

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS: UNA LECTURA DESDE LA VIDA
COTIDIANA

Natalia Mesa Posada

Orietta Haiek Gerdts

Johana Burbano Valente

(Directora de Trabajo de Grado)

Pontificia Universidad Javeriana

Facultad de Psicología

Mayo, 2016

Tabla de Contenido

Resumen	3
Introducción	4
Justificación.....	5
Marco Teórico	7
Objetivos	27
Objetivo General.....	27
Objetivos Específicos	27
Método	27
Diseño.....	27
Participantes.....	29
Instrumentos	30
Consideraciones éticas.....	32
Resultados	33
Discusión y Conclusiones	82
Referencias	88
Anexos.....	91
Anexo 1.....	91
Anexo 2.....	118
Anexo 3.....	119

Modelo de Gestión por Competencias: una lectura desde la vida cotidiana

Resumen

En este trabajo de grado se emplea una metodología cualitativa para realizar un estudio de caso de una organización perteneciente a la industria farmacéutica en Bogotá. El presente parte del análisis y abordaje de uno de los procesos del área de Gestión Humana del Laboratorio: la selección de personal. Es así como se presenta un recorrido teórico, y a partir de los hallazgos con respecto a los procesos y relaciones evidenciados, se identifica una tensión entre lo establecido y la práctica. Tomando como base dichas consideraciones, se estudia el modelo de selección de personal por competencias como una posibilidad para enfrentarse a dicha contradicción. La discusión puede aportar no sólo a la organización en particular y a sus trabajadores, sino también a la disciplina de la psicología en cuanto hace frente a ciertas críticas que ha recibido la misma a lo largo del tiempo, tomando como punto de partida la psicología social crítica.

Palabras clave: Selección de personal, selección de personal por competencias, competencias, Gestión de Recursos Humanos, Psicología Social Crítica.

Abstract

This work is based on a qualitative methodology, most specifically a case study of an organization belonging to the pharmaceutical industry in Bogotá. It starts with the analysis and approach to one of the processes developed by the Human Resources Area, known as personnel selection. For this, a theoretical course is presented, and based on the findings regarding processes and evidenced relations, a tension between what is established and the practice was identified. Considering those findings, the personnel selection model based on competencies was proposed as an alternative to face that contradiction. The discussion can contribute not only to the particular company and its workers, but also to organizational psychology, as it responds to some criticism the discipline has received over time, taking critical social psychology as a starting point.

Key words: Personnel selection, personnel selection based on competencies, competencies, Human Resources Management, Critical Social Psychology.

Introducción

El presente estudio surge a partir de la práctica “Mundo: Cultura del Trabajo” de la Pontificia Universidad Javeriana, en la cual se ha hecho énfasis en una mirada que busca ir más allá de lo evidente para lograr una comprensión de los fenómenos que se presentan en cada organización particular. Teniendo esto presente, cabe mencionar que a lo largo de esta investigación se parte de dicho punto de vista para recopilar información sobre un laboratorio farmacéutico, que posteriormente permita hacer una caracterización del mismo teniendo como base una metodología cualitativa, en donde se realizará un estudio de caso.

En un principio es pertinente relatar cómo fue el primer acercamiento a la organización. Es así como desde el inicio se les informó a las practicantes que estarían acompañando principalmente el proceso de selección de personal en el área de Gestión Humana del Laboratorio. A lo largo del primer semestre y a medida que se desempeñaron diferentes labores que serán mencionadas a lo largo de este informe, fue posible realizar un diagnóstico inicial en el que se evidenciaron ciertos aspectos por mejorar.

Algunos de éstos fueron la falta de un psicólogo profesional en el área que hiciera la interpretación de pruebas como el WARTEGG y el 16PF, las fuentes de reclutamiento dado que solo eran por medio de bolsas de empleo gratuitas en internet y no se permitía hacerlo de manera interna, y la percepción con respecto a que la rotación de personal era medianamente alta. Todo lo anterior se pudo observar gracias a que el proceso de selección se realizaba de manera constante y repetitiva en el Laboratorio, y en ocasiones para el mismo cargo.

A partir de lo anterior, surgió el interés por investigar las posibles causas de esto, para lo cual se realizaron entrevistas a los jefes de área, con la intención de conocer su percepción en relación al proceso de selección. Fue gracias a esta indagación que se pudieron encontrar ciertos elementos del proceso que las practicantes no conocían, entre los cuales se encontraba un manual de funciones que incluía un perfil por cada cargo y unas competencias organizacionales previamente establecidas. A raíz de la información recolectada, se estableció el objetivo de indagar sobre la inconsistencia entre el modelo de competencias parcialmente establecido en el Laboratorio, y el proceso que era llevado a cabo en la cotidianidad, el cual es la base de este trabajo de grado. Es por esto que, además, se tomó la decisión de plantear una propuesta para el

Laboratorio que consistía en la implementación de un proceso de selección basado en competencias.

Para lograr dicho objetivo, el presente informe expone en primer lugar la importancia del mismo en la justificación, posteriormente se evidencia un recorrido teórico con respecto al tema para dar paso a los objetivos. Más adelante se encuentra la metodología utilizada haciendo referencia a las técnicas, los participantes y los instrumentos de la misma. Seguido a esto aparecen las consideraciones éticas que fueron tenidas en cuenta a lo largo de la investigación, para continuar con los resultados encontrados y por último la discusión y las conclusiones con respecto a los mismos.

Justificación

Existe evidencia que sustenta la gran acogida que ha tenido el modelo de las competencias por parte de las organizaciones desde sus inicios cuando McClelland (1973) introdujo el término, el cual definió como “una característica personal o un conjunto de hábitos que llevan a un mejor desempeño laboral” (citado en Chouhan & Srivastava, 2014, p.15). Sin embargo, el primer momento en el que se comenzó a aplicar dicho término en el ámbito laboral fue en 1982 con Boyatzis quién publicó el libro “The Competent Manager”. Lo anterior surge como una alternativa diferente al modelo tradicional que se venía manejando en el proceso de selección de personal, en donde el propósito era la medición de la inteligencia de las personas.

Con base en lo anterior, durante la práctica realizada en la organización, ha sido posible observar una incoherencia en el proceso de selección de personal, el cual se lleva a cabo de una forma similar a la tradicional aún cuando se cuenta con competencias organizacionales establecidas. Para evidenciar lo anterior, es preciso describir los pasos que caracterizan este proceso en la organización. El primero de estos, consiste en el reclutamiento externo por medio de bolsas de empleo gratuitas en internet, en donde se buscan hojas de vida que se adecúen a los requisitos propios del cargo vacante expuestos en un formato de requisición que realiza cada jefe de área. A continuación se cita a los candidatos pre-seleccionados a una entrevista inicial llevada a cabo por el área de Gestión Humana, una vez terminada se da paso a la aplicación de pruebas psicotécnicas entre las que se encuentra el WARTEGG, 16PF y el IPV (ésta se aplica únicamente

para cargos del área comercial). A partir de este momento se lleva a cabo una entrevista con el jefe directo del aspirante, la cual al igual que la anterior, cuenta con un formato pre-establecido.

Continuando con el proceso, el área de Gestión Humana realiza la referenciación tanto laboral como personal de cada uno de los candidatos con el fin de obtener datos sobre su desempeño en su trabajo anterior y algunas características de su personalidad. Una vez realizados todos los pasos anteriores, se toma la decisión respecto a cuál será la persona seleccionada para el cargo y se procede a realizar su contratación. Al ser testigos y participar en la selección de personal del Laboratorio, surge el siguiente interrogante ¿Cuál es la relación entre el modelo de Gestión por Competencias y la forma cómo se lleva a cabo la selección de personal en un laboratorio farmacéutico de Bogotá?

A continuación es preciso mencionar tres puntos principales para los cuales se considera relevante esta investigación: la psicología aplicada al mundo del trabajo, Colombia, y el laboratorio estudiado. El primero de ellos hace referencia a que este estudio puede aportar a la disciplina puesto que ejemplifica la aplicación del modelo y además, hace las veces de fuente de información para enriquecer las teorías y postulados ya existentes, así como para refutarlas o corroborarlas con datos empíricos de un caso específico.

Con respecto a la relevancia para el país, es posible decir que si se logra una adecuada adaptación del modelo a la cultura y contexto específicos del mismo, las empresas de origen colombiano pueden verse beneficiadas en cuanto a su productividad. Lo anterior se puede explicar porque al hacer uso de las competencias para contratar a la persona más apta tanto para la organización como para el cargo, se obtendrá un desempeño diferenciador, lo que llevará a que sea exitoso (Gallego, 2012). Por otro lado se cree que este trabajo contribuirá al conocimiento producido en el país, abriendo puertas para nuevas propuestas a nivel nacional, además de evidenciar la forma como se aplican modelos importados a las lógicas organizacionales colombianas.

Por último, este proyecto puede traer beneficios para la empresa tanto a nivel organizacional como individual (para los trabajadores). En cuanto al primero de estos, es posible afirmar que la aplicación de la selección de personal por competencias implicaría una modernización en dicho proceso, adecuándose en mayor medida a las demandas del mundo del trabajo actual. Sumado a

lo anterior, al ligar las competencias organizacionales con las políticas de la organización, se produce mayor cohesión en la estructura de la misma lo que da como resultado el desempeño esperado en sus trabajadores y por lo tanto mayor productividad.

Ahora, los trabajadores pueden verse beneficiados profesional y personalmente en la medida que, al identificar y poner en práctica sus competencias, obtienen un desempeño laboral sobresaliente y pueden establecer su plan de carrera y sus oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. Esto va de la mano con lo mencionado por Sánchez, Martínez y Marrero (2005) al afirmar que “(...) sobre la base de un cambio cultural dado por el desarrollo permanente de las competencias necesarias para el éxito de todo el sistema donde se logra que el personal, al incrementar sus niveles de competencia, aumente la polivalencia, logre su desarrollo profesional y autorrealización” (p. 5).

Marco Teórico

Para dar inicio al abordaje teórico de esta investigación, es relevante en primera instancia comenzar con el tema de las organizaciones dado que la misma parte de un estudio de caso de una organización particular en Colombia. En términos generales, éstas hacen referencia a “(...) formaciones sociales complejas y plurales con múltiples aspectos y pueden, por tanto, ser estudiadas desde muchas perspectivas.” (Palací, 2005, p.1). Más específicamente, Porter, Lawler y Hackman (1975) citados en Palací (2005), mencionan cinco características centrales en donde establecen que las organizaciones están compuestas por individuos y grupos, tienen objetivos y metas concretas, cuentan con funciones delimitadas que están coordinadas y guiadas, y por último, resaltan la permanencia en el tiempo.

La perspectiva psicosocial le suma otros tres rasgos además de los planteados anteriormente. El primero de ellos indica que las organizaciones son grupos que poseen una identidad social la cual es significativa para los miembros a nivel psicológico, al existir un sentido de pertenencia. En segundo lugar, hay un orden y estructura particular en la conducta de los individuos, lo cual lleva al tercer rasgo que implica la orientación a un resultado definido (Statt, 1994 citado en Palací, 2005). A partir de esto, cabe resaltar el problema básico de cualquier organización identificado por Veen (1984) citado en Palací (2005) el cual consiste en responder a las demandas tanto de sus miembros, como de su entorno, y a la vez mantener su identidad y cohesión.

Existen diferentes tipos de organizaciones, dentro de las que se encuentra la empresa, la cual es importante definir puesto que, el laboratorio en mención cumple con estas características. Es así, como según Wittke (2005) hace referencia a una “entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios generalmente con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad” (p. 147).

Ahora bien, el último aspecto por destacar con respecto a las organizaciones es la cultura de las mismas. Es así como, siguiendo a Gutiérrez (2007), ésta se relaciona con los cambios en las formas de relacionarse y en las identidades, así como con los sujetos y las dinámicas económicas y de producción en las que están inmersos. De aquí se desprenden las creencias que diferencian una organización de otra, al igual que las prácticas dentro de la misma en las que se produce significado.

Al momento de preguntarse sobre la cultura de una organización existen diferentes posturas desde donde partir, que según Vasco (1989) citado en Gutiérrez (2007), se dividen en tres. En primer lugar está el conocimiento empírico analítico que busca control y predicción de los hechos; en segundo lugar el conocimiento histórico hermenéutico en donde hay un interés por la interpretación y comprensión de los fenómenos buscando darles un sentido. Por último, cabe mencionar más detalladamente el conocimiento crítico social, puesto que es a partir de éste que el presente estudio aborda la cultura de la organización en mención. Es así como implica identificar puntos centrales de los procesos, para de esta forma plantear una crítica racional que permita develar aspectos por debatir. En este sentido, se busca tanto la comprensión de los fenómenos, como la apertura de un espacio para cuestionarlos y de esta manera motivar a la acción.

Al basarse en un conocimiento crítico social, esta investigación también encuentra soporte en la práctica del análisis organizacional planteada por Schvarstein (2000) entendida como el “dominio de intervenciones en las organizaciones sociales que realizan el análisis sistemático de sus contradicciones con el propósito de favorecer el logro de la eficacia” (p. 5). De esta manera, este autor propone que dicha intervención tenga como objetivo resolver tensiones universales, pero desde la particularidad de la organización y la situación. Por lo tanto, las acciones a llevar a cabo se verán influenciadas por factores tales como el tipo de organización, la situación de la misma y las experiencias de los actores involucrados.

Partiendo de esta mirada, se realizó una aproximación a la particularidad de una organización, para pensar un problema universal de la psicología organizacional. El problema se determinó a través de la interacción en la vida cotidiana que se tuvo como practicantes del Laboratorio. En este acercamiento se pudo evidenciar que el proceso de selección tenía varios problemas entre los cuales fue posible identificar la incoherencia existente entre lo establecido y la práctica. Como ya fue mencionado, en el mismo están planteadas competencias organizacionales, pero en la cotidianidad no se opera de acuerdo a éstas. Para el abordaje de dicha problemática se tendrá en cuenta una lectura de la cultura particular de la empresa, así como las relaciones que se dan dentro de la misma, las cuales serán explicitadas en los resultados. Con esto se busca hacer visibles aspectos por mejorar, y a partir de ellos plantear soluciones y un plan de acción para un proceso de selección basado en competencias.

En este punto es importante recalcar que el único propósito de este estudio no es beneficiar la eficacia de la organización, al convertir las competencias en un modelo de gestión que posibilite el desarrollo de la misma, en igual medida se busca favorecer a los trabajadores teniendo en cuenta la individualidad de cada uno. Es así como se espera, entre otras cosas, que exista conformidad con el cargo desempeñado, que haya posibilidades de acción dentro de la empresa, que la subjetividad no se reduzca solo al ámbito laboral, y que el trabajo no sea un obstáculo en el crecimiento personal de los sujetos.

Después de presentar este panorama general, es importante dar paso de forma específica a la relación entre la psicología y el mundo del trabajo. De esta manera, es preciso retomar a Pulido-Martínez y Sato (2013) quienes afirman que el momento en el que la psicología se involucró en el mundo laboral fue a principios del siglo XX cuando hubo un aumento en la productividad, y surgió la necesidad de encontrar a los trabajadores más aptos para diferentes cargos. Es así como en un primer momento, la unión de la psicología de Münsterberg (1913) citado en Palací (2005) quien estudió las diferencias individuales en relación con la conducta en las organizaciones aplicando una metodología experimental, y la de Mayo (1933) quien fundó la “Escuela de las Relaciones Humanas” en donde planteó una crítica a los estudios individualistas de la psicología industrial clásica resaltando así la importancia de fenómenos a nivel grupal tales como la interacción y los sentimientos de pertenencia, dieron origen a lo que hoy en día se conoce como psicología del trabajo.

