencias que se encuentran consigo mismo, en los otros y en general con la organización.

### ***Modelo de gestión por competencias.***

Con el fin de realizar una exitosa gestión por competencias, se debe sustentar por un modelo que considere los aspectos más importantes e influyentes en el desempeño de las personas. De este modo, la definición de Gestión por Competencias más acorde sería: “Atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente” (Fundación Chile;2004).

Por su parte, Hay Group (1996) afirma que las Competencias se basan en modelos que identifican conductas asociadas a un desempeño exitoso, entregando fundamentos objetivos para evaluar individuos en áreas de desempeño, desarrollo y selección. Spencer y Spencer (1993) plantean el modelo del iceberg que hace referencia a los factores que influyen en estas conductas y, por lo tanto, en que una persona cuente o no con cierta competencia.



Dicho modelo habla acerca de la existencia de variables visibles y no visibles que inciden en el comportamiento; respecto a las primeras, se determina que están compuestas por habilidades y conocimientos y en las variables no visibles se relacionan con valores/roles sociales, autoimagen: y motivos: que dirigen y mueven la conducta de una persona. (Fundación Chile; 2004).

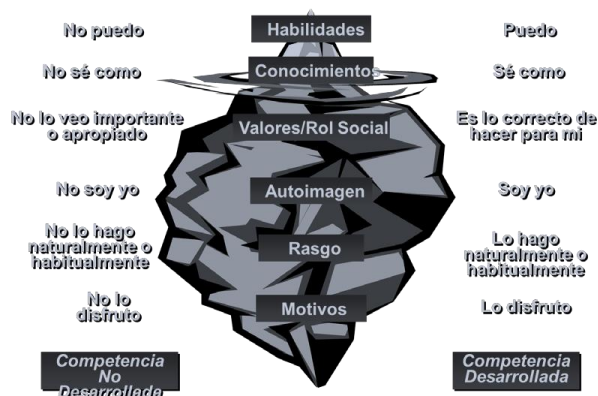


Figura 1. Spencer & Spencer (2004). Modelo del Iceberg. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf?sequence=1>

La gestión por competencias permite la integración de todos los sistemas de recursos humanos bajo un único modelo, y este involucra dos cambios conceptuales, el primero la recuperación del concepto de profesión frente al de puesto de trabajo y segundo el de competencia frente al de función y tarea. (Grande, 2004). Con lo anterior, se puede afirmar que cambia la mirada en las organizaciones a través de este modelo, puesto que valora el trabajo de la persona como individuo y las cualidades que tiene este para la realización de las tareas encomendadas a su labor y la solución de cualquier inconveniente en su puesto de trabajo.

### ***Modelo de gestión del conocimiento.***

Este modelo establece aspectos intelectuales, colectivos o individuales que permiten realizar funciones para cumplir objetivos propuestos por la organización. En el concepto de gestión del conocimiento se dice que el conocimiento es el activo más importante de las organizaciones y es la base del éxito de estas en el contexto que se desenvuelven. (Grande, 2004). Por tal razón es fundamental fortalecerlo y potenciarlo, de tal forma que contribuya cada día al mejoramiento de la productividad en las

empresas, logrando que el personal cuente con una estabilidad laboral y sentido de pertenencia para con la compañía.

Adicional a lo anterior, es importante lograr comprender desde la vista de algunos autores, a qué se refieren cuando se habla de gestión del conocimiento aplicado a una organización; según Molina & Marsal, (2002) Cuando se utiliza esta expresión se combinan tres acepciones diferentes:

La valoración del Know-how de las empresas, las patentes y las marcas de forma normalizada (capital intelectual)

El impulso de una cultura organizativa orientada a compartir conocimiento y al trabajo cooperativo.

La puesta en marcha de dispositivos que faciliten la generación y el acceso al conocimiento que genera la organización – tecnología.

Con el pasar de los años, se van implementando nuevas tecnologías y mejorando el desarrollo de la informática y las telecomunicaciones, por lo cual es necesario mantener el personal y equipos de trabajo a la vanguardia de estas tecnologías y así lograr garantizar la gestión del conocimiento en las organizaciones.

Tomado como referente lo anterior y al acercamiento que se ha logrado con ARUS S.A, puede presumirse que la empresa actualmente se encuentra adoptando las prácticas de un modelo por competencias y de relaciones humanas, precisando un hecho importante como lo es el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de roles que se define desde la planeación de la estrategia. Como sustento de esta afirmación, la implementación de los modelos puede interpretarse que tiene como reflejo la definición de un modelo de selección por competencias, planes de bienestar, escalas salariales, optimización de procesos, entre otros.

### **Procesos de gestión humana**

En ARUS SA el área de Gestión Humana tiene como objetivo garantizar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, formación, desarrollo, bienestar, compensación, seguridad y salud en el trabajo; siendo aquí donde se definen las políticas

integradas del área, las cuales permiten que los trabajadores conozcan el funcionamiento, deberes y derechos en cada proceso; dicho conocimiento contribuye en gran medida a su bienestar, capacitación, potenciación de sus habilidades, debido a que por medio de esto es que se definen los parámetros de actuación.



Figura 2. Arus S.A. (2017). Procesos de Gestión Humana en ARUS S.A.

Las diferentes estrategias empresariales que han venido cambiando a lo largo del tiempo han traído consigo los distintos cambios en los procesos de gestión humana, transformando el área que hoy en día es en una aliada estratégica para la obtención de los objetivos organizacionales. En el artículo “La “P” mayúscula de los procesos de selección” García (2004) describe la importancia y calidad del trabajo que suministra el departamento de gestión humana en el desarrollo de la estrategia de la organización. Este aporte es evidencia desde los procesos de reclutamiento y selección de personal de acuerdo al perfil y competencias organizaciones, los cuales están estructurados con el propósito de prever las conductas, el desempeño y hasta el rendimiento de los empleados en la organización.

El proceso de selección se inicia desde la generación de la solicitud hasta llegar al reclutamiento de candidatos internos, externos o de convocatoria mixta, y así lograr darle cubrimiento a un espacio al interior de la organización. Como requisito del proceso

de selección, los candidatos deben cumplir con un mínimo de requisitos establecidos y estas precisiones varían de acuerdo con el perfil que se desea cubrir; durante este proceso se pueden comparar las aptitudes y actitudes de los aspirantes, las cuales se determinan por las pruebas psicológicas y técnicas de acuerdo al puesto de trabajo que se va a cubrir, además de una serie de entrevistas que permiten identificar los aspirantes más aptos.

Dado lo anterior, con el reclutamiento interno lo que se busca principalmente es generar mayor oportunidad de crecimiento y aprendizaje, garantizando así el aprovechamiento del potencial de desarrollo interno de los trabajadores. Según Jiménez:

(...) el reclutamiento interno por parte de la empresa se sustancia en lo que se denomina promoción interna. La fuente tiene su base en la movilidad funcional o sistemas de promoción de las empresas y pueden establecerse bajo 3 formulaciones: a) Abiertas: en ellas los trabajadores de la empresa pueden acceder al proceso de reclutamiento de forma libre y voluntaria cumpliendo unos requisitos preestablecidos. b) Cerradas: la promoción interna será una decisión unilateral de la empresa hacia un trabajador o grupo de trabajadores. c) Mixtas: cuando la promoción interna responda a los dos criterios anteriores. (Jimenez, 2007)

Posterior a realizarse la búsqueda interna de personal y dado el caso de no poder cubrir las vacantes, se recurre a medios externos; de acuerdo a lo afirmado por (Catillo, 2006) “cuando se recurre al reclutamiento externo deben identificarse los conocimientos y habilidades que no se encuentran en la empresa, para orientar las actividades de entrenamiento del personal.” De esta forma, la organización obtendría valor agregado debido a los nuevos conocimientos y experiencias inherentes al cargo solicitado con los cuales deberán contar los candidatos externos y así contribuir al balance.

Durante este proceso se ha de conseguir los candidatos potencialmente aptos para cubrir la vacante. Una vez finalizado el proceso de reclutamiento se pasará al de selección que se puede definir como el proceso de evaluación con el cual se pretende elegir, entre todos los candidatos preseleccionados, al más adecuado de acuerdo a sus competencias y conocimiento para cubrir la vacante disponible. Según Chiavenato (2009), el proceso de selección debe entenderse como la comparación de dos variables; por un lado, están las exigencias o requisitos del puesto a cubrir según el cargo y por el

otro, el perfil del aspirante. Estos dos criterios muestran la validez que puede haber en el proceso porque se obtiene la información de lo que se quiere y/o espera de los aspirantes, y también muestra una aproximación que se puede llegar a tener en cuanto al resultado en la obtención de los objetivos organizacionales.

Los componentes que encaminarán al personal a lograr los objetivos organizacionales trazados por la organización, deberán estar contenidos en la descripción del cargo que se realice anticipadamente el área de gestión humana; esta descripción deberá identificar las tareas, deberes y responsabilidades que debe realizar el empleado para cumplir con la intención del cargo. Por lo anterior, el proceso de selección de personal, es un proceso trascendental para la organización, ya que de él depende que ARUS SA cuente con el talento de personas con las habilidades, aptitudes y actitudes adecuadas, que el personal ingrese al puesto apropiado; y por último, que este personal efectúe un trabajo idóneo en la organización y con ello, contribuirán para el logro de los objetivos organizacionales.

### **Contratación.**

La contratación es la etapa en la cual se formaliza la vinculación del candidato, quien cumplió de manera satisfactoria el proceso de selección en cada una de sus fases. Las formas de contratación en Colombia están estipuladas en el código sustantivo del trabajo, en el capítulo 1 título 1 artículo 22 donde se define el contrato individual de trabajo como: “Contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración”. (Presidente de la República de Colombia, 1950) Y en el capítulo IV del mismo código estipulas las modalidades del contrato y la forma del mismo, en el Artículo 31 estipula sobre si el contrato de trabajo es verbal o por escrito; en el artículo 38 describe lo que es un contrato verbal y las características de este tipo de contrato y en el artículo 39 se especifica cómo debe ser un contrato escrito.

Un contrato a término fijo es un documento escrito en el cual las partes acuerdan una duración cierta y limitada en el tiempo (máximo 3 años), por lo cual las dos partes

saben anticipadamente la fecha de terminación del mismo, en cambio, el contrato a término indefinido es cuando en él no se establece un tiempo de duración, es decir, cuando no se condicionó una fecha de terminación. Por otro lado, el candidato seleccionado deberá entregar al área de gestión humana de ARUS SA la documentación requerida para llevar a cabo la vinculación a la organización, los cuales serán necesarios para adjuntar a su la historia laboral y realizar las diferentes formas de afiliaciones a EPS, ARL; AFC, AFP y Caja de Compensación.

### **Formación y desarrollo.**

El capital humano es un asunto vital para el éxito de cualquier negocio y la más trascendental diferencia competitiva de una organización, por lo cual ARUS SA se ha venido preparado continuamente para los desafíos y cambios del mundo actual contando con personal experto, ágil, emprendedor y dispuesto a cambiar y aprender del entorno, y es por medio de la formación y el desarrollo que se logran estos objetivos.

Por lo anterior ARUS SA invierte en la formación de sus empleados para obtener un rendimiento asegurado. Según Chiavenato (2009), la formación era el medio para adecuar a cada persona a su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los puestos que ocupaban. Pero hoy en día este concepto cambio y se extendió y ahora se considera que la formación es una forma para apalancar el desempeño en el trabajo y así se prepara a la persona para que ejecute con excelencia las funciones específicas del puesto de trabajo.

Hoy en día, la formación es el medio que se utiliza para desarrollar y potencializar las competencias de los empleados de la organización y esto es para que las personas puedan ser más productivas e innovadoras, teniendo como resultado la consecución de los objetivos organizacionales y así las personas son más valiosas. Por lo anterior, se puede afirmar que la formación es una forma eficaz de aumentar el valor a las personas para la organización y, asimismo, prestar una mejor atención a los clientes y esto conlleva a atesorar el patrimonio humano de la organización.

La formación busca mejorar las habilidades y las competencias de las personas, se oriente en el puesto de trabajo actual; por otro lado, está el desarrollo de las personas, el cual se enfoca en los puestos que ocupará el trabajador en el futuro en la estructura de la empresa y se implementa para potencializar las nuevas destrezas y aptitudes que requerirán en este nuevo puesto. Así, la formación y el desarrollo son un aprendizaje el cual conlleva a un cambio en el comportamiento del individuo ya que se incorporan nuevas prácticas, actitudes, habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, el desarrollo de las personas es aprender nuevas ideas y conceptos para que se modifique los hábitos y comportamientos y estos sean más eficaces que antes, esto es el fortalecimiento de la personalidad humana.

### **Motivación y bienestar.**

Un tiempo atrás el bienestar laboral se entendía dentro de las organizaciones como un tema moral, su relación era con los valores éticos de cada trabajador y la religión, “como los industriales habían logrado riqueza y posición mediante el trabajo de otros, estaban moralmente obligados a asumir sus responsabilidades, no sólo frente a la economía, sino frente al bienestar individual y colectivo de sus empleados”. (Barley y Kunda, 1992) Con el cambio en los tiempos, el surgir de nuevas ideologías y el interés de los empresarios por conseguir mayor eficiencia y productividad, los obligo a replantear los programas cambiando la forma como se había constituido el bienestar laboral con el único propósito de incrementar la satisfacción del empleado y por ende su productividad:

En los años setenta, el concepto de bienestar empieza a ligarse más con el de calidad de vida laboral “(...) Es decir, trascender un enfoque asistencialista de ‘dar cosas’ y propender por una propuesta que apunte hacia el desarrollo humano integral en la organización” (Calderón; 2003).

Los programas de bienestar laboral implantados al interior de las organizaciones se desarrollan con el propósito de aportar en el mejoramiento en la calidad de vida de los trabajadores, incentivarlos y garantizar un buen clima organizacional. La empresa de consultoría Hay Group realizó un estudio donde se evidenció que:

(...) 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. (Portafolio, 2012)

Cuando un empleado se siente parte importante dentro de la organización y la misma resalta su valor impulsando su desarrollo y calidad de vida tanto para el como para su familia, garantiza su tranquilidad y estabilidad laboral dentro y fuera de ella:

(...) así como se hace una planeación de presupuesto, se diseña un plan de acción para cada año, se establecen las metas y los objetivos que se tienen que lograr, también se debe pensar en algo tan importante como programas que brinden bienestar al trabajador, de manera que se impulse la tranquilidad suficiente para desarrollar su gestión. (Cucaita, 2013)

De esta forma, se da un plus de motivación e incentivo al empleado para que desarrolle su función con más seguridad, compromiso y entrega hacia la organización en la que se encuentra. A su vez y con un mismo grado de importancia, se halla la motivación, entiéndase esta como personal o laboral teniendo en cuenta que las dos se pueden complementar para lograr diferentes objetivos. La motivación laboral influye en la consecución y alcance de metas propuestas y ayuda en la creación de un ambiente laboral propicio, agradable y proactivo. Para Abraham Maslow: “la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades” (1943), las cuales clasifica de acuerdo a su importancia en una pirámide dividida en cinco partes así:



Figura 3. Maslow, A. (1943). Pirámide de Maslow. Recuperado de



<https://www.eoi.es/blogs/katherinecarolinaacosta/2012/05/24/la-piramide-de-maslow>

Es de esta forma como el empleado satisface sus necesidades desde las más básicas, que en su relación con el ámbito laboral espera recibir una remuneración que le permita suplir las mismas y acceder a las siguientes en un orden ascendente, donde al final se espera que la persona al suplir sus necesidades se sienta impulsado hacia el éxito con una mentalidad positiva.

Otros autores como Piaget, Chiavenato, Herzberg, McClellan, al igual que Maslow, convergen en que el ser humano basa su motivación en el cumplimiento de factores y necesidades definidas por el mismo, y al sentir apoyo y seguridad por parte del entorno en el que se desempeña y quienes en él se incluyen, se puede llegar a producir una reacción que le permite generar una identidad corporativa, fidelizarse hacia su compañía y, por consiguiente, fijar sus propósitos en ser más productivo en sus labores.

Es así como la motivación por parte de la organización hacia el empleado mantiene un papel fundamental; como parte de este esfuerzo esta la capacitación, la cual es considerada como un “gana-gana” ya que genera un valor agregado tanto a nivel interno como externo, frente al empleado significa un fortalecimiento de sus competencias técnicas y del ser y por otro lado, frente a la compañía se ve reflejado en la aplicabilidad de los conocimientos en las actividades propias del cargo y que día a día se deben realizar para así garantizar el resultado esperado por parte de la organización.

### **Seguridad y salud en el trabajo.**

Haciendo énfasis en la calidad de vida de los trabajadores, se deben tener en cuenta no solo los beneficios que se brindan mediante el área de bienestar de la organización sino también los estatutos legales que obligan al empleador a cumplir con la responsabilidad en cuanto a la salud, enfermedades, seguridad, minimización o eliminación de riesgos que se puedan generar en los puestos de trabajo o durante el desarrollo de las labores a cargo de cada empleado:

(...) el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), el cual debe ser implementado por todos los empleadores consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua, lo cual incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en los espacios laborales”. (Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social, 2018)

Para lograr una implementación correcta del SG-SST es necesaria la participación de todas las partes que se encuentran involucradas con la organización, los procedimientos que se implementen pueden llegar a cambiar la forma como se llevan a cabo actividades que anteceden un riesgo para los empleados, de esta forma se pueden causar molestias o desafíos para los mismos.

La monotonía en el desarrollo de las actividades es causa de enfermedades profesionales y su prolongación a mediano o largo plazo implicara en algún momento el reemplazo del empleado en cuestión, al no regular las actividades de tal forma que se mitigue o elimine el riesgo que se presupone para la salud del trabajador, la misma organización estaría fomentando el hecho de tener que cambiar constantemente de personal para el desarrollo de dicha tarea.

El SG-SST aporta a la organización durante su implementación ventajas que conllevan a:

(...) la mejora del ambiente de trabajo, el bienestar y la calidad de vida laboral, la disminución de las tasas de ausentismo por enfermedad, la reducción de las tasas de accidentalidad y mortalidad por accidentes de trabajo en Colombia y el aumento de la productividad. (Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social, 2018)

Tomar en cuenta y seguir los estatutos legales aunque sea una actividad compleja brinda beneficios a la organización mediante los cuales, si se cumplen los requisitos, se da un correcto funcionamiento tanto a los procesos como a los procedimientos, se llega a mantener una estabilidad laboral pertinente y acertada donde los empleados se sienten seguros en sus puestos de trabajo, sin exposición a actividades que atenten contra su integridad de modo que los índices de rotación serán bajos en razón a la seguridad y salud de los trabajadores.

## **Compensación.**

Las prestaciones y salarios hacen parte de la compensación que recibe una persona empleada para realizar una determinada labor, es así como se garantiza la satisfacción de los empleados, una compensación correctamente estructurada logra influir en la motivación del empleado hacia un mejor desempeño, al igual que atraer y retener al personal necesario para el funcionamiento de la organización. La compensación y la motivación son dos conceptos que laboralmente están estrechamente relacionados, se entiende por compensación:

(...) todas las formas de pagos o recompensas destinadas a los empleados y que se derivan de su empleo, y tienen dos componentes básicos, por una parte, los pagos monetarios directos en forma de sueldos, salarios, incentivos, bonos y comisiones y, por la otra, los pagos indirectos en forma de beneficios económicos, con los seguros y las vacaciones pagadas por el empleador. (Dessler, 2001)

La compensación también posee implicaciones de carácter social y psicológico, el respeto hacia el empleado por parte de su equipo de trabajo al igual que los mandos altos de la organización, las oportunidades y su posterior desarrollo personal, así como lo afirman Castaño, Montoya y Restrepo:

La compensación salarial va más allá y parte de la premisa que se deben conocer las necesidades y expectativas del individuo que labora, para tratar de satisfacerlas, siempre y cuando él como trabajador ayude a cumplir las expectativas de la organización. (Castaño, Montoya, & Restrepo, 2009)

Actualmente y teniendo en cuenta la preparación profesional de las personas, la ambición a obtener ingresos acordes a los estudios realizados, poder tener una mayor participación dentro de la organización y demás particularidades que trae consigo la globalización, exigen a los altos mandos planificar alternativas de compensación para lograr la retención del personal.

Hacen parte de la compensación: el sueldo, las prestaciones e incentivos, donde, el sueldo se percibe como la remuneración mensual recibida por los empleados; las prestaciones hacen referencia a pagos adicionales al salario mensual y los incentivos se dan siempre y cuando se cumplan ciertas condiciones pactadas con anterioridad. “Un

nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.”. (Ovalle & Jiménez Ramírez, 2017)

Las organizaciones que propenden por una eficiencia en la productividad deben crear un sentido de pertenencia que motive al empleado a cumplir con lo propuesto. Lograr una alineación entre las partes que involucran e influyen directa o indirectamente en el empleado y el desarrollo de sus funciones y crear con estas un valor agregado mediante las compensaciones, significa que se ha acertado en el diseño del plan compensatorio y por ende el empleado se desempeñara acorde a las expectativas del mismo.

### **Rotación de personal**

La rotación de personal hoy en día se ha convertido en un tema de suma importancia para las compañías, tal como lo dice Chiavenato (2009), “La rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo”. (pp. 90), esto ha tenido como consecuencia que las organizaciones inviertan tiempo y recursos para encontrar las causas de la rotación y así mismo poder disminuirlas con las diferentes estrategias que puedan llegar a desarrollar.

De igual manera una alta rotación en una empresa crea una percepción de tener un punto débil o negativo que es el causante de la pérdida de personal; así mismo, en los empleados se concibe un ambiente de confusión por los cambios constantes que trae consigo la persona que llegue a ocupar un nuevo cargo o a imponer una forma diferente de hacer las cosas si se trata de un cargo directivo.

Es así como factores inherentes a la rotación de personal afectan la productividad de la empresa, causando de esta forma un bajo rendimiento tanto en la parte financiera, de ventas y comercial, como en lo relacionado con la incentivación de sus empleados en el desempeño de labores. Cuando hay una alta rotación en una organización está puede ocasionar, desmotivación en los compañeros de trabajo, ya que en los empleados se concibe un ambiente de confusión por los cambios constantes que trae consigo la

persona que llegue a ocupar un nuevo cargo o a imponer una forma diferente de hacer las cosas si se trata de un cargo directivo.

Adicionalmente se puede llegar a presentar daño a la imagen o al nombre de la empresa frente a sus empleados y a observadores externos con aspiraciones de pertenecer a la misma, sin contar con los costos que conlleva el traer nuevo personal, Werther & Davis (2008) exponen que:

El costo de la rotación de personal es alto, ya que comprende no solo los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que se originan de la apertura de registros, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación, la inscripción del empleado a distintas instituciones de seguridad social. (pp. 228)

En línea con lo anterior, Chiavenato (2007) afirma que la rotación de personal mezcla costos primarios, secundarios y terciarios. En el grupo de los primarios, se pueden identificar los costos que se involucran de manera directa con el retiro del empleado y su reemplazo por otro, es decir, costos de reclutamiento y selección, costos de registro y documentación, costos de ingreso y costos de desvinculación. En el grupo de los secundarios comprenden aspectos imperceptibles o intangibles los cuales en ocasiones son difíciles de cuantificar, estos abarcan los efectos colaterales inmediatos de la rotación, entre los cuales podemos encontrar, repercusiones negativas en la producción, cambios en las actitudes del personal, costo laboral extraordinario y costo operativo extraordinario en los cargos operacionales y finalmente tenemos los costos terciarios los cuales son los que no se tienen en cuenta inicialmente, pero se ven reflejados a mediano y largo plazo y se manifiestan en los costos de inversión extraordinario y pérdidas en los negocios. A continuación, se resumen los tres tipos de costos.



Figura 4. Arus S.A. (2017). Procesos de Gestión Humana en ARUS S.A.

### **Tipos de rotación.**

Citando a Robbins & Coulter (2005) definen la rotación de personal como “(...) el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización... se desea minimizar, sobre todo entre los empleados con alto nivel de desempeño y los que son difíciles de reemplazar.” (pp. 343) por lo anterior se concluye que los tipos de rotación que se pueden manejar son: el retiro voluntario o renuncia y retiro involuntario o despido.