Pulido-Martínez (2011) sostiene que la psicología del trabajo surgió con el objetivo de despejar la tensión que existía entre las capacidades de los trabajadores, y su voluntad para llevar a cabo sus labores. Es así como se buscaba “(...) regular las capacidades humanas a través de distintas intervenciones generadas a partir de la aplicación del método científico” (Pulido-Martínez, 2011, p. 2) intentando con esto un dominio de la voluntad del trabajador con el fin último de aumentar la productividad. Para lo anterior, se acudió a un falso “proyecto de felicidad” en el que se le hacía creer al trabajador que el énfasis de la sociedad capitalista no estaba en la eficiencia, y que los beneficios para la organización eran también para el individuo.

Para este autor, resulta necesario recalcar que la principal crítica a la psicología del trabajo es la promoción de los valores de la sociedad capitalista sobre otros elementos relacionados con el trabajo. Ésta tiene una lógica basada en la maximización de los beneficios económicos, en donde existe una estrategia enfocada en la producción y la disciplina que determina una manera de organizar tanto el espacio como el tiempo, para adecuar los medios de producción, las actividades de los trabajadores, y los contenidos sociales del trabajo en sí, a las demandas de la empresa (Landa & Marengo, 2010). Una de las consecuencias de este sistema económico y social es el surgimiento de la doctrina ultra-liberal que como lo menciona Supiot (2010), considera al mercado como el factor determinante de los asuntos del mundo, orientando así tanto a las empresas como las políticas económicas mundiales.

Prilleltensky (1994) citado en Pulido-Martínez (2011) afirma que esta disciplina ha hecho uso de tres mecanismos principales que contribuyen al auge de dicho sistema. El primero de ellos es que la psicología del trabajo ha convertido los problemas laborales en personales, atribuyéndole la responsabilidad al trabajador; el segundo es que ha logrado que los sujetos interioricen de manera inconsciente ciertas ideologías y obedezcan a las mismas, sin darse cuenta que están siendo manipulados; por último, esta disciplina convirtió los problemas del trabajo en aspectos de carácter psicológico, es decir los pasó a la mente del individuo. A fin de cuentas, se afirma que “La psicología del trabajo proclamó que la preservación del capitalismo, en términos de productividad y ganancias, depende de los aspectos psicológicos de los trabajadores”. (Pulido-Martínez, 2011, p. 3).

Con respecto a lo anterior, el autor propone que la psicología del trabajo asuma una visión más humanista e intercultural. En este sentido, intenta recuperar la subjetividad del individuo, al dejar

de ligarlo estrictamente con el proceso de producción y de considerarlo como parte de la “máquina”. Además, afirma que los fenómenos y contextos son diferentes al estar interferidos por las formas en las que se organiza el trabajo, el grado de desarrollo, las formas de relación, entre otros, razón por la cual los instrumentos psicológicos deben adaptarse a esto.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, resulta evidente que a pesar de las fuertes críticas que existen con respecto a la disciplina aplicada en el ámbito laboral, todavía hay posibilidades de cambio y acción, por ejemplo, en proyectos que tengan en cuenta elementos tales como la adquisición de nuevos conocimientos y la posibilidad de ascenso o movilidad dentro de la organización, que apunten al crecimiento del sujeto en el mundo del trabajo. Así, queda claro que actualmente hay un gran reto para los psicólogos que consiste en desligar la práctica cotidiana de la concepción tradicional de la psicología del trabajo, logrando evitar la instrumentalización del sujeto trabajador, ayudándolo a recuperar su dignidad en este ámbito, a la vez que se aporta a la organización.

Dicha dignidad del trabajador es retomada por Castel (1996) al afirmar que el trabajo va más allá de la utilidad económica y alcanza su reconocimiento a nivel social gracias al derecho. En este sentido, se empezó a reconocer como un acto colectivo y social, dejando a un lado la concepción personalizada de la relación laboral. El trabajo se involucró en un régimen de derechos y deberes basados en su utilidad colectiva, y ya no en la utilidad económica de intercambios mercantiles. Sin embargo, tal y como lo menciona este autor, hoy en día el trabajador no ha recuperado su dignidad pues a pesar de lo anterior, se encuentra en una tensión entre el reconocimiento social que el trabajo le otorga y la subordinación a la que es sometido por parte del mismo.

Establecidos los planteamientos acerca de la psicología del trabajo y sus implicaciones como marco general de comprensión de la organización, se considera pertinente profundizar en la lectura que realiza la psicología social de las organizaciones. Esto se debe a que como los sustentan Amigot y Martínez (2013), dicha lectura permite una mirada amplia sobre las lógicas empresariales, al brindar una perspectiva psicosocial de las mismas. Específicamente, se tendrá en cuenta la perspectiva crítica de ésta dado que implica problematizar aspectos de la realidad social.

Siguiendo a Amigot y Martínez (2013), se basa en tres aspectos fundamentales. El primero de ellos es que tiene en cuenta el origen de la realidad social, al relacionar los marcos socioculturales con procesos históricos específicos. El segundo, hace referencia a la concepción de las realidades sociales como producto de dispositivos de poder. Por último, el tercero de éstos implica romper la dicotomía existente entre lo individual y lo social, al considerar la configuración social de las identidades y de lo subjetivo.

Dentro de los alcances que resultan al adoptar una postura crítica se encuentra la posibilidad de identificar los aspectos por mejorar en el mundo del trabajo actual, haciendo referencia específicamente a la subjetivación de las pautas de trabajo generadas por el capitalismo. Esto significa que actualmente las capacidades humanas son puestas en su totalidad en el proceso productivo, por medio de mecanismos de control que llevan a que se transformen a sí mismos asumiendo como propias actividades requeridas para el funcionamiento de los mecanismos sociales relacionados con el trabajo (Amigot & Martínez, 2013).

Así, una vez establecida la problemática por medio de esta perspectiva, es posible generar propuestas de acción que conlleven a restablecer las formas de gestión del trabajo. Esto se puede conseguir al dejar de entender la subjetividad como facultades que deben desarrollarse y administrarse, y pasar a comprenderla como el producto de relaciones sociales complejas que van más allá del ámbito laboral y que hacen parte de estrategias de poder (Amigot & Martínez, 2013).

Con el fin de hacer frente a estas críticas y por consiguiente comenzar la aproximación al tema base de este trabajo que es la selección de personal basado en competencias, es necesario hacer una introducción que parta de la definición y descripción de la Administración de Recursos Humanos (ARH). Ésta, según Chiavenato (2009) se entiende como un conjunto de políticas y prácticas que se utilizan para gestionar aspectos administrativos relacionados con las personas o los recursos humanos. De esta manera, incluye procesos tales como el reclutamiento, la selección, la capacitación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.

Siguiendo a este autor, es posible afirmar que el objetivo de la ARH radica en que exista una colaboración de los miembros de la organización con el fin de alcanzar los objetivos tanto de la misma, como individuales. Para lograrlo, Chiavenato (2009) indica que es necesario: integrar talentos a la organización, socializar y orientar dichos talentos en una cultura participativa,

diseñar el trabajo individual y de equipo, formar y desarrollar talentos, comunicar y transmitir conocimiento, entre otros.

De acuerdo con Pereda, Berrocal y López (2002) la función principal de Recursos Humanos en cualquier empresa es aumentar el valor tanto de los empleados, como de la organización. Esto se logra al implementar técnicas, prácticas interpersonales, profesionales, y de gestión en las distintas áreas. De esta manera, las acciones estarán encaminadas a mejorar el rendimiento, así como a aumentar la satisfacción y la seguridad de los trabajadores.

Es importante señalar que la Gestión de Recursos Humanos ha experimentado algunas variaciones que se pueden explicar de alguna manera con el hecho de que actualmente existe un modelo económico basado en el conocimiento, el cual es considerado como el recurso diferenciador entre las sociedades avanzadas y el resto. Dicho modelo ha llevado a que la Gestión de Recursos Humanos cambie su orientación al centrarse en el recurso mencionado, utilizándolo como sustento de su competitividad y bienestar, dando origen a “La Dirección Estratégica de Recursos Humanos” (Moreno, Pelayo & Vargas, 2004). Por lo tanto, al adoptar este tipo de dirección, se busca gestionar de una manera óptima los recursos y las capacidades (tales como el capital intelectual y el conocimiento) que hoy en día son heterogéneos, móviles, escasos, etc.

Un tema central en la Administración de Recursos Humanos es la selección de personal. Para su aproximación resulta pertinente retomar los orígenes de la relación entre la psicología y el trabajo, orientándolo hacia el proceso mencionado. Con respecto a esto Pulido-Martínez (2001) menciona que la primera guerra mundial fue el hito determinante para la emergencia de la psicología organizacional como encargada de realizar la selección y clasificación de militares. Así mismo, la segunda guerra mundial le dio aún más legitimidad a la disciplina ya que “(...) propicia nuevas aplicaciones masivas para clasificar y entrenar a los reclutas con base en su capacidad para aprender los deberes y responsabilidades de un soldado” (p.10). Con los acontecimientos anteriores, surge la psicología del personal que tiene vigencia hasta nuestros días.

Dicha psicología puede considerarse como el inicio de la selección de personal que en este trabajo será entendida tomando como referencia los planteamientos de Chiavenato (2009) quien la define como un filtro por medio del cual se determinan las personas que ingresarán a la

organización según las características deseadas. Entonces, “(...) el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer” (p. 137).

Para comprender la selección se describirá la forma como se desarrolla. El proceso inicia con el reclutamiento, es decir la convocatoria de candidatos entendida por Alles (2006) como “(...) una actividad de divulgación cuyo objetivo es atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida” (p. 102). Lo anterior, se puede llevar a cabo de manera interna, es decir, buscando individuos dentro de la organización, o externamente.

Para llevar a cabo el proceso anterior se debe, siguiendo a este autor, hacer una comparación entre los requisitos del puesto (resultado de la descripción y análisis del cargo a cubrir) y el perfil de las características de los candidatos (que se obtiene con la aplicación de técnicas propias de la selección de personal). Se encuentra necesario detenerse en estos dos aspectos; el primero de ellos es el perfil del cargo, el cual según De Ansorena Cao (1996) citado en Alles (2005) incluye los siguientes elementos.

En primer lugar, la descripción del puesto que recoge las funciones y responsabilidades propias del cargo, en segundo lugar, debe contar con un análisis de las áreas de resultados que se traducen en lo que se espera de sus tareas; después, un análisis de las situaciones críticas para el éxito, es decir, aquellos escenarios en los que el individuo debe poner en juego sus habilidades, conocimientos y experiencias para conseguir los resultados deseados. En cuarto lugar, están los requerimientos objetivos que incluyen entre otras cosas la edad, la formación básica y complementaria, y la experiencia previa requerida. Seguido a esto, contiene los requerimientos del entorno social, en donde se especifica el jefe inmediato y los clientes internos y externos. Por último, este autor sugiere incluir un perfil motivacional del puesto.

Tal sugerencia se fundamenta en que en la actualidad se le ha dado mayor importancia a la motivación como un factor que incide en el desempeño laboral. Según McClelland (1999) citado en Alles (2005) existen tres fuentes de motivación del comportamiento humano. En primera instancia, menciona la motivación por el logro, en la que las personas se orientan al resultado y prefieren asumir la responsabilidad. La segunda fuente es el poder, el cual genera competitividad

y despierta un interés por obtener y preservar la reputación. Por último, se encuentra la motivación por pertenencia que tiene que ver con la necesidad de sentirse parte de un equipo. Incluir este elemento en el perfil puede agregarle un valor adicional puesto que, podría propiciar un mejor desempeño del candidato.

En relación con las técnicas utilizadas en el proceso de selección de personal, se mencionarán brevemente cuatro de las principales teniendo como base los planteamientos de Chiavenato (2009). La primera de ellas es la entrevista, la cual se entiende como un proceso de comunicación e interacción entre dos personas, en donde una (el entrevistador) está interesada en conocer ciertos aspectos de la otra (el candidato). La segunda técnica son las pruebas de conocimiento, las cuales son instrumentos para evaluar conocimientos profesionales o técnicos en relación al puesto de trabajo. Pueden ser muestras de trabajo que se utilizan para verificar el desempeño de los candidatos.

Por otro lado están las pruebas psicológicas, que de acuerdo al mismo autor hacen referencia a conductas que reflejan las aptitudes de las personas. De esta forma, se basan en las diferencias individuales y la manera como cada uno de los individuos pone en práctica dichas aptitudes. Por último, las pruebas de personalidad intentan dar cuenta de características medibles relacionadas con aspectos permanentes de una persona. Algunos ejemplos de éstas son las pruebas de expresión y las proyectivas (Chiavenato, 2009). Por último, una vez recogida la información proveniente de las diferentes técnicas así como del reclutamiento, se finaliza el proceso tomando una decisión respecto al candidato que más se ajuste al perfil del cargo vacante.

Una vez entendida la Gestión de Recursos Humanos en términos generales, se abordará la misma desde la perspectiva de las competencias. Se comienza con una breve contextualización pues, a lo largo de los años se han venido presentando algunos cambios acelerados en el mundo laboral y en la sociedad en general, tales como la globalización de los mercados y la evolución tecnológica, lo que ha traído una serie de consecuencias en las formas de organización. A raíz de esto, las empresas se han visto en la necesidad de transformar tanto su filosofía como sus líneas de acción con el fin de seguir siendo competitivas. Es así como el cambio más significativo radica en la concepción del empleado, el cual pasó de ser considerado un gasto, a ser el principal recurso y el valor más importante de las organizaciones, al ser la fuente del conocimiento. (Pereda et al., 2002)

De esta manera, comienzan a surgir diferentes alternativas frente a estos cambios dentro de las que se encuentra la propuesta de un enfoque de Recursos Humanos basado en competencias. El origen del mismo se le atribuye a McClelland (1973) quien cuestiona las técnicas utilizadas tradicionalmente por los psicólogos en las organizaciones tales como los test, que tenían el objetivo de medir solamente la inteligencia y aptitudes de los candidatos, creyendo que los que obtuvieran puntajes más altos serían los más exitosos laboralmente. Es así como afirmó que era necesario centrar el foco de atención en las habilidades de la persona en una situación específica, para así lograr una predicción más acertada con respecto al desempeño futuro.

A partir del desarrollo de McClelland (1973), diferentes autores comienzan a abordar y desarrollar el enfoque de la Gestión de Recursos Humanos por competencias. En un principio, se tomará como referencia la definición planteada por Cuesta (2010) quién afirma que “La gestión por competencias parte de la determinación de las competencias laborales exigidas por los diferentes cargos, de modo que el desempeño de las personas en los mismos sea exitoso. Estas competencias laborales se expresan en los perfiles de cargo” (p. 239).

Por lo tanto, se tienen en cuenta los conocimientos, habilidades, actitudes e intereses de los trabajadores convirtiéndose en una herramienta útil para alinear la Gestión de Recursos Humanos con la estrategia de la organización. En este sentido, hay una visión integrada de la estrategia organizacional, la dimensión humana y la comportamental (Moreno et al., 2004). De esta forma, tal y como lo mencionan Sánchez et al. (2005) adoptar este enfoque implica un cambio cultural basado en el desarrollo permanente de las competencias necesarias para el éxito, favoreciendo el crecimiento profesional y la autorrealización de los trabajadores.

A continuación, se mencionarán algunas de las ventajas que caracterizan este enfoque. En primer lugar, permite la utilización de un lenguaje común en cuanto a comportamientos observables y evaluables; en segundo lugar, facilita la predicción del comportamiento futuro de los individuos. Además, brinda la posibilidad de identificar los puntos fuertes y débiles de los trabajadores con el fin de lograr los objetivos comunes y de favorecer el desarrollo personal en el ámbito laboral, propicia la comparación adecuada entre el perfil del puesto y las competencias de las personas, y por último integra la Gestión de Recursos Humanos al basar los procesos de la misma en competencias (Pereda et al., 2002).

Por otra parte, en la bibliografía consultada se encontró que dicho modelo ha sido aplicado de diferentes maneras. Un ejemplo de esto es el modelo planteado por Boyatzis, Goleman y Rhee (2000) en el cual se tiene en cuenta la manera como las competencias permiten a las personas hacer un manejo adecuado de sus emociones a la hora de trabajar con los demás. Es así como en este caso particular, se relaciona la inteligencia emocional –la cual según Boyatzis et al. (2000) se da cuando un individuo demuestra autoconciencia, auto-gestión, conciencia con respecto a los otros y habilidades sociales, en diferentes situaciones, lo que lo lleva a afrontarlas de manera efectiva - con las competencias en el ámbito laboral.

Otro caso es el planteado por Zingheim, Ledford y Schuster (1996) en donde se vinculan las competencias laborales con los modelos de pago en las organizaciones. De esta forma, se afirma que las competencias le generan un valor agregado a las empresas al reflejar lo que los miembros deberían saber para contribuir al éxito de la misma. Es así como estas nuevas formas de pago, pretenden estar alineadas con las estrategias de la organización, su estructura, cultura y prácticas de recursos humanos. Dicho sistema salarial motiva a los trabajadores a aplicar las competencias que requiere la empresa, para obtener los resultados deseados, y a la vez a desarrollarlas convirtiendo el aprendizaje en una herramienta fundamental para el progreso, tanto a nivel organizacional como individual.

Por último, cabe mencionar el estudio realizado por Rodríguez, Patel, Bright, Gregory y Gowing (2002) quienes desarrollaron una metodología la cual llamaron “MOSAIC” por sus siglas en inglés (“Multipurpose Occupational Systems Analysis Inventory-Closed-ended”) con el fin de agrupar puestos de trabajo similares para facilitar el análisis de los mismos. Dicha categorización se hizo a partir de competencias, pues los autores notaron que distintas labores requerían capacidades similares. El modelo fue aplicado para los cargos del gobierno federal de los Estados Unidos de América, resultando en un ahorro tanto de tiempo como de costos, a la hora de ejecutar los procesos de Recursos Humanos, así como en la realización de encuestas.

A raíz de lo anterior es posible evidenciar que el modelo basado en competencias puede ser flexible, puesto que logra adaptarse a las necesidades, la estructura y el contexto de la organización específica. Es así como puede ser utilizado de diferentes formas, generando ciertos beneficios según la manera como se lleve a cabo en cada caso particular.

Sin embargo, también existen críticas con respecto a la Gestión de Recursos Humanos por competencias. Uno de los autores que contradicen esta postura es García-Sáiz (2011) quien centra su pensamiento en tres puntos clave. El primero de ellos hace referencia a los supuestos teóricos del modelo los cuales presentan una falencia debido a la independencia que ha existido entre la investigación y la intervención en donde ésta última “(...) se ha basado en conocimientos de carácter práctico, adquiridos por experiencia, pero sin estar sometidos a la disciplina e investigación científicas” (p. 474). Adicionalmente, de acuerdo con este autor, este modelo no se diferencia realmente del planteamiento tradicional del cual busca ser una alternativa, ya que se reduce al constructo de “competencia” en un intento por simplificar la realidad, e incorpora segmentos de teorías psicológicas diversas. En últimas, con respecto a este tema el autor afirma que el modelo no cuenta con un marco referencial sólido lo que lleva a problemas tanto a nivel conceptual, como metodológico y práctico.

En segundo lugar, García-Sáiz (2011) centra su crítica en las técnicas empleadas para detectar y evaluar las competencias, pues menciona que el hecho de tomar como referencia distintos elementos tales como rasgos, habilidades, actitudes y conductas al momento de definirlos, hace necesaria la utilización de diferentes estrategias que se adecúen a cada uno. En este sentido, la labor termina siendo dispendiosa y no permite saber con claridad qué se está evaluando. Por último, este autor hace referencia a la dificultad de emplear esta perspectiva en el mundo actual ya que éste se caracteriza por estar fragmentado y ser competitivo, lo que lleva a que se desarrollen diferentes modelos de gestión en distintas organizaciones generando así un distanciamiento aún mayor.

A pesar de las fuertes críticas hacia el modelo, dicho autor propone una posibilidad de acción dentro del mismo. De esta forma menciona que lo ideal es considerar las competencias en términos de conductas observables en donde sea fácil diferenciar un rendimiento medio de uno superior en el ámbito laboral, y los diferentes niveles del mismo. Así, no hay contradicción entre supuestos, hay coherencia alrededor de un tema central, hay relación entre la definición de las competencias y el perfil del puesto, y se facilita la comparación de éste con las características de los individuos. A raíz de esto, plantea que las técnicas para su evaluación se basen en una observación conductual con el fin de adquirir información relevante sobre el “qué” y “cómo” se

hace. Específicamente, hace referencia a los centros de evaluación como el contexto idóneo para lograrlo dada su alta validez y versatilidad.

Por su parte, Amigot y Martínez (2013) dirigen la crítica con respecto al modelo hacia la transformación que éste ha generado en el significado del trabajo, sus formas de gestión y control. De esta forma, mencionan que la gestión por competencias ha creado nuevos modos de subjetivación y control de la subjetividad de los trabajadores. Con esta manera de gestión, se ha borrado la distancia entre el sujeto y su actividad laboral, exigiéndole al individuo una implicación subjetiva y activa en el trabajo.

De alguna manera, siguiendo a estos autores, se colonizó la dimensión subjetiva del individuo, incidiendo así en recursos tales como la autonomía, la iniciativa, las emociones y los aspectos cognitivos. En últimas, la crítica recae en el hecho que “(...) la experiencia subjetiva vuelve al centro de la actividad productiva, pero esto no conlleva a una liberación, sino a nuevas formas de control y de producción de cierta clase de experiencias y, por tanto, de subjetividades específicas” (p.1081). Lo anterior se debe a que con el modelo se objetivan las competencias de las personas, al convertirlas en indicadores (es decir, conductas observables) que pasan a ser los criterios a partir de los cuales se organizan las acciones de la empresa, transformando el sentido de las mismas. Es así como se personaliza la actividad productiva al pasar las cualidades personales al ámbito laboral.

Frente a lo anterior, Amigot y Martínez (2013) mencionan que la solución radica en des-individualizar los procesos laborales, quitando así la responsabilidad total que recae actualmente sobre el trabajador. Entonces, afirman que de igual forma es necesario desnaturalizar el imaginario empresarial por medio de una elaboración colectiva de sentido que intente evidenciar las resistencias, malestares, etc. de las prácticas y discursos normativos.

A pesar de las críticas planteadas anteriormente, las cuales son igualmente válidas, en esta investigación se propone la implementación de este modelo en uno de los procesos más importantes para el área de recursos humanos en el Laboratorio: la selección de personal. Esto se debe a que así como el enfoque presenta aspectos por mejorar, de igual forma puede traer ventajas y posibilidades de cambio para el caso específico a tratar, y adicionalmente, tal y como lo mencionan los autores, existen soluciones viables frente a dichas críticas.

Es posible decir que la implementación de las competencias en los procesos de Gestión Humana conlleva a una toma de decisiones flexible y ágil, un desarrollo adecuado de equipos de trabajo, al logro de metas y objetivos comunes y personales, a una mayor participación por parte de los empleados, y entre otras cosas, a una mejora en los resultados empresariales (Moreno et al., 2004), si se lleva a cabo de una manera apropiada según el caso específico. De esta forma, se partirá de los supuestos teóricos expuestos, para transformar dicho proceso (el de selección) buscando beneficiar tanto a los trabajadores, como a la organización en sí, además de dar respuesta a la pregunta central de este trabajo.

Teniendo en cuenta que el proceso a tratar es el de selección de personal, resulta pertinente brindar una definición del mismo orientada hacia las competencias, así como una descripción de las principales técnicas utilizadas. Así, es posible describir la selección por competencias como un proceso en el que se usan técnicas con el propósito de encontrar a las personas que mejor se adapten a las características presentes y futuras de un cargo específico, así como de la organización (Cuesta, 2010). En este sentido, es posible afirmar que “el criterio de selección será la identificación de las competencias que deben estar presentes en la persona para garantizar el desempeño exitoso del cargo” (Gallego, 2012, p. 67). De igual forma, tal y como lo menciona Alles (2006) la idea no es seleccionar a la mejor persona disponible, sino a aquella que mejor se adecúe al puesto a ocupar.

Para poder llevar a cabo una selección que se base en la identificación de competencias, es necesario establecer previamente los perfiles y descripciones de cada puesto con sus respectivas competencias. Es así como este perfil además de incluir la información básica mencionada anteriormente, debe presentar las competencias requeridas por el cargo, y los niveles o grados necesarios para cada una. Con esto, se definirá claramente lo que se espera para cada competencia en cada puesto de trabajo (Alles, 2006). En este sentido, además de verse beneficiada la persona que lleva a cabo el proceso, puesto que se le facilita identificar a la persona requerida, también será útil para la persona seleccionada ya que tendrá claridad con respecto a lo que se espera de ella, y le será posible establecer su plan de carrera y sus posibilidades de acción dentro de la organización.

Ahora se describirán dos de las principales técnicas utilizadas en este proceso, que se consideran pertinentes para la ejecución de una selección por competencias. En primer lugar está el centro de evaluación, que se define de acuerdo con Grados (2000) como:

Una serie de simulaciones de ejecución individual o grupal a las que se someten una serie de individuos para ser observados por otros previamente entrenados y, mediante un acuerdo entre ellos, señalarán los más adecuados con función de las dimensiones anticipadamente establecidas para el éxito en un puesto... (p. 13).

Se fundamenta en el hecho que para cada situación hay diferentes posibilidades en cuanto a las conductas específicas que determinan el éxito o fracaso.

Dichas simulaciones deben estar directamente relacionadas con el trabajo a realizar, y ser lo más parecidas posible al ambiente en el que se desempeñará el individuo en caso de ser seleccionado. Para llevar a cabo el centro de evaluación, Grados (2000) resalta que se necesita contar con: un grupo de expertos para la evaluación, candidatos, claridad con respecto a los objetivos del puesto a cubrir, el perfil del mismo, y por último, se espera poder emitir una decisión final y dar seguimiento a la misma. Uno de los puntos principales por destacar sobre esta técnica es que, como se mencionó anteriormente, y como lo recalca Rodríguez (1999), permite establecer un primer acercamiento del aspirante con las situaciones que se le podrían presentar en su jornada laboral.

Haciendo uso de este instrumento es posible identificar las competencias organizacionales o de cada área, al estar expresadas en conductas observables. Por esta razón, resulta ser una opción adecuada si se está trabajando desde un modelo de Gestión de Recursos Humanos por competencias, teniendo en cuenta que además de hacer un aporte significativo al proceso de selección de personal, también es de gran utilidad para promover puestos, evaluar y establecer planes de carrera.

En segundo lugar, aparece la entrevista de incidentes críticos y la de eventos conductuales. La primera de ellas, siguiendo a Lévy-Leboyer (2000) se refiere a “Incidentes que, a los ojos de los expertos interrogados, son “críticos”, es decir, muy importantes para la actividad descrita” (p. 5). De esta manera, este autor recalca que dichos sucesos deben haber sido observados y descritos en

función de un problema a resolver, de las intenciones y de los objetivos de la persona, permitiendo así evaluar las consecuencias de los comportamientos adoptados.

Por su parte, la entrevista de eventos conductuales consiste en la obtención de datos específicos sobre la manera como las personas han actuado en el pasado, para establecer las conductas que diferencian a las personas eficientes (Rodríguez, 1999). Para lograr lo anterior, Feliú y Rodríguez (1994), citados en Rodríguez (1999), mencionan que es necesario elaborar un guión, obtener ejemplos de conductas y analizar los resultados con base en información objetiva, es decir, cuantificándolos. Al final, estas dos entrevistas parten del supuesto que la conducta pasada es el mejor predictor de la conducta futura, es decir, que al saber la manera como una persona actuó frente a determinada situación, es posible predecir cómo reaccionará en el futuro.

Otra forma de indagar con respecto a las conductas de los aspirantes, es planteándoles situaciones hipotéticas. Esto permite que la persona confronte teóricamente una situación, y demuestre los recursos que utilizaría para resolverla (Rodríguez, 1999). Para esto, se debe incluir preguntas relacionadas con los conocimientos sobre el trabajo, la experiencia en el mismo, y con descripciones de comportamientos (Anderson, Salgado, Schinkel & Cunningham-Snell, 2008).

Cabe mencionar que la entrevista de eventos conductuales, como lo menciona McClelland (1998), es una adaptación de la de incidentes críticos planteada inicialmente por Flanagan (1954). De esta manera, la entrevista de eventos conductuales representa una forma más flexible de establecer diferencias entre dos tipos de trabajadores: aquellos considerados como sobresalientes, y aquellos con un desempeño promedio o típico. En el transcurso de la misma, se tiene en cuenta tanto la frecuencia de ocurrencia de las competencias, como la complejidad de las mismas.

Al igual que el modelo, el proceso de selección por competencias también ha recibido algunas críticas. Dentro de estas, cabe retomar los planteamientos de Amigot y Martínez (2013) quienes recalcan que de igual forma, la selección por competencias transforma la subjetividad de los trabajadores, como fue mencionado anteriormente. En este caso, recalcan que se da de dos maneras; la primera de ellas al propiciar acciones que hacen que los sujetos interioricen normas reguladoras, es decir formas de actuar que tienden a repetirse y naturalizarse.

La segunda, corresponde al hecho de realizar evaluaciones que llevan a que los trabajadores estén constantemente prevenidos, por lo que se intensifica la auto-vigilancia con dichas formas de

actuar, y por lo tanto, se da una alineación con los objetivos organizacionales de manera permanente. Sin embargo, con respecto a lo anterior es preciso mencionar que se considera que dicha crítica no es exclusiva del proceso de selección por competencias, pues también aplica para cualquier procedimiento llevado a cabo por el área de Recursos Humanos aún cuando éste no se encuentre basado en las competencias.

Al haber descrito el modelo, en este punto se vuelve necesario estar familiarizado con el concepto de “competencia” y la manera de establecerlas en caso de implementar una Gestión de Recursos Humanos basada en las mismas. Dando inicio a este tema, es preciso plantear la definición dada por Spencer y Spencer (1993), citados en Rodríguez (1999), quienes consideran que es “Una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio” (p. 100).

Ahora bien, esta definición puede ser complementada con los planteamientos de Chouhan y Srivastava (2014) quienes recalcan que una competencia es la capacidad de aplicar los conocimientos, habilidades y destrezas, así como las características personales y comportamientos, logrando así un desempeño superior en tareas propias de algún cargo específico. En este sentido, tal y como lo menciona Boyatzis (2008) para que se dé un desempeño sobresaliente, se hace necesaria la unión de tres elementos. El primero de ellos corresponde al ámbito individual que incluye valores, conocimientos, habilidades, intereses, entre otros; el segundo son las demandas laborales entre las que se encuentran las funciones, roles y tareas; por último, el tercer elemento es el entorno organizacional que contiene la cultura y clima de la empresa, la estructura de la misma, entre otros.