*Retiro voluntario y/o renuncia:* Este tipo de retiro se manifiesta cuando un empleado decide, por motivos profesionales o personales, terminar con el contrato de trabajo con el empleador. La decisión se puede dar por dos motivos. El primero puede ser por el nivel de insatisfacción del empleado con su trabajo. El segundo se presenta por las diferentes alternativas interesantes que el empleado encuentra fuera de la organización, en el mercado laboral. El empleado puede estar buscando un cambio de trabajo por estar insatisfecho con el trabajo en sí, o por el clima laboral o la combinación de ambos. Dentro del marco legal colombiano cuando hay un retiro voluntario es un proceso sin conflictos ni mayores contratiempos para la organización. Para cualquier organización cuando existe un caso de estos, entre el empleador y el empleado no predomina un contexto de conflicto, la renuncia le permite a la organización reorganizar el área y tiene la oportunidad de modificar o arreglar los elementos que originaron el problema entre el empleador y el empleado, esta renuncia voluntaria le evita a la

empresa un problema legal que puede implicar para la organización un sobre costo tanto en recursos financieros como de tiempo.

*Retiro Involuntario y/o Despido:* Este tipo de desvinculación se da cuando la organización decide terminar la relación laboral con alguno de los empleados, ya sea para reemplazar al empleado por otro más apropiado teniendo en cuenta sus necesidades, también la organización puede tomar la decisión para corregir una selección y contratación incorrecta o para minimizar el personal de la compañía.

Teniendo en cuenta lo anterior y tomando como referente el Código Sustantivo del Trabajo (CST), dentro de los principales factores de terminación de contrato de trabajo existen las siguientes causas: muerte del trabajador, por mutuo consentimiento, expiración del plazo fijo pactado, terminación de la obra o labor contratada, liquidación o clausura definitiva de la empresa o establecimiento, suspensión de actividades por parte del empleador durante más de 120 días, sentencia ejecutoriada, y por no regresar el trabajador a su empleo, al desaparecer la causa de la suspensión del contrato. Adicionalmente existe finalización de vínculo laboral de forma unilateral por parte del empleador por justa causa de acuerdo al artículo 62 del CST y sin justa causa según artículo 64 del mismo reglamento, teniendo como diferencia el no pago de indemnización en el primer caso y el reconocimiento de la misma en el segundo caso. (Presidente de la República de Colombia, 1950)

A continuación, se resumen los tipos de rotación:

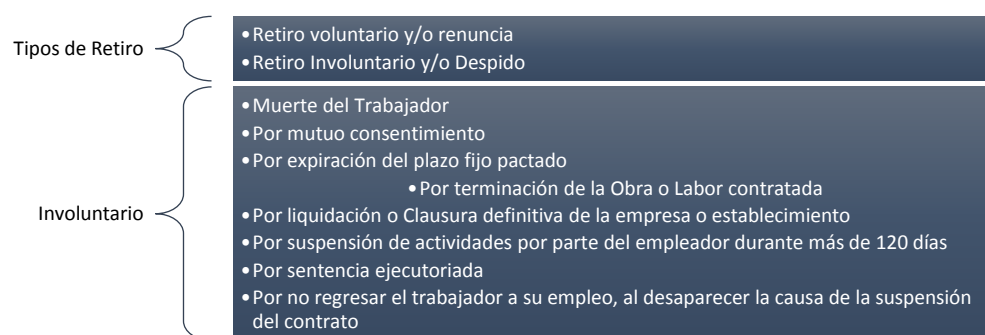


Figura 5.Arús S.A (2017). Procesos de Gestión Humana en ARUS S.A.

### **Rotación en ciudades.**

Tomando como referencia las cuatro principales ciudades donde actualmente tiene presencia la organización ARUS SA, y las cuales son puntos clave debido a su población y diversidad, y a su vez cada una presenta variables diferentes que influyen en los índices de rotación, para la presente investigación se toman en cuenta los resultados del estudio realizado por la Escuela de Economía y Finanzas (EAFIT) en el cual el índice que representa un empleo formal bajó al 0,7%, las posibilidades para acceder a un empleo formal cada vez son menos en Bogotá, Cali y Medellín, al mismo tiempo que se presentan más oportunidades en Barranquilla. Un comparativo por ciudades entre los meses abril-junio con octubre-noviembre, puede ser el siguiente, contenido en el mismo estudio realizado por EAFIT:

En Bogotá la caída del empleo formal fue del 1.1% y el desempleo se elevó primero hasta enero (10.1%) y luego volvió a caer estabilizándose alrededor del 8.4% (dato de abril-junio), en Cali el empleo formal bajó 1.2% en ese mismo período y el desempleo ha seguido bajando, en Medellín el empleo formal cayó 1.0% en ese mismo período y el desempleo subió hasta marzo y luego se redujo (9.9% en junio), en Barranquilla el empleo formal continuó creciendo (1.0% en ese mismo período, y el desempleo (8.6% en junio. (Castaño H. L., 2016)

El común denominador en el estudio citado anteriormente, posee una alta presencia de la informalidad en las principales ciudades de Colombia, las personas que cuentan con estudios profesionales buscan un empleo que se encuentre acorde a sus necesidades y expectativas tanto personales como laborales, pero, de igual manera, se presenta el caso de quienes no poseen estudios y se emplean por un menor valor correspondiente al trabajo a desempeñar u ofrecen servicios independientes con bajo costo comparado al que presta una organización formal, lo anterior sin tener en cuenta el análisis que realiza un empleado de su puesto de trabajo y se encuentra con una remuneración no acorde a las tareas desempeñadas, un ambiente de trabajo poco agradable entre diferentes variables que se puedan presentar en una relación laboral y que incitan la búsqueda de mejores ofertas laborales, hecho que conlleva al aumento en la rotación de personal.



Las empresas de software, en este orden de ideas, se enfrentan en una guerra en dos frentes: por un lado, evitar la fuga de cerebros; por el otro, tentar al personal con salarios y beneficios, lo que recorta márgenes de rentabilidad, en especial las que están enfocadas en la exportación de servicios. (Clarín, Economía, 2011)

Como en todos los sectores, la remuneración es uno de los factores más importantes que tiene en cuenta quien participa o queda seleccionado en una oferta laboral y de igual manera es una de las variables mediante la cual las organizaciones atraen el talento humano y se ven obligadas a mantenerlo con el fin de no perder la inversión hecha tanto en conocimientos como en experiencia y calidad.

Es necesario tener en cuenta que las razones que conllevan a una persona a renunciar a su puesto de trabajo no siempre son de tipo salarial, la relación laboral constituye un todo que al llegar a cierto punto se inclina desfavorablemente para que un empleado analice su situación dentro de la organización y tome una decisión, en un estudio realizado por Adecco donde se pretendía saber porque los colombianos renuncian a su trabajo, se evidencio que:

(...) el 22% de los encuestados renunció por no tener posibilidades de ascenso dentro de la compañía, en segundo lugar y con un 21%, las personas afirmaron haber encontrado una mejor oportunidad laboral. El 12% renunció porque había un mal ambiente laboral dentro de la empresa, seguido del 11% que dijo tener un mal jefe. Un 10% lo hizo por no tener oportunidades de aumento de sueldo y un 9% se retiró por sobrecarga laboral. (Adecco Colombia, 2017)

### **Fenomeno de rotación de personal.**

Es importante mostrar cuales son las principales causas determinantes para la rotación de personal en las organizaciones, esto con el fin de encaminar un soporte teórico para dar respuesta a los objetivos propuestos en este trabajo de investigación. Para Newstrom (2007), la rotación de Personal “es la proporción de empleados que deja la organización durante un periodo dado (usualmente un año)” (pp. 224) Se podría decir que algunos empleados toman la decisión retirarse de la empresa donde tiene un vínculo laboral, porque quieren cambiar de organización, a otra que pueda satisfacer sus intereses los cuales están relacionados con factores económicos, laborales, personales o

sociales, o tal vez porque no están satisfechos y/o conformes con algunas de las actividades, procedimientos o políticas de la organización con la cual tienen el contrato laboral.

A continuación, se evidenciará en la figura numero 6 las principales causas de rotación de personal, (Chiavenato, 2007).

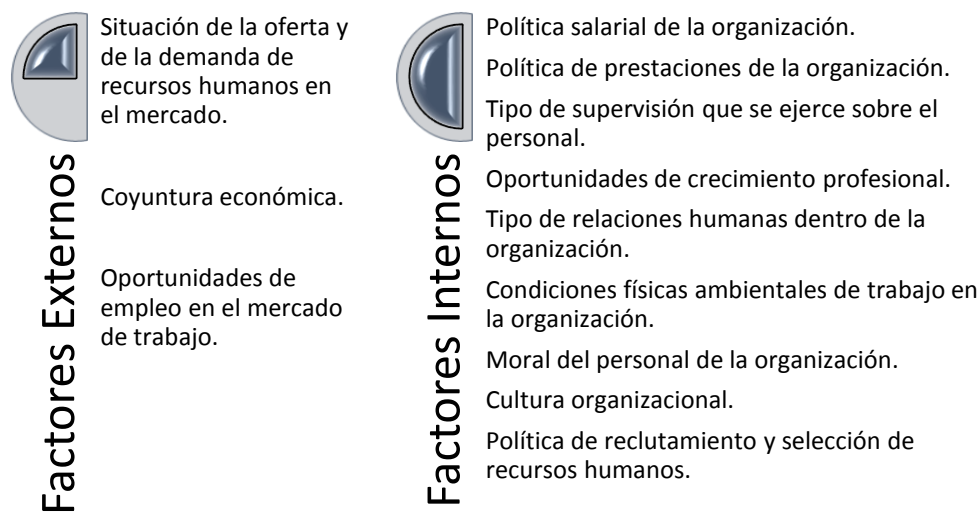


Figura 6. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones

La rotación del personal en una organización se debe entender como un efecto de algunos fenómenos tanto internos como externos que se dan a su interior, por lo anterior, la rotación se debe entender no como una causa, sino como una consecuencia de dichos fenómenos, y estos fenómenos influyen en la actitud y en el comportamiento de cada una de las personas de la empresa, ya que la rotación es una variable de los fenómenos ya mencionados.

Por otro lado, Andrare (2010) señala que las causas de la rotación de personal se agrupan de la siguiente manera: causas generales que son independientes a la empresa y de cada persona, de carácter empresarial ligadas a la implementación de la política del personal y de carácter particular relacionado con el empleado y sus condiciones personales y familiares generalmente extra empresariales. Con lo anterior, las dos primeras causas concentran los diferentes escenarios circunstanciales del mercado laboral, junto con las condiciones del trabajo y la capacidad de los presidentes, gerentes,

líderes o administradores de las sociedades para determinar políticas y/o los diferentes lineamientos de la organización, el tercer grupo de causas están sujetadas con la personalidad de los empleados, y van relacionadas directamente con las diferentes condiciones familiares, culturales y sociales.

En cuanto al componente personal, se debe examinar teniendo en cuenta el aspecto de satisfacción del trabajo desde la perspectiva del ambiente como la visión personal, las cuales son en conjunto las que dan al empleado la clave para conservar la estabilidad emocional, según Santillan & Navarro (2008), “La satisfacción laboral como causante de la rotación de personal trae consigo una serie de agentes que se ven influenciados por la misma motivación, estos son: Las situaciones personales, el salario, situación organizacional, situación ambiental”. (pp. 91)

Por otro lado, y teniendo en cuenta que el clima organizacional es otra causa de la rotación de personal Soria (2008) concluye que este es:

(...) un cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados a éste. El clima organizacional se define en sí, como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. (Soria Romo, 2008)

### **Impacto organizacional por índice de rotación.**

La rotación de personal impacta en y desde varios aspectos económicos de la empresa siempre teniendo como consecuencia una pérdida de dinero que se convierte de difícil retorno:

(...) según John Badel, gerente general de Lee Hecht Harrison para Colombia, cuando una persona deja su cargo, la empresa incurre en un gasto estimado de hasta 12 veces el valor del salario, por lo que uno de los mensajes invita a tener buenas oportunidades de desarrollo dentro de las organizaciones. (Ramirez, 2016)

Al revisar el proceso que normalmente deben realizar las empresas para seleccionar un nuevo candidato, al cual se debe adicionar la complejidad de las características con las que los jefes solicitan al personal “los perfiles requeridos, en

todos los niveles, tienen el foco muy cerrado y usualmente, no es sencillo encontrar a las personas deseadas, tanto si se trata de profesionales como de otras con menor preparación académica”. (Alles, 2006) Una vez se inicia el proceso de selección, se considera una acción de gran importancia como se había mencionado, realizar procesos de selección internos, teniendo así un beneficio en doble vía; cubrimiento de una vacante en menor tiempo, garantizando también la optimización y mejorar de la curva de aprendizaje, iniciando plan de carrera y crecimiento en los equipos de trabajo y mayor visibilidad de los stakeholders.

Adicionalmente, se debe cuantificar el tiempo del personal de selección que debe invertir en filtrar las hojas de vida, programación de entrevistas, realización de pruebas, programar estudio de seguridad, para así poder escoger el candidato más apto para el cargo minimizando el riesgo de deserción por consiguiente y al aprobar el riguroso proceso de selección con el cual se pretende en un futuro que no genere un alto índice de rotación o pronto abandono de cargo, se envía a contratación con el cual se estaría cubriendo la vacante generada; teniendo en cuenta lo anterior, allí no termina la inversión de la empresa con la nueva contratación del personal, ya que se debe proporcionar las herramientas adecuadas y asignar una persona idónea quien se convertirá en el tutor o el encargado de realizar el debido acompañamiento en la inducción al cargo y sus funciones etapa a la que se conoce como la curva de aprendizaje:

la curva de aprendizaje se refiere a una tarea o empleo repetitivo y representa la relación entre la experiencia y la productividad: el tiempo necesario para producir una unidad disminuye a medida que el operario o la compañía produce más unidades. (Krajewski, 2000)

Con relación a este tema, se puede afirmar que esta curva de aprendizaje no tiene un tiempo determinado en el cual finalice, ya que puede llegar a tardar varias semanas o incluso meses dependiendo de la complejidad de las funciones del cargo, mientras esto ocurre, directamente se va a ver afectada la productividad de la empresa sin importar en el sector que se desenvuelva; si es de producción esta baja productividad se verá

reflejada en el número de producto terminado, este será inferior al de un empleado antiguo o con más trayectoria en la empresa.

Por este motivo las empresas tratan de optimizar esta etapa de aprendizaje en los nuevos empleados para así reducir el tiempo de la curva de aprendizaje para que estos nivelen la capacidad de producción de los empleados antiguo y de igual forma reducir las pérdidas generadas en los costos de producción. Adicional a la baja productividad del personal nuevo, la empresa debe realizar unas inversiones en capacitaciones ya sean presenciales o virtuales, capacitaciones sobre las funciones de su cargo o adicional se le profundiza temas de la empresa como actividad comercial, la importancia del cargo para cumplir los objetivos empresariales “El aprendizaje organizacional implica adquirir experiencia con productos y procesos, alcanzar mayor eficiencia por medio de la automatización y demás inversiones de capital e introducir otras mejoras en los métodos administrativos o en el personal” (Krajewski, 2000).

El clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas, en los últimos años se ha construido en objeto de estudio en las organizaciones de diferentes sectores y tamaños que hacen esfuerzos para por identificarlos. (Mendez Alvarez, 2006)

Por lo anteriormente expuesto, cuando el ambiente laboral tiende a subir es cuando los empleados se encuentran satisfechos, a gusto con sus empleos y el entorno se vuelve más cálido para trabajar y promover el trabajo en equipo, “El clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc.” (Chiavenato, 2007)

Los autores referenciados permiten al equipo investigador discernir sobre la relevancia de la rotación de personal haciendo énfasis en los procesos que se encuentran dentro del área de Gestión Humana y la forma como el aumento del mismo indicador incide tanto en las personas, como en los procesos de la organización. A lo largo del documento se pretende clarificar significados, implicaciones, involucrados,

responsabilidades, entre otros, que tiene una compañía y en especial el área de gestión humana en relación a lo que significa y genera presentar altos niveles de rotación.

## Marco Metodológico

### Diseño

La investigación realizada en ARUS SA es de tipo cualitativo, según Hernández, Fernández & Baptista (2006), esta investigación “Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevos interrogantes en el proceso de interpretación”. Por lo anterior, se puede afirmar que la recolección de datos radica en conseguir los diferentes puntos de vista junto con las perspectivas de los participantes, tales como: emociones, significados, costumbres, hábitos entre otros.

Así mismo, la investigación busca descifrar, como los participantes interactúan, piensan, y se sienten en la organización, para que con esto se pueda llegar a resaltar las vivencias de los participantes tal como fueron experimentadas y concebidas. La investigación se realizó basada en el paradigma Hermenéutico el cual “se dedica a interpretar y develar el sentido de los mensajes haciendo que su comprensión sea posible, evitando todo malentendido, favoreciendo su adecuada función normativa” (Arraez, Calles, & Moreno de Tovar, 2006), siendo así una actividad interpretativa no tan solo de los textos sino también de los contextos, como se encuentra o se brinda la información, con el fin de obtener siempre la verdad, se puede interpretar que este es un método que busca más allá de la primera información que se da, y para llegar a esto se cuentan con varias herramientas como el análisis comparativo y la comprensión de lectura, con la que se busca estructurar una interpretación coherente de las diferentes situaciones.

Se desarrolla una metodología basada en un análisis de contenido, el cual hace referencia a “una técnica de investigación cuya finalidad es la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación o de cualquier otra manifestación de la conducta” Glaser & Strauss (1967). La investigación se apoya en la metodología descrita con el fin de analizar las variables causales que implican mediciones, impactos y estrategias que giran en torno a la rotación de personal en ARUS S.A tomando como referencia la tasa actual de rotación en la empresa. La recolección de

información realizada en la presente investigación fue antecedida por la aplicación de una entrevista semiestructurada donde:

(...) el entrevistador puede plantear las preguntas que considere oportunas y hacerlo en los términos que le parezcan convenientes, explicar su significado, pedir al entrevistado que le aclare algo que no entiende o que profundice sobre algún aspecto cuando lo estime necesario, y establecer un estilo propio y personal de conversación. (Corbetta, 2011).

La finalidad de la aplicación del instrumento de recolección dentro de la investigación, es esencialmente obtener información veraz por parte de las personas directamente involucradas, al igual que comprender el fenómeno de rotación que tiene la empresa ARUS S.A y las falencias que inciden potencialmente y matices de posibles aspectos a mejorar; la entrevista se compone de una parte inicial de contextualización sobre el tema de interés y posteriormente una indagación detallada.

De acuerdo al tipo de investigación, se determina que el muestreo a implementar es el no probabilístico, el cual según Bisquerra y colaboradores (2009) se define como “aquellos en los que la selección de los individuos de la muestra no depende de la probabilidad, sino que se ajusta a otros criterios relacionados con las características de la investigación o de quien hace la muestra” con base a esta información y de acuerdo a los investigadores, los criterios que se fijan para seleccionar la muestra son, por una parte el conocimiento global tanto desde el área de operaciones como administrativa de las cuatro ciudades y por otro lado, el cargo que desempeñan en la compañía los cuales hacen parte de los tres niveles jerárquicos de la compañía; con dichos criterios se espera poder tener una visión panorámica de cómo se vive la rotación de personal en ARUS S.A. Por consiguiente, se elige como primer participante a la directora de operaciones de tecnología, la segunda participante es la coordinadora de operaciones de gestión documental y por ultimo un técnico en soporte de servicio, quienes dentro de su gestión tienen responsabilidades con alcance a nivel nacional, es decir incluye las cuatro ciudades que se tienen como objeto de análisis en este estudio.



## **Participantes**

Para este trabajo de investigación se eligieron como muestra tres empleados de la empresa ARUS S.A., en los niveles estratégico y táctico los cuales tienen la siguiente descripción:

Participante 1: Mujer de 49 años quien trabaja en la empresa desde hace 3 años y medio y se desempeña en el cargo de directora de operaciones de Solución de Procesos. Durante este tiempo en el cual ha desarrollado el cargo, ha hecho que conozca y maneje la operación desde diferentes perspectivas.

Participante 2: Hombre de 29 años, se desempeña como Soporte de Servicio Técnico desde hace 7 años. Es una persona que se preocupa por conocer la compañía para la cual y así ser referente de servicio para los diferentes clientes.

Participante 3: Mujer de 42 años, quien se encuentra vinculada a la organización desde hace 5 años y quien actualmente se desempeña como Coordinador de Operaciones en la línea de producto de gestión documental; quien tiene a su cargo personal en Bogotá, Medellín y Cali, lo cual le ha permitido conocer y experimentar de cerca la raíz e impacto que tiene la rotación de personal en dichas ciudades. Adicionalmente, es una persona que se preocupa por conocer las necesidades y situaciones de índole personal y laboral de quienes pertenecen a su equipo de trabajo y por el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Teniendo en cuenta que el estudio pretende conocer la rotación de ARUS SA en las cuatro principales ciudades, se tienen en cuenta tres participantes cuyo rol tiene impacto a nivel nacional, conocen desde diferentes puntos como se vive la ausencia del personal; adicionalmente, tienen una trayectoria amplia en la organización, lo cual permite conocer sus experiencias a través de los años. Finalmente, cuentan con la disposición de aportar información valiosa a la investigación y así logre recopilarse los datos necesarios para lograr un resultado, de ser posible, en beneficio de la organización.

## **Criterios éticos de la investigación**

En Colombia la Ley dispone el uso de un consentimiento informado de manera escrita con el objeto de no vulnerar los derechos fundamentales de los participantes y para dar cumplimiento a la normatividad vigente en los procedimientos de información seleccionada, este consentimiento informado debe ser de manera escrita y en el mismo se les da a conocer que la información suministrada es personal, por lo cual es de carácter reservado y estará protegido, se les explica a los participantes que sus nombres se cambiarán por seudónimos y que sus datos se utilizarán únicamente con fines académicos.

Con base a los anterior, los participantes son informados de las leyes estipuladas sobre el tema, las cuales son: ley 1090 del 2006 por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones; Ley estatutaria 1581 de 2012, por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. La presente ley tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política; así como el derecho a la información consagrado en el artículo 20 de la misma. Decreto 1377 de 2013 que reglamenta parcialmente la ley de Protección de Datos (Habeas Data).

## **Procedimiento**

### **Fases.**

#### ***Fase 1: Problema.***

Una vez revisadas las opciones planteadas por los investigadores, se elige trabajar con ARUS S.A, donde por facilidad de acceso a la información, por la documentación que se ha trabajado en los últimos años y por el contacto que se tiene con los participantes elegidos. Teniendo en cuenta que la organización tiene un interés en conocer la información que se valide en esta investigación, se dan las facilidades de

acceder a las fuentes informativas que permitan darle en primer lugar definición al planteamiento del problema como a los objetivos.

Para llegar al marco de referencia se identifica la realidad de la compañía frente a la rotación de personal; posterior a ello, se logran conocer los procesos, estrategias y metodologías que están orientadas al manejo y control del fenómeno de rotación. El conocimiento de esta información se da de forma documental y empírica, ya que uno de los investigadores cuenta con fácil acceso a los datos requeridos. Adicionalmente, se realiza la consulta de fuentes bibliográficas en revistas científicas, bases de datos, bibliotecas universitarias, las cuales permitieron tener un mayor contexto y claridad acerca del tema a investigar.

Una vez realizadas estas validaciones y el conocimiento del contexto de la organización, se define la pregunta de investigación, posterior a ello se establecen los objetivos tanto general como específicos para poder dar respuesta a la pregunta ya establecida y tal como se mencionó en el diseño, se precisa que esta investigación es de tipo cualitativo y hermenéutica, lo cual significa que pretende analizar y entregar un resultado que aporte a la organización un valor agregado que contribuya a la necesidad identificada.

### ***Fase 2: Recolección de la información.***

En esta fase se busca la metodología para la recolección de la información más adecuada y eficaz. Siendo esta investigación de tipo cualitativo, se seleccionó como estrategia de recolección de datos la entrevista semiestructurada en donde se le realizará a cada participante ya preseleccionado de la empresa ARUS S.A., una serie de preguntas que conllevaran a conocer más a fondo la organización y la búsqueda final de los objetivos de este estudio.

### ***Fase 3: Análisis de Resultados.***

En esta fase se realizará el análisis de contenido de las tres categorías y siete subcategorías, las cuales surgieron como resultado de las entrevistas aplicadas a tres

trabajadores de ARUS S.A., por medio del cual se dará respuesta a los objetivos planteados en esta investigación.