Entonces, las competencias cuentan con tres aspectos fundamentales con respecto al desempeño. Gallego (2012) sostiene que estos son: el “saber” que incluye conocimientos técnicos y de gestión, el “saber hacer” que implica poder aplicar dichos conocimientos haciendo uso de habilidades tanto innatas como adquiridas, y el “saber ser” que hace referencia a elementos tales como las aptitudes, las actitudes, los valores y la personalidad. Cabe mencionar que siguiendo a este autor, existen algunas competencias que pueden ser desarrollables por medio de capacitaciones o a través de las experiencias, como ocurre con los conocimientos y las destrezas,

mientras hay otras con las que no es posible como es el caso de los rasgos de personalidad y los valores.

En una organización, las competencias pueden clasificarse en tres grupos. Las primeras son las individuales que incluyen los conocimientos, habilidades y comportamientos para alcanzar el éxito laboral. Seguido a esto, están las competencias de área o equipo que integran las competencias personales de cada uno de los sujetos para llevar a cabo una tarea y alcanzar un logro en común. Por último, las competencias organizacionales son aquellas que se basan en la estrategia de la empresa e integran recursos de la misma para lograr un equilibrio con las demandas exteriores.

A continuación se describirá la manera como se establecen y se evalúan las competencias. Para esto, se tomarán como base los cinco pasos descritos por Rodríguez (1999). En primer lugar es necesario determinar las variables, es decir, las competencias que se van a evaluar, lo cual se hace a partir de los perfiles de cargo que, a grandes rasgos, describen lo que la persona realiza en su trabajo. El segundo paso consiste en definir esa competencia tanto conceptual, como operacionalmente. Esto implica especificar en qué consiste la misma y establecer cuáles son sus manifestaciones observables. Lo anterior facilita la evaluación de las mismas, en donde se plantean diferentes posibilidades de conductas para cada una de las competencias, expresadas en niveles que generalmente van del 1 al 4, siendo el último nivel en el que se observan en mayor medida las conductas propias de la competencia.

El paso a seguir consiste en decidir las técnicas que se utilizarán y ponerlas en práctica con el fin de crear las condiciones apropiadas para poder hacer una observación de las conductas asociadas a las competencias previamente establecidas. Algunos de los recursos utilizados, como ya fue mencionado, son las entrevistas y los centros de evaluación. En cuarto lugar es necesario darle un significado, es decir analizar la información obtenida en el paso anterior. Es relevante tener en cuenta que se parte del supuesto de que existen diferencias individuales relacionadas con la variable observada, por lo que al evaluar se intenta determinar cuáles de los candidatos presentan un mayor grado de la competencia.

Por último, el quinto paso implica tomar la decisión con respecto a cuáles serán los candidatos seleccionados o promovidos. Para esto el autor propone establecer indicadores a partir de los

resultados obtenidos en los instrumentos utilizados. Dos de las posibles maneras de hacerlo son, por un lado, promediar los resultados de cada individuo en todas las técnicas que le fueron aplicadas, y por el otro, establecer puntos de corte o rangos por debajo de los cuales se descalifica a los individuos (Rodríguez, 1999).

Es posible complementar los pasos anteriores volviendo a Zingheim et al. (1996) quienes afirman que una manera efectiva de determinar competencias, así como un modelo de acción basado en éstas, es tomar como base la estrategia organizacional y los objetivos de la misma. Al tener claridad con respecto a esto y a la situación actual de la empresa, se hace posible identificar las necesidades y por ende, determinar las conductas tanto presentes, como a las que se quiere llegar para poder contribuir a dicha estrategia y demostrar un nivel satisfactorio de las competencias organizacionales.

Una vez expuesto el concepto de “competencia” resulta importante dar a conocer críticas que han sido planteadas con respecto a éste. La principal, mencionada por García-Sáiz (2011), recae en las diversas definiciones que se han propuesto sobre el término, que en general han surgido a partir de cuatro modelos de análisis. Por un lado, está el funcional que como su nombre lo indica, sustenta que las competencias se derivan de funciones; también se han obtenido definiciones desde el modelo conductista en donde se plantea que éstas parten de comportamientos exitosos; por su parte, el modelo constructivista sostiene que las competencias surgen como resultado de una discusión entre los mismos trabajadores; por último, la visión holística tiene en cuenta todas las competencias requeridas para un determinado cargo, es decir, propone una integración de las mismas.

Con base en esto, este autor también afirma que además de que no hay consenso con respecto a la definición de competencia, tampoco lo hay con los elementos que se incluyen en la misma ya que resultan ser dispares. Es así como en dichas definiciones se incluyen elementos tan diferentes como lo son los valores y las habilidades, en un mismo constructo. A fin de cuentas, García-Sáiz (2011) centra sus críticas en la falta de integración del cuerpo de conocimientos que está a la base de la teoría de competencias.

A raíz de esto, es pertinente mencionar que a pesar de que dicho autor cuenta con argumentos válidos, la crítica puede ser contrastada de la siguiente manera. Se considera que el ser humano es

bio-psico-social, por lo tanto es necesario partir de una visión holística del mismo en donde se tengan en cuenta cada una de sus dimensiones. Es así como se cree que no es posible desligarlas, ya que cada una de ellas incide sobre las demás. A lo que se quiere llegar es a que las acciones de los individuos son fruto tanto de sus características inherentes o de personalidad, como de sus relaciones sociales, sus conocimientos y experiencias previas, razón por la cual es necesario tomar en consideración muchos elementos, en apariencia dispares, pero que forman parte de un todo integrado.

Una vez terminado el recorrido teórico, es pertinente dar paso a una caracterización del escenario en donde tiene origen la presente investigación. Es un laboratorio farmacéutico transnacional, de origen colombiano fundado en 1980, que cuenta con aproximadamente 200 empleados. Tiene como objetivo el crecimiento y desarrollo, tanto del individuo como del país. La visión de la organización está orientada al liderazgo del Laboratorio y el reconocimiento del mismo en la industria farmacéutica. Es así como para el 2020, se espera contar con productos fruto de su propia investigación, que se adecuen a la medicina en Colombia. Por su parte, la misión va de la mano con el slogan: “con amor por la vida”. De esta manera, se vela por la salud del individuo y de la familia.

Además, busca tanto calidad como innovación en los servicios que les brinda a los clientes. Por otra parte, esta empresa cuenta con cuatro líneas de productos, algunos de estos son exportados a países tales como Ecuador y Perú. Además de producir medicamentos, este laboratorio genera otros productos tales como cremas y shampoos.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que la compañía se rige a partir de las BPM (buenas prácticas de manufactura) establecidas por la OMS. Éstas hacen referencia a un conjunto de regulaciones gubernamentales que se aplican tanto a procesadores, como distribuidores y comercializadores. En este sentido, son una guía para la empresa que asegura que los productos se fabricarán de la misma manera, es decir uniforme y controladamente, según las normas de calidad adecuadas al uso que se les dará a los mismos. Además, la organización también cuenta con unos POES estandarizados, es decir unos procedimientos operativos estándares que deben ser tenidos en cuenta por todos los miembros de la misma. En este sentido, se puede decir que es una empresa que se preocupa por mantener sus procesos regulados.

Objetivos

Objetivo General

Comprender la relación entre el modelo de gestión por competencias y su aplicación en el proceso de selección en la vida cotidiana de una empresa del sector farmacéutico.

Objetivos Específicos

- Identificar el modelo de competencias del Laboratorio.
- Establecer la forma como se realiza la selección de personal en la vida cotidiana de la organización.
- Relacionar el modelo de competencias con la forma cómo se lleva a cabo el proceso de selección.
- Identificar el sujeto trabajador que se construye en el Laboratorio.

Método

Diseño

La presente investigación parte de un enfoque cualitativo que como mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2010), se fundamenta en una perspectiva interpretativa cuyo objetivo es entender el significado que le dan los sujetos a sus acciones, en este caso los miembros de la organización, y los fenómenos que surgen en la misma. Es por esta razón que también se le considera naturalista, pues lo anterior es estudiado en su contexto y cotidianidad sin manipular las condiciones, dejando que los sucesos se den naturalmente.

Es así como este enfoque parte de dos corrientes epistemológicas principalmente: la fenomenología y la hermenéutica. La primera de ellas, de acuerdo con Rodríguez (2011) busca la comprensión de los actores sociales y su realidad subjetiva. De esta forma, comprende el sentido de los fenómenos partiendo del significado que adquieren las cosas para los sujetos en su marco de referencia. La segunda, por su parte, intenta dar cuenta de los significados de diferentes formas de expresión humana teniendo en cuenta su singularidad, es decir busca la interpretación.

En últimas, de acuerdo con este autor, se hace una comprensión interpretativa por medio de un proceso hermenéutico en el que se parte del hecho que la experiencia humana depende de su contexto y por lo tanto, la construcción de conocimiento debe partir de la interacción entre el sujeto y su objeto de estudio. Por esta razón “Se busca la comprensión e interpretación de la realidad humana y social, con un interés práctico, es decir con el propósito de ubicar y orientar la acción humana y su realidad subjetiva (...) se pretende llegar a comprender la singularidad de las personas y las comunidades, dentro de su propio marco de referencia y en su contexto histórico-cultural” (Rodríguez, 2011, p. 17).

Es así como una de las características de este enfoque es que permite hacer una indagación flexible en donde se busca reconstruir la realidad desde la perspectiva de los actores del sistema social particular. En este sentido, el investigador comparte las experiencias con los individuos y construye el conocimiento haciendo parte del fenómeno estudiado. De tal manera aparecen distintas ideologías y cualidades entre los participantes, que funcionan como centro de la investigación. Además, se tiene una visión holística al considerar la organización como un todo, más allá de sus partes como elementos aislados.

La investigación cualitativa utiliza métodos de recolección de datos que no están estandarizados ni preestablecidos en su totalidad. Es así como se obtiene información sobre aspectos subjetivos tales como las emociones, prioridades, experiencias y significados, además de las interacciones entre los individuos o grupos. Para lo anterior se recurre a técnicas como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusiones en grupo y la evaluación de experiencias personales, en donde el investigador hace preguntas abiertas y recoge datos expresados por medio del lenguaje escrito, verbal y no verbal, con el fin último de describirlos y analizarlos, estableciendo así una temática vinculada con las tendencias personales de los sujetos (Sherman & Webb, 1988, citados en Hernández et al., 2010).

En definitiva, los datos cualitativos son comprendidos como “descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones” (Patton, 2011, citado en Hernández et al., 2014). Entonces, las fases planteadas para el desarrollo de una investigación de esta índole son nueve, siguiendo a estos autores. En primera instancia se parte de una idea, para luego plantear un problema y poder adentrarse en el campo. Seguido a esto, se establece el diseño del estudio y se define la muestra del mismo. Una vez logrado lo

anterior, se procede a recolectar los datos, para posteriormente hacer un análisis de los mismos que conlleva a las dos últimas fases de interpretación de resultados y elaboración del reporte.

Participantes

El presente trabajo de grado parte del estudio de una empresa en particular en donde las investigadoras estuvieron inmersas durante aproximadamente un año. Se hará especial énfasis en uno de los procesos del área de Gestión Humana en la misma: la selección de personal. Es por esta razón que se realizó un estudio de caso como metodología para el desarrollo del mismo. Éste se entiende según Rodríguez (2011) como un método para comprender una instancia compleja, la cual es entendida como un todo teniendo en cuenta su contexto.

En este sentido, es una investigación sobre un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad que se analiza como una entidad. Emplear un estudio de caso tiene como objetivo dar cuenta de una experiencia o evento en profundidad, desde la perspectiva de quienes lo vivieron. Así, como lo menciona Stake (1998), se busca la particularización, en lugar de la generalización, al tomar un caso específico y conocerlo bien, es decir, entender qué es, qué pasa, qué hace, etc. En últimas, es el estudio de la particularidad y complejidad de un caso único para comprender sus formas de acción en circunstancias importantes.

Por otro lado, retomando a Rodríguez (2011) resulta importante mencionar dos elementos esenciales de este método. En primer lugar, su punto de partida no son hipótesis previamente establecidas, por el contrario, éstas surgen en el transcurso de la investigación, con la recolección y análisis de la información. En segundo lugar, existe un interés por integrar teoría y práctica, lo que significa que a partir de los datos recolectados con respecto al caso estudiado, se construyen teorías.

Adicionalmente, Stake (2000) citado en Rodríguez (2011) destaca que el estudio de caso se define principalmente por su objeto de interés. Entonces, entre más concreto y único, más se le puede denominar como un estudio de caso. Para llegar a comprender la realidad del mismo, algunos autores tales como Stake (2000), Yin (2003), Creswell (2005) y Mertens (2005) citados en Rodríguez (2011), sostienen que es importante que se establezca una triangulación de

diferentes fuentes de información. Para esto, es posible hacer uso de distintas herramientas tales como entrevistas, observación, archivos, cuestionarios, entre otros.

Instrumentos

Partiendo del diseño planteado se utilizaron principalmente dos técnicas para la recolección de información. La primera de ellas es la observación, la cual en términos generales, se define como “(...) una conducta deliberada del observador (frente a la observación cotidiana y casual), cuyos objetivos van en la línea de recoger datos en base a los cuales poder formular o verificar hipótesis” (Fernández-Ballesteros, 1980, citado en Fernández Ballesteros, 1993). Se podría decir que este proceso se encuentra encaminado a la percepción de una realidad conductual por medio de su registro, codificación, y análisis; en este caso se tiene en cuenta lo que Fernández-Ballesteros (1993) denomina “continuo de conducta” es decir, el registro descriptivo durante periodos prolongados de tiempo, de eventos que ocurren en un contexto natural.

Una vez planteado el concepto anterior, es posible dar paso al tipo de observación realizado en este estudio: la observación participante. Esta técnica consiste en “(...) estar presente en el lugar de la observación, haciendo parte de las situaciones cotidianas, dentro de los límites del respeto a los principios de los sujetos de la investigación y del observador” (Ballas & Castillo, 2008). Es así como el investigador, de acuerdo con Goetz y LeCompte (1988), citados en Ballas y Castillo (2008), comienza a formar parte de la cotidianidad de los sujetos estudiados y da cuenta de sus interacciones y actividades en notas de campo realizadas en el momento preciso en el que ocurren o inmediatamente después.

De esta forma, siguiendo a Ballas y Castillo (2008), el registro se hace por medio de un diario de campo, siendo éste un instrumento fundamental para la descripción de las observaciones, hipótesis y preguntas que surgen a lo largo del proceso. Éste permite, entre otras cosas, revisar ideas previas, tomar conciencia de los propios prejuicios, descubrir debilidades propias y ajenas, y hacer crítica teórica. Es preciso mencionar que el diseño y la estructura del diario de campo dependen de cada investigador en particular, por lo tanto existen diversas formas de llevarlo a cabo y no hay pautas establecidas (Velasco & Díaz de Rada, 1997, citado en Ballas & Castillo, 2008).

En segundo lugar está la entrevista que es entendida por Blumer (2000), citado en Ballas y Castillo (2008), como “(...) una técnica cualitativa de recolección de datos que permite acceder a aspectos que no podemos observar directamente, y comprender cómo los participantes significan e interpretan el mundo o el fenómeno estudiado” (p. 51). Lo anterior puede ser complementado con lo planteado por Gaskel (2000), citado en Bonilla-Castro y Rodríguez (1997), quien recalca que en una entrevista se intercambian ideas, significados y sentimientos sobre el mundo y los eventos, y por lo tanto las palabras son el principal recurso.

Adicionalmente, estos autores mencionan que esta técnica es de gran utilidad para el investigador en ciencias sociales ya que funciona como un mecanismo de entrada al mundo estudiado. Es decir, permite comprender la vida de los informantes al proporcionar datos esenciales sobre las relaciones entre los involucrados y sus situaciones. Es así como Bonilla-Castro y Rodríguez (1997) afirman que tiene dos propósitos. Por un lado reconstruir la perspectiva del grupo estudiado, y por el otro, recolectar información útil para dar respuesta al problema de investigación.

Dado que el presente es un estudio de caso, la entrevista resulta ser de especial utilidad teniendo en cuenta una de sus ventajas principales. Como lo menciona Stake (1998) permite llegar a realidades múltiples, ya que brinda conocimiento sobre las distintas interpretaciones y formas de descripción de los hechos proporcionadas por los sujetos, brindado así la posibilidad de entender con mayor profundidad la realidad estudiada.

A la hora de realizar una entrevista existen diferentes posibilidades según las necesidades del caso. Es así como uno de los tipos de entrevista es la “entrevista estandarizada en las preguntas”, la cual fue utilizada para el desarrollo de esta investigación. Ésta, de acuerdo con Chiavenato (2009) se caracteriza por preguntas previamente elaboradas y establecidas, pero que facilitan respuestas abiertas o libres por parte de los entrevistados. De igual forma Ballas y Castillo (2008) se refieren a ésta al denominarla “entrevista semi-estructurada”; sostienen que es de carácter temático y cuenta con un guión de mediana estructuración.

Consideraciones éticas

A lo largo de toda esta investigación se tuvo presente que los participantes tuvieran conocimiento de la misma, así como de sus implicaciones. Es por esto que, al momento de realizar la entrevista a cada jefe de área, se verificó su conformidad con la entrevista y con que sus respuestas quedaran registradas en audio con el fin de facilitar la recolección de datos. Es preciso mencionar que algunos de los participantes prefirieron no ser grabados, pero accedieron a que se tomara nota de sus respuestas; es por esta razón que algunas de las transcripciones no son textuales. Además, una vez terminado el informe preliminar sobre el proceso, se llevó a cabo una presentación ante algunos miembros del área de Gestión Humana en donde se expuso el contenido de éste, así como las sugerencias y propuestas para poner en práctica.

Más adelante y una vez aprobada la propuesta, durante el segundo semestre de práctica se realizó una reunión con todos los jefes de área con dos objetivos primordiales. El primero, consistió en darles a conocer los resultados de las entrevistas realizadas y las conclusiones que se sacaron al respecto. Por otro lado, se buscaba brindar una explicación de los conceptos clave incluidos en la propuesta del proceso de selección, así como los pasos a seguir para llevarla a cabo y así garantizar su aprobación y participación dentro del mismo; en este sentido, el proceso se construyó de manera colectiva, respetando la participación voluntaria de cada trabajador.

Por último, es relevante mencionar que una vez finalizada la práctica en el Laboratorio, se realizó una última reunión con los miembros del área de Gestión Humana. Es así como se dieron a conocer los resultados de este trabajo de investigación, y a la vez se presentó el manual del proceso de selección basado en competencias, que se dejó a la disposición de la organización.

Resultados

El proceso de conocer una empresa empieza con la lectura organizacional de la misma, fue en esta lectura en donde se hizo evidente el problema que se estaba presentando con la selección de personal, puesto que no se lograba llenar a tiempo muchas de las vacantes que se presentaban. Es así como se encontró, entre otras cosas, que el proceso estaba en manos de practicantes, sin ninguna supervisión por parte de la empresa, que al realizarlo no se tienen en cuenta los perfiles de cargo ni las competencias organizacionales establecidas, que las condiciones no son las mismas para todos los candidatos, pues varían según el cargo, y que no se realiza una inducción a los nuevos miembros del área con respecto a la manera de llevar a cabo el proceso. Estos hallazgos fueron posibles a través de la observación y el análisis de los diarios de campo, por ello, antes de profundizar en el tema de la selección de personal, se presenta la tabla número uno en donde se recogen las categorías y el análisis de la lectura realizada en la organización (Anexo 1):

Tabla 1
Lectura cultural

Categorías	Fragmentos	Análisis
Características generales del Laboratorio	<p>Parece haber contacto ocasional entre las distintas áreas de la empresa.</p> <p>Es una organización que lleva alrededor de 30 años, y parece estar igual que cuando empezó (en relación a la infraestructura y las instalaciones físicas), le falta modernización.</p> <p>Perfil similar entre empleados y aspirantes (en general, estrato socio-económico bajo-medio).</p> <p>Hay muchos practicantes.</p> <p>Hay registro de la hora de entrada y salida del Laboratorio (planilla).</p> <p>Operarios tienen uniformes e implementos de aseo (guantes, gorro, etc.), el resto de personal debe vestir de manera formal (no jeans o tenis).</p> <p>No permiten sacar hojas de vida de la oficina en la que se encuentran (ni siquiera a la oficina de al lado).</p> <p>La organización está dividida en áreas (jurídica, producción, gestión humana, control de calidad, etc.) que parecen estar bien delimitadas.</p> <p>Hay un ascensor en el edificio pero no funciona.</p> <p>Mientras estaba en la oficina de las carpetas, hoy por primera vez vi a B en la oficina que es grande y parece ser de un cargo alto. Me pregunto de qué área será, pero por lo que he oído puede ser del área comercial. También me parece curioso que no va mucho a su oficina, y cuando va, normalmente no es más de dos horas.</p> <p>Cuando entramos por la mañana al Laboratorio, no había planilla para el registro de entrada/salida de la empresa, y según lo que oí, es la labor de N realizarla. Sin embargo, todavía no sé para qué registran la hora de entrada y salida, ni tengo claridad con respecto al hecho de que la mayoría de los empleados deben poner la huella, somos pocos los que en vez de eso debemos firmar la planilla.</p> <p>Además, al llegar al Laboratorio también noté que hay un reloj grande en la recepción, pero en realidad no tienen tan en cuenta la puntualidad de los trabajadores, o por lo menos la nuestra no se tiene en cuenta. La única que parece notar cuando llegamos 10 o 15 minutos tarde es X, posiblemente porque ella es prácticamente la única persona en la empresa que sabe qué hacemos en el día a día.</p> <p>Otra cosa que me pareció curiosa es que el letrero del Laboratorio no está afuera del edificio, es decir no es visible sino hasta el momento en el que uno entra a la recepción. Me parece extraño, pero creo que al ser una empresa antigua y de alguna manera tradicional, no se interesan mucho por hacerse notar o hacer publicidad. Incluso, no recuerdo haber visto en televisión u otros medios de comunicación algún medicamento o comercial de la organización.</p> <p>Oí que falleció un miembro de la empresa, en el área estaban hablando sobre los familiares</p>	<p>Historia:</p> <p>El Laboratorio en mención es una industria familiar, farmacéutica y transnacional que fue fundada aproximadamente hace 30 años. Sin embargo, parece estar igual que cuando comenzó, pues le falta modernización tanto en las instalaciones, como en su organización y elaboración de procesos.</p> <p>Organización general:</p> <p>El Laboratorio está dividido en áreas tales como: publicidad, contabilidad, validaciones, ventas, gestión humana, control de calidad, control de garantía, producción, presidencia, jurídica, sistemas, etc. Cada una cuenta con un jefe y tiene establecidos los procesos que le corresponden. Por otro lado, tiene formatos estandarizados (POES), así como un reglamento interno que rige a los empleados (horario, vestimenta, deberes, etc.).</p> <p>Adicionalmente, se espera que todos los miembros actúen de acuerdo con las BPM (buenas prácticas de manufactura).</p> <p>Perfil del empleado:</p> <p>El sujeto que se construye en la organización se caracteriza por: seguir al pie de la letra instrucciones (alineación), ser trabajador y responsable, cordial y respetuoso en el trato con los demás y comprometido con su trabajo. También ha sido posible evidenciar que en su mayoría, los empleados de la organización tienen un perfil socioeconómico similar lo cual se cree que es un factor que facilita las</p>

del mismo, y el tema en general. No parece ser muy frecuente que esto pase, pero tampoco hubo mayor sorpresa. Igualmente se comentó sobre otro empleado que presentó una renuncia, pero no se menciona la razón de la misma.

Esta mañana al llegar todo sentía más callado y solo de lo normal, algunas de las luces mientras subíamos al tercer piso estaban apagadas. También al llegar a nuestra área pude notar que no estaban dos personas: DA y DE. La primera de ellas porque tenía un paseo, y la segunda por que finalmente su tío falleció.

Finalmente no llegó nunca la consultora que Y nos dijo el primer día de trabajo que iba a llegar para organizar el área de gestión humana. Parece claro que prefieren tener mano de obra barata (y en nuestro caso, gratis) que les haga las labores. Acá se puede ver que no le dan tanta importancia al área, incluso cuando se encarga de la contratación de las personas que ingresarán a la empresa.

Por otro lado, hoy noté que no hay tantos practicantes como pensaba, algunos de ellos son personas jóvenes que posiblemente se graduaron hace poco (lo pude ver al revisar las carpetas de cada empleado). Igualmente, comprendí que la rotación tampoco es tan alta como pensaba, ya que los contratos dicen 2014 o 2015 en la fecha de ingreso porque se renuevan y sale la fecha del último contrato, pero muchos de los empleados llevan bastante tiempo en la empresa. No comprendo por qué hacen contratos por corto tiempo, en vez de hacerlos de larga duración.

Otro aspecto positivo es que hago las cosas con tranquilidad y cierta autonomía ya que al no tener un supervisor como tal, no tengo ese miedo a equivocarme o hacer mal alguna cosa que pueda tener consecuencias para la empresa. Esto a la vez me da la posibilidad de proponer, y de explorar en cierta medida la psicología organizacional y las labores dentro de la misma.

Esto es una gran ventaja, pues permite aprender mucho e incluso aportar a la empresa.

Al subir al tercer piso vi que le habían decorado la oficina N ya que hoy está de cumpleaños. Nos pidieron cuota para los gastos de la decoración y el ponqué (a los del área), aunque no es mucho, creo que no soy lo suficientemente cercana a ella como los demás, aunque creo que es un gesto agradable y que genera bienestar en la persona, además de sentido de pertenencia al grupo, en este caso, el área. Al parecer, la empresa no da presupuesto para algún “detalle” en los cumpleaños, creo que solo ponen la cartelera con los cumpleaños del mes.

Hoy también me hizo falta nuestra oficina, aunque sentí alivio de no estar trabajando con los practicantes de salud ocupacional, cada uno se ve muy en su “cuento” y parecen tener establecido qué hace cada uno, cuándo lo hacen, etc. Relacionado con esto, hoy noté a De más animada, creo que tuvo el espacio para hacer el duelo por su familiar que falleció, creo que en este aspecto la empresa (o el área) fue comprensiva.

Mientras estábamos haciendo esto, nos llamaron a cantar el happy birthday a N, y a comer postre que hizo el novio de DA. Es posible ver que en el área son muy unidos y que desde ya nos están teniendo en cuenta a la hora de incluirnos en este tipo de actividades (más no en el ámbito laboral). Siento que hay más sentido de pertenencia con el área como tal, que con la organización a nivel macro. Y a pesar de no ser parte del área, estuvo en esta celebración,

relaciones entre los mismos y crea un ambiente amistoso. Sin embargo, a pesar de la similitud en el perfil de todos los miembros, ha sido posible ver que en general los jefes de área y los empleados administrativos tienen un perfil un poco más alto que el de los operarios.

Trato al empleado/Bienestar:

En primera instancia, es importante mencionar que el Laboratorio cumple las necesidades básicas de los trabajadores, al brindarles subsidio de alimentación (pues cada empleado tiene derecho a un bono de desayuno y almuerzo), uniforme a los operarios, dotación a los empleados (computador, esferos, lápices, etc.), limpieza en las instalaciones, etc.

Adicionalmente, es preciso recalcar que en la organización existe un concepto de bienestar que se basa en la satisfacción de los empleados a partir de actividades recreativas tales como cumpleaños, Halloween, Navidad, semana de la salud, amor y amistad, torneos de fútbol, etc. Aunque no es lo común, en la organización parecen realmente disfrutar este tipo de actividades, pues muchas veces son propuestas y organizadas por los mismos empleados, quienes las realizan con gusto. Lo anterior no quiere decir que no exista la posibilidad de que a los miembros del Laboratorio les haga falta otro tipo de incentivos o actividades dirigidas a su bienestar en el trabajo.

Es necesario mencionar que aunque el Laboratorio parece tener una preocupación por el bienestar y el trato a las personas, es posible que el fin último de esto sea que todo funcione de acuerdo a lo establecido, y por ende favorecer la productividad. En este sentido es “como sí” le importaran sus trabajadores, y cómo éstos se sienten en la organización.

pero se quedó poco tiempo; parece que tiene una relación cercana con el área, pero es claro que no hace parte de la misma como tal.

Posteriormente, O y yo fuimos a la oficina de YU (no sé cuál es su cargo o a qué departamento pertenece) que está en el mismo piso, a hacer un tren con cajas para la actividad del amigo secreto.

Hoy volví a ayudar para la actividad del amigo secreto, lo hice a pesar de que ya saben que no me gusta. Estuvimos en la oficina de YU y me sorprendió que nos contó que tiene 25 años y lleva 6 años en Laboratorio, y además tiene una hija de 8 meses. Me dijo que le gustaba su trabajo y que por ahora se iba a quedar (ella está encargada de asuntos de nómina, pagos, etc.).

Me he dado cuenta que en esta empresa hacen muchas actividades recreativas para los empleados, y muchas veces son propuestas por ellos mismos. YU me contó que están organizando un torneo de fútbol para formar equipos por áreas, que también hacen actividades para el día del niño (decoran de diferente manera cada área y los empleados pueden llevar a sus hijos), el amor y la amistad, la semana de la salud, entre otras. Me gustaría saber qué opinan los empleados al respecto, y si de verdad eso los motiva y les gusta.

Desde hoy N no viene a trabajar ya que está incapacitada por aproximadamente un mes por una operación. Esto también retrasa nuestro proceso de intervención.

Hoy al llegar, supuestamente teníamos una entrevista con la jefa del área de instituciones (ventas), pero vi que su oficina estaba vacía. Fui y le pregunté a la asistente del área y me dijo que llegaba tipo 10 de la mañana. Me pareció extraño ya que ella misma estableció que la cita era temprano. No había notado pero su oficina está ubicada justo al frente de la nuestra.

La jefa de instituciones (L), llegó alrededor de las 9:30 am; fuimos a su oficina y se disculpó diciendo que había tenido una reunión con el jefe. Empezamos la entrevista, y al preguntarle que si podía grabar su voz me dijo que “tenía pánico escénico”, no sé si era realmente eso o que no quería que tuviéramos la información exacta de la entrevista. Me impactó que durante nuestra conversación, ella dejó muy claro que esta empresa es jerárquica (aunque no lo dijo así explícitamente) ya que mencionó que había un único jefe que era Lo, y los demás estábamos de alguna manera subordinados a él.