#### ***Fase 4: Discusión y Conclusiones.***

En esta fase de la investigación se lleva a cabo la discusión, en la cual se contrasta el marco teórico con el análisis de los resultados finales; obteniendo así la base para la construcción de la conclusión final del proyecto investigativo, que permite, posteriormente, definir las sugerencias y recomendaciones que se puedan implementar en ARUS S.A.

### **Resultados**

La presente investigación tiene como objetivo general, comprender los fenómenos de la rotación de personal en la empresa ARUS S.A, para desarrollar este objetivo se establecieron tres categorías que están directamente relacionadas con los objetivos específicos, las cuales son, modelos y procesos de gestión humana, rotación de personal y efecto en el clima laboral y curva de aprendizaje por índice de rotación de personal; estas categorías fueron analizadas dentro del contexto organizacional de ARUS S.A.

De la primera categoría, modelos y procesos de gestión humana, nacen dos subcategorías que son: la coexistencia de diferentes modelos de gestión humana y el relacionamiento participativo con los procesos de gestión humana.

En la revisión de los discursos de los participantes, se puede evidenciar que no existe solo la implementación de un modelo de gestión humana en el área de Bienestar y Entorno de ARUS S.A, sino que es la combinación de algunos de ellos, dentro de la teoría construida en esta investigación, se definieron cuatro modelos: tradicional, relaciones humanas, gestión por competencias y gestión del conocimiento, los cuales están divididos en las diferentes actividades realizadas dentro del área de gestión humana.

La visión de cuáles son los modelos que más identifican las personas en ARUS S.A está enfocada hacia el modelo de competencias y gestión del conocimiento, ya que por medio de este último se valida la información que conocen las personas para así realizar capacitaciones de interés y de las necesidades técnicas de las líneas de negocio, lo cual permitirá el crecimiento personal y profesional de quienes trabajan en la compañía. En este sentido y de acuerdo a lo expuesto anteriormente frente a la Coexistencia de diferentes modelos de gestión humana en ARUS S.A. Participante 1 manifiesta que:

(...) se puede tener una combinación de algunos de ellos, de acuerdo a las necesidades..., si bien yo me atrevería a hablar de ARUS por un modelo de gestión por competencias...decir que en ARUS no hay gestión del conocimiento o no hay relaciones humanas o no hay un modelo tradicional, no podría decirlo, porque cada uno de ellos se ve implícito en cualquiera de las etapas que uno pueda desarrollar... nosotros los combinamos todos, pero me atrevo a decir lo de la de gestión por competencias, por lo que es uno de los pilares más importantes para nosotros y para el desempeño de las funciones.

Por su lado Participante 2 argumenta: “Por competencias y el de gestión del conocimiento...”; y en cuanto a Participante 3, ella explica:

yo te decía que ARUS ha entrado en una etapa de transformación donde si bien inicialmente uno podía ubicarse en el modelo tradicional, se ha iniciado como un despertar en los otros tres modelos por lo tanto yo ya lo veo como mixto, como que ya aplicamos en todos. ... ARUS lo veo ubicado en los cuatro modelos.

Respecto al relacionamiento participativo con los procesos de gestión humana en ARUS S.A, los participantes indican la importancia y el rol que juegan los diferentes departamentos de la compañía con al área de Gestión Humana; Participante 1, dice:

Bueno, nosotros en gestión humana está (...) Gestión del conocimiento (...) es el área de talento y aprendizaje (...) lo que es la parte de gestión del conocimiento donde estamos montando en un proyecto (...) garantizar ese conocimiento a través del tiempo(...) Hay un área de comunicaciones (...) toda la gerencia de bienestar y entorno, y esta área de comunicación (...) velar y garantizar que todos los empleados al interior de ARUS estemos alineados, pues que conozcamos todo lo que está pasando (...) nosotros manejamos una intranet al interior, donde en esta se despliega toda la información de todas las gerencias de la compañía, podemos tener ahí a nivel personal (...) Tenemos el área de selección o de atracción que es el área que nos presta todos los servicios de buscar los recursos con las competencias (...) Tenemos el área de bien humano

que es el área que se encarga de todas esas actividades también para los recursos de garantizar como que la cultura a nivel interno se mantenga.

Así mismo el Participante 2 argumenta:

Los procesos de selección, yo aprovecho las oportunidades que tiene ARUS para hacer las actividades de “más cerca de ti”, (...) en el cual un personal directamente de ARUS nos visita en la sede del cliente y nos retroalimenta, nos actualiza que se está ejecutando con temas de gestión humana, quien es nuevamente ARUS como compañía, que beneficios tenemos, que reglas o las normas del juego nos las mencionan como empleados (...)

En relación Participante 3 indica:

(...) a veces podemos utilizar mucho el proceso de contratación o de selección si tenemos un contrato nuevo... utilizar esos procesos... el proceso que más estoy utilizando es el de compensación variable... todos los líderes entraron en un programa de compensación variable entonces todos los meses tenemos que estar revisando los indicadores... cual fue la compensación que cada líder tiene entonces es algo que tengo que revisar mensualmente.

Teniendo en cuenta la información recopilada por los entrevistados y la teoría revisada en este documento, se establece la coexistencia de los cuatro modelos de gestión humana en el área de Bienestar y Entorno de ARUS S.A, lo cual permite tener un mayor reconocimiento de la organización como un espacio de desarrollo y de integralidad en su estructura. Esto alineado con la visión y misión de la organización, permite el desarrollo de los cuatro modelos tomando como base principal las necesidades que se presentan, bien sea dentro de un área determinada, teniendo en cuenta el nivel de cada cargo o los objetivos planteados.

ARUS S.A es una compañía que mantiene un interés constante en que cada una de las personas que la componen reconozcan sus procesos, el funcionamiento y apoyo que estos pueden dar a cada uno de los roles dentro del desempeño de sus labores. Del mismo modo, ARUS SA constantemente capacita a su personal acerca de los diferentes canales mediante los cuales se puede acceder tanto a información de interés como beneficios, de tal forma que no sea sesgado el conocimiento de procesos sino por el contrario se difunda a todos los niveles de la organización.

Avanzando con este análisis, en la siguiente categoría surgen tres subcategorías que ratificaron los discursos de los participantes. Estas subcategorías son: búsqueda de crecimiento profesional, considerada como causa principal de rotación de personal en ARUS S.A; mecanismos participativos en los procesos de gestión humana, que inciden en la rotación de personal en ARUS S.A; y tiquetera de beneficios y posibilidades de formación como estrategias corporativas para la disminución de rotación de personal.

Los participantes deducen en relación a la búsqueda de crecimiento profesional considerada como causa principal de rotación de personal en ARUS S.A, Participante 1 manifiesta:

Yo pensaría que...es tema más de superación, ya a nivel de cultura no he visto, pues, ni a nivel de maltrato o de clima dentro de la empresa, no lo he visto no me ha llegado ningún caso como de esos.

Así mismo Participante 2 Dice “son varios factores la verdad, esta mi entorno con el cliente, mi entorno con el líder y mi entorno profesional o crecimiento o formación... y hacia nuestro entorno de formación...”.

El Participante 3 explica:

Yo creo que las principales causas de rotación, nosotros en ARUS tenemos (...) los chicos están tomando quizás esas decisiones a la ligera porque no hacen consultas o no revisan y no comparan los beneficios de estar en ARUS (...) tomando como decisiones apresuradas (...) los chicos quieren como probar muchas cosas a la vez y toman decisiones apresuradas y luego pues ya quieren regresar.

En cuanto a los Mecanismos participativos en los procesos de gestión humana que inciden en la rotación de personal en ARUS S.A, el Participante 1 explica:

(...) eso es algo que caracteriza a ARUS y al grupo al cual pertenecemos donde el cumplimiento en los pagos es algo fundamental, (...) se tiene una parte de bonos, si, bonos que se dan por cumplimiento, que son las cosas adicionales que se puede tener (...) se maneja una libretica que uno les va pues como unos puntos y por el reconocimiento uno les va dando o autorizando a las personas se tiene derecho a un día libre, (...) nivel de capacitaciones y de formación para ciertos perfiles se hacen ciertos cursos y ciertas certificaciones (...) la libreta de reconocimientos, tiene la parte de estudio, también tiene la parte de bonificación (...)

Participante 2 por su parte indica:

(...) tiene muchos beneficios desde grupos bancarios de bienestar, ARUS es la única compañía que da muchos beneficios por estar vinculado a ella al grupo SURA, convenios bancarios, beneficios de compra y venta de servicios descuentos en muchos servicios y productos, capacitación, actividades hacia la familia y los compañeros (...) También esta los temas de convocatorias no amarran una convocatoria a alguien (...) convocatorios internas y externas (...).

Y el Participante 3 por su parte argumenta:

Hay varias cosas, yo creo que van desde tener unas instalaciones adecuadas, unos puestos de trabajo adecuados... se preocupan también por trabajar en las personas ese sentido de pertenencia, cuidarlas, nos visitan... ver a esa persona como persona y yo creo que eso es muy importante (...).

Y por último, la subcategoría en donde se halla la tiquetera de beneficios y las posibilidades de formación como estrategias corporativas para la disminución de rotación de personal, el Participante 1 afirma:

(...) más formación con externos para ciertos recursos, capacitación... vamos a empezar a trabajar con todo esto de la Universidad... la capacitación es un factor importante para que la gente también se vaya quedando en las compañías... el tema de la Universidad ARUS, donde vamos a desarrollar los perfiles que requerimos que se apalancan mucho hacia las competencias... se maneja una libretica que uno les va pues como unos puntos y por el reconocimiento uno les va dando o autorizando a las personas se tiene derecho a un día libre, si yo me graduó se tiene tanto tiempo, para la visa tengo tanto tiempo, que si me voy a cambiar de casa tengo tanto tiempo, ósea hay unos beneficios de ciertos permisos que como empleados tenemos.

Y el participante 2 indica. “ARUS da muchas herramientas para crecer, los beneficios con universidades, si, nos miden y todo, pero también tenemos Emotipuntos o una chequera para poder desarrollar las habilidades que nosotros tenemos o explotarlas para el cliente.”.

Frente a los fenómenos de rotación de personal en la empresa ARUS S.A expuestas en las entrevistas, se evidencia que, en primer lugar, que es una organización donde la mayoría de sus integrantes siente motivación intrínseca para pertenecer allí, donde al ser una compañía que piensa en el bienestar de los trabajadores, afianza los lazos y la conexión que permiten tener sentido de pertenencia. Por otro lado, los



participantes coinciden en que, aunque con un indicador de menor impacto, la principal causa de rotación, puede darse a la necesidad de crecimiento profesional y laboral.

De la tercera categoría surgen dos subcategorías definidas como: la organización se preocupa por el crecimiento profesional de sus empleados a través de la promoción interna; y la favorabilidad en la vinculación de personal externo por el aporte en nuevos conocimientos y experiencias.

Respecto a cómo la organización se preocupa por el crecimiento profesional de sus empleados a través de la promoción interna. Participante 1 argumenta:

Cuando se genera la vacante y el personal es interno es positivo (...) nosotros mientras que podamos mantener nuestros recursos y podamos al interior moverlos creo que es el deber ser,... si uno lo mira desde el proceso pues uno quisiera que ya la persona le llegara con un conocimientos especifico, (...) de hecho yo soy una de las apalanco mientras el recurso interno tenga el perfil y las capacidades yo estoy de acuerdo con que se cumpla, pero si cumple con el perfil, (...) pero sí creo que la primera opción debe ser el recurso interno.

Por su parte Participante 2 afirmó “(...) en el escalón que un compañero sube se lo merece ¿no? Si entra a un proceso de selección a un proceso de competencia como lo tiene ARUS, mijito se lo gano, hágale ya cubriremos la vacante con otro compañero (...)”.

El Participante 3 dice:

(...) yo creo que el beneficio es total motivación de las personas, porque son personas que se han caracterizado (...) vemos que tiene las competencias y si no las tiene en ese momento es una persona que puede acompañarse fácilmente y surgir... que esas personas logran al sentir que su trabajo que está siendo hoy en día valorado y que puede llegar a ser otras cosas mejor y a ocupar otros cargos o a realizar otras labores que también son importantes para la gente es muy importante (...).

Finalmente, en cuanto a la Favorabilidad en la vinculación de personal externo por el aporte en nuevos conocimientos y experiencias, Participante 1 argumenta:

(...) me parece que impacta porque es una persona que tiene que llegar a formarse, a capacitarse a conocer y posiblemente a un cierre de brechas, si, que afecta como tal el proceso (...) pues uno quisiera que ya la persona le llegara con

un conocimientos específico, pero uno como director tiene que garantizar que las cosas se den, porque ambas le pegan a la compañía (...) Si de hecho yo soy una de las apalancos mientras el recurso interno tenga el perfil y las capacidades yo estoy de acuerdo con que se cumpla, pero si cumple con el perfil, sino lo cumple si prefiero traerlo de afuera.

Participante 2 explica:

(...) es lo mismo es cubrir una posición nueva, digamos pasa con los soportes donde no se tiene cobertura de ARUS, ejemplo yo que no tengo cubrimiento en la región del Amazonas, en una tienda éxito no tengo yo un soporte ARUS allá subcontrato ese soporte externo el cual me va a cubrir ese puesto temporal o esa actividad temporal allá y va a cometer un error porque esta persona no tiene el conocimiento operativo de ARUS u operativo del cliente y van a cometer un error a causa de esa desinformación esto pasa con las convocatorias externas, se fue el compañero entra un compañero nuevo.

El Participante 3 indica:

(...) como los impactos negativos que puede tener es que hay una fila de gente que ya tenemos acá preparada o que está buscando una oportunidad y se pueden frustrar porque ya son conocedores, porque ya dominan los temas y dominan quizás el negocio, eso sería como el impacto negativo. Pero los beneficios también se ven porque es gente que viene con otras ideas, que quieren trabajar en otras empresas, viene con conocimientos y experiencias nuevas que nos pueden aportar acá también mucho, entonces yo también veo que puede tener un impacto positivo y un impacto negativo.

Teniendo en cuenta la información proporcionada por los participantes, se infiere que ARUS S.A, es una organización donde no presenta una única fuente de vinculación de personal, y en general la manera en que se llevan a cabo los procesos, luego que a lo largo de la investigación se ha concluido la pluralidad en sus enfoques, metodologías de ejecución, proyección entre otros, permitiendo que los trabajadores, sin definir el nivel de cargo, logre tener reconocimiento, sentido de pertinencia, posibilidades de acción y participación. Bajo este parámetro, que las personas pertenecientes a la compañía mantengan un interés constante en conocer los diferentes cambios, procesos, pero más aún, que sea la organización partidaria de que esto ocurra, genera en el personal una visión de pertenencia, disminuyendo la incidencia en el no aumento de la rotación de personal y de la existencia de diferentes maneras de hacer las cosas.

## Discusión

En el marco del objetivo general que pretende comprender los fenómenos de la rotación de personal en la empresa ARUS S.A, se tuvieron en cuenta los discursos de los tres participantes pertenecientes a los diferentes niveles jerárquicos de la organización, los cuales son: estratégico, táctico y operativo; en los dos primeros niveles los participantes tienen conocimiento del manejo de la operación a nivel nacional y el tercer participante logra tener información más cercana en cuanto a los motivos de retiro del personal operativo. De esta forma se conocen los modelos y procesos de gestión humana, el plan de beneficios y retención para los empleados, así como la incidencia que tienen estos en la rotación del personal al interior de la organización.

Inicialmente se informó sobre los modelos y procesos que hacen parte de gestión humana, con lo cual se pretendía conocer qué modelo sustentaba los diferentes procesos del área, teniendo en cuenta la idea anterior y lo expresado por el participante 3 donde afirma que:

(...) yo te decía que ARUS ha entrado en una etapa de transformación donde si bien inicialmente uno podía ubicarse en el modelo tradicional, se ha iniciado como un despertar en los otros tres modelos por lo tanto yo ya lo veo como mixto, como que ya aplicamos en todos.

Y el participante 1 expresó:

(...) puede tener una combinación de algunos de ellos, de acuerdo a las necesidades que se puedan tener (...) yo no puedo decir que en ARUS no hay gestión del conocimiento o no hay relaciones humanas o no hay un modelo tradicional o no hay competencias, no podría decirlo, porque cada uno de ellos se ve implícito en cualquiera de las etapas que uno pueda desarrollar, (...) Entonces desligarme de los diferentes modelos, pues, es muy difícil, porque pueden estar implícitos o deben estar implícitos para una adecuada prestación del servicio, nosotros los combinamos todos (...)

Por lo anterior, se logró determinar que en ARUS S.A coexisten los cuatro modelos de gestión humana, contribuyendo así a que dicha integralidad facilite la adopción del modelo que aplique en cada departamento de una manera independiente de acuerdo a la dinámica del área, esto influye en el cumplimiento eficiente de los objetivos que se tienen definidos por proceso.

Dicha coexistencia hace referencia a la interrelación entre: modelo tradicional, relaciones humanas, gestión de conocimiento y gestión por competencias. Este primero, se caracteriza, según Chiavenato (2009), por tener un mando centralizado según la jerarquía y control externo del desempeño de las personas. A nivel interno de la organización, se refleja en la ejecución del área de operaciones en la cual se ve cumplimiento de horarios y medición de la producción para el control de los acuerdos de niveles de servicio (ANS) internos.

Por su parte, el modelo de gestión del conocimiento, materializado en la construcción de la universidad ARUS, busca conocer, generar y proteger tanto el conocimiento de los procesos, como las actividades de mayor impacto dentro de la compañía, para garantizar la continuidad de las tareas aun cuando se presenta rotación de personal; esto surge a raíz debido a lo manifestado por el participante 1, donde afirma:

(...) garantizar el conocimiento a través del tiempo, que no se nos vaya una persona y entonces se vaya el conocimiento, (...) permanecer con el conocimiento al interior de la organización. Tenemos lo de la Universidad... poderle desarrollar esas habilidades y competencias (...)

Ahora bien, el modelo de gestión por competencias de ARUS es el eje principal en el cual se sustenta el área de bienestar y entorno para la construcción y ejecución de algunos de los principales procesos internos, como la descripción de cargo y perfil, selección de personal, diseño de planes de bienestar y evaluación de desempeño. Esto permite planear la proyección frente a las personas que harán parte de la organización; posteriormente y teniendo en cuenta lo proyectado, se realiza la evaluación de las competencias, mediante la cual se determinan las capacidades necesarias para el cargo asignado.

Por otro lado, éste modelo se basa la creación de los planes de bienestar y retención, los cuales permiten tener una idoneidad orientada al personal, sus necesidades y expectativas. Así mismo, se desarrolla una evaluación de desempeño mediante la cual se conocen las fortalezas y oportunidades de mejora determinando un porcentaje de ajuste que lleva a la generación de planes individuales de desarrollo, enfocado al cierre

de brechas y potenciación de habilidades. Finalmente, la gestión por competencias permite la integración de todos los sistemas de recursos humanos bajo un único modelo. (Grande, 2004).

De igual forma, el modelo de relaciones humanas evidencia una importancia relevante debido a que ARUS mantiene un interés constante hacia el individuo, su entorno familiar, laboral y personal, como lo expresa el participante 2 el cual dice: “(...) actividades hacia la familia y los compañeros, es decir ARUS cada año organiza un torneo de futbol, cada vez que se presenta la oportunidad nos brinda hacia nuestras familias un espectáculo en cine (...)”, razón por la cual, se logra que el empleado tenga un rendimiento con un mayor nivel de productividad, debido a que reconoce la contribución por parte de la organización a su desarrollo personal, familiar y profesional. Por su parte, éste modelo está definido por la flexibilidad y orientación interna; proporcionando así un valor inherente a las personas, guiado bajo el compromiso moral, la participación y la apertura para el desarrollo general de la gestión del talento humano. (Quinn, Faerman, Thompson, McGrath, 1994)

De acuerdo a las entrevistas realizadas, se evidencian los diferentes fenómenos que inciden en la rotación existente en la empresa ARUS S.A.; como principal fundamento de rotación, se halló el interés por encontrar un crecimiento laboral y profesional en un menor periodo de tiempo con relación al crecimiento que se puede tener al interior de la organización, como lo afirmó el participante 2:

Muchos compañeros que yo he escuchado es: “venga es que yo acá no crezco...” por su parte el participante 1 indicó “es tema más de superación” y por último el participante 3 refirió “otra oportunidad laboral. Casi siempre dicen: “no, se me presento otra oportunidad entonces por eso me voy de ARUS.

Lo cual coincide con lo expuesto por Chiavenato (2017) al afirmar que “las personas se encuentran predispuestas a abandonar sus organizaciones para buscar mejores oportunidades en el mercado de trabajo”.

Así mismo, se encontraron otras razones por las cuales se presenta rotación de personal entre las cuales se pueden detallar las siguientes:

Por un lado, la cultura regional, como lo afirmó el participante 3 “la cultura del norte es una cultura más tranquila, más relajada, entonces ellos de pronto buscan así mismo sus trabajos”, se puede ver que el nivel cultural regional en la organización puede llegar a tener relevancia en la toma de decisiones, en su estilo de vida y en la proyección laboral que cada uno puede tener.

Además, también se puede dar un mal relacionamiento con algunos líderes, como lo expresó el participante 2 “esta mi entorno con el cliente, mi entorno con el líder” y el participante 3 “no mire es que mi jefe, no tenía una buena relación con él, con esa persona”, con relación a esto se evidencia que un mal ambiente laboral que puede llevar a los empleados a tomar decisiones definitivas en cuanto a la continuidad o no de sus labores en la organización.

Por otro lado, el desplazamiento desde su residencia al lugar de trabajo, el participante 1 afirmó “Yo pensaría que por ejemplo en Bogotá... la ubicación... “la zona franca pues no, me queda muy lejos...el tema de desplazamiento”, por lo anterior se observa que al momento de tener una nueva oferta laboral las personas evalúan la ubicación, distancia y transporte de la nueva compañía para así para tomar la decisión de iniciar una nueva relación laboral.

Por último, se pudo encontrar el tema generacional en cuanto a los denominados *millennials*, el participante 3 afirmó:

(...) tenemos personas de la generación *millennials* y eso tiene un impacto porque pues ya conocemos los rasgos y las características de estas personas que no les gusta por mucho tiempo estar haciendo lo mismo, o se emocionan al escuchar de quizás otras alternativas y toman decisiones a la ligera.

Según lo expuesto, algunos jóvenes de esta generación, posiblemente no tienen en cuenta factores como la estabilidad laboral, planes de bienestar y oportunidades de crecimiento que puedan llegar a obtener dentro de la organización, por lo cual quizás se retiran teniendo en cuenta únicamente la parte económica y el reconocimiento social que puedan llegar a tener.

Teniendo en cuenta que la rotación de personal es el tema principal de la investigación y realizando una revisión documental con el área de gestión humana de ARUS, se encuentra que el nivel de rotación anual se sitúa en un promedio anual de 5.84%, posicionándose así en un nivel bajo de deserción de personal, en comparación a las otras empresas del sector de TI, con relación al estudio realizado por la plataforma virtual de búsqueda de empleo LinkedIn (2018), en donde afirma que en Colombia “el porcentaje de rotación en 2017 se situó en el 10,9%, es decir, que más de uno de cada diez profesionales cambiaron de empresa. Así, las empresas tecnológicas tuvieron la mayor rotación en 2017 con una tasa del 13,2%.”.

Además de comprender el fenómeno de rotación de ARUS S.A., se concluye que el nivel es bajo frente a la estadística del sector debido al esquema de bienestar el cual otorga los diferentes beneficios por parte de la organización hacia los trabajadores con el fin de mantener un alto nivel de engagement. Con respecto a esto, cabe resaltar que la compañía tiene definido dentro del área de Bienestar, un plan de beneficios en el cual se contemplan actividades y reconocimientos que contribuyen a fortalecer la motivación y sentido de pertenencia de los trabajadores, dentro de los cuales cabe mencionar los siguientes: tiquetera de beneficios, promociones internas, beneficios comerciales, actividades de integración familiares y corporativas, universidad ARUS y pago de bonificaciones a los líderes por cumplimiento de resultados.

Acorde con Newstrom (2011), Una fuerte dedicación al trabajo por parte de los empleados conduce a altos niveles de productividad. Un elevado desempeño y premios equitativos estimulan una alta satisfacción mediante el ciclo desempeño-satisfacción-esfuerzo.

En los hallazgos resultantes de las entrevistas realizadas los participantes resaltan el plan de beneficios que contempla la organización para todo su personal; el participante 1 manifestó:

(...) para ciertos niveles de la compañía se tiene una parte de bonos, que se dan por cumplimiento, (...) el plan de beneficios permite que las personas por medio del reconocimiento a las buenas cosas que hace, (...) se maneja una libretica (...) por el reconocimiento uno les va dando o autorizando a las personas se tiene

derecho a un día libre, si yo me graduó se tiene tanto tiempo, para la visa tengo tanto tiempo, que si me voy a cambiar de casa tengo tanto tiempo, ósea hay unos beneficios de ciertos permiso que como empleados tenemos. Yo pienso que en nivel medio es una compañía que puede tener al nivel de capacitaciones y de formación para ciertos perfiles se hacen ciertos cursos y ciertas certificaciones (...) la libreta de reconocimiento, tiene la parte de estudio, también tiene la parte de bonificación y pues todo este tipo de carreras que les mencionaba ahora de recreación de bienestar (...) vamos a empezar a trabajar con todo esto de la Universidad, (...) donde vamos a desarrollar los perfiles que requerimos que se apalanca mucho hacia las competencias.

Por su parte el participante 2 indico:

ARUS nos da muchas herramientas para crecer, los beneficios con universidades, si, nos miden y todo pero también tenemos Emotipuntos o una chequera para poder desarrollar las habilidades que nosotros tenemos o explotarla para el cliente (...) se tiene muchos beneficios desde grupos bancarios de bienestar, ARUS es la única compañía que da muchos beneficios por estar vinculado a ella al grupo SURA, convenios bancarios, beneficios de compra y venta de servicios descuentos en muchos servicios y productos, capacitación, siempre hay una comunicación constante en la intranet y hay eventos también de la fundación servicios de voluntariados y actividades hacia la familia y los compañeros, es decir ARUS cada año organiza un torneo de futbol, cada vez que se presenta la oportunidad nos brinda hacia nuestras familias un espectáculo en cine, incluso a mí también me falta conocer más beneficios la verdad es que son bastantes.

Y por último el participante 3 confirmó:

(...) se preocupan también por trabajar en las personas ese sentido de pertenencia, cuidarlas, nos visitan, quieren estar más cerca, hay un programa de más cerca donde gestión humana llega a cada lado donde están las personas que trabajan con ARUS entonces yo creo que en resumidas cuentas es ver a esa persona como persona y yo creo que eso es muy importante, es algo que la gente está rescatando y dándole valor en este momento porque es como un diferencial con respecto a las demás empresas.

Es así como para Calderón (2003):

En los años setenta, el concepto de bienestar empieza a ligarse más con el de calidad de vida laboral (...) Es decir, trascender un enfoque asistencialista de 'dar cosas' y propender por una propuesta que apunte hacia el desarrollo humano integral en la organización.

Por último, cabe resaltar como parte importante dentro de la investigación, el interés de la organización por el crecimiento de los empleados, este también enmarcado



como un factor diferencial de bienestar que da la organización con foco hacia el crecimiento de los empleados y al desarrollo profesional dentro de la misma, ya que, la compañía tiene definido dentro de la política de gestión humana que los empleados sean la primera fuente de reclutamiento para el cubrimiento de las solicitudes de personal, contribuyendo así, al crecimiento profesional y en cierta medida logrando conseguir motivación para la fidelización y permanencia en la compañía. Según Jiménez (2007):

(...) el reclutamiento interno por parte de la empresa se sustancia en lo que se denomina promoción interna. La fuente tiene su base en la movilidad funcional o sistemas de promoción de las empresas y pueden establecerse bajo 3 formulaciones: a) Abiertas: en ellas los trabajadores de la empresa pueden acceder al proceso de reclutamiento de forma libre y voluntaria cumpliendo unos requisitos preestablecidos. b) Cerradas: la promoción interna será una decisión unilateral de la empresa hacia un trabajador o grupo de trabajadores. c) Mixtas: cuando la promoción interna responda a los dos criterios anteriores.

Se concluye así que el bajo nivel de rotación presentado en ARUS S.A se atribuye a los beneficios y oportunidades de crecimiento laboral y profesional mencionados anteriormente, y a los cuales tienen acceso la totalidad de trabajadores, es por esto que la compañía mantiene una imagen atractiva y competitiva dentro del sector, lo cual incrementa el interés de las personas externas a hacer parte de los equipos de trabajo y así mismo, motiva a los empleados activos a permanecer en la compañía de tal forma que puedan así desarrollar y potenciar sus competencias para un beneficio en doble vía.

## Conclusiones

Teniendo en cuenta que ARUS S.A presenta una trayectoria en el mercado alrededor de 30 años prestando servicios de tecnología, información y conocimiento, siendo reconocidos en el sector por la calidad de sus servicios, se determinó la necesidad de comprender el fenómeno de rotación de personal, en la empresa ARUS S.A y qué actividades se están implementando desde el área de bienestar y entorno para mantener y retener al personal de la empresa.

De acuerdo a la información recopilada en el informe de gestión anual del área de Bienestar y Entorno, de la empresa ARUS S.A., indica que el porcentaje de rotación es del 5,84%, el cual en comparación con el índice de rotación de personal en las empresas que pertenecen al sector de TI, es bajo, esto insinúa de manera positiva en la imagen corporativa de la organización, estabilidad laboral y atracción del mejor talento humano.

Adicionalmente, se evidenció que el plan de bienestar que brinda la organización es de gran influencia en el bajo nivel de rotación, ya que este se compone de beneficios no comunes y que no son de fácil adquisición en otras organizaciones, tales como: promociones internas, beneficios comerciales, actividades de integración familiares y corporativas, universidad ARUS, pago de bonificaciones a los líderes por cumplimiento de resultados y tiquetera de beneficios, siendo esta última la más relevante por constar de una serie de estímulos otorgados en fechas de importancia para los empleados y permisos para actividades de tipo personal que no se pueden posponer e intervienen con la jornada laboral, lo cual contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de las personas. Como lo fundamenta Dessler, (2001):

(...) todas las formas de pagos o recompensas destinadas a los empleados y que se derivan de su empleo tienen dos componentes básicos...pagos directos e indirectos... en forma de beneficios económicos con los seguros y las vacaciones pagadas a los empleados.

Es así como, se consolida la fidelización y sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización.

De igual forma, la coexistencia de los modelos de gestión humana hallados en las diferentes áreas de la organización, permiten que los empleados se sientan identificados e involucrados directamente con la estrategia organizacional, ya que cada uno de los modelos cuenta con características particulares aportando de diferente manera en el desarrollo y mejora continua de los procesos y de quienes se encuentran vinculados con la ejecución de los mismos. A su vez, cuando se hace necesario un requerimiento para ocupar un determinado cargo en la organización, se evidenció que la primera fuente de reclutamiento es el personal interno, según informó Participante 1 “... mientras el recurso interno tenga el perfil y las capacidades yo estoy de acuerdo con que se cumpla, (...) la primera opción debe ser el recurso interno.” Adicionalmente, se halló que dicha información es publicada por medio de la Intranet a la cual tiene acceso todo el personal incluyendo los empleados que desempeñan sus labores directamente en las instalaciones del cliente; esto con el fin de brindar oportunidad a quienes ya tienen un vínculo laboral con ARUS S.A. para participar en el proceso e iniciar un Plan Carrera dentro de la organización, cabe resaltar que para postularse a dichas vacantes se debe cumplir con unos requisitos previamente establecidos.

Es decir, la postulación a las vacantes que se presentan en la organización están sujetas al cumplimiento de requisitos que, para algunas personas no se encuentran dentro de tiempos ideales de cumplimiento relacionados con sus expectativas personales; lo cual conlleva a que el empleado debido a sus ansias de crecimiento laboral y profesional, decida abandonar la organización para dar satisfacción a sus propósitos establecidos a corto plazo. Siendo ésta la causa principal de rotación de personal en ARUS S.A.

Por su parte, la rotación de personal en la organización se encuentra influenciada por aspectos relacionados con la cultura regional, dado que cada ciudad en la que tiene presencia ARUS S.A. esta demarcada por diferentes estilos de vida, lo cual influye en el desempeño de las personas en sus lugares de trabajo y su comodidad con el mismo, presentándose por este motivo renuncias constantes en la ciudad de Barranquilla, como lo afirmo la participante 3 “(...) la cultura del norte es una cultura más tranquila, más relajada, entonces ellos de pronto buscan así mismo sus trabajos (...)”, afectando de esta forma la estabilidad en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Otro de los aspectos relevantes por el cual los empleados deciden cambiar de trabajo tiene que ver con la relación laboral con los jefes inmediatos, debido a que, para mantener un ambiente laboral apropiado con los involucrados en los procesos, es esencial que la comunicación hacia todos los niveles de la organización sea la adecuada; al presentarse una inconformidad entre las dos partes en cuanto al trato recibido, el empleado toma decisiones basadas en su estabilidad emocional, la cual repercute en el abandono de la organización.

Dando cierre a la descripción de los motivos por los cuales se presentan los fenómenos de rotación de personal en la empresa ARUS S.A., se encontró que el desplazamiento desde la vivienda al lugar de trabajo es un factor crítico en la ciudad de Bogotá, debido a las dificultades de movilidad, distancias y turnos de trabajo principalmente en la sede ubicada en Zona Franca. Esto, de acuerdo a lo dicho por el participante 1 “yo pensaría que por ejemplo en Bogotá... la ubicación... la zona franca pues no, me queda muy lejos... el tema de desplazamiento”.

De igual forma, los cargos que son ocupados por personal de la generación conocida como “Millennials” tienden a ser considerados como inestables laboralmente dado que, esta generación está orientada a la proyección de sus metas a corto plazo, lo cual los impulsa a estar en una constante búsqueda de oportunidades laborales que les permitan posicionarse y cumplir sus metas en el menor tiempo posible. Así mismo, esto se determina según lo expuesto por el participante 3 donde manifestó “tenemos personas de la generación Millennials y eso tiene un impacto... se emocionan al escuchar de quizás otras alternativas y toman decisiones a la ligera”.

Con el fin de concluir el cumplimiento del objetivo general planteado para la empresa, donde se apuntaba principalmente a la comprensión del fenómeno de rotación de personal en la empresa ARUS S.A., es preciso indicar que la organización cuenta con un plan de bienestar suficiente para lograr retener a su personal, fortalecer sus capacidades y competencias a nivel corporativo y del cargo, lo cual conlleva a que el índice de rotación se minimice y se mantenga la estabilidad laboral en los empleados.

## Recomendaciones

Por medio de las entrevistas realizadas a tres trabajadores de ARUS S.A. pertenecientes a niveles como el estratégico, táctico y operativo, se dio cumplimiento al objetivo general de la investigación, permitiendo así comprender el fenómeno de la rotación de personal en la empresa ARUS S.A.; realizado el análisis de resultados y las conclusiones, se definen unas recomendaciones que se describen a continuación:

1. Reestructuración de la política de gestión humana en cuanto a las promociones internas y los requisitos para participar en las convocatorias, incentivando el interés de los empleados en acceder al plan carrera que brinda la organización. Igualmente, divulgar la política de manera que la totalidad de los trabajadores tengan conocimiento acerca de las oportunidades de crecimiento laboral propuestas por ARUS S.A.

2. Implementar un servicio de transporte en la ciudad de Bogotá suministrado por la empresa con el fin de mejorar la calidad de vida de los empleados que trabajan en la zona franca, ubicada en el costado occidental de la ciudad. Esta implementación tendría como fines, principalmente, mejorar los tiempos de desplazamiento de los empleados y facilidad de acceso al sitio de trabajo. Igualmente, brindar seguridad en el viaje, comodidad y niveles bajos de estrés en los recorridos. Este beneficio aplicaría para el personal que desempeña sus labores en los turnos de 6:00am y 10:00pm.

3. Tener claridad en los objetivos y la proyección por parte de los líderes de área, permitiéndoles guiar a su equipo de trabajo en la consecución de los mismos, dando relevancia al feedback realizado entre las dos partes, con el fin de propiciar un ambiente de dialogo y escucha mediante el cual se fortalezcan aspectos como la comunicación, toma de decisiones y orientación a resultados.

4. Establecer un cronograma interno de capacitaciones, actividades y seguimiento enfocado a los líderes de procesos, con el fin de dar a conocer la existencia de los modelos de gestión humana y su campo de aplicación. Logrando de esta forma garantizar una orientación para el personal a su cargo sobre el modelo que consideren pertinente para la operación y productividad del área.

5. Crear un plan de capacitación y formación enfocado a las diferentes necesidades de crecimiento de los empleados, implementado por medio de formadores externos, dado que en la actualidad, este tipo de capacitaciones son llevadas a cabo por personal interno, lo cual evita el acceso a conocimientos más amplios e imparciales.

6. Capacitar y certificar al personal que por iniciativa propia desee fortalecer sus conocimientos, sin tener en cuenta las funciones que esté desarrollando, donde se encuentra ubicado y lo solicitado por el cliente; dichas certificaciones podrán ser descontadas por medio de la nómina del empleado, posterior al estudio de su capacidad de endeudamiento y autorización de descuento.

## Referencias

- Adecco Colombia. (2017). *¿Por que los Colombianos renuncian a su trabajo?* Bogota.
- Alles, M. A. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Andrare, M. (2010). *Analisis de la Rotacion de Personal y Elaboracion de una Propuesta Para su Optimizacion en las Pasamanerias SA*. Cuenca.
- Arraez, M., Calles, J., & Moreno de Tovar, L. (2006). La Hermenéutica: una actividad interpretativa. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 181.
- Barley y Kunda. (1992). *Diseño y devocion*.
- Castaño, H. L. (2016). *Universidad EAFIT*. Recuperado el 2018, de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/economiafinanzas/noticias-eventos/Paginas/desempeno-laboral-colombiano-primer-semester-2016.aspx>
- Castaño, J., Montoya, L., & Restrepo, L. (2009). Compensacion salarial y Clidad de vida. *Redalyc*, 89 - 94.
- Catillo, J. (2006). *Administración de personal*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos : El capital humano de la organizaciones*. Mexico : Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion del Recuero Humano* . Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano* . Mexico: Mc Graw Hill.
- Clarín, Economía. (2011). La rotacion amenaza a la industria del software. *Clarín*.
- Cucaita, A. M. (2013). *Impacto del bienestar laboral en el personal administrativo de la empresa CIBERTEC*. Villavicencio.

- De Juan Garcia, P. A. (2004). La «P» mayúscula de los procesos de selección. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* , 263-272.
- Duarte, I. (10 de Mayo de 2017). Empresas pagan alto costo por rotacion de personal. *El nuevo diario*.
- El Empleo. (15 de 02 de 2017). *Investigación laboral*. Obtenido de El Empleo:  
<http://www.elempleo.com/co/noticias/investigacion-laboral/en-promedio-un-colombiano-dura-tres-anos-en-sus-empleos-5176>
- Garcia Santillan, A., & Edel Navarro, R. (2008). *El Capital HUmano de las Organizacions* . Edicion Eletronica.
- Gary Dessler. (2001). Administracion de personal. En G. Dessler, *Administracion de personal*. Pearson.
- Gregorio Calderon, S. M. (2003). Cultura organizacional y Bienestar laboral. *Redalyc*, 117.
- Gualavisi , M., & Oliveri , M. L. (2016). *Antigüedad en el Empleo y Rotación Laboral en América Latina* . Banco Interamericano de Desarrollo.
- Gualavisi, M., & Oliveri, M. L. (2016). Antigüedad en el Empleo y Rotación Laboral en América Latina. *Banco Interamericano de desarrollo*, 55.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw Hill.
- Ingrid Duarte. (10 de Mayo de 2017). Empresas pagan alto costo por rotacion de personal. *Dale Carnegie Training*.
- Introducción a Teun Van Dijk: Análisis de Discurso*. (2005). Obtenido de Redalyc:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10102406>
- Jimenez, D. P. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC.



- Kelly Services*. (15 de 05 de 2017). Obtenido de Kelly Services:  
<https://blog.kellyservices.com.mx/indices-de-rotacion-a-nivel-nacional-en-ti>
- Krajewski, L. J. (2000). *Administración de Operaciones Estrategia y Analisis*. Mexico: Pearson Educación.
- Mendez Alvarez, C. E. (2006). *Clima Organizacional en Colombia un Metodo de Analisis para su Intervención*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social. (2018). *MINTRABAJO*. Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/riesgos-laborales/sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo>
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico: Mc Graw Hill.
- OIT. (2001). El desarrollo de los recursos humanos, el empleo y la mundializacion en el sector de la hoteleria, la restauracion y el turismo. En OIT, *El desarrollo de los recursos humanos, el empleo y la mundializacion en el sector de la hoteleria, la restauracion y el turismo* (págs. 61-62). Ginebra.
- Ovalle, L. D., & Jiménez Ramírez, J. &. (2017). Importancia de las compensaciones laborales y de la gestion humana en las empresas. 49.
- Perez, T. (2017). Rotacion de personal, ¿cuanto le cuesta a tu empresa? *Sistemas Humanos*.
- Piergiorgio Corbetta. (2011). *Metodologia y tecnicas de investigacion social*. Obtenido de [http://www.perio.unlp.edu.ar/catedras/system/files/t.3\\_corbetta\\_metodologia\\_y\\_tecnicas\\_3ra\\_parte\\_cap.10.pdf](http://www.perio.unlp.edu.ar/catedras/system/files/t.3_corbetta_metodologia_y_tecnicas_3ra_parte_cap.10.pdf)
- Portafolio. (02 de marzo de 2012). El bienestar laboral ayuda a retener y atraer talento. *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/bienestar-laboral-ayuda-retener-atraer-talento-113594>

Portafolio. (2018). Las diez razones por las que un trabajador se queda en la empresa.

*Portafolio.*

Presidente de la República de Colombia. (1950). *Decreto 2663 de 1950. Código*

*Sustantivo del Trabajo.*

Publimetro. (20 de marzo de 2018). Tecnología, ventas y entretenimiento, empresas con

mayor rotación de talento. *Publimetro Colombia*. Obtenido de

<https://www.publimetro.com.mx/mx/noticias/2018/03/20/tecnologia-ventas-entretenimiento-empresas-mayor-rotacion-talento.html>

Ramirez, A. (18 de 12 de 2016). *EL TIEMPO*. Obtenido de EL TIEMPO:

<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/impacto-de-la-rotacion-de-personal-en-las-empresas-46479>

Robins , S., & Coulter, M. (2005). *Administracion*. Mexico: Pearson.

Soria Romo, R. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional*

*y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México*. Mexico: Red Academica Iberoamericana Local-Global.

Vargas, I. (11 de Febrero de 2011). *Expansion*. Recuperado el 19 de Mayo de 2018, de

<https://expansion.mx/mi-carrera/2011/02/10/empleo-rotacion-laboral-renuncia-cnn>

Werther, W., & Davis , K. (2008). *Administracion del Recurso Humano*. Mexico: Mc

Graw Hill.

## Apéndices

### Categoría: Modelos y procesos de gestión humana

Subcategoría 1: Coexistencia de diferentes modelos de gestión humana

Subcategoría 2: Relacionamiento participativo con los procesos de gestión humana

PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	ANALISIS
<p>“Bueno, enmarcar un solo un modelo, porque a veces uno puede tener una combinación de algunos de ellos, de acuerdo a las necesidades que se puedan tener para poder prestar los servicios, entonces lo que yo voy a tratar es, si bien de cada uno de ellos tiene algo, si bien yo me atrevería a hablar de ARUS por un modelo de gestión por competencias y les voy a explicar, como él porque; para nosotros en ARUS la parte del conocimiento y del perfil de nuestro recurso humano es muy importante porque es lo que nos permite</p>	<p>“Por competencias y el de gestión del conocimiento, hacia el proceso que nosotros manejamos como soporte se ven más esos dos modelos porque nosotros compartimos información que nos retroalimenta el cliente de sus procesos y las tecnologías que están implementando y la capacitación que nosotros tenemos a nuestro rol profesional. Digamos como tal</p>	<p>“yo te decía que ARUS ha entrado en una etapa de transformación donde si bien inicialmente uno podía ubicarse en el modelo tradicional, se ha iniciado como un despertar en los otros 3 modelos por lo tanto yo ya lo veo como mixto, como que ya aplicamos en todos. Hay unos que quizás están en pleno desarrollo como por ejemplo gestión por conocimiento sin embargo ya se ha dado como</p>	<p>Respecto a la Coexistencia de diferentes modelos de gestión humana en ARUS S.A. Participante 1 manifiesta que: “se puede tener una combinación de algunos de ellos, de acuerdo a las necesidades..., si bien yo me atrevería a hablar de ARUS por un modelo de gestión por competencias y les voy a explicar, como el porque; para nosotros en ARUS la parte del conocimiento y del perfil de nuestro recurso humano es muy importante porque es lo que nos permite desarrollar adecuadamente nuestras funciones si, sea</p>

<p>desarrollar adecuadamente nuestras funciones si, sea cual sea el producto, nosotros tenemos definido al interior unos perfiles, y unas habilidades y competencias que cada uno de estos perfiles debe desarrollar para poder desempeñar una función requerida en cualquiera de estos procesos. Yo vuelvo y les digo, ósea, uno decir que en ARUS no hay gestión del conocimiento o no hay relaciones humana o no hay un modelo tradicional, no podría decirlo, porque cada uno de ellos se ve implícito en cualquiera de las etapas que uno pueda desarrollar, me inclino por este porque yo pensaría que una cosa es las personas y que son uno de los activos más impórtate para nosotros, porque realmente a nivel operativo es un porcentaje bastante grande lo que nosotros tenemos en cuanto al número que representa para la compañía el nivel operativo en todos los procesos, no hablo solo de solución de procesos, sino cuando uno habla de toda la parte de ser, de toda la parte de ir, ósea, a nivel de la</p>	<p>nosotros empezamos como técnicos, ingenieros, dependiendo lo que solicite el cliente y de ahí nos empezamos a acoplar a las políticas e implementaciones que tiene actualmente el clientes para nosotros desarrollarlo; para la gestión del conocimiento es lo que nosotros retroalimentamos como cliente, como empleados de ARUS hacia los procesos internos de ARUS para los posibles nuevos ingresos y como tal que las personas que vallan a ingresar tengan el conocimiento técnico de ARUS y en la formación o en la curva de aprendizaje hacia el cliente”.</p> <p>“esa área la conocemos nosotros como Bienestar y Entorno, aparte de lo contractual que son los grupos de atención, la relación</p>	<p>mucha importancia a este tema entonces lo que yo veo que gestión humana está trabajando ya mucho en eso, se está estudiando ya un presupuesto para esta área de gestión del conocimiento porque nos hemos dado cuenta que es importante como tener este modelo incluido y yo pensaría que es mixto que tenemos tanto de lo tradicional porque es importante, nosotros manejamos operaciones que es importante para nosotros estar midiendo tiempos. Productividad, producción dependiendo de los negocios donde nos encontramos. Las relaciones humanas siempre tienen que estar y hemos estado trabajando mucho en eso de hecho la estrategia que tenemos en este momento está enfocada mucho en esa conexión y en esa relación con las relaciones</p>	<p>cual sea el producto, nosotros tenemos definido al interior unos perfiles, y unas habilidades y competencias que cada uno de estos perfiles debe desarrollar para poder desempeñar una función requerida en cualquiera de estos procesos.... uno decir que en ARUS no hay gestión del conocimiento o no hay relaciones humanas o no hay un modelo tradicional, no podría decirlo, porque cada uno de ellos se ve implícito en cualquiera de las etapas que uno pueda desarrollar.... Y para nosotros y para todos es muy importante recurso humano, cierto, y cuando uno habla de ese recurso humano está hablando de las competencias, pero nosotros al interior para poder mantener esas competencias y esas habilidades cerramos las brechas tenemos y hacemos gestión del conocimiento, tenemos un área de gestión del conocimiento a interior, donde por medio de esta área nos permite validar que formaciones, que capacitaciones y cómo podemos enfrentar los cambios en los que</p>
---	---	--	---