Creo que a los empleados sí los entusiasma y los satisface de algún modo la actividad del amigo secreto pues todos parecen tener interés en esta. Incluso se toman fotos con el tren en el cual se dejan los regalos. Además, mi amigo secreto hoy me dejó una caja de chocolates; parece que se esforzó pues este “regalo” fue más llamativo que los demás, ya que en general son algún dulce pequeño. Constantemente los empleados se preguntan entre sí cosas como: ¿ya te endulzaron hoy?, ¿qué te dieron?, ¿tú ya diste algo? Esto demuestra el interés que tienen en la actividad. Además, hoy subió un empleado que parecía ser de planta a decir que quería participar en el juego.

Al llegar O y yo subimos al cuarto piso a realizar la entrevista con A como habíamos

acordado, pero ella no estaba. Esperamos media hora y no llegó. Después, bajamos a nuestro piso y me la encontré y le pregunté sobre la cita que teníamos y me respondió que acababa de llegar de Medellín y que estaba muy ocupada entonces nos avisaba cuando tuviera tiempo. Me pareció extraño pues la cita la habíamos acordado personalmente con ella y parecía estar muy segura. Evidentemente tiene muchas otras cosas como prioridad y no ve tanta necesidad de re-formar o re-pensar el área de gestión humana. Creo que desde la otra semana va a tocar recorrer todas las instalaciones y buscar a los jefes, pues solo tenemos dos entrevistas, y una de ellas no pudo ser grabada lo cual hace que la información no sea tan precisa y que sea menos información.

Llegó a la oficina un señor de Compensar a planear actividades para la semana de la salud que es en noviembre. Algunas de las actividades que propuso son rumba-aeróbicos y una charla sobre la salud. Creo que no estaré en todas las actividades pues muchas de ellas son por la tarde, pero sí quiero ir a algunas para ver qué tanto interés y participación tienen los empleados. Son actividades voluntarias, entonces también es posible ver qué tantos de ellos deciden asistir.

Me parece que es muy importante seguir recorriendo todas las instalaciones, para que la gente nos vea y a la vez nosotros reconocerlos a ellos. También por medio de las entrevistas nos ha sido más fácil conocer a los demás empleados del Laboratorio, y a la vez que ellos nos conozcan a nosotras.

Hoy al llegar imprimí as encuestas de capacitación e inducción fui con O al edificio de al frente a realizar una entrevista que habíamos acordado ayer. Cuando llegamos P (jefa de control de garantía) no estaba en su oficina; la esperamos alrededor de 15 minutos y cuando llegó empezamos con la entrevista.

Me llamó la atención que ella (al igual que J) es una persona joven, tiene máximo 35 años. Se me olvidó comentar que ayer J nos contó que él ha ido ascendiendo en el Laboratorio, y por eso es que tiene su cargo actual. Él es un químico farmacéutico de la Nacional, que entró primero como asistente.

También le realizamos la entrevista a V (jefe de almacén de materias primas) un hombre mayor (puede tener entre 55 y 60 años) que lleva 30 años en la organización. Durante ésta él fue mucho más concreto, por decirlo de alguna manera, no nos dio mucha información, y no permitió que grabáramos su voz. No me pareció que tenga actitud de liderazgo, creo que está de jefe por todos los años de experiencia que tiene, aunque solo tiene una persona a cargo.

Hoy noté que la gente (en mi piso) y especialmente los del área de gestión humana, estaban más arreglados de lo normal (en cuanto a su ropa, era más elegante). Le pregunté a X que por qué ella estaba más arreglada y me dijo que por el día del amor y la amistad, ya que hoy se entregan los regalos y se va a hacer una actividad (yo no voy a estar porque tengo clase, pero O sí se va a quedar). Esto demuestra que le dan importancia al evento y también es posible que se preocupen por la forma en la que los demás miembros de la empresa los ven (pues se arreglaron más por el hecho de haber un evento).

(...)Me impresiona que no den presupuesto o que no tengan interés en contratar por lo menos

un psicólogo para el área; no sé quién decide ese tipo de cosas, pero parece ser que no le ve relevancia al área y prefiere ahorrar teniendo solo practicantes o personas de otras áreas.

Una señora que creo que es del departamento de mercadeo renunció; lo sé porque la oí hablando con L y también ella misma le había contado a O durante la actividad del día del amor y la amistad. Creo que ella no duró mucho en el Laboratorio, máximo un año porque le contó a O que es venezolana y que cumplía en diciembre un año de estar en Colombia.

Por otro lado, O me contó que JU estaba trabajando en una propuesta para poner alarmas de seguridad en la organización porque no hay, pero no se la aprobaron; no se sabe cuál es la razón. Lo más probable es que sea por presupuesto, pues esto es común en el Laboratorio.

Nos explicaron brevemente lo que vamos a hacer durante el semestre y cuáles son los objetivos.

Todo el mundo trabaja en silencio y de forma organizada.

Según lo observado, en esta empresa realizan el proceso de selección basados principalmente en lo que se logre apreciar en la entrevista y las referencias que se obtengan del candidato aun cuando se realizan el WARTEGG, 16 PF y el IPV.

Estas pruebas están preestablecidas para cada cargo y no hay una persona certificada que pueda hacer la interpretación de las mismas.

Al parecer en las descripciones de cargo que se realizan no incluyen el salario del trabajador.

Tuvimos que quedarnos hasta las 3:30 pm. Honestamente nos disgustó enterarnos justo ese día la actividad y que tuviésemos que extender el horario.

Las capacitaciones realmente no tomaron tanto tiempo como pensamos y las evaluaciones que se realizaron al final no eran nada difíciles.

Hasta hoy seguimos esperando a que se dé la reunión con la señora de la consultoría para organizar y planificar todo lo que se hará durante el semestre.

Caí en cuenta de que el personal en el Laboratorio tiene un perfil similar, pues, parece que todos pertenecen al mismo nivel socioeconómico.

Hay días en los que se siente más movimiento en el lugar, personas caminando de un lado a otro, hablando entre ellas, escuchando música. Pero en general son muy callados y cada uno se dedica a lo suyo.

Hay una oficina cerca de la nuestra que aunque está equipada y hay un nombre (B) siempre está vacía. Le preguntamos a la otra practicante y ella no sabe de quién es.

Como ya casi se va a celebrar el día del amor y la amistad, X se acercó con una hoja a preguntarle a cada uno que dulce le gustaba pero que “no fuera caro ni muy barato”. Apenas uno escucha eso inmediatamente cambia la respuesta y ya no dice el dulce que estaba pensando. Eso es algo que me molesta del Laboratorio, parece que quisieran hacerse los pobres cuando no lo son. Pero bueno, por lo menos preguntaron y uno se puede comer el segundo o tercer dulce favorito.

DAdijo que le parece “horrible” que en el Laboratorio celebran los cumpleaños con globos de la empresa y un letrero “feo” que también es del Laboratorio.

Bueno, hoy paso algo muy triste y es que a DE, la practicante de salud ocupacional se le

murió un tío por lo que llego muy afectada en la mañana. Obviamente pensé que está loca, no entiendo cuál es su afán si faltan dos semanas y la decoración se puede ir haciendo en el transcurso de esos días. NA y yo le dijimos que no y le propusimos decorar entre semana. También estaba medio estresada porque no habíamos comenzado a jugar al amigo secreto y en otros departamentos sí. Por eso nos pidió a nosotras y a JU que la ayudáramos a pensar en una forma de entregar los papeles que fuera creativa. A JU se le ocurrió hacerlo por animales para no revelar nombres, decidimos que así se haría y X comenzó a preguntarle a cada uno que le gustaría que le regalaran que no pasara de \$20.000. Para ser viernes se siente todo muy tranquilo y silencioso, como siempre cada uno está haciendo lo que le toca en silencio. Del área de Gestión Humana no están ni DA ni DE y X nos contó que hubo más gente que no vino y que eso haría difícil la recolección de información para el juego del amigo secreto. También hicimos dos interpretaciones de WARTEGG y nos quedó faltando una. Mientras hacíamos esto, X nos comentó que le habían dicho que en el Laboratorio está prohibido el reclutamiento interno, esto nos parece muy raro y no sabemos cuál será la razón. Además, nos complica el trabajo y hace el proceso de selección más lento porque es más difícil encontrar hojas de vida.

Condiciones de trabajo

Las instalaciones no están en el mejor estado para el trabajador, pero cumplen con condiciones mínimas o básicas (oficinas, escritorios, sillas relativamente cómodas). No hay espacio de cafetería en donde el trabajador pueda tener un descanso y cambio de ambiente (hay una máquina con agua caliente, café en polvo, té y azúcar, y un recipiente con panes, disponible para todos los empleados sin excepciones, pero deben comer ahí parados o en su oficina). Hay limpieza en el lugar, siempre se mantiene aseado. Las oficinas del tercer piso (que es el único que las practicantes conocen, no se hizo un recorrido inicial del lugar) son con vidrios. En todo momento hay visibilidad de éstas, los empleados se ven entre sí. Esto puede ser una manera de control. Segunda semana de trabajo y las practicantes (dos de ellas) todavía no tienen materiales de trabajo como: computador, marcadores, etc. Un día dieron “onces” (aparte del pan, y las bebidas que se dan diariamente): fruta y ponqué para todos los empleados. Los empleados reciben bono de almuerzo para restaurantes cercanos a la empresa. Hoy llegamos al Laboratorio y nos pusimos en la labor de revisar las carpetas de archivos de los empleados de la empresa, el inconveniente fue que no nos dejaban sacarlas de la oficina en donde están, por lo que nos tocó hacerlo paradas, lo cual fue incómodo en primer lugar porque interrumpíamos el paso de las personas, y en segundo lugar, porque después de la primera hora el cansancio es terrible. Hoy por primera vez caí en cuenta de que en el tercer piso hay una fotocopiadora y una impresora que parecen estar a la disposición de todos los trabajadores. También que hay botellón de agua y extintores. Por otra parte, también noté que hay un sofá en la “recepción”.

Condiciones físicas:

Desde un principio se pudo notar que las instalaciones de la empresa aunque cumplen con las condiciones mínimas (limpieza, puestos de trabajo, equipos, etc.) les falta modernización y dotación. Esto se puede ver, por ejemplo, en que no hay un espacio de cafetería o en el cual los empleados puedan merendar (pues les toca comerse el pan y el café, té o aromática que les brindan de pie). También está el hecho de que aunque las practicantes llevan dos meses en la compañía, todavía no tienen un computador, ni otros elementos de trabajo (esferos, tijeras, grapadora, etc.), razón por la cual se han visto obligadas a utilizar un computador que es muy pequeño e incómodo, y que a veces no está disponible. Por otra parte, también ha sido posible ver que es necesaria una mejor distribución de los espacios disponibles en la organización, pues por lo menos en el tercer piso hay muchas personas, en comparación con los demás en los cuales hay espacios sin

Parece que el Laboratorio intenta suplir las necesidades más básicas e indispensables, pero no va más allá.

Hoy me llevé una gran sorpresa y de alguna manera un shock ya que Y nos llamó a O y a mí y mencionó que iba a reestructurar el área de gestión humana entonces que ya no íbamos a estar ubicadas en la oficina en la que estábamos, ahora O iba a estar con X en la misma oficina en la que no hay mucho espacio, y yo con los practicantes de salud ocupacional (JU y DE), en donde hay aún menos espacio. En un principio me sentí con rabia, no me gusta que se hagan las cosas sin tener claridad ni un orden establecido, pues Y en realidad no sabe los procesos que se llevan a cabo en salud ocupacional, ni que yo no tengo la capacitación necesaria para eso, lo cual le mencioné y su respuesta fue que los otros practicantes me podían ir enseñando. Por otra parte, me sentí realmente incómoda pues no hay casi espacio, y por lo tanto tampoco privacidad, ni comodidad; intentaron meter un escritorio a la fuerza en donde no hay espacio. Además de esto, no creo que el tema de salud ocupacional me competa directamente a mí como psicóloga en formación pues me parece más enriquecedor trabajar en labores propias de la profesión en el área organizacional como por ejemplo selección, capacitación, inducción, bienestar, etc. y más teniendo en cuenta que este es mi primer trabajo, es decir, es la primera vez que pongo en práctica mi profesión, en donde vi teoría, pero nunca de salud ocupacional, o muy poca. Adicionalmente, no me siento a gusto trabajando en el área de salud ocupacional pues ya se encuentra estructurada, y está conformada por dos personas (JU y DE) que estudiaron específicamente ese tema. En este sentido, creo que yo sería la secretaria de ellos, aunque son personas muy queridas, creo que no sabrían como orientar mi apoyo en el área.

Todos los días nos están prestando, a O y a mí, un portátil pequeño para entre las dos. R, el encargado de sistemas, es quien nos lo presta y es muy amable y atento. Siempre nos lo lleva hasta el lugar en donde estemos (antes a la oficina en la que estábamos, ahora a la de X). Esto también evidencia la buena relación que hay entre empleados.

Siento que ya no tenemos un espacio para nosotras, de privacidad, que por más pequeño que sea pienso que es necesario. Aunque es importante trabajar en equipo y de manera colaborativa, creo que tampoco hay que traspasar los límites de las condiciones básicas de trabajo.

Mientras seguimos revisando las carpetas es cada vez más clara la incomodidad, se dificulta el paso de los miembros del área ya que O y yo estamos atravesadas. No comprendo por qué no es posible sacar las carpetas a la oficina del al lado, N no nos dio una razón como tal, aunque nosotras tampoco se la pedimos; hemos debido hacerlo.

Caí en cuenta que Y había mencionado que la oficina en la que estábamos ubicadas anteriormente iba a ser usada, pero ha estado desocupada toda la semana. No sé si en realidad se va a utilizar, o quería que estuviéramos aún más cerca de los miembros del área. Esta semana se me ha pasado lento, puede ser porque el primer día tuve el acontecimiento que me afectó mucho (que nos cambiaron de oficina y me dijeron que iba a apoyar el área de salud ocupacional), y porque hemos hecho la misma actividad todos los días (lo de las

ocupar. Esta restricción en el espacio afecta las labores diarias, y se puede ver por ejemplo en cuando en ocasiones a los aspirantes les toca realizar las pruebas en la oficina de las practicantes, pues no hay otro espacio en donde las puedan hacer, ni tampoco hay una “sala de espera”.

Además, el cuarto y el quinto piso cuentan con una mejor dotación, pues tienen equipos más modernos, y son más grandes; incluso en el cuarto piso hay un área que funciona como cafetería.

Adicionalmente, en el tercer piso no hay una buena iluminación y ventilación, pues hay pocas ventanas, a diferencia del cuarto y el quinto piso. Es posible que todo esto se deba a que el Laboratorio tiene un proyecto en el que para el 2018 tiene planeado trasladarse a una nueva planta, por lo que los recursos pueden estar siendo destinados a la misma. Aún así, se considera que dos años es un tiempo considerable en el que es necesario mantener buenas condiciones para todos los miembros de la organización, pues esto no solo afecta a los mismos, sino también a la empresa como tal y su productividad.

Condiciones laborales (no físicas):

En primer lugar, es posible afirmar que el proceso de inducción es uno de los aspectos por mejorar de la organización. Esto se debe a que no a todos los miembros del mismo se les ha realizado el proceso, y a los que sí, se ha hecho de manera superficial y poco estructurada. Esto puede afectar la adaptación de los nuevos empleados a la cultura organizacional y a su cargo. Por el contrario, el proceso de capacitación parece ser más apropiado ya que se hace de una manera más organizada y planeada, y se busca que todos

carpetas), lo cual evidentemente es monótono, y más siendo una labor de alguna manera secretarial y rutinaria que no requiere pensar mucho.