<p>operación el porcentaje más grande en número de empleados se encuentra dentro de esta gerencia. Y para nosotros y para todos es muy importante recurso humano, cierto, y cuando uno habla de ese recurso humano está hablando de las competencia, pero nosotros al interior para poder mantener esas competencias y esas habilidades cerramos las brechas tenemos y hacemos gestión del conocimiento, tenemos un área de gestión del conocimiento a interior, donde por medio de esta área nos permite validar que formaciones, que capacitaciones y cómo podemos enfrentar los cambios en los que ya ARUS esta, entonces tenemos la Universidad del conocimiento, tenemos el proyecto de la gestión del conocimiento y el tema de la Universidad ARUS, donde vamos a desarrollar los perfiles que requerimos que se apalancan mucho hacia las competencias para poder enfrentar todos estos cambios, por ejemplo el modelo tradicional lo que es el control de la productividad, aquí no</p>	<p>empleado – empleador, el tema del contrato, las condiciones contractuales, a nosotros ARUS nos presenta un modelo que se llama Bienestar y Entorno que es esa área que es donde en este caso comanda Magda y las gerentes regionales de cada región, que nos comparten esa información de quien es ARUS como empresa, que nos brinda como empresa y que derechos y deberes tenemos nosotros como empleados independiente de la función que estemos cumpliendo dentro de la compañía”.</p> <p>“ARUS tiene como tal una plataforma de comunicación que es Conocimiento en Línea, está el Google Drive y esta la Intranet y una parte de la intranet que es Entérate. Dentro de esas</p>	<p>humanas. La gestión por competencias es precisamente, viene muy acompañada de la gestión del conocimiento que es lo que te digo que ya dio un despertar por la importancia que está teniendo este tema en este momento en ARUS. Lo veo ubicado en los 4 modelos”.</p> <p>“si claro. Yo tengo que ver mucho con todos entonces los conozco”</p> <p>“yo creo que la principal metodología que ARUS impulsa es el autoestudio porque toda la información está a nuestra disposición, pero es tener como esa iniciativa de ir a buscar, ir a consultar. También nos envían la información por correo, hacen reuniones, al inicio cuando llegamos a la empresa está todo lo que tiene que ver con el plan</p>	<p>ya ARUS esta... nosotros los combinamos todos, pero me atrevo a decir lo de la de gestión por competencias, por lo que es uno de los pilares más importantes para nosotros y para el desempeño de las funciones”</p> <p>Por su lado Participante 2 argumenta “Por competencias y el de gestión del conocimiento, hacia el proceso que nosotros manejamos como soporte se ven más esos dos modelos porque nosotros compartimos información que nos retroalimenta el cliente de sus procesos y las tecnologías que están implementando y la capacitación que nosotros tenemos a nuestro rol profesional.”</p> <p>y en cuanto a Participante 3 ella explica “yo te decía que ARUS ha entrado en una etapa de transformación donde si bien inicialmente uno podía ubicarse en el modelo tradicional, se ha iniciado como un despertar en los otros 3 modelos por lo tanto yo ya lo veo como mixto, como que ya aplicamos en todos. Hay unos que</p>
--	--	---	--

<p>trabajamos en cadena, pero si necesitamos controlar la productividad para ciertos procesos porque lo que vendemos es tiempo, entonces por ejemplo uno en un proceso como el mío, a mí el cliente me compra tiempo, porque él me entrega un proceso y él me dice, usted en cuanto tiempo me lo hace y que sea menor al que yo actual lo estoy haciendo y con un costo menor, entonces para y poderle garantizar esa eficiencia o ese servicio yo tengo que controlar la productividad. Entonces desligarme de los diferentes modelos, pues, es muy difícil, porque pueden estar implícitos o deben estar implícitos para una adecuada prestación del servicio, nosotros los combinamos todos pero me atrevo a decir lo de la de gestión por competencias, por lo que es uno de los pilares más importantes para nosotros y para el desempeño de las funciones”.</p> <p>“Bueno, nosotros en gestión humana esta, lo que les estaba mencionando que es la parte de:</p>	<p>también hay uno que se llama conectados que son los medios de comunicación que tiene ARUS hacia nosotros para podernos comunicar todos los cambios que tiene, no todos en la compañía tiene correo, debido a las funciones que cumplen dentro del cliente porque hay clientes que les asignan correos internos y no tiene la posibilidad de acceder a las comunicaciones de ARUS sino por medio de su líder de contrato. Entonces los medios inmediatos digamos que nosotros tenemos es la Intranet, la revista que es Entérate y la plataforma de Conectados. Por esos medios nosotros tenemos acceso a esos comunicados y los cambios que ellos tienen, ya hacia el tema más técnico que es el tema documental hacia el</p>	<p>de inducción y el plan de entrenamiento entonces en estas actividades es como la entrada para que uno ya tenga como una primera imagen y a través va pasando nuestro trabajo en la empresa pues es seguir complementando esa información que nos dieron cuando ingresamos a la empresa; considero que son importantes lo que pasa es que hay que trabajar todavía en la gente para que no estén esperando siempre recibir y que todo lo hagan durante reuniones y que todo sea que me den el espacio sino que hay que impulsar a la gente para que tenga esa iniciativa de ir a leer, no esperar que siempre nos estén dando y se haga la reunión y prácticamente a veces hasta nos obliguen sino que sea más una iniciativa de nosotros ir a conocer</p>	<p>quizás están en pleno desarrollo como por ejemplo gestión por conocimiento sin embargo ya se ha dado como mucha importancia a este tema entonces lo que yo veo que gestión humana está trabajando ya mucho en eso, se está estudiando ya un presupuesto para esta área de gestión del conocimiento porque nos hemos dado cuenta que es importante como tener este modelo incluido y yo pensaría que es mixto que tenemos tanto de lo tradicional porque es importante, nosotros manejamos operaciones que es importante para nosotros estar midiendo tiempos. Productividad, producción dependiendo de los negocios donde nos encontramos. Las relaciones humanas siempre tienen que estar y hemos estado trabajando mucho en eso de hecho la estrategia que tenemos en este momento está enfocada mucho en esa conexión y en esa relación con las relaciones humanas. La gestión por competencias es precisamente, viene muy acompañada de la gestión del</p>
---	--	--	---

<p>Gestión del conocimiento, que esta área se llama creo que es talento, talento y aprendizaje, si, y en el área de talento y aprendizaje hay o se tienen pues como 2 pilares importantes, lo que es la parte de gestión del conocimiento donde estamos montando en un proyecto que tiene una duración más o menos de 3 años todo lo que nosotros necesitamos para poder identificar aquellas actividades importantes o de mayor impacto dentro de la compañía y poderlas garantizar ese conocimiento a través del tiempo si, que no se nos vaya una personas y entonces se vaya el conocimiento, ósea no!, es tratar de entender que es lo que más nos impacta a nosotros y mediante esto es permanecer con el conocimiento al interior de la organización.</p> <p>Tenemos lo de la Universidad que también se los mencione ahora, es un proyecto nuevo, son proyectos que también estamos desarrollando y también va a enfocarse en unos pilares donde nos va a ayudar a desarrollar de acuerdo a la visión y</p>	<p>tema de procesos y procedimientos del área de gestión humana están los comunicados que están en el Google Drive cuando actualizan documentos o publican nuevos procedimientos, si, ahí está esa biblioteca que nosotros tenemos grande para poder ver y consultar esos procedimientos de gestión humana.</p> <p>“pues yo uso mucho la intranet y me llegan las notificaciones del Google Drive, las modificaciones de documentos, Ahhh seguridad y salud en el trabajo y bienestar y entorno. Hacia lo que estoy desarrollando ahorita seguridad y salud en el trabajo. En orden serian seguridad y salud en el trabajo, gestión del conocimiento y bienestar. Las dos primeras porque como tal</p>	<p>y a estudiar más acerca de nuestra empresa de nuestros procesos y de todo lo que la compone”.</p> <p>“eso depende en que proceso utilice depende mucho del movimiento que tiene la empresa, a veces podemos utilizar mucho el proceso de contratación o de selección si tenemos un contrato nuevo entonces si hay un contrato nuevo nos volcamos completamente a utilizar esos procesos. Pero por ejemplo ahorita para mi mensualmente el proceso que más estoy utilizando es el de compensación variable porque nosotros iniciamos como este año en ese tema, todos los líderes entraron en un programa de compensación variable entonces todos los meses tenemos que estar revisando los indicadores y</p>	<p>conocimiento que es lo que te digo que ya dio un despertar por la importancia que está teniendo este tema en este momento en ARUS. Lo veo ubicado en los 4 modelos”</p> <p>Respecto al relacionamiento participativo con los procesos de gestión humana en ARUS S.A Participante 1 dice “Bueno, nosotros en gestión humana esta en lo que les estaba mencionando que es la parte de: Gestión del conocimiento, que esta área se llama creo que es talento, talento y aprendizaje, si, y en el área de talento y aprendizaje hay o se tienen pues como 2 pilares importantes, lo que es la parte de gestión del conocimiento donde estamos montando en un proyecto.... garantizar ese conocimiento a través del tiempo.... Hay un área de comunicación, que también es un área muy importante que está en toda la gerencia de bienestar y entorno, y esta área de comunicación lo que hace es como velar y garantizar que todos los empleados al interior de ARUS</p>
---	--	---	---

<p>a los cambios que está teniendo la organización lo que nosotros vamos a poder desarrollar o llevar al recurso que actualmente tenemos poderle desarrollar esas habilidades y competencias para que nos pueda soportar en los cambios que ha futuro vamos a tener, entonces lo que nosotros vamos a mirar como evolucionamos a nuestra gente para que nos pueda seguir acompañado de acuerdo pues, a todos los cambios que viene ahí, esta esa parte de talento.</p>	<p>afecta mi conocimiento en los procedimientos de ARUS hacia el cliente y en el segundo que es la gestión del conocimiento muchos compañeros tenemos esa “wiken” para compartir información técnica que nos ayuda en las labores independientemente ; de lo que yo llevo desafortunadamente solamente lo tiene gestión humana, ósea se queda el proceso en gestión humana, no quiere decir que no se esté haciendo la labor, pero para mí debería también ser comunicado por medio de los líderes, que los lideres también estén pendientes reportando y como esa misión de policía sino que digamos nuestros líderes, de cada contrato estén dispuestos a ser ese “bracito extendido” de gestión humana hacia cualquier</p>	<p>de acuerdo con esos indicadores cual fue la compensación que cada líder tiene entonces es algo que tengo que revisar mensualmente. Depende mucho del momento en el que estemos porque se pueden activar otros procesos dependiendo de en qué momento de la operación estemos si es un contrato nuevo, si es un contrato que se va”.</p> <p>“pensando en este momento como contratación, yo llego y participo mucho hasta la etapa de selección, quizás en las entrevistas apoyar la recepción de hojas de vida, pero ya el contrato cuando citan a la persona y lo firma y le dice cuáles son los documentos que debe llevar pues hasta ahí yo no me involucro mucho. Casi nada”.</p>	<p>estemos, pues que conozcamos todo lo que está pasando, entonces para esto se dispone de mecanismos como la Intranet. Nosotros manejamos una intranet al interior, donde en esta se despliega toda la información de todas las gerencias de la compañía, podemos tener ahí a nivel personal.... Tenemos unas secciones donde vamos y los visitamos allá y podemos estar en relacionamiento con ellos, para que ellos no se olviden que trabajan con nosotros, porque muchos de los servicios los prestamos en las instalaciones de los clientes entonces siempre los tenemos presentes para todas estas actividades. Tenemos el área de selección o de atracción que es el área que nos presta todos los servicios de buscar los recursos con las competencias que ya tenemos pues definidas para cada uno de los diferentes productos de los diferentes..... Tenemos el área de bien humano que es el área que se encarga de todas esas actividades también para los</p>
--	---	--	---



<p>tener ahí a nivel personal por ejemplo yo como dirección puedo consultar cuales son mis empleados, o los diferentes proyectos, a nivel personal puedo tener mis colillas de pago, puedo tener mis certificados en línea, si necesito algo de las gerencias puedo acceder por allí, ósea, yo tengo toda la información de la compañía en la intranet la cual la puedo consultar no solo en las instalaciones sino que también puedo acceder a ella por fuera de la compañía. Se dispone boletines semanales, nosotros los lunes llegamos y tenemos un boletín informativo de los aspectos más importantes. Se manejan unas charlas con las gerencias y esta charlas con la gerencia lo que buscan es que diferentes gerente se reúnen con personal de la compañía no solamente a nivel directivo sino a todo nivel, se hacen una secciones pequeñas con el objetivo que las personas puedan interactuar con los gerentes y que no sean grupos masivos donde las personas no vayan a tener la oportunidad de hablar sino</p>	<p>cosa que nosotros necesitemos, que no siempre sea un simple buzón de quejas y sugerencias, hágame la solicitud y yo la pongo en el buzón y esperemos a que haya una respuesta”.</p> <p>“los procesos de selección”.</p> <p>“yo aprovecho las oportunidades que tiene ARUS para hacer las actividades de “más cerca de ti”, es un módulo que ellos tienen en el cual un personal directamente de ARUS nos visita en la sede del cliente y nos retroalimenta, nos actualiza que se está ejecutando con temas de gestión humana, quien es nuevamente ARUS como compañía, que beneficios tenemos, que reglas o las normas del juego nos las mencionan como empleados. Yo aprovecho ese espacio con</p>	<p>día la operación nos da como una experiencia en saber identificar las personas y sus competencias si aplican a algún rol o vacante, uno cuando ya tiene el acercamiento con una persona e indaga sobre preguntas ya sean personales o profesionales, uno ya puede decir si esta persona puede ocupar el cargo o no puede ocuparlo, por ejemplo y sin hacer ningún tipo de discriminación sino solamente escuchando sus perspectivas o sus objetivos y metas uno puede decir: “si esta personas es una persona que fácilmente se va a adaptar a una cultura en ARUS, se va a adaptar al trabajo en ARUS, se va a adaptar a los compañeros”. Entonces yo que ese ha sido como uno de mis aportes que ya basados en la experiencia podemos decir: “esta persona</p>	<p>recursos de garantizar como que la cultura a nivel interno se mantenga”.</p> <p>Así mismo Participante 2 argumenta “los procesos de selección, yo aprovecho las oportunidades que tiene ARUS para hacer las actividades de “más cerca de ti”, es un módulo que ellos tienen en el cual un personal directamente de ARUS nos visita en la sede del cliente y nos retroalimenta, nos actualiza que se está ejecutando con temas de gestión humana, quien es nuevamente ARUS como compañía, que beneficios tenemos, que reglas o las normas del juego nos las mencionan como empleados. Yo aprovecho ese espacio con ellos porque ahí también los retroalimento a ellos con esa información”</p> <p>En relación Participante 3 indica “, a veces podemos utilizar mucho el proceso de contratación o de selección si tenemos un contrato nuevo entonces si hay un contrato nuevo nos volcamos completamente a utilizar esos procesos.</p>
---	---	---	---

<p>que se tiene estos espacios donde son controlados los recursos no son más de 10 personas por sección con cada uno de los gerentes y acá lo que se tiene es la posibilidad de que todas las personas puedan acceder como a la información que tiene directamente los gerentes y resolver sus inquietudes, entonces a nivel de comunicación pienso que también es una compañía que ha desarrollado muchos mecanismos para poder garantizar de que todos estemos enterados de que pasa en la compañía, y que esos gerentes sean cercanos como a la parte del recurso humano que nos apoya en diferentes labores, nosotros incluso para las personas que están por fuera de las instalaciones de ARUS, tenemos unas secciones donde vamos y los visitamos allá y podemos estar en relacionamiento con ellos, para que ellos no se olviden que trabajan con nosotros, porque muchos de los servicios los préstamos en las instalaciones de los clientes entonces siempre los tenemos</p>	<p>ellos porque ahí también los retroalimentamos a ellos con esa información; lo que pasa es que yo fui supernumerario, en los 7 años que yo he estado he pasado más o menos por 10 proyectos, de 10 a 12 proyectos he estado y he conocido digamos esas falencias que tenemos como empleados para podernos comunicar con gestión humana, solamente tenemos el correo o los contactos que pueda que el líder lo conozca y diga no comuníquese con tal persona. Que hago yo cuando aprovecho esos espacios, les hago claridad de todos esos eventos, ellas también se retroalimentan y en cada visita me dicen: se hizo esto esto y esto, se hicieron estos cambios, ¿qué cambios se hicieron? No lo del tema de conectados. En Medellín paso y</p>	<p>puede ingresar o puede ocupar cierto cargo en ARUS o puede si está ocupando hoy en día un cargo desde mi experiencia ya puedo decir esta persona puede aplicar para líder porque tiene las competencias o tiene las facilidades para ocupar ese cargo. Entonces yo creo que ha sido como esa identificación de las personas y de sus competencias tanto personales como laborales que me han ayudado a mí a poner un punto de vista que quizás a gestión humana le puede ayudar; de selección y de desarrollo. Desarrollo dentro de la empresa también”.</p> <p>“empecemos por el clima a veces es como que tomemos a las personas y les enseñemos, a veces uno no sabe los chicos porque su comportamiento y me he dado</p>	<p>Pero por ejemplo ahorita para mí mensualmente el proceso que más estoy utilizando es el de compensación variable porque nosotros iniciamos como este año en ese tema, todos los líderes entraron en un programa de compensación variable entonces todos los meses tenemos que estar revisando los indicadores y de acuerdo con esos indicadores cual fue la compensación que cada líder tiene entonces es algo que tengo que revisar mensualmente.”</p>
--	--	---	--

<p>presentes para todas estas actividades.</p> <p>Tenemos el área de selección o de atracción que es el área que nos presta todos los servicios de buscar los recursos con las competencias que ya tenemos pues definidas para cada uno de los diferentes productos de los diferentes servicios entonces esta área lo que nos permite, lo que nos ayuda, es cuando reciben las solicitudes ellos convocan tiene pues fuentes externas y bases de datos ya conformadas donde convocan esta parte del recurso humano y les hacen validaciones a nivel psicológico a nivel técnico pues todas las pruebas que se tiene definidas para poder garantizar que las personas si son y si cumplen con los requisitos que nosotros necesitamos para el proceso que se está buscando.</p> <p>Tenemos el área de bien humano que es el área que se encarga de todas esas actividades también para los recursos de garantizar como que la cultura a nivel interno se mantenga, se hacen despliegues con la parte de recreación, tenemos torneos</p>	<p>tenemos una herramienta que es conectados que es como una especie de foro tipo Instagram en el cual nosotros compartimos contenido y toda la compañía lo, bueno dependiendo el foro lo compartimos y estamos retroalimentados de esa información; hay comparto información con ellas, o de vez en cuando un correo pasa esto, envíame la lista de contactos para mis beneficios, con quien puedo compartir lo del tema de dotaciones, tengo un compañero que le pasa esta situación, colaborarnos con el grupo de clima laboral porque a pesar de que en el cliente como soportes en sitio y mesas de servicio exceptuando nuestro centro de operaciones acá en Bogotá que es en Fontibón, las mesas de servicio o los soportes en sitio</p>	<p>cuenta que a veces es porque no saben entonces es un acompañamiento en ayudarles a reforzarse en ciertas competencias blandas, yo lo hablaba también con la persona encargada de gestión del conocimiento y es ayudarles a fortalecer esas cosas que a veces con el acompañamiento a ellos ya les salen y pueden llegar a entablillar y ser unos altos referentes en su trabajo, a veces es ese acompañamiento de gestión humana porque a veces a nosotros mismos se nos pasa, no sabemos lo que tenemos hasta que alguien no nos ayuda como a resaltarlo y a rescatarlo. En productividad yo creo que, desde gestión humana también, yo creo que las dos, es como ayudarles a descubrir a esas personas hasta donde pueden llegar, yo he tenido</p>	
--	---	---	--

<p>de bolos, tenemos torneo de futbol, a nivel de cultura estamos en este momento y casualmente estamos con todo lo del cambio de cultura que viene estamos haciendo un despliegue muy muy bueno a nivel nacional con todo esto donde contratamos personal externo y estas personas externas pues nos cuentan de una manera muy positiva hacia dónde va la compañía entonces yo creo que es un área que siempre enmarcada dentro de estos pilares, pues, alcanza a cubrir como todas las necesidades que tenemos como empleados poder garantizar que estemos pues como atendidos por los diferentes temas”.</p>	<p>que están en el cliente ahí es donde se ven esos eventos, entonces en los eventos que he estado aprovecho yo esas visitas que se realizan porque he estado en Nestlé y en otros proyectos, alcanzo esa visita de más cerca de ti y, venga Magda pasa esto, colaborarnos con este grupo de apoyo, a este grupo le faltan estas cositas, es posible realizarles esto para que ellos se sientan mejor en su trabajo.</p>	<p>casos en los que llegan acá con una productividad bajita pero la actitud y las ganas de aprender y la disciplina que tienen los hacen superar hasta la productividad que nosotros les tenemos aquí como meta. Entonces es ese como acompañamiento, que la gente crea en sí misma y tenga la oportunidad de valorar su trabajo; mira que es eso, es ese acompañamiento y ahora yo lo veo como un acompañamiento psicológico para que ellos se conozcan, conozcan las debilidades que tienen y como las pueden fortalecer. Te doy un ejemplo, hay personas acá que les da mucho susto hablar o mantener una conversación con alguien que no conocen entonces es como ayudarles en esas competencias a hacer ejercicios para que ellos vayan</p>	
<p>“Yo creo que se ha hecho un esfuerzo, pero nos falta, si nos falta, en qué sentido, o sea de todas maneras cuando una persona pertenece a un área, la persona se enfoca mucho en conocimiento particular, si, muchas veces no le da pero ya lo hablo a nivel personal, y ya hay me desvió hacia la compañía yo creo que muchas veces uno tiene que ir orientando a las personas a que</p>	<p>“contratación: Porque ese proceso pasa solamente hasta el líder, ósea, lo que entiendo de ese proceso es: el cliente es el que solicita el recurso, ese recurso es canalizado por un líder de contrato y en esos procesos ustedes saben que es muy hermética esa información para que no halla filtración, venga no</p>		

<p>muestren un poquito de interés en cuanto a lo que son esas entradas o esos procesos que hay paralelos, para que puedan tener una dimensión transversal de lo que está pasando, entonces, yo creo que eso parte también del interés del individuo, si, ese interés del individuo tratamos de persuadirlo con todo el tema visual, de comunicaciones y de todo eso pero muchas veces pues si uno no se engancha es muy difícil que uno le llegue a esas personas, me explico, uno viene dentro de programaciones de cultura donde van externos donde la gente está, uno ve personas que en su forma de expresarse ve que no muestra un interés por lo que se les está dando, entonces si bien la compañía puede hacer un esfuerzo para llegar a ellos, pues muchas veces creo y estoy convencida que yo creo también que es parte de cada individuo el interés que muestre también por conocer , por conocer la empresa y por conocer hacia dónde vamos y mostrar ese interés de crecimiento yo creo que ahí juega un papel muy importante cada uno de las</p>	<p>hallan roscas, venga la recomiendo, es para evitar ese tipo de inconvenientes y le dejan ese trámite a recursos humanos y es recursos humanos y el líder y el cliente quienes por ultimo hacen ese proceso y nos enteramos nosotros: bienvenido el compañero, a trabajar”.</p> <p>“¿Qué mejoraría yo como área de gestión humana? Lo que les había comentado, que los líderes estén completamente informados, que los líderes de procesos, que los líderes de cada proyecto sean alguien más del grupo de gestión humana; que digamos ese rol de gestión humana no sea solamente de ese grupo selecto que tiene gestión humana y que lo hacen muy bien, sino que también sean los</p>	<p>fortaleciendo esa competencia, no se ponerlos a exponer, ponerlos a hacer ejercicios, a leer y que ellos mismos vayan ganando esa confianza de decir: si lo pude hacer hoy lo puedo hacer durante mi rutina diaria de trabajo”.</p>	
---	--	--	--

<p>personitas que trabajan al interior de la compañía.</p> <p>Ya en lo que respecta a nosotros como compañía hemos hecho unos despliegues que posiblemente tenemos que reforzar más, cuando nosotros estamos en un cambio como el que estamos viviendo en este momento, estamos iniciando con todo esto de cultura y siempre tratamos de mirar cómo llegamos, ¿cómo llegamos que ellos capten la atención?, ¿cómo llegamos que ellos tengan una recordación? Y pues yo creo que día a día vamos evolucionando de cómo llegamos, tenemos que seguir trabajando yo creo que esto, esto uno no puede decir que ya tenemos todo definido, porque siempre habrá una forma diferente de poder llegar a las personas, incluso hemos hecho encuestas de cómo es la manera, ya se debe tener identificado el resultados, ya se debe tener no, ya se tiene, hicimos una encuesta que salió desde esta área del bien humano y de conocimiento, de cómo era que la gente aquí al interior de</p>	<p>líderes quienes nos colaboren hacia ese tipo de información.</p> <p>Digamos, tengo una solicitud expresa no se en vacaciones, algún permiso, algún beneficio adicional, ¿sí? No tengo los medios de acceso en mi horario de trabajo “eh, líder tengo esta duda, necesito que me colabores con gestión humana”, que ellos también estén enterados y nos puedan dar esa información y no un buzón más: dígame yo anoto y yo se la escaneo a la persona encargada”. “nosotros como prestadores de servicios nos ligamos a las políticas y entorno que tiene el cliente, que la gestión humana no sea cargo de un comercial, sino que también interactúe con el cliente. Digamos, que la gente de consentirte o más cerca de ti también compartan no sé, con el</p>		
--	--	--	--