Además, me di cuenta que a diferencia de los demás, no tenemos correo institucional y al parecer no vamos a tener pues no creo que nos den computador, teniendo en cuenta que ya no hay dónde ponerlo, pues ya no tenemos oficina y los escritorios que nos dieron son demasiado pequeños.

Hoy también me hizo falta nuestra oficina, aunque sentí alivio de no estar trabajando con los practicantes de salud ocupacional, cada uno se ve muy en su “cuento” y parecen tener establecido qué hace cada uno, cuándo lo hacen, etc. (..)

Hoy X me preguntó que si no nos gustaba trabajar en su oficina (porque estuvimos en una sala destinada para las entrevistas y la realización de pruebas), y yo le conté que el problema era el espacio que era muy restringido para tres personas, y además, todavía no hemos pasado el tercer escritorio, con el cual lo del espacio va a ser peor. Cabe mencionar que nuestra ex oficina sigue desocupada (...).

Hoy también estamos trabajando con el portátil pequeño que nos prestan en sistemas, es algo incómodo por lo pequeño y porque es para dos personas. Además, hemos tenido problemas con la conexión a internet en este computador; no tenemos las condiciones mínimas, y al parecer no nos van a dar otro computador nunca.

Hoy al llegar lo primero que hicimos fue mover el otro escritorio a la oficina de X. Aunque el espacio quedó restringido me siento más cómoda ahí que en la otra oficina con los de salud ocupacional, N y DA. Hay un poco más de privacidad.

En la mañana, cuando habíamos llegado hace poco, nos tocó salirnos de la oficina (a O y a mí) porque llegaron dos personas de validaciones a realizar una inspección interna con X.

Me sentí algo desubicada y como desalojada ya que no teníamos donde estar y trabajar mientras tanto, pues en un principio la sala de entrevistas (en la que a veces nos hacemos) estaba ocupada por un visitador médico que de vez en cuando se hace ahí, me imagino que por lo que no tiene un puesto de trabajo fijo ya que su labor es pasar por diferentes droguerías y puntos de venta con los productos del Laboratorio (hasta donde tengo entendido). Finalmente cuando se desocupó nos hicimos en esa sala durante todo el día, ya que la inspección duró bastante tiempo (alrededor de dos horas), y cuando se acabó nos dio pereza volvernos a trastear.

Por otro lado, hoy subí por primera vez al cuarto piso y entré al área de publicidad. Me impresionó que hay bastante espacio y pocas personas, y que es mucho más moderno que nuestro piso: hay computadores mac, las paredes se ven bien pintadas, hay un espacio que parece estar destinado para comer en el que hay un mesón y sillas que parecen ser relativamente nuevas, etc. La marca de los computadores es normal que sea buena ya que es el área de publicidad, pero igualmente en general, el área está en mejor estado.

Al llegar a al Laboratorio llegue a la oficina de X que ya la estoy empezando a sentir como propia. Es decir, todavía no me siento del todo a gusto, pero me alegra tener un lugar a donde llega, y en donde puedo trabajar y tener un espacio.

tengan conocimiento con respecto a la normatividad en la empresa, y los procedimientos que ésta implica. Así mismo, se instruye con respecto a temas específicos del área en la que se desenvuelve cada uno. Se cree que se le da más importancia a este proceso ya que en caso de no ser efectivo, puede perjudicar directamente la productividad y eficacia de la organización. En segundo lugar, en el caso específico de las practicantes de psicología, durante el tiempo en la empresa han tenido labores repetitivas, y en ocasiones sin sentido. Lo anterior se ve reflejado por ejemplo, en la interpretación del WARTEGG la cual a fin de cuentas no ha sido tenida en cuenta para la selección de los candidatos, a pesar de haber sido realizada muchas veces. Parece ser que esta prueba se interpreta solo para que quede registro de esto, más no con el fin último de aportar al proceso de selección. Lo mismo sucede con la revisión de documentos de las carpetas de todos los empleados, pues se realizó varias veces, pero al final no hubo un cambio representativo, es decir no se obtuvieron resultados al realizar dicha labor. A partir de esto, se ha podido observar que por el afán de cumplir con las demandas de la organización, se llevan a cabo procedimientos que en muchos casos no son claros con respecto a su finalidad o a la manera de hacerlos.

Adicionalmente, a las practicantes las han cambiado de lugar de trabajo en dos ocasiones, precisamente por los inconvenientes en la distribución del espacio el cual es restringido, y afecta el desempeño de las labores. Además, no cuentan con un correo institucional ni se les ha realizado un recorrido por la organización, lo cual dificulta la comunicación y el desempeño de labores.

Hoy al llegar llamamos, como siempre, al departamento de sistemas para pedir el computador, pero nos dijeron que otra persona lo estaba usando. Me preocupa que no vaya a estar disponible a diario, pues un solo computador para tres personas (O, X y yo), es muy poco práctico y eficiente.

Es incómodo no tener correo institucional y tener que usar el de X ya que vemos los correos tarde, y las personas se confunden y no saben que no es X quién los manda, así pongamos al final nuestros nombres. El viernes pasado que hicimos la entrevista con el jefe de sistemas nos dijo que era importante que tuviéramos correo propio, pero que para completar el proceso debíamos hablar con N; sin embargo, ella dijo que estaba ocupada y como ahora está incapacitada, quién sabe cuándo se va a hacer.

(...)O y yo fuimos con X a conocer el edificio del al frente. Me pareció muy similar al nuestro en cuanto a instalaciones.(...)

Por otro lado, aunque al principio no me gustó el cambio de oficina por la restricción de espacio, ahora, aunque las condiciones siguen sin ser las mejores, puedo ver un aspecto positivo: estamos más cerca a toda el área, entonces estamos más en contacto con los miembros de la misma y con las personas externas que vienen a ésta por distintos motivos. Esto nos permite que nos conozcan mas y a la vez conocerlos a ellos, y además ver más de cerca qué hace cada persona en su día a día.

Honestamente, me imagine las instalaciones mucho más modernas.

También noto que no hay una cafetería o espacio para comer algo y conversar un rato. Tampoco tenemos computador, caneca, ni marcadores de tablero. Por lo menos ya arreglaron la lámpara que estaba dañada.

Hasta ahora no ha llegado el computador, la actividad anterior se realizó con uno prestado. No tenemos puerta en nuestra oficina.

Hicimos el pedido de los materiales que nos hacen falta con la ayuda de X porque como no tenemos correo institucional tuvimos que hacerlo desde el de ella. Estos pedidos solo se pueden hacer los martes.

Por el momento estamos trabajando con un computador que toca pedir prestado en el área de sistemas todos los días.

Desde que me levante estuve desanimada, me siento muy cansada y con sueño. Además, tuvimos que pasar todo el día organizando carpetas lo que nos hizo sentir inconformes. No estamos de acuerdo con que tengamos que hacer esto puesto que no nos corresponde. Algo que empeoro todo fue lo incomodas que estábamos mientras lo hacíamos pues es un espacio muy reducido. Esto no solo era un problema para nosotras, sino que también obstaculizamos el trabajo y espacio de otros dos practicantes de salud ocupacional. Físicamente no solo me sentía cansada, también tenía mareo y calor.(...) También nos informaron que ya no íbamos a tener nuestra oficina sino que teníamos que trabajar en unos escritorios pequeños. El mío dentro de la oficina de X y el de N esta contra la pared en la otra oficina. Parece que la hubiesen castigado y está mal ubicada porque obstaculiza el paso de todos. Cuando nos informaron de esto nos dijeron que sería a partir de la próxima semana porque toda esta

Sumado a lo anterior, el Laboratorio le ofrece a los trabajadores un servicio de alimentación que consiste en una merienda (pan y café, té o aromática, y en dos ocasiones, granadilla con galletas o ponqué), y unos bonos para el almuerzo y desayuno.

Es importante aclarar que las condiciones físicas en el trabajo inciden directamente en las laborales, y por lo tanto se debe velar por las dos en igual medida, con el fin de propiciar un ambiente de trabajo óptimo para todos.

semana teníamos que organizar carpetas. Pero después de un rato, apareció Y con nuestras carteras y todo lo que teníamos y nos las dejó en el mini escritorio de N. También, nos dijeron que el propósito de todo esto es el de involucrarnos más en el área, dado que Gestión Humana debe estar ubicada en el mismo lugar. Honestamente no nos gustó nada de esto, principalmente por las condiciones tan incómodas de trabajo.

(...). Como de costumbre, nos toca llamar a R el de sistemas para que nos preste el computador (un portátil pequeño).(...)

(...)En estos minutos que tuvimos con ella (con Y), aprovechamos para preguntarle si nuestra oficina va a ser ocupada y dijo que sí, además le preguntamos por nuestro computador y donde podíamos trabajar en el momento de hacer nuestras tareas referentes al proyecto y nos dijo que en la salita donde se hacen las entrevistas al lado de la que era nuestra oficina y que trabajaríamos con el computador de X, o sea que nunca tendremos uno propio y seguiremos pidiendo el portátil pequeño prestado(...)

Hoy me siento muy animada y es porque por fin es viernes, la verdad sentí que la semana pasó muy lenta y que el tiempo que paso en Laboratorio era más de lo que realmente es. Aunque no dormí casi no tengo sueño y me siento bien porque como ayer adelantamos bastante, hoy terminamos de organizar las carpetas en poco tiempo. Entonces, nos fuimos a la salita donde se hacen entrevistas para escribir en nuestro diario de campo y seguir con la lectura de gestión por competencias.

(...) pude ver que el cuarto piso y las instalaciones de publicidad son mucho mejores. Es un espacio muy grande donde hay muy pocas personas pocos escritorios, hasta tienen un espacio para comer. Además los escritorios que alcancé a ver son mucho más modernos y lo mismo pasa con los computadores pues tenían unos Mac de escritorio. Debo aclarar que es la primera vez que voy al cuarto piso y entro al área de publicidad. Me pregunto a qué se debe el cambio en la dotación e instalaciones de cada piso.(...)

(...)Vamos a ver cómo nos va trabajando en esas condiciones. Tengo que decir que aunque me siento cansada porque no dormí bien, sí me siento de mejor ánimo porque por lo menos ya terminamos la organización de las carpetas y el día no ha sido monótono. Además, el hecho de ya no estar en un espacio tan reducido ayuda mucho.

(...)El resto de la mañana fue muy tranquila la verdad, también aprovechamos para acomodar los escritorios en la oficina que ahora vamos a compartir con X.(...)

(...)Hicimos dos interpretaciones de WARTEGG y leímos un poco. La verdad no avanzamos mucho porque nos tocó tomar apuntes a mano, pues, el computador que siempre nos prestan ya estaba ocupado. Además, había mucho ruido y eso no nos dejaba concentrar. X y DA estaban hablando de algo que tenían que hacer, la señora del aseo estaba lavando algo y estaba haciendo ruido, por fuera de la oficina se escuchaba la gente hablando en voz alta y cuando tratamos de pasarnos a la sala de entrevista vimos que estaba ocupada.(...)

(...)También aprovechamos para pedir prestado el portátil que esta vez sí estaba disponible para hacer una nueva publicación y revisar otra de las que ya teníamos en las páginas de empleo.(...)

Hoy hemos pasado toda la mañana en el computador buscando hojas de vida y publicando vacantes. Ha sido agotador, me duele la espalda y ya estoy aburrida de hacer esto todos los días.(...)

(...)Siento que he pasado la mitad del tiempo que llevo en el Laboratorio con esas carpetas, no las quiero ver más. Además es muy incómodo trabajar en ese espacio tan pequeño (...)

(...)A primera hora nos pusimos a leer y tuvimos que tomar apuntes en el cuaderno porque otra vez el computador que siempre nos presta está ocupado. Aunque uno no siente que haga las cosas tan rápido de esta manera, igual el tiempo nos rindió y adelantamos la lectura (...).

Productividad

Hoy llegamos al Laboratorio y nos pusimos en la labor de revisar las carpetas de archivos de los empleados de la empresa, el inconveniente fue que no nos dejaban sacarlas de la oficina (...)

Mientras revisaba los archivos pude ver que la fecha de ingreso de la mayoría de los empleados es en el 2014 o 2015 lo que muestra que es posible que haya un alto nivel de rotación en la empresa. Esto me hizo pensar que existen dos posibilidades, o los empleados no están satisfechos con su lugar y modo de trabajo, o la empresa contrata personas por cortos periodos de tiempo, de pronto por razones económicas.

Cuando llegamos a la organización, subimos al nuestro piso (el tercero) y continuamos en la labor de revisar las carpetas de cada uno de los empleados de la empresa para verificar la documentación que les hacía falta ya que había una auditoría interna. Aunque era el segundo día, ya era monótona y agotadora la labor. Y a decir verdad, no veo cómo puede aportar a mi formación, aunque sé que es necesaria para la empresa y su organización.

Hoy, llegamos a las 7 como siempre y al subir al tercer piso, saludé a los del área, y entramos a la oficina a seguir con las carpetas(...).

Mientras seguimos revisando las carpetas es cada vez más clara la incomodidad, se dificulta el paso de los miembros del área ya que O y yo estamos atravesadas (...).

Seguimos revisando las carpetas de los empleados y pude ver que en esta empresa hay “palanca” (...).

Finalmente no llegó nunca la consultora que Y nos dijo el primer día de trabajo que iba a llegar para organizar el área de gestión humana. Parece claro que prefieren tener mano de obra barata (y en nuestro caso, gratis) que les haga las labores.(...)

Hoy X empezó la actividad del día del amor y la amistad con un juego de amigo secreto que se hará con animales, es decir, cada empleado se le asigna uno y al sacar a su amigo secreto no se sabe quién es. X parece muy preocupada porque no hemos decorado las instalaciones, entre otras cosas dijo: “ya hay muchas empresas que están decoradas, iba pasando en el bus y las vi”. Esto refleja cierta competitividad, y que le da cierta importancia a las apariencias.

Nos propuso venir el sábado al Laboratorio pero O y yo nos negamos. No me parece hacer ese tipo de actividades en horas no laborales, y menos teniendo en cuenta que no las considero de mayor relevancia, ni para la empresa, ni para los empleados.(...)

Además, hoy noté que X se siente con muchas responsabilidades y con mucho trabajo ya que

Inversión:

En términos generales se ha evidenciado que actualmente en el Laboratorio no se realizan inversiones destinadas a las condiciones físicas (instalaciones, equipos, herramientas de trabajo, etc.) ni en los procesos que se llevan a cabo en la misma (por ejemplo inducción y selección). Esto es contradictorio dado que al mismo tiempo existe un gran interés por la productividad, la eficiencia y la eficacia. Lo anterior dificulta la realización de las actividades, y a fin de cuentas le asigna una carga adicional a los trabajadores, pues son éstos quienes deben cumplir con la demanda, a pesar de no tener las condiciones necesarias.

Por otro lado, en el caso específico del área de gestión humana se refleja esta situación ya que está compuesta en gran parte por practicantes, quienes no reciben un sueldo, o reciben el mínimo, y no hay un psicólogo profesional en la misma. A pesar de esto, a dicha área le corresponde realizar el proceso de selección de Medellín, lo cual nuevamente refleja la carga adicional sobre los empleados, además de la falta de recursos resultando en un proceso inadecuado e incluso ineficiente. Por ejemplo, es claro que una entrevista realizada por teléfono nunca va a ser igual que una en persona, lo que puede llevar a que se contrate a alguien que no resulte ser apropiado para el

comentó que estaba pensando en ir al Laboratorio el lunes, a pesar de que al igual que nosotros, ese día ella no va porque tiene clases en su universidad.