<p>ARUS aprendía, entonces nos hicieron unas preguntas y mediante esas preguntas pues ya con un análisis al interior de las respuestas que se tenían, pues ya identificamos como es que las personas aprenden en ARUS y como tenemos que llegar a esto, entonces yo pienso que es una combinación, yo no creería que ya sea solo parte o responsabilidad de la empresa como tal sino que cada individuo muestra un, como un interés en el tema”.</p> <p>“yo creo que puede haber muchos factores, uno es el factor de la edad, para muchos de los procesos nosotros tenemos personas que están iniciando un desarrollo a nivel profesional, o incluso en muchos casos apenas se están preparando, entonces nosotros podemos tener personas que están apenas terminando su carrera técnica, su tecnología, procesos muy básicos y podemos tener desde este tipo de recursos, como personas que están recién egresadas de una universidad donde se están enfrentado o es casi su primer trabajo,</p>	<p>interventor del proyecto: “señor interventor siga bienvenido para que nos acompañe en esta reunión de que es lo que tenemos ARUS como empresa para el colaborador suyo y cómo podemos hacer para que usted no alimente y retroalimente para que nosotros como proveedor podamos prestarle un mejor servicio”.</p> <p>Que no sea ese tema comercial y contractual que siempre nos ata como prestadores de servicios sino que digamos también estemos empapados no sé, en varios proyectos hay personas que colaboran con el grupo de apoyo del COPASST o las brigadas, actualmente no lo podemos hacer porque somos prestadores de servicios pero en muchas situaciones quisiéramos colaborar en esos momentos de</p>		
--	---	--	--

<p>entonces se están enfrentando a empezar a aprender cómo es esta parte a nivel profesional y pues cuesta si, también, pues yo creo que eso viene en el ADN de las personas, yo creo que hay personas que les gusta aprender, explorar, conocer, hay otro tipo de personas que les gusta quedarse con lo que saben y no van más allá y es su temperamento y por más que uno trate no les llega, no les puede llegar, entonces, yo pienso que uno tiene que ver estas personas tan jovencitas que tenemos para algunos procesos. Los otros es, porque posiblemente puede ver que para poder terminar con sus estudios y para poder profesionalizarse lo pueden ver como una empresa de paso, entonces simplemente dicen, yo estoy acá en ciertos procesos que son muy básicos y cuando yo ya termine o crezco en la compañía como tal o me voy hacia otra compañía, entonces yo creería que depende más de como esa visión que tenga cada una de las personas, yo sí creo que uno en las compañías depende mucho del ser humano</p>	<p>emergencia, quisiéramos colaborar como entorno de trabajo y que no nos vean simplemente un personaje más que simplemente: “haga usted la tarea y listo”. Que esa parte de gestión humana también se involucre al cliente y lo vuelva parte también como tal del grupo de empleados de ARUS, que el cliente también se sienta como que quieren hacer parte de ARUS si sus empleados trabajan para mí, pero son también personas, entonces digamos, esos espacios serian buenos para compartir con el cliente, para mi punto de vista.</p>		
---	---	--	--



<p>no todo el problema creo que se le deba dejar al empleado como tal. Depende de uno hacia dónde quiere llegar”.</p> <p>“Bueno, yo dentro de la dirección de solución de procesos, nosotros manejamos de los perfiles más pequeños que se puedan tener en la compañía yo creo que los tenemos acá, nosotros manejamos unos perfiles de preparadores y de gestores, donde son personas que como les contaba son técnicos, tecnólogos, casi que terminando sus carreras o dando un inicio a las mismas, tenemos también otro tipo de profesionales, pero la masa general se encuentra concentrada dentro de estos perfiles, cuando la compañía hizo esta evaluación, es porque la compañía ha venido año tras año preocupándose porque aquí sacan muchos mecanismos, si? tenemos medios visuales, donde desde que entramos a la compañía tenemos una formación, presentamos unas valoraciones, pero a veces cuando les preguntamos a las personas pues dicen “si yo no sabía” o</p>			
--	--	--	--

<p>“ocurrió tal cosa”, y como están en constante aprendizaje porque es una compañía que va muy rápido y los clientes van muy rápido tenemos que estar a la vanguardia entonces les dijimos venga analicemos que tipo es y cómo es el tipo de conocimiento, como llegamos a la gente para que puedan entender realmente lo que nosotros queremos hacerle llegar, si, que hacerle llegar, si nosotros vamos a quererlos llevar hacia dónde va la compañía sino lo que necesitamos es conocimiento de los clientes, lo que necesitamos es cómo evoluciona y como explotamos ese conocimiento que tenemos, venga miremos como es la mejor manera de llegarles a los empleados. Entonces se desarrolló una encuesta, una encuesta pues por google, la desarrollo un área de aprendizaje, donde ellos querían identificar cual era la mejor manera de llegar a los recursos, precisamente para esto, para poder garantizar que cuando lleguemos a ellos, pues, lleguemos por el medio donde ellos</p>			
---	--	--	--

<p>como capturan, por decir visual, entonces por medio de videos o cosas que a la gente les guste, si es de lectura entonces como llegamos, si simplemente es de exposición es decir ni copio ni veo sino que alguien que me esté hablando allá, porque es por la escucha que yo quiero aprender, entonces es por escucha. Ellos ya tiene todo el resultado de este ejercicio a nosotros no nos lo han dado a conocer porque es un ejercicio que se hizo hace poco, pero eso es todo lo que se está teniendo en cuenta para poder armar todas las cosas que les he dicho de la Universidad, de la Gestión del conocimiento y todo esto que nos va a ayudar a apalancar, pues, todas las estrategias que se tiene al interior”.</p> <p>“Yo de una u otra manera tengo relación o una mayor cercanía son con la parte de: Atracción o selección, pues casi que es el día a día nuestro, donde nosotros estamos en constante comunicación con ellos validando como van nuestras solicitudes, cuántos recursos hemos logrado</p>			
--	--	--	--

<p>pues captar para hacer las entrevistas, ósea, yo creo que es una como de las mayores áreas de atracción.</p> <p>Con la parte del área de bien humano directamente desde la dirección pues, también cuando sacan estos despliegues de campañas y todo, pues, cuentan con uno para ver “¿cuál es el momento indicado?, que no se vaya a cruzar con los cierres de nuestros procesos, ¿en qué semana sería más apropiado hacerlo?, ¿cómo nosotros como directores garantizamos que nuestra gente vaya?, ¿cómo nosotros por ejemplo para este tema de cultura vamos a apoyar a la área para apalancar para que la gente es convencida que no es un proceso que no solamente ni para nosotros ni para ellos sino que de compañía? entonces ¿cómo nosotros nos comprometemos con los equipos de trabajo para llegar a esto?. Con la parte de gestión del conocimiento también de alguna u otra manera porque ellos nos llaman también vengan desde SP ¿Qué es lo que necesita?,</p>			
--	--	--	--

<p>si yo estoy llevando desarrollos al interior venga llevémoslo allá, si necesitamos capacitaciones por ejemplo del SET, venga como los podemos ayudar, nos validan metodologías.</p> <p>Yo creo que desde la dirección, lo hablo por mí, yo creo que tengo relación con todas, con la que menos podría ser con la comunicación, por qué no soy quien está siempre buscando que tipo de comunicación va a llegar a todos los empleados, más bien es otra área, sin embargo, si requieren un video, que requieren venir aquí al centro de operaciones, o incluso para decir ven como les parece a la gente esto, como está viendo la gente las carteleras, ellos se preocupan, pero yo creo que con la comunicaciones con la que menos yo puedo tener, sin decir que no tengo un contacto con ellos, yo creo que todos como directores tenemos algún contacto con las diferentes áreas, esta es una empresa de cercana si y realmente yo diría que uno con el área que necesite, también puede ser por el rol que tengo, pero con el</p>			
--	--	--	--

<p>área que yo necesite, pues puedo tener una cercanía y una respuesta, pues, casi que inmediata”.</p> <p>“Bueno, con lo de seguridad en el trabajo todos los días, nosotros dentro del centro de operaciones incluso tenemos una persona que está permanentemente acá, garantizando pues, que no vaya a pasar nada, si, entonces, nosotros sabemos en cualquier caso si pasa un evento, como se debe reportar y yo creo que ellos constantemente nos están a nosotros recordando cómo es la posición, como debemos tener las pantallas, ellos hacen monitoreo de la sillas que este adecuadas, ósea, ellos están haciendo siempre recorridos por el centro de operaciones que es donde yo estoy, por ejemplo hoy tuvimos un simulacro, hoy acá dentro del centro de operaciones tuvimos simulacro, estas son actividades que se hacen 2 veces al año, hoy tuvimos uno de ellos, donde fue un simulacro que no estaba avisado, entonces siempre con la parte de seguridad en el</p>			
---	--	--	--

<p>trabajo, ellos están acá de manera permanente, y en caso tal de que uno necesitara algo, o que ellos encuentren alguna anomalía que se llegase a presentar, siempre las cosas lo hablan directamente con uno para saber entonces cuáles son las acciones a tomar sí, eso con respecto a esa. Con la parte de compensación pues básicamente el relacionamiento es mensual, nosotros tenemos en este momento una parte de unos bonos que manejamos para los líderes que se desprende pues de sus actividades mensuales de un cumplimiento de unas funciones y unos indicadores que se tiene establecidos, entonces por esta parte de compensaciones pues mensualmente nosotros enviamos el informe, resolvemos inquietudes que se puedan derivar con respecto al informe que estamos mandado, cierto, entonces esto es casi que mensual con la parte de compensación.</p> <p>Con relaciones pues cada vez que se necesite, yo diría que uno podría casi decir que cada mes viene una empresa o</p>			
---	--	--	--

<p>viene una Universidad o viene compensura, o viene unos y ellos viene constantemente dando para los empleados pues, cosas que les ayuden al bienestar si, en este momento por ejemplo en Medellín estamos en el torneo de futbol, entonces siempre hay un como ¿cómo van los muchachos? ¿Qué comentarios hay?, siempre hay seguimiento constante de cómo la gente está, pues yo tengo a cargo muchas personas, ósea, acá en el centro de operaciones o más o menos 450 personas, entonces siempre hay un contacto yo diría que muy permanente pues debido a eso cierto, yo creo que es un volumen importante de personas entonces ellos siempre están en ¿como ves esto?, ¿qué dice la gente? ¿Qué tal cosa...? Siempre pues estamos como mirando cómo podemos llegar mucho más a ellos, pero yo diría que es una comunicación muy permanente, yo no las veo lejanas, yo pienso que una semana dos semanas no pueden pasar sin hablar, pero casi que con todas las áreas hay una comunicación”.</p>			
---	--	--	--



<p>“Yo personalmente, el tema de la parte de relación laboral me lo desarrollaron mucho en experiencias anteriores entonces para mí, soy una convencida de la importancia del ser humano dentro del desarrollo de los procesos entonces como no es un tema que se me dificulte, como les digo, me lo han enseñado desde mi primer trabajo para mí constantemente si tengo como colaboro, yo soy cercana a las personas de mis equipos de trabajo, no solamente a la línea directa sino a cualquier persona que pueda pertenecer a cualquiera de los procesos que están bajo mi cargo o cualquiera de las personas que puedan estar enlazadas, entonces de manera personal a mis equipos de trabajo garantizo que la información les llegue, que sea de grupos primarios, hago charlas con los equipos de trabajo, y hablo de equipos de trabajo no solamente de la línea directa, mi coordinador, mi líder de contrato o mi líder de servicio, sino que hago charlas con los equipos de trabajo, muchas veces las hago</p>			
--	--	--	--

<p>sin que un líder nos encuentre, para poder escucharlos, ellos que necesidades tienen, que les gustaría que yo pudiera hacer por ellos o como compañía como los podríamos apoyar, entonces si trato de semanalmente hacer un recorrido por el centro de operaciones de ir, de saludarlos, porque es mi forma de trabajar, como vamos, yo soy muy cercana, como vamos, hago un monitoreo de todos los procesos, los que veo bajitos hablo con ellos, que está pasando, entonces si manejo una comunicación constante con mi gente, constante con la línea directa diario tengo una comunicación, diario yo no hay un día que no hable o al menos con mis coordinadores, con el coordinador de Bogotá yo hablo pues casi, sino pasa un día, pues no creo que al que pasen dos días sin hablar con la coordinación en Bogotá y tengo cada mes un grupo con los líderes dando el servicio como de contrato, y aquí como si los tengo más cercanos, pues sí, es una comunicación casi que de día a día con</p>			
---	--	--	--

<p>todo el personal colaboro para que cumplamos y así alcanzamos a los despliegues como compañía y como área de bienestar y entorno, se despliega, entonces cuando tenemos la semana de la salud les digo a los líderes que la gente asista que los dejemos ir pues que colaboremos y participemos en esto, a lo de futbol, el día que abrieron el torneo de futbol entonces yo voy, para que los muchachos me vean allá, pues trato de que ellos vean que hay un interés de que ellos son importantes pues para uno y pues para la compañía”.</p> <p>“Nosotros tenemos.... A ver en clima yo pienso q hay unas valoración en la compañía que nos permiten tener como un diagnóstico, de que puede estar sucediendo sí, hay ciertas particularidades que por los servicios que nosotros prestamos que muy probable hagan que para la gente tengan ciertas limitaciones, me explico, nosotros desde el área de SP y desde el área de algunos de los servicios tenemos horarios 24 horas, entonces los turnos son 24 horas,</p>			
---	--	--	--

<p>pero es porque necesitamos trabajar 24 horas, entonces se tiene 3 turnos de trabajo, cierto, yo pienso que el área de bien humano, nos puede apoyar un poquitico, que creo que está bien encaminado, pero nos pueden apoyar un poquitico mas es en toda la parte de gestión del cambio, sí, la gestión del cambio es tema que a nivel cultural como empleados no todas las personas, lo captamos de la misma manera, entonces a unos les da más dificultad que a otros, poderse adaptar al cambio, poderse adaptar de que llegan nuevas formas de hacer las cosas, abrir la mente y entender que el mundo cambio, en el caso nuestro es una compañía que tenemos que entender que el mundo cambio, y que estamos en el día a día viéndolo en nuestros clientes, no solo acá sino en nuestros clientes cómo ha evolucionado, entonces yo pienso que llevar a los equipos de trabajo a ese cambio necesitamos trabajar un poquito más, se han hecho unos pinos, se han hecho ya algunas estrategias donde estamos tratando de llegar</p>			
---	--	--	--

<p>pero yo creo que es un tema del día al día, eso no es un tema que se logre de un momento a otro o que si yo hago un despliegue de cultural, entonces ya quedo interiorizado, yo pienso que es un tema que requiere tiempo y que requiere perseverancia y de estar y estar ahí, yo pensaría que la parte de gestión del cambio es uno de los puntos donde podríamos trabajar mucho mas sobre todo por lo que se está enfrentando en él”.</p>			
--	--	--	--

### **Categoría: Rotación de personal**

Subcategoría 1: **Búsqueda de crecimiento profesional considerada como causa principal de rotación de personal en ARUS S.A**

Subcategoría 2: **Mecanismos participativos en los procesos de gestión humana que inciden en la rotación de personal en ARUS**

**S.A**

Subcategoría 3: **Tiquetera de beneficios y posibilidades de formación como estrategias corporativas para la disminución de rotación de personal**

PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	ANALISIS
<p>“Nosotros por los perfiles como les conté en algunas preguntas hacia atrás, hay unos proceso que son más sensible y este tipo de perfil puede tener cierta volatilidad es decir puede haber una rotación importante, sin embargo, teniendo en cuenta ese tipo de perfiles yo pienso que en ARUS la rotación no es muy alta, yo no creo que en ARUS la rotación este por encima del 8 o 9%, entonces cuando uno habla que son procesos de relevo como el que yo tengo, donde es un proceso donde son perfiles muy pequeños yo encuentro aquí recursos que llevan 5,6 y 7 años trabajando con nosotros, eso lo que habla es que a la gente le gusta trabajar en ARUS de que la gente ve importancia en ARUS, y de que hay una probabilidad de crecer con la compañía, adicional de lo que conocen</p>	<p>“ARUS tiene centros de operaciones en Medellín que es su sede principal, Bogotá, Barranquilla, Cali y pare de contar, pero, se tiene presencia en ARUS en los proyectos con soportes en sitio en Bucaramanga y en el resto del país, mejor dicho, que hay en Bucaramanga, hay en Cúcuta, se tiene el modelo de servicio por soportes por demanda que cubre el resto del país, pero como tal sedes de operacionales se tiene es en Barranquilla, Cali, Medellín y Bogotá”.</p> <p>“son varios factores la verdad, esta mi entorno con el cliente, mi entorno con el líder y mi entorno profesional o crecimiento o formación. En esta vida nosotros no elegimos ni compañeros ni jefes, pero pasa que la relación entre compañero – líder de proyecto o jefe se vuelve tensa, x razones, una de las</p>	<p>“nuestra sede principal está en Medellín, esa es nuestra casa matriz, en Medellín también tenemos, bueno o en la región que tenemos a Itagüí que esta el otro centro de operaciones. Tenemos la zona norte ubicados en Barranquilla y de donde se atienden todos los clientes que estén por los lados de la costa, tenemos la zona occidente que está ubicada en Cali donde atendemos también todo lo que tiene que ver con el valle y algunas partes como de Armenia y el eje cafetero y la zona centro que es donde estamos ubicados en este momento donde se atienden</p>	<p>Respecto a la Búsqueda de crecimiento profesional considerada como causa principal de rotación de personal en ARUS S.A, Participante 1 manifiesta “Yo pensaría que por ejemplo en Bogotá no solo para rotación.... la ubicación, “no zona franca pues no me queda muy lejos” yo creo que en Bogotá el tema de desplazamiento puede ser un factor que si bien no es el que más le pega puede ser un factor que inspira como ciudad porque desplazamiento de Bogotá a zona franca pude ser algo que nos puede pegar un poco,...es tema más de superación, ya a nivel de cultura no he visto, pues, ni a nivel de maltrato o de clima dentro de la empresa, no lo he visto no me ha llegado ningún caso como de esos”.</p> <p>Así mismo Participante 2 Dice “son varios factores la verdad, esta mi</p>

<p>las personas de ARUS de cómo se preocupan, el cumplimiento por un pago, ósea todo esto de tipo lo hacen creer en la gente y así la gente no va a estar buscando, entonces yo creo que la rotación en el caso de CP si hay una rotación, le digo que no debe de estar por encima de ese porcentaje que les estaba mencionando ahora, a nivel de gestión del conocimiento nosotros estamos garantizando y evaluando cuales son las actividades más críticas para poder tener ese tema de polivalencia resuelto y poder mantenerlo y la continuidad de ese conocimiento y que los procesos no se afecten. Al interior de la Dirección he levantado un plan de polivalencia lo hemos trabajado y lo estamos validando ya con el área gestión del conocimiento, para ver como lo podemos desarrollar un poco más. Entonces la rotación nos afecta lógico cuando se va una persona en un proceso operativo afecta, porque</p>	<p>principales es el tema de métricas: “si no cumples... necesito que me cumplas... y si no pues entonces vamos a empezar a hacer procesos de descargos o proceso x”. Yo sé que nos tenemos que regir hacia eso porque estamos hablando con profesionales, pero esa relación en ciertos proyectos no estoy hablando de todos, se vuelve tensa, se vuelve amargosa y si yo estoy en un lugar donde no me siento cómodo o pido cambio de proyecto, que ARUS nos da esa posibilidad o me retiro, esas son. Va muy ligada hacia el tema del cliente porque listo, una cosa es mi líder que en muchos proyectos nos defienden a capa y espada y somos un equipo de trabajo, pero hay proyectos donde el cliente y sus políticas son demasiado rígidas y se vuelve un entorno de trabajo complicado; este espacio hacia el cliente va hacia las mesas de servicio, porque los clientes saben que por teléfono que a veces ni nos conocen y en los call center se presenta mucho la rotación por eso. Lo</p>	<p>también otras ciudades que estén cerquita.</p> <p>“estamos ya alrededor de los tres mil empleados, yo creo que las principales causas de rotación, nosotros en ARUS tenemos – no sé si halla un estudio específico – pero tenemos personal de todas las edades y yo veo que tenemos personas de la generación milenio y eso tiene un impacto porque pues ya conocemos los rasgos y las características de estas personas que no les gusta por mucho tiempo estar haciendo lo mismo, o se emocionan al escuchar de quizás otras alternativas y toman decisiones a la ligera. Entonces últimamente te lo digo por experiencia aquí en</p>	<p>entorno con el cliente, mi entorno con el líder y mi entorno profesional o crecimiento o formación... y hacia nuestro entorno de formación ¿Dónde están las oportunidades para yo poder ascender? Muchos compañeros que yo he escuchado es: “venga es que yo acá no crezco... por lo menos asciéndame a soporte en sitio”. Son oportunidades que se ganan, pero muchos compañeros se frustran en la mesa, muchos compañeros se frustran en el cargo de soporte en sitio y no quieren avanzar; entonces la decisión hacia esos factores va más hacia la persona a pesar de que lo divido en esos 3 factores van hacia eso porque es una excusa más... Pero también se presenta: “venga ¿porque me quiero cambiar? No estoy cómodo, no me pagan bien y no crezco”.. ¿la pregunta eran las causas “correcto” otra de las causas es la falta de documentación al momento del ingreso del personal</p> <p>Y Participante 3 nos explica</p>
--	---	--	--

<p>uno tiene una operación con una capacidad dispuesta que alguien que deje de hacer el proceso hace que se debe reacomodar toda una planta y hace que tengamos que reaccionar de una manera muy rápida para poder compensar esa vacante. Entonces yo creo que la rotación está dada por eso porque se van las personas, las personas se van o porque ya cumplieron su ciclo y ya a nivel profesional tiene otras metas, de hecho en la compañía cuando las personas se retiran tienen establecido, o hay una entrevista de retiro, no es obligatorio, pero la tenemos y la ponemos a disposición de las personas, pero muchas personas no las hacen, sí, pero lo que uno captura en algunas de estas entrevistas en su mayoría son porque tiene otras oportunidades que nosotros no podemos igualar, cierto, porque para ese perfil y para el momento que esta esa persona acá no cumple si quisiéramos subirlo</p>	<p>lamentable es que vienen con el cliente no se comunican con el cliente o no estoy preparado para una mesa de servicios, “cámbieme porque no soy capaz con la carga de trabajo” y hacia nuestro entorno de formación ¿Dónde están las oportunidades para yo poder ascender? Muchos compañeros que yo he escuchado es: “venga es que yo acá no crezco... por lo menos asciéndame a soporte en sitio”. Son oportunidades que se ganan, pero muchos compañeros se frustran en la mesa, muchos compañeros se frustran en el cargo de soporte en sitio y no quieren avanzar; entonces la decisión hacia esos factores va más hacia la persona a pesar de que lo divido en esos 3 factores van hacia eso porque es una excusa más, ARUS nos da muchas herramientas para crecer, los beneficios con universidades, si, nos miden y todo pero también tenemos Emotipuntos o una chequera para poder desarrollar las habilidades que nosotros tenemos o explotarlas para el</p>	<p>el centro de gestión, en el centro de operaciones, nos está pasando que los chicos están tomando quizás esas decisiones a la ligera porque no hacen consultas o no revisan y no comparan los beneficios de estar en ARUS con ir quizás a otra empresa de la competencias cuando salen y se dan cuenta que no era lo esperado, que quizás acá estaban mucho mejor quieren regresar, entonces están tomando como decisiones apresuradas pero es por lo que te digo, yo creo que ese tema está más concentrado en el tipo de generación de las personas que estamos recibiendo; pues yo pienso que las 4 ciudades dependen mucho de la cultura. Adicional a las</p>	<p>“yo creo que las principales causas de rotación, nosotros en ARUS tenemos – no sé si halla un estudio específico – pero tenemos personal de todas las edades y yo veo que tenemos personas de la generación milenio y eso tiene un impacto porque pues ya conocemos los rasgos y las características de estas personas que no les gusta por mucho tiempo estar haciendo lo mismo, o se emocionan al escuchar de quizás otras alternativas y toman decisiones a la ligera. Entonces últimamente te lo digo por experiencia aquí en el centro de gestión, en el centro de operaciones, nos está pasando que los chicos están tomando quizás esas decisiones a la ligera porque no hacen consultas o no revisan y no comparan los beneficios de estar en ARUS con ir quizás a otra empresa de la competencias cuando salen y se dan cuenta que no era lo esperado, que quizás acá estaban mucho mejor quieren regresar, entonces están</p>
--	--	---	--



<p>entonces la persona se va, en su mayoría es eso le resulto algo diferente</p> <p>A nivel de clima no son muchas las personas que se van, yo diría que si alguna lo ha manifestado porque hemos tenido personas que dicen “no me entendido con mi jefe”, cierto, “o no me entendí con...” eso es mínimo dentro dela compañía, yo no pienso que en ARUS sea la característica que más se pueda dar que no haya un entendimiento ni con el equipo de trabajo ni con sus líderes pero se puede presentar, en caso tal de que eso se presente nosotros entramos a evaluar cuál fue el conflicto, si, en el caso mío por ejemplo si se la hace un seguimiento de acuerdo a lo que uno encuentre que es muy poco para poder saber que ha pasado y que podemos enderezar, cierto, como llegarle a las personas, porque a veces el ser humano es sensible y tenemos que tener una forma de llegarle a la gente y por algo</p>	<p>cliente y que ARUS nos las pague o nos las remunere, no meto salario porque para mí ARUS paga muy bien. Pero también se presenta: “venga ¿porque me quiero cambiar? No estoy cómodo, no me pagan bien y no crezco”. Es lo que yo he visto en los 7 años que he durado y que visto acá es como ese lajo de comentarios hacia eso; que ARUS no este preocupada por eso, si, ARUS está preocupada por eso. Hacia el cliente ¿Qué pasa con el tema de la rotación? “porque no me entregaron documentación para yo poder empezar a trabajar”. ARUS le entrega el recurso al líder y a veces el líder asume que ya el soporte ya conoce, es un maestro y los compañeros como le hizo falta una persona por la rotación por la persona que se fue, entra uno nuevo, hagamos plan canguro muchos compañeros no soportan ese plan canguro, para mí es un error que un compañero entre ya ¿la pregunta eran las causas “correcto” otra de las causas es la falta de documentación al momento del</p>	<p>edades que conforman las personas que trabajan con nosotros también está la cultura, sin querer de pronto entrar a juzgar pero por ejemplo sabemos que la cultura del norte es una cultura más tranquila, más relajada, entonces ellos de pronto buscan así mismo sus trabajos, entonces puede estar pasando pero no alcanzaría a determinarlo bien porque pues mi experiencia ha sido más en la zona centro y es de donde yo te puedo hablar como más seguro y es lo que me está pasando en este momento, los chicos quieren como probar muchas cosas a la vez y toman decisiones apresuradas y luego pues ya quieren regresar”.</p> <p>“ARUS tiene un</p>	<p>tomando como decisiones apresuradas pero es por lo que te digo, yo creo que ese tema está más concentrado en el tipo de generación de las personas que estamos recibiendo; pues yo pienso que las 4 ciudades dependen mucho de la cultura. Adicional a las edades que conforman las personas que trabajan con nosotros también está la cultura, sin querer de pronto entrar a juzgar pero por ejemplo sabemos que la cultura del norte es una cultura más tranquila, más relajada, entonces ellos de pronto buscan así mismo sus trabajos, entonces puede estar pasando pero no alcanzaría a determinarlo bien porque pues mi experiencia ha sido más en la zona centro y es de donde yo te puedo hablar como más seguro y es lo que me está pasando en este momento, los chicos quieren como probar muchas cosas a la vez y toman decisiones apresuradas y luego pues ya quieren regresar”.</p> <p>En cuanto a los Mecanismos</p>
---	---	--	---

<p>puede haber que no les guste, yo diría que más que todo es por nuevas oportunidades que se les va presentando. Hay otras dificultades y hay gente que ya llego en a un momento en la vida que dice “no me interesa rotar a mí ya el turno de la noche no me interesa” y pues nosotros tenemos que tener la equidad y entonces en el turno pues las personas rotan porque yo no puedo simplemente a bueno hágale, pero simplemente hay que decirle esas son las condiciones y si no se ajustan a esas pues tiene que irse, cierto. Hay unos esquemas y unas cosas de seguridad que tenemos que manejar que avece a la gente les cuesta entonces se las puede aguantar un tiempo pero llega un tiempo que no, por ejemplo el hecho de que no pueden entrar un celular en el área de operaciones, es probable que la se lo aguante un tiempo pero ya después de un tiempo que” no yo ya más sin celular no más”, ósea el</p>	<p><b>ingreso del personal.</b></p> <p>“cuando se tiene empatía con el compañero nos comenta la situación, pero cuando no se tiene empatía tengo entendido que si hay una persona de recursos humanos a preguntar ¿qué paso? Ven recoge papeles que se yo, y ahí preguntan qué paso, incluso antes ARUS tiene un grupo que es de clima laboral que se encarga de estas situaciones de peso a decir no me siento cómodo donde estoy trabajando me quiero ir, entonces ARUS no da esas herramientas de decir le tengo la posibilidad de un cambio de proyecto pero dígame porque, hay una intervención con el líder de proyecto y con el compañero que quiere hacer el cambio de puesto, porque tampoco es rentable venga por que no está cómodo aquí porque la silla es muy dura entonces me quiero cambiar, por eso estas razones las miden mucho en gestión humana hacia nuestras posibles retiros o cambios por incomodidades con nuestro tema de</p>	<p>proceso me imagino debe ser un proceso, y cuando salen las personas si es un retiro voluntario, pasados unos días hacen una llamada y una encuesta para precisamente preguntar temas como esos: ¿Cuál fue el motivo de su retiro? Bueno, como indagar un poco del porqué de esa decisión y esa información si nosotros la queremos ver para hacer estudios de rotación pues nos la facilitan a los líderes y nosotros podemos hacer ahí determinados análisis porque pues también, aunque no es el común también uno puede ahí encontrar ciertas variables que nos hacen ejecutar algún plan de acción para que de pronto si es algo que tiene que ver con nosotros o con el</p>	<p>participativos en los procesos de gestión humana que inciden en la rotación de personal en ARUS S.A Participante 1 nos explica “Pues mira, yo pienso que como compañía que se tiene establecido, pues una de las cosa que se resalta y lo escucha uno mucho de muchos empelados también es la oportunidad en los pagos, cierto, eso es algo que caracteriza a ARUS y al grupo al cual pertenecemos donde el cumplimiento en los pagos es algo fundamental, además eso es algo que ni se negocia ni se piensa,... yo pienso entonces que esa seguridad que uno tiene un pago oportuno, pues eso a uno como persona también lo ata, que otros mecanismos que creo que tiene la compañía y que pueden ser muy buenos hay para ciertos niveles de la compañía se tiene una parte de bonos, si, bonos que se dan por cumplimiento, que son las cosas adicionales que se puede tener, se tiene un plan de beneficios, realmente el plan</p>
--	---	---	--

<p>tipo de personas o el perfil que nosotros podemos manejar, se puede prestar para eso, entonces lo que hace la gente es que se retira. Yo pienso que es eso, ósea, la rotación si bien se da, no es muy alta, como la cubrimos la cubrimos no demorándonos, nosotros tenemos unos mecanismos que nos permiten de manera rápida poder reaccionar para poder suplir la planta productiva, entonces tratamos como con estos mecanismos, es como lo que veo yo desde el área de SP, no sé si alcance a responder ahí lo que ustedes necesitan saber.</p> <p>“Yo pensaría que por ejemplo en Bogotá no solo para rotación sino para el ingreso en la parte operativa muchas veces la gente le hace quite a zona franca, si, entonces la ubicación, el solo hecho de nosotros estar ubicados allá, puede tener una restricción para ciertas personas, si, entonces al momento de vincularse puede ser que ni</p>	<p>trabajo y a lo que son temas de sueldo y demás pues obvio, hasta yo por parte de recursos humanos no te sirve la propuesta pues en estos momentos no tenemos presupuestos o los recursos toma la decisión correcta, no nos obligan a recibir a trabajar por algo mínimo, lo digo nuevamente ARUS paga muy bien pues si al agente no le sirve ese sueldo pues hombre... estas son las dos razones que yo veo entorno y sueldo, no quiere sueldo bueno tranquilo hable con otras empresas que pagan mejor”.</p> <p>“de todo desde que empezó con el grupo SURA, ustedes saben que SURA es grande y tiene muchos beneficios desde grupos bancarios de bienestar, ARUS es la única compañía que da muchos beneficios por estar vinculado a ella al grupo SURA, convenios bancarios, beneficios de compra y venta de servicios descuentos en muchos servicios y productos, capacitación, siempre hay una comunicación constante en la intranet y</p>	<p>trabajo de nosotros pues hagamos un plan.</p> <p>“pues ha sido muy poco porque casi siempre la gente manifiesta lo que yo te decía: otra oportunidad laboral. Casi siempre dicen: “no se me presento otra oportunidad entonces por eso me voy de ARUS”. Yo creo ese es el 99% de las respuestas, pero también hay gente que de pronto aprovecha esa llamada para decir: “no mire es que mi jefe, no tenía una buena relación con él, con esa persona”. Entonces si esa información llega a mi yo trato como de indagar y revisar que pudo haber pasado, si se presentó no sé, si tengo alguna coincidencia de esa información que me</p>	<p>de beneficios permite que las personas por medio del reconocimiento a las buenas cosas que hace, se maneja una libretica que uno les da, pues como unos puntos y por el reconocimiento uno les va dando o autorizando a las personas se tiene derecho a un día libre,... Yo pienso que en nivel medio es una compañía que puede tener al nivel de capacitaciones y de formación para ciertos perfiles se hacen ciertos cursos y ciertas certificaciones.... la libreta de reconocimientos, tiene la parte de estudio, también tiene la parte de bonificación y pues todo este tipo de carreras que les mencionaba ahora de recreación de bienestar”.</p> <p>Participante 2 por su parte nos indica “de todo desde que empezó con el grupo SURA... tiene muchos beneficios desde grupos bancarios de bienestar, ARUS es la única compañía que da muchos beneficios por estar vinculado a ella al grupo SURA, convenios</p>
--	--	---	--

<p>siquiera vaya a verlo pues porque dirá “no zona franca pues no me queda muy lejos” yo creo que en Bogotá el tema de desplazamiento puede ser un factor que si bien no es el que más le pega puede ser un factor que inspira como ciudad porque desplazamiento de Bogotá a zona franca pude ser algo que nos puede pegar un poco, o un poco más que en una ciudad como Medellín, en Medellín, se puede presentar pero a menor escala, si a menor a escala porque las distancias son diferentes, yo pensaría que en Bogotá si puede ser mayor por los temas de desplazamiento y ubicación, lo hablo a nivel operativo o desde la parte operativa; Nosotros tenemos muy pocas personas, ósea, realmente lo que es Cali y Barranquilla tenemos más o menos 2 o 3 personas máximo por regional, tenemos 1 en Bucaramanga, Manizales, Pereira, para ciertos clientes, ¿Como nosotros los tenemos? ósea, en Barranquilla por</p>	<p>hay eventos también de la fundación servicios de voluntariados y actividades hacia la familia y los compañeros, es decir ARUS cada año organiza un torneo de futbol, cada vez que se presenta la oportunidad nos brinda hacia nuestras familias un espectáculo en cine, incluso a mí también me falta conocer más beneficios la verdad es que son bastantes. También esta los temas de convocatorias no amarran una convocatoria a alguien, aquí no dicen “es que como usted es mejor que este otro” entonces le presento la propuesta a usted y yo no le digo nada a usted, en la intranet encontramos las convocatorias internas y externas. Mira actualmente u estas estudiando una ingeniería o comunicaciones y estas en estos momentos como soporte en sitio pero hay una posibilidad que haciendas a un soporte de servicio en infraestructura, o puede ser un vendedor especializado hay convocatorias en las cuales yo a precio tu hoja de vida cuál es tu</p>	<p>están dando con otra persona acá o si simplemente se trató de un no sé también hay personas que no quieren hacer su trabajo y el jefe o el líder tienen que entrar a presionar y hay personas que no van muy bien con ese tema entonces pueden terminar echándole la culpa al jefe cuando no es, entonces es muy importante para mí esa información porque tengo que entrar como a hacer la investigación y a revisar si se trató de lo que dice la persona o simplemente una excusa para reforzar su renuncia”;</p> <p>“yo pensaría, no tengo el dato exacto, pero casi podría estar segura de que se dan más retiros voluntarios porque acá uno fácilmente puede ver</p>	<p>bancarios, beneficios de compra y venta de servicios descuentos en muchos servicios y productos, capacitación, siempre hay una comunicación constante en la intranet y hay eventos también de la fundación servicios de voluntariados y actividades hacia la familia y los compañeros, es decir ARUS cada año organiza un torneo de futbol, cada vez que se presenta la oportunidad nos brinda hacia nuestras familias un espectáculo en cine, incluso a mí también me falta conocer más beneficios la verdad es que son bastantes. También estan los temas de convocatorias no amarran una convocatoria a alguien, aquí no dicen “es que como usted es mejor que este otro” entonces le presento la propuesta a usted y yo no le digo nada a usted, en la intranet encontramos las convocatorias internas y externas. Mira actualmente si estas estudiando una ingeniería o comunicaciones y estas en estos momentos como soporte en sitio,</p>
--	--	---	---

<p>ejemplo están en las instalaciones del cliente, que soportan algunos de los procesos de gestión documental dentro del cliente, la rotación allí no es muy alta, cuando una persona esta para salir a vacaciones que eso si lo tenemos que programar con antelación porque como no hay una capacidad mayor son una o dos personas máximo tres, pues si tenemos que preparar a una persona con temporales y todo esto para mirar. Pero la rotación realmente allí de las personas que yo tengo no es muy alta.</p> <p>Lo que conozco de las otras direcciones yo diría que lo que es Bogotá también es donde puede haber un poquito más de rotación en algunos contratos porque también son masivos, cierto, es una regional que tiene un gran número de personas en lo que es para la parte de servicios de mesas de ayuda, o en la parte de GTI, pues puede más números de recursos y más números de rotación, pero en las otras regionales</p>	<p>experiencia, ARUS hace la evaluación y te dice eres apto o no, hay posibilidades para ascender si, muchos compañeros no la ven por qué se amarran y se encierran en su cubículo de trabajo y no salen de ahí, esa era una de las primeras preguntas que los lideres nos estén retroalimentando, siempre, bueno uno entiende que los lideres este ocupados con sistemas de gestión de procedimientos y el tema de contacto se pierde pero somos un equipo de trabajo que también queremos ascender a mejorar y ARUS nos da esas convocatorias y esos beneficios para que uno acceda y no esperar una visita de recursos humanos directamente a que nos reunamos para estos temas.</p> <p>“de las herramientas que tiene ARUS yo empezaría con los medios de comunicación primero que sean más asequibles que si yo estoy con el cliente y este mantiene muchas restricciones que tenga acceso a mi correo o que lleguen las comunicaciones a mi líder y el</p>	<p>personas que llevan mucho tiempo entonces no es una empresa que se dedique a estar rotando personas por sus actividades depende más de cada uno”.</p> <p>“hay varias cosas, yo creo que van desde tener unas instalaciones adecuadas, unos puestos de trabajo adecuados, uno, te puedo hablar por el centro de operaciones y por las oficinas administrativas, bonitas, acordes al trabajo que desarrollamos, hay un programa de beneficios que también nos presta la compañía, de hecho desde que firmamos el contrato ya nosotros estamos adquiriendo unos beneficios, se preocupan también por trabajar en las personas ese sentido de</p>	<p>pero hay una posibilidad que haciendas a un soporte de servicio en infraestructura,... ARUS hace la evaluación y te dice eres apto o no, hay posibilidades para ascender si,... ARUS nos da esas convocatorias y esos beneficios para que uno ascienda y no esperar una visita de recursos humanos directamente a que nos reunamos para estos temas”.</p> <p>Y Participante 3 por su parte argumenta “hay varias cosas, yo creo que van desde tener unas instalaciones adecuadas, unos puestos de trabajo adecuados, uno, te puedo hablar por el centro de operaciones y por las oficinas administrativas, bonitas, acordes al trabajo que desarrollamos, hay un programa de beneficios que también nos presta la compañía, de hecho desde que firmamos el contrato ya nosotros estamos adquiriendo unos beneficios, se preocupan también por trabajar en las personas ese sentido de pertenencia,</p>
--	--	--	---

<p>como Cali y Barranquilla, no tengo mucho conocimiento, pero en lo que conozco no es una rotación que sea muy alta.</p> <p>Yo pienso que es tema más de superación, ya a nivel de cultura no he visto, pues, ni a nivel de maltrato o de clima dentro de la empresa, no lo he visto no me ha llegado ningún caso como de esos”.</p> <p>“Pues mira, yo pienso que como compañía que se tiene establecido, se tiene establecido, pues una de las cosa que se resalta y lo escucha uno mucho de muchos empelados también es la oportunidad en los pagos, cierto, eso es algo que caracteriza a ARUS y al grupo al cual pertenecemos donde el cumplimiento en los pagos es algo fundamental, además eso es algo que ni se negocia ni se piensa, ósea, mejor dicho yo toda mi vida he trabajado con el grupo y jamás, jamás he tenido un problema con un</p>	<p>inmediatamente me las pueda comunicar y el tema de gestión documental proyecto que no esté documentado es muy probable que tenga mucha rotación por ejemplo OTIS o proyectos pesados como lo fue SODIMAC como lo es TERPEL son proyectos que tienen bastante información es muy denso el tema de procedimientos que se tiene como prestadores de servicio tanto como atención al cliente , atención técnica soporte escalamiento documentación que es muy densa la información y el soporte nuevo no alcanza a consultar, no sé en los remplazos que he hecho son personas que apenas duraron un mes, personas que han durado dos meses bueno y personas que han durado un año pero es tanta la carga de trabajo tanta la carga de información que no la pudieron canalizar en su momento, que mejoraría yo también desde el área de gestión humana estuviera pendiente que la entrega de información hacia la gestión documental que tienen nuestros líderes y</p>	<p>pertenencia, cuidarlas, nos visitan, quieren estar más cerca, hay un programa de más cerca donde gestión humana llega a cada lado donde están las personas que trabajan con ARUS entonces yo creo que en resumidas cuentas es ver a esa persona como persona y yo creo que eso es muy importante, es algo que la gente está rescatando y dándole valor en este momento porque es como u diferencial con respecto a las demás empresa”.</p> <p>“yo creo que los líderes, los coordinadores, los directores, todos tenemos una responsabilidad y es precisamente mostrar todas esas bondades que a veces se nos vuelven paisaje o a veces</p>	<p>cuidarlas, nos visitan, quieren estar más cerca, hay un programa de más cerca donde gestión humana llega a cada lado donde están las personas que trabajan con ARUS entonces yo creo que en resumidas cuentas es ver a esa persona como persona y yo creo que eso es muy importante, es algo que la gente está rescatando y dándole valor en este momento porque es como un diferencial con respecto a las demás empresas”</p> <p>Y por último la Tiquetera de beneficios y posibilidades de formación como estrategias corporativas para la disminución de rotación de personal, Participante 1 nos dice “De pronto un poquito más dela formación con externos para ciertos recursos, capacitación pues de ciertos temas como con externos, usualmente la hacemos con capacidades internas de ciertos procesos, entonces muchas veces cuando uno capacita también a las personas y creo que es la parte que vamos a empezar a trabajar</p>
---	--	--	--

<p>solo pago, jamás, yo pienso entonces que esa seguridad que uno tiene un pago oportuno, pues eso a uno como persona también lo ata, que otros mecanismos que creo que tiene la compañía y que pueden ser muy buenos hay para ciertos niveles de la compañía se tiene una parte de bonos, si, bonos que se dan por cumplimiento, que son las cosas adicionales que se puede tener, se tiene un plan de beneficios, realmente el plan de beneficios permite que las personas por medio del reconocimiento a las buenas cosas que hace, se maneja una libretica que uno les va pues como unos puntos y por el reconocimiento uno les va dando o autorizando a las personas se tiene derecho a un día libre, si yo me graduó se tiene tanto tiempo, para la visa tengo tanto tiempo, que si me voy a cambiar de casa tengo tanto tiempo, ósea hay unos beneficios de ciertos permiso que como empleados tenemos. Yo pienso</p>	<p>compañeros realmente se actualice que tenga un compañero que me tenga de plan canguro que pueda yo corregir los errores del documento que el leyó, porque la carga se multiplica cuando tengo un compañero nuevo, porque si estamos esperando una ayuda lo que llega es un compañero que, si tiene conocimiento técnico de su conocimiento personal, pero no tiene conocimiento de cliente y como se maneja la información del cliente va a cometer errores, él puede ser la persona más preparada en Windows server en Windows operativo usuario final, pero si no sabe que es lo que hace el cliente o que no pide el cliente para poder prestar ese servicio, si cada líder hace gestión, pero me gustaría que gestión humana estuviera más pendiente por ese aspecto, no sé qué se haga sus grupos primarios necesarios que sean obligatorios en todos los proyectos un grupo primario por mesa, que sea la retroalimentación de gestión humana a nosotros como empelados y la</p>	<p>no las recordamos entonces yo creo que nosotros tenemos esa responsabilidad de ir a recordarle a la gente que es ARUS, de mostrarle hacia dónde va ARUS, de acompañar la participación de las personas, las actividades, que nosotros demos ese ejemplo de participación porque si los lideres o yo como coordinadora no me meto también en el cuento entonces pues ellos fácilmente no van a tener un referente y pueden optar mí misma posición entonces yo creo que es una responsabilidad de ejemplo bien importante la que tenemos o la que puedo tener yo como coordinadora de un grupo que siempre me está mirando, entonces si yo me</p>	<p>con todo esto de la Universidad, creo que ese es el enfoque que va a tener, pero yo creo que la capacitación es un factor importante para que la gente también se vaya quedando en las compañías. Pues claro que con 1.800 personas no sé qué tan fácil sea para una compañía estar brindando todo esto, cierto, pero yo creo que también llegar a una masa de estas a veces es muy muy difícil... el tema de la Universidad ARUS, donde vamos a desarrollar los perfiles que requerimos que se apalancan mucho hacia las competencias... se maneja una libretica que uno les da pues como unos puntos y por el reconocimiento uno les va dando o autorizando a las personas se tiene derecho a un día libre, si yo me graduó se tiene tanto tiempo, para la visa tengo tanto tiempo, que si me voy a cambiar de casa tengo tanto tiempo, ósea hay unos beneficios de ciertos permiso que como empleados tenemos.”</p>
--	---	---	---

<p>que en nivel medio es una compañía que puede tener al nivel de capacitaciones y de formación para ciertos perfiles se hacen ciertos cursos y ciertas certificaciones pues que les permite a ellos cumplir con las cosas que se están requiriendo en ese momento. Entonces yo pienso que ARUS no solo a nivel de pagos, sino que tiene esto de la libreta de reconocimiento, tiene la parte de estudio, también tiene la parte de bonificación y pues todo este tipo de carreras que les mencionaba ahora de recreación de bienestar, de todo esto que hace que también sea una compañía que se atractiva para las personas.</p> <p>“De pronto un poquito más de la formación con externos para ciertos recursos, capacitación pues de ciertos temas como con externos, usualmente la hacemos con capacidades internas de ciertos procesos, entonces muchas veces cuando uno capacita también a las</p>	<p>parte operativa y la sustentación de los documentos o en las wiken que se tienen en cada proyecto para consultar esta información y que se tenga un buzón de sugerencias de proyectos a futuro que los compañeros que estén estudiando una carrera de ingeniería que se yo, tengan la posibilidad de implementar con el líder y vender una solución, digamos tenemos uno compañeros que son expertos en bases de datos, expertos en desarrollo que están ejecutando sus capacitaciones en una mesa de servicio y quedan varados porque, jefe tengo este proyecto que se puede implementar con el cliente para mejorar este servicio, y se generan muchas trabas, no sé por qué estamos amarrados por marca, por procedimiento o el cliente no quiere”</p> <p>“pues yo en estos momentos solo conozco Bogotá he conocido operaciones de otras ciudades pero donde más he compartido varios proyectos es Bogotá; de las mesas, donde se presenta el mayor</p>	<p>vuelvo un referente de participación ellos fácilmente pueden seguirme, si yo me vuelvo un referente de aprovechar y querer la empresa ellos fácilmente pueden estar siguiendo a su líder pero pues si yo soy la primera que pongo bloqueos o soy apática pues ellos fácilmente pueden tener la excusa o pueden seguir mis pasos; eso es lo que yo hago en este momento porque eso es de lo que yo tengo marcado siempre que he tenido la oportunidad de ser líder, tengo una responsabilidad de ser el ejemplo y el referente para las personas con las que yo trabajo”.</p> <p>“pues mira que lo que no está de pronto a mi</p>	<p>Y participante 2 nos dice. “ARUS nos da muchas herramientas para crecer, los beneficios con universidades, si, nos miden y todo, pero también tenemos Emotipuntos o una chequera para poder desarrollar las habilidades que nosotros tenemos o explotarlas para el cliente.”</p>
---	--	---	---



<p>personas y creo que es la parte que vamos a empezar a trabajar con todo esto de la Universidad, creo que ese es el enfoque que va a tener, pero yo creo que la capacitación es un factor importante para que la gente también se vaya quedando en las compañías. Pues claro que con 1.800 personas no sé qué tan fácil sea para una compañía estar brindando todo esto, cierto, pero yo creo que también llegar a una masa de estas a veces es muy muy difícil; el tema de la Universidad ARUS, donde vamos a desarrollar los perfiles que requerimos que se apalanca mucho hacia las competencias, si, una sugerencia entendiendo que nosotros somos una masa muy grade, cierto, y entendiendo que es un costo alto con una masa como la que tiene, pues yo no lo veo tan sencillo, cierto, pero ir mirado de qué manera se pudiera llegar a eso”.</p>	<p>porcentaje de deserción en los compañeros es en los proyectos que tienen mesas de servicio, ese cargo de soporte en nivel 1 que están en la mesa de servicio que contestan teléfonos y atienden remotamente es donde yo he visto que se presenta aquí en Bogotá y en cualquier proyecto que tenga ARUS, para mi es complicado definir una ciudad que tenga más porcentaje de desalojo de personal o de rotación porque es complicado, hasta el alcance que yo tengo de las cosas pues me queda un poco complicado medir pero si he visto que en ese rol de servicio es donde más se presenta. En Medellín hay más mesas de servicio ya que es la sede principal y se encuentra el tema de PILA y están las mesas de servicio de SET que son las mesas de servicio de soporte, en Bogotá también hay PILA y tema de SET, pero en hay más población en Medellín, Bogotá es una sucursal de alguna manera”.</p> <p>“desde mi rol es complicado</p>	<p>alcance es precisamente hacer esas actividades que te nombraba que a veces viene como más de gestión humana o esas actividades que ya son preparadas por ustedes como profesionales y saben cómo llegar a la gente, actividades como las que hemos estado haciendo pues quizá hasta por mi carrera no las podría hacer con ese toque que ustedes le ponen personal, psicológico, todo eso entonces hasta ahí como que es mi alcance porque ya yo tengo también como una formación de ingeniera donde ni siquiera me sale espontaneo en cambio a ustedes si, entonces ese sería como el acompañamiento o lo que yo pediría que con las cualidades y características que tienen en</p>	
--	--	---	--

	<p>porque yo comparto es directamente con el soporte del cliente, si yo tuviera alcance a más proyectos, no se estaría metido con los compañeros, ¿qué paso? ¿Se siente bien? ¿Se siente mal? ¿Cuál es la relación con su líder? Has visto que puedes crecer como persona en este proyecto o generalmente creces como profesional en el proyecto donde estas que le puedes brindar a este proyecto. ¿Que mejoraría yo?, yo entraría con cada compañero y literal lo pondría a vender su imagen; suena complicado el decir venga venda su imagen con clientes complicados, venga usted que tiene para ofrecerle al cliente que en estos momentos que esta trabajo usted como ARUS para que pueda usted mejorar sus temas de ingreso – 1 que implementarías tu como mesa de servicio, soporte en sitio, soporte de infraestructura para decirle al cliente vamos a emprender esto y que la imagen de AURS que tiene ante el cliente es que somos colaboradores del cliente para que ellos prosperen en sus</p>	<p>gestión humana pues también nos apoyen en llegar a la gente”.</p>	
--	--	--	--

	<p>proyectos somos sus colaboradores, entonteces yo entraría con mis compañeros a decirles eso. Que mejoraría yo en mi rol les diría eso, que tiene usted para ofrecer a ARUS y al cliente para mejorar”.</p>		
--	---	--	--

**Categoría: Incidencia en el clima laboral y curva de aprendizaje por índice de rotación de personal en Arus S.A.**

Subcategoría 1: **La organización se preocupa por el crecimiento profesional de sus empleados a través de la promoción interna.**

Subcategoría 2: **Favorabilidad en la vinculación de personal externo por el aporte en nuevos conocimientos y experiencias.**

PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	ANALISIS
<p>“Cuando se genera la vacante y el personal es interno yo lo veo positivo, en el sentido de que nosotros de manera responsable lo que buscamos es no menospreciar, que la persona no se vaya, sino que la tratemos de ubicar en otros procesos, entonces cuando yo lo veo desde la parte humana me parece que es él debe ser. <b>A nivel de proceso me</b></p>	<p>“afectación la única es que vería es que hay que cubrir al compañero que se va, es un escalón que le compañero sube se lo merece ¿no? Si entra a un proceso de selección a un proceso de competencia como lo tiene ARUS, mijito se lo gano, hágale ya cubriremos la</p>	<p>“yo creo que el beneficio es total motivación de las personas, porque son personas que se han caracterizado por lo general cuando nosotros postulamos una persona es porque vemos que tiene las competencias y si no las tiene en ese momento es una persona que puede acompañarse fácilmente y surgir entonces yo creo que la motivación que esas personas logran al sentir que su trabajo que</p>	<p>Respecto como La organización se preocupa por el crecimiento profesional de sus empleados a través de la promoción interna. Participante 1 argumenta: “Cuando se genera la vacante y el personal es interno yo lo veo positivo, en el sentido de que nosotros de manera responsable lo que buscamos es no menospreciar, que la persona no se vaya sino que la tratemos de ubicar en</p>

<p>parece que impacta porque es una persona que tiene que llegar a formarse, a capacitarse a conocer y posiblemente a un cierre de brechas, si, que afecta como tal el proceso, entonces si uno combina esas dos variables, pues uno debe entender que la una se debe desprender de la otra, si lo hablo desde la parte humana creo debe ser así, debe y tiene que ser así, porque nosotros mientras que podamos mantener nuestros recursos y podamos al interior moverlos creo que es el deber ser, lo que pasa es que por nivel de procesos por lo que les dije pues impacta, cierto, si uno lo mira desde el proceso pues uno quisiera que ya la persona le llegara con un conocimientos especifico, pero uno como director tiene que garantizar que las dos se den, porque ambas le pegan a la compañía; Si de hecho yo soy una de las apalanco mientras el</p>	<p>vacante con otro compañero, no pero es que se no va el compañero y ella sabía de todo, ahí entra lo de las wiken y gestión documental, que mi compañero no se vaya, subió si lo felicitamos, pero lo que deja, que deje el conocimiento tangible que le compañero que vaya a entrar en su remplazo tenga la posibilidad de acceder a su conocimiento físico y no tengamos que nosotros retroalimentar lo que usted hizo, no retomemos lo que ya hizo o modifiquemos o mejoremos o tengamos que hacer porque usted se fue, esa la afectación que generaría por eso, pero si hay la oportunidad mijito hágale”.</p> <p>“es lo mismo es cubrir una posición nueva, digamos pasa con los soportes</p>	<p>está siendo hoy en día valorado y que puede llegar a ser otras cosas mejor y a ocupar otros cargos o a realizar otras labores que también son importantes para la gente es muy importante. ¿Qué impacto? Que a veces también los lideres nos equivocamos y tomamos esas decisiones solo basados en la parte operativa o como trabajan y ahí es cuando también es indispensable que este la parte de gestión humana porque ustedes analizan otro tipo de cosas, entonces ustedes analizan si la persona al tener una responsabilidad más alta se puede frustrar o salir adelante ya son cosas que vienen como del ser que es en lo que ustedes son especialistas entonces yo pienso que como líderes operativos no podemos tomar esas decisiones solos sino tenemos que estar acompañados para tener el panorama general de la persona, no solamente del hacer sino contar con el apoyo de gestión humana para identificar las competencias del ser”.</p> <p>“también tiene las dos, como los</p>	<p>otros proceso, entonces cuando yo lo veo desde la parte humana me parece que es él debe ser...nosotros mientras que podamos mantener nuestros recursos y podamos al interior moverlos creo que es el deber ser,... si uno lo mira desde el proceso pues uno quisiera que ya la persona le llegara con un conocimientos especifico,...de hecho yo soy una de las apalanco mientras el recurso interno tenga el perfil y las capacidades yo estoy de acuerdo con que se cumpla, pero si cumple con el perfil,... pero sí creo que la primera opción debe ser el recurso interno”</p> <p>Por su parte Participante 2 nos afirmó “...en el escalón que un compañero sube se lo merece ¿no? Si entra a un proceso de selección a un proceso de competencia como lo tiene ARUS, mijito se lo gano, hágale ya cubriremos la vacante con otro compañero,... que mi compañero no se vaya, subió si lo felicitamos, pero lo que</p>
---	--	---	--

<p>recurso interno tenga el perfil y las capacidades yo estoy de acuerdo con que se cumpla, pero si cumple con el perfil, sino lo cumple si prefiero traerlo de afuera, pero sí creo que la primera opción debe ser el recurso interno”</p> <p>“La rotación en los dos aspectos es alta, si el impacto es alto, ¿es alto por qué? Porque cuando una persona a mí se me va, la productividad de mi proceso se me afecta, se afecta porque es una capacidad menos que tengo, para poder sacar la producción que yo tenía establecida. En la curva de aprendizaje es alta, entonces también el impacto es porque mientras otra personas se capacita en las diferentes actividades que tiene que desarrollar el impacto es muchísimo, ósea, en productividad, curva de aprendizaje y económico el impacto es alto, cada que una persona de una compañía se</p>	<p>donde no se tiene cobertura de ARUS, ejemplo yo que no tengo cubrimiento en la región del Amazonas, en una tienda éxito no tengo yo un soporte ARUS allá subcontrato ese soporte externo el cual me va a cubrir ese puesto temporal o esa actividad temporal allá y va a cometer un error porque esta persona no tiene el conocimiento operativo de ARUS u operativo del cliente y van a cometer un error a causa de esa desinformación esto pasa con las convocatorias externas, se fue le compañero entra un compañero nuevo.</p> <p>“la desinformación y la curva de aprendizaje se vuelve muy larga...”</p> <p>“si yo la calificara de uno a diez, teniendo en cuenta</p>	<p>impactos negativos que puede tener es que hay una fila de gente que ya tenemos acá preparada o que está buscando una oportunidad y se pueden frustrar porque ya son conocedores, porque ya dominan los temas y dominan quizás el negocio, eso sería como el impacto negativo. Pero los beneficios también se ven porque es gente que viene con otras ideas, que quieren trabajar en otras empresas, viene con conocimientos y experiencias nuevas que nos pueden aportar acá también mucho, entonces yo también veo que puede tener un impacto positivo y un impacto negativo”.</p> <p>“no, yo pienso que eso se mueve dependiendo del negocio, no está como tipificado acá que de pronto los cargos tácticos o los estratégicos o los operativos no, yo creo que eso depende del movimiento del negocio.</p> <p>“primero que todo la rotación aquí en este negocio donde estoy en este</p>	<p>deja, que deje el conocimiento tangible que le compañero que vaya a entrar en su remplazo tenga la posibilidad de acceder a su conocimiento físico y no tengamos que nosotros retroalimentar lo que usted hizo, no retomemos lo que ya hizo o modifiquemos o mejoremos o tengamos que hacer porque usted se fue, esa la afectación que generaría por eso, pero si hay la oportunidad mijito hágale.”</p> <p>y Participante 3 nos dice “yo creo que el beneficio es total motivación de las personas, porque son personas que se han caracterizado por lo general cuando nosotros postulamos una persona es porque vemos que tiene las competencias y si no las tiene en ese momento es una persona que puede acompañarse fácilmente y surgir entonces yo creo que la motivación que esas personas logran al sentir que su trabajo que está siendo hoy en día valorado y que puede llegar a ser otras cosas mejor y a ocupar otros cargos o a realizar otras labores que</p>
--	--	--	--

<p>va, afecta en estos tres puntos cualquier proceso no podemos decir que no se afecta; a no ser que esa persona que se va por decisión propia, no porque nosotros tomemos la decisión, sino que se va por decisión propia le hayamos venido haciendo un seguimiento y su productividad sea baja, si esa persona se va, pues uno dice bueno, no nos va a afectar tanto, que bueno que paso y vamos a traer alguien de aquí adentro, pero no se presta mucho si, usualmente las personas que se van son personas buenas que tiene un capacidad, usualmente cierto, pero el impacto es muy alto, como lo mitigamos nosotros, lo estamos mitigando con la polivalencia que les estaba contando anteriormente nosotros tenemos identificadas las áreas más críticas para que en caso tal de que una persona se vaya tenemos ya en esa crítica y que él lo</p>	<p>la cantidad de personas que pertenece a ese grupo de trabajo yo la estaría clasificando con un siete, si el grupo es pequeño, entre menos personas haya en ese grupo de trabajo y allá un hueco o vacío va a ser más el impacto por el tema de la curva de aprendizaje, si hay ms personal y se va uno o rotan varios que se yo es más factible llevarlo porque habrá una persona que pueda hacer plan canguro o pueda capacitarlo en el camino mientras lo demás a pesar que los demás tenga carga laboral extensa mientras la persona pueda producir este sería el riesgo”.          “dependiendo porque puede afectar de forma positiva dependiendo que tan</p>	<p>momento es baja, entonces por lo general ya se vuelven casos especiales no hay una tendencia que nos muestre no se es que todas las personas que realizan este rol son los que más rotan ósea no hay una tendencia específica, la rotación es muy baja entonces comienzan a volverse como casos muy puntuales: “esta persona se fue porque le ofrecieron un trabajo más cerca de la casa”, “este otro se fue porque...” tiene a volverse muy particulares y nada general que nos muestre una tendencia de por cargos o algo así.          “nosotros somos en el centro de raciones en este momento más o menos 165 sonas y yo creo que máximo se está yendo 1 sona por mes en promedio”          “tampoco hay una tendencia porque así como podríamos decir: “mientras la persona viene y coge el ritmo”, hay personas que nos sorprenden porque llegan y a la siguiente semana ya tiene la productividad deseada y alguna vez hasta</p>	<p>también son importantes para la gente es muy importante. ¿Qué impacto? Que a veces también los lideres nos equivocamos y tomamos esas decisiones solo basados en la parte operativa o como trabajan y ahí es cuando también es indispensable que este la parte de gestión humana porque ustedes analizan otro tipo de cosas, entonces ustedes analizan si la persona al tener una responsabilidad más alta se puede frustrar o salir adelante...contar con el apoyo de gestión humana para identificar las competencias del ser.”          Respecto a la Favorabilidad en la vinculación de personal externo por el aporte en nuevos conocimientos y experiencias, Participante 1 argumenta “Participante 1 : Cuando se genera la vacante y el personal... me parece que impacta porque es una persona que tiene que llegar a formarse, a capacitarse a conocer y posiblemente a un cierre de brechas, si, que afecta como tal el</p>
---	---	---	--

<p>remplace y podamos tener una movilidad como temporal y que los recursos de la demanda de afuera para sopesar la movilidad; toda la productividad, yo para mis clientes, mejor dicho cuando yo pacto con un cliente, yo le ofrezco calidad y oportunidad esos son los dos indicadores que a mí me miden los clientes, para poder garantizar la oportunidad tengo que tener una productividad adecuada y para poder tener una calidad tengo que tener unas personas con conocimientos, directamente para mis procesos la rotación se ve impactada en cualquiera de estos aspectos y afecta directamente al cliente, hemos tratado de mitigarla, nosotros hemos tenido unos planes para tratar de mitigarla pero de todas maneras se pueden presentar situaciones donde es crítico y así se mitigue tiene algún efecto en algún cumplimiento”.</p>	<p>mala gente sea el compañero que se fue, si el problema es el compañero y hay un clima laboral feo y esta persona que se fue era el que generaba este mal clima, si se va que entre alguien mejor pero si es una persona que hace falta o la persona fue despedida o suspendida o retirada o cambiada por razones injustas generaría un impacto negativo, porque si estaba haciendo bien su trabajo porque lo sacaron, ese generaría impacto negativo como impacto positivo, pero genera un impacto dependiendo de la persona y las circunstancias”.</p> <p>“se presenta en los proyectos que tienen soporte 7 por 24 si entra una persona nueva yo no la puedo poner a trabajar en los horarios</p>	<p>superan a los compañeros que llevan acá mucho tiempo entonces no hay una tendencia como también tenemos casos distintos donde las personas comienzan a aprender lentamente entonces se toman su tiempo, uno o dos meses en llegar como a la productividad deseada y también tenemos personas que jamás llegan a la productividad entonces ahí ya es cuando nosotros tenemos que tomar de pronto otro tipo de acción. Igual a la curva de aprendizaje, entonces es lo mismo hay personas que llegan y ya son súper pilos y a la siguiente semana ya tiene toda la idea y abrieron súper rápido como hay otras personas que van más lento y lo logran como otras personas que nunca lo logran, yo creo que eso depende mucho como de la actitud con la que la persona venga, entonces es como un reto muy personal. En el clima laboral yo pienso que ahí si no hay ningún problema porque ellos se adaptan fácilmente, acá hay un grupo que se adapta muy fácil, que fácilmente hacen relación,</p>	<p>proceso... pues uno quisiera que ya la persona le llegara con un conocimientos específico, pero uno como director tiene que garantizar que las dos se den, porque ambas le pegan a la compañía...</p> <p>Si de hecho yo soy una de las apalanco mientras el recurso interno tenga el perfil y las capacidades yo estoy de acuerdo con que se cumpla, pero si cumple con el perfil, sino lo cumple si prefiero traerlo de afuera.”</p> <p>Participante 2 explica “es lo mismo es cubrir una posición nueva, digamos pasa con los soportes donde no se tiene cobertura de ARUS, ejemplo yo que no tengo cubrimiento en la región del Amazonas, en una tienda éxito no tengo yo un soporte ARUS allá subcontrato ese soporte externo el cual me va a cubrir ese puesto temporal o esa actividad temporal allá y va a cometer un error porque esta persona no tiene el conocimiento operativo de ARUS u operativo del cliente y vana cometer un</p>
--	--	---	--

	<p>extendidos digamos yo no lo puede dejar solo después de las 5 de la tarde o un fin de semana por que no tiene el conocimiento para hacer esa función, como afectaría económicamente en el reporte de horas extras que tienen los compañeros que hacen plan canguro o van a remplazar al compañero mientas entra en producción”.</p> <p>“cuando no se alcanza la meta y los tiempos de servicio los SLA con el cliente ahí se presenta un manajo de excusas por ponerlo en un papel pero si a mí me exigen mucho voy a tener una carga laboral no voy alcanzar a cumplir mis actividades así me recalquen que yo tenga que ser más ordenado, pero eso pasa en los</p>	<p>fácilmente son acogidos, el clima laboral yo no veo que haya casi ninguna complicación, mas es en el tema de productividad y curva de aprendizaje porque ahí si dependemos mucho de la persona y de la actitud con la que llegue.</p> <p>“mira, si la persona salió porque ella tomo la decisión por la motivación que haya tenido pues si eran tan cercanos ya van a conocer: “no es que yo me voy porque conseguí trabajo más cerca de la casa” pues ante eso no podemos hacer nada y eso no tiene por qué impactar el clima porque es una decisión muy personal. Cuando nosotros somos los que tenemos que tomar la decisión de que la persona salga porque no cumplió su productividad o tiene algún tipo de complicación o no se adaptó a la cultura de la organización o algún motivo de esos, acá pues hay un debido proceso y yo creo que ellos ya son tan cercanos que ya todos saben, nosotros hacemos grupos primarios, les mostramos: “mire las personas están muy bajas de</p>	<p>error a causa de esa desinformación esto pasa con las convocatorias externas, se fue le compañero entra un compañero nuevo.”</p> <p>Y Participante 3 indica “: ... como los impactos negativos que puede tener es que hay una fila de gente que ya tenemos acá preparada o que está buscando una oportunidad y se pueden frustrar porque ya son conocedores, porque ya dominan los temas y dominan quizás el negocio, eso sería como el impacto negativo. Pero los beneficios también se ven porque es gente que viene con otras ideas, que quieren trabajar en otras empresas, viene con conocimientos y experiencias nuevas que nos pueden aportar acá también mucho, entonces yo también veo que puede tener un impacto positivo y un impacto negativo.”</p>
--	---	--	--



	<p>proyectos grandes si las métricas se afectan si porque me tienen que medir mi productividad tiene que ser medible, cantidad de casos contra cantidad de casos que hayan sido efectivos, que estén sobre los tiempos de servicio que me dice el cliente contractualmente y en qué casos he cometido el error o calificaciones bajas, si yo tengo un mal trabajo esas calificaciones me van a afectar ya es decisión del compañero si quiere mejorar o no, cada líder tiene que presentar sus proyectos ante los interventores de cada proyecto y presentar ese balance de cumplimientos y estos balances de si o si se van a ver afectados por la prestación de servicio donde va a estar mi</p>	<p>productividad” entonces ellos ya saben que va a haber una tendencia en donde esta persona si no se pone las pilas entonces muy posiblemente valla a retirarse, entonces ellos ya saben, ya saben que aquí hay unas condiciones y que nosotros tenemos unas metas claras y simplemente si yo no cumplo esa meta entonces muy posiblemente sea un candidato para retirar en la empresa, entonces no causa como esa... ya como que todos saben, ya todos están preparados, acá se mide la productividad, acá todo se mide, entonces uno ya sabe en qué momento se mide y si puede ser un candidato para retirarse entonces ya todos saben que muy posiblemente “me toca si yo no me esfuerzo”.</p> <p>“ ese si es un impacto bien importante porque la rotación puede hacer que nuestros indicadores se bajen, si se va una persona y yo no logro recuperarla rápido y la persona se ponga a punto rápido en su productividad, yo puedo afectar un</p>	
--	--	--	--

	<p>compañero, y si él va a tener un mal servicio y se presentó un despido a causa de esa mala prestación de servicio , pues si va afectar pero es necesaria esa métrica y ese estándar de medición debe estar es incómodo para todos, a todos no nos va a gustar pero tiene que estar ahí, uno no se puede echar a la locha simplemente porque estoy en una buena empresa, hay afecta si pero es necesario”.</p>	<p>indicador que quizás me puede traer una multa por parte del cliente o si la persona se va tengo que pagar algunas horas extras para cubrir el trabajo que esa persona no ha podido hacer mientras yo la reemplazo, entonces también hay una afectación financiera, que más, no prácticamente es eso cuando una persona se va o nos afecta los indicadores o nos afecta, la usencia de esa persona, nos obliga a implementar planes de acción que si o si van a afectar los costos”.</p> <p>“los efectos pueden llegar desde una multa con el cliente hasta la terminación de contrato o una mala calificación a nosotros como proveedores, los efectos son bien importantes. Hay un tema de prestigio por el no cumplimiento y hay un tema de riesgo financiero también por el no cumplimiento”.</p> <p>“nosotros en la parte de operaciones hemos tenido que trabajar mucho en un concepto que se llama</p>	
--	--	---	--

		<p>polivalencia y es que no solamente las personas que contratamos para determinada labor sepan de esa labor sino también otras personas con eso los reemplazos, aunque va a haber una afectación, pero los reemplazos se pueden dar muy rápido. La polivalencia se da dentro de las mismas personas que componen un proyecto como de otros proyectos que conozcan las actividades entre ellos, no solamente las personas que conocen el proyecto A, entonces en el proyecto A todos saben digitalizar o todos saben preparar o todos no solamente de ese proyecto A sino hay personas del proyecto B que también saben hacer las actividades del proyecto A y en eso nos hemos enfocado mucho, todo el tiempo estamos preparando la gente para que sea polivalente y no nos afecte pues tanto de pronto esa rotación. Si bien nos puede afectar que por lo menos el impacto lo podamos controlar”.</p>	
--	--	---	--