(...) hemos hecho la misma actividad todos los días (lo de las carpetas), lo cual evidentemente es monótono, y más siendo una labor de alguna manera secretarial y rutinaria que no requiere pensar mucho.

Hoy por primera vez X llegó al mismo tiempo que nosotras (normalmente llega antes), e hizo un comentario al respecto: algo así como “uy, llegamos al tiempo todos”. Creo que ella es en cierta medida “work-aholic” pues disfruta llegar antes del horario establecido, y parece que solo hiciera actividades relacionadas con el trabajo, según sus relatos en el día a día.

Esta mañana, aunque tenía sueño, llegue más animada ya que ya acabamos la labor de organizar carpetas, lo cual fue desgastante (...).

(...)Por otra parte, aunque es claro que me siento más a gusto trabajando con O, no me molesta en lo más mínimo trabajar con X, lo que pasa es que siento que ella tiene una manera muy diferente de ver las cosas; siento que aunque le gusta lo que hace, lo hace de manera rutinaria y estandarizada, no piensa en la utilidad de sus acciones, ni tampoco tiene una actitud propositiva o de innovación (solo la ha tenido en actividades de bienestar como el día del amor y la amistad).

Hoy volvimos a buscar en las bolsas de empleo de internet, hojas de vida para cargos vacantes. Siento que el reclutamiento es muy desordenado, no hay claridad con respecto a las vacantes que se han publicado, en qué portales se han publicado, y qué hojas de vida ya han sido revisadas por alguna de nosotras tres (X, O y yo). He intentado ponerle un orden pues hice una carpeta con los diferentes cargos vacantes y las hojas de vida más acordes a cada uno.

Después de algunos días hoy volví a analizar el WARTEGG(...).

Hoy nuevamente X hizo un comentario con respecto a la puntualidad. Ya me está empezando a molestar, ya que es repetitivo y no le encuentro ningún fin. Creo que no tiene sentido discutir con ella, pero creo que en algún punto va a ser necesario establecer los límites y poner claridad con respecto a la relación que hay con ella.

Lo primero que hice fue revisar las páginas de empleo para ver si había aspirantes para las vacantes que postulé en esta semana (...).

No sé si había comentado que para el cargo de jefe de producción de Bogotá solo reciben químicos farmacéuticos que sean de la Nacional, lo cual me parece sesgado. Puede que sí sean muy buenos, pero me parece que también es necesario darle por lo menos la oportunidad de aplicar a otras personas de otras universidades.

(...)Hoy nos tocó revisar las hojas de vida nuevas en los portales de internet en el computador de X (...)

Mientras era la hora de la entrevista, me puse nuevamente a archivar memorandos y evaluaciones de los empleados, y a revisar hojas de vida que han sido publicadas en las bases de internet. También hoy analicé el WARTEGG de dos candidatos. A veces se vuelve monótono el día a día en el Laboratorio.

cargo vacante.

A grandes rasgos es posible decir que en la organización se busca cualquier oportunidad para ahorrar, optando siempre por la opción menos costosa. Algunos ejemplos de esto son: la celebración de los cumpleaños (que termina siendo costeadada por los miembros de cada área), la decoración para fechas importantes, el reclutamiento de personal por medio de páginas de internet gratuitas, contratación por cortos periodos de tiempo, etc.

Trabajo repetitivo:

A lo largo de la estadía de las practicantes en la organización, se ha visto una tendencia al trabajo repetitivo. Esto se puede ver en la realización continua de labores tales como la interpretación del WARTEGG, la revisión de documentación de los empleados, y el reclutamiento de candidatos por medio de páginas de internet. Lo anterior evidencia el interés por la productividad, y por el resultado final, más que por los procesos para llegar a éste.

Por otro lado, ha sido posible ver que en el Laboratorio hay un intento por estandarizar y por lo tanto repetir los procedimientos, lo cual se evidencia en los POES, que son un formato pre-determinado que es específico para cada proceso.

Trabajo sin sentido:

Aunque está claro que hay procesos que es necesario repetir (como por ejemplo el de inducción o selección), en la empresa muchas de las actividades que se realizan terminan no teniendo sentido ya que a fin de cuentas no aportan a los mismos. De esta forma, se realizan repetitivamente labores que no son

Hoy el día ha sido largo ya que no hay nada que hacer como tal. Volví a mirar las hojas de vida para los cargos vacantes y terminé de analizar un WARTEGG.

Hoy al llegar comencé a publicar en páginas de internet nuevos cargos vacantes de operarios (son cinco). Fue demorado ya que tocó revisar qué cargos estaban ya publicados y cuáles faltaban. Toda la mañana hice eso con O como hasta las 10.

Cuando terminamos de hacer lo de los cargos vacantes, X nos dijo que la “próxima tarea para hoy” era revisar las carpetas de los empleados para verificar quiénes no están afiliados al fondo de cesantías. Desde hace algunos días DA está diciendo que va a llegar una persona que va a organizar los documentos de todas las carpetas de los empleados; no entiendo por qué nos piden a nosotras que sigamos haciendo labores relacionadas si ella va a venir, le pregunté a X y me dijo que ella solo va a ordenar, pero si va a hacer eso puede ir mirando qué documentos le faltan a cada empleado, es más práctico. Finalmente, no hicimos lo de las carpetas, nos pusimos a revisar la lectura sobre selección por competencias lo cual me pareció más útil y entretenido.

(...)Me llamó la atención que ella (al igual que J) es una persona joven, tiene máximo 35 años. Se me olvidó comentar que ayer J nos contó que él ha ido ascendiendo en el Laboratorio, y por eso es que tiene su cargo actual. Él es un químico farmacéutico, que entró primero como asistente. Ahora entiendo por qué en las requisiciones él pide específicamente químicos farmacéuticos de su universidad, aunque todavía creo que podría ser más abierto y darle la oportunidad a personas de otras universidades que podrían realizar un buen trabajo(...).

Ya llegó la persona (se llama S) quién está todo el día revisando carpetas y organizando los documentos de cada una de estas. Hoy DA y X nos volvieron a pedir que revisáramos qué documentos le faltan a cada empleado ya que el lunes hay auditoría nuevamente. No entiendo porqué no le pidieron a S que mientras revisaba las carpetas, de una vez mirara qué documentos faltan, para mí es lo más lógico, siento que O y yo estamos perdiendo el tiempo.

(...)Al final de la entrevista O le pidió al candidato que realizara el WARTEGG y el 16 PF, los que posteriormente “interpretamos” (el WARTEGG por medio del manual, y el 16 PF metiendo los datos en el computador el cual arroja la interpretación). A concordó conmigo en que es un buen candidato para el cargo; además por lo que pude apreciar, los resultados de las pruebas fueron positivos. Me dijo que ella quería contratar al muchacho y que entrara a trabajar lo más pronto posible(...).

Hoy DA nos mostró una hoja en donde salían las no conformidades por escrito (esto es lo que en la auditoría revisan) y me impresionó que algunas tenían fecha del año pasado. Creo que el hecho de que se tengan todos los documentos de los empleados en carpetas es poco eficiente, deberían tenerse en computador lo cual facilitaría todo el proceso y permitiría ver con mayor claridad y eficacia los documentos faltantes y en general la información de cada uno de los miembros de la empresa.

Hoy al llegar pegué afiches del mes de Octubre en diferentes partes de la empresa (en donde se anuncian los cumpleaños del mes, eventos, etc.). Sé que es algo que hay que hacer pero la

tenidas en cuenta dentro de los procesos, como es el caso del de selección en el que por ejemplo se aplica y se interpreta el WARTEGG, pero en realidad no es decisivo a la hora de elegir a los candidatos.

Otro ejemplo de esto se da en la selección de candidatos para los cargos más altos ya que éstos son seleccionados directamente por los jefes, y una vez se ha escogido al candidato se le realizan las pruebas correspondientes. Es así como en realidad terminan siendo una actividad sin sentido pues ya se ha seleccionado a la persona para el cargo.

verdad me siento perdiendo el tiempo (...).

(...)Me impresiona que no den presupuesto o que no tengan interés en contratar por lo menos un psicólogo para el área; no sé quién decide ese tipo de cosas, pero parece ser que no le ve relevancia al área y prefiere ahorrar teniendo solo practicantes o personas de otras áreas (...). Hoy el día se me ha pasado muy lento, no ha habido mucho que hacer, como siempre analicé otro WARTEGG e intenté hacer una referenciación pero no me contestaron las personas a las que llamé (...).

O ha estado toda la mañana revisando carpetas para lo de la auditoría del lunes.

Por otro lado, O me contó que JU estaba trabajando en una propuesta para poner alarmas de seguridad en la organización porque no hay, pero no se la aprobaron; no se sabe cuál es la razón. Lo más probable es que sea por presupuesto, pues esto es común en el Laboratorio. También, en la última hora de nuestra jornada estuve revisando nuevamente carpetas, lo cual sigue siendo monótono.

Estuvimos haciendo referenciación por un rato largo sin mucho éxito, pues, la mayoría de las personas a las que llamamos no contestaron el teléfono.

Hoy estuvimos ayudando a organizar unos papeles en carpetas para ser archivados.

Hoy también nos pidieron que hiciéramos unas llamadas de referenciación.

Hoy estuvimos toda la mañana interpretando unas pruebas de WARTEGG aplicadas anteriormente y resultó ser un trabajo más largo de lo que imagine.

Hoy estuvimos organizando documentos y archivándolos en carpetas. Se trataba de verificar que una lista de empleados tuviese el paquete completo de documentos requeridos en el proceso de ingreso a el Laboratorio.

Además, estuvimos buscando páginas de bolsas de empleo con el fin de poder publicar vacantes así como buscar hojas de vida.

Estuvimos un rato largo revisando nuestras publicaciones en las bolsas de empleo para ver si ya había candidatos. Anteriormente publicamos una para el cargo de operario de producción y hoy publicamos otra para el cargo de jefe de producción. Las hojas de vida que se ajustaban a la requisición fueron guardadas y enviadas a X.

(...)Además, tuvimos que pasar todo el día organizando carpetas lo que nos hizo sentir inconformes (...)

(...) no me gusta que me pongan a organizar carpetas porque no me compete ni me siento productiva, tienen todo muy desordenado ocasionando retrasos al tratar de organizar.(...)

Hoy no tenía nada de ganas de venir, otra vez llegue desanimada porque no me gusta como están las cosas en el Laboratorio y por supuesto no quería volver a pasar la mañana organizando carpetas y sin mi oficina(...)

(...)A continuación, nos tocó seguir con lo de las carpetas pero hay algo bueno y es que todos son muy amables.(...)

Hoy llegamos y teníamos que seguir organizando las carpetas, entonces, comenzamos en seguida (...).

(...)Hoy sentí que hicimos lo de las carpetas rápido por lo tanto pudimos adelantar bastante y

para mañana no quedan muchas.

(...) me siento bien porque como ayer adelantamos bastante, hoy terminamos de organizar las carpetas en poco tiempo(...)

(...)Hace un rato llevo X diciendo que estábamos muy atrasados con la organización del amor y amistad. Ella tiene planeado venir el sábado a decorar todo y nos preguntó si nosotras también veníamos (...).

(...)Cuando estábamos en la salita de entrevistas X llevo y me dijo a mí que tenía que hacer la inducción a un grupo de personas y me tenía que aprender lo que decía en la carpeta de inducción del Laboratorio y a N le dijo que lo haría el martes (...).

(...)Otra cosa que estuvimos haciendo fue revisar nuestras publicaciones de vacantes en las páginas de bolsas de empleo, de las cuales seleccionamos tres y también hicimos una nueva publicación (...).

(...)Tengo que decir que aunque me siento cansada porque no dormí bien, si me siento de mejor ánimo porque por lo menos ya terminamos la organización de las carpetas y el día no ha sido monótono. (...)

Hoy estuvimos publicando nuevas ofertas en las páginas de bolsas de empleo (...).

(...) antes de salir nos pidió (X) que hiciéramos la interpretación de una prueba de WARTEGG que aplicaron ayer y también nos pidió que le contáramos como lo hacemos porque ella no sabe (...).

Hoy estuvimos mucho más activas porque hicimos más cosas de las que teníamos pensadas. Lo primero que hicimos fue organizar unos papeles en unas carpetas que no nos tomó mucho tiempo (...)

(...)Hicimos dos interpretaciones de WARTEGG y leímos un poco (...).

Hoy hicimos una interpretación de WARTEGG y organizamos unos papeles en carpetas mientras esperábamos que llegara la persona con la que habíamos concretado la entrevista a las 7:30 am.(...)

(...)También aprovechamos para pedir prestado el portátil que esta vez sí estaba disponible para hacer una nueva publicación y revisar otra de las que ya teníamos en las páginas de empleo. Menos mal encontramos varios posibles candidatos para el cargo de jefe de producción que hace rato estábamos buscando.(...)

(...)Después de terminar la entrevista hicimos una última interpretación de WARTEGG y buscamos más hojas de vida (...).

(...)Terminamos la interpretación de la prueba de WARTEGG que habíamos dejado pendiente el día anterior y nos pusimos a buscar hojas de vida en las bolsas de empleo (...). Hoy hemos pasado toda la mañana en el computador buscando hojas de vida y publicando vacantes. Ha sido agotador, me duele la espalda y ya estoy aburrida de hacer esto todos los días (...).

(...)Ahora nos pidió (X) que revisáramos las carpetas de los trabajadores para confirmar que estén afiliados a cesantías, pensiones, etc. Que jartera! Siento que he pasado la mitad del tiempo que llevo en Laboratorio con esas carpetas, no las quiero ver más (...).

(...)También hicimos dos interpretaciones de WARTEGG y nos quedó faltando una (...).
 (...)Ahora mismo acabamos de terminar el WARTEGG que nos quedó pendiente ayer y nos informaron que hay una auditoria el lunes por lo que hay que ponerse a organizar carpetas de nuevo y verificar que cada una esté completa y no falta ningún documento. Esto nos causa malestar, no sabemos por qué no le piden a la practicante que lo haga si es ella la encargada de la organización de esas carpetas. De verdad, es una actividad que me da mucha pereza hacer (...).
 (...)Después de la entrevista nos pusimos a interpretar WARTEGG y a introducir los datos del 16PF en el computador (...)
 (...)Después de eso DA se acercó con una hoja donde estaban las no conformidades y nos pidió el favor de que revisáramos las carpetas. Solo alcanzamos a revisar las de los últimos empleados en ingresar puesto que no faltaba mucho para las 12:00 pm (...).
 Hoy cuando llegamos fuimos informadas por X de que nos íbamos a dividir las tareas con el fin de alcanzar a hacer todo y especialmente para alcanzar a revisar todas las carpetas. N estuvo pegando afiches de Halloween en todos los pisos y haciendo la interpretación de unas pruebas mientras a mí me pidieron que siguiera con lo de las carpetas (...).

Modelo de organización

No hay una buena comunicación entre el jefe directo y el departamento de psicología con respecto a los aspirantes, a veces hay confusiones (por ejemplo, una de las practicantes, sin saber, aceptó a un candidato sin consultarle al jefe directo y le tocó retractarse y llamar nuevamente a los aspirantes).
 Las oficinas del tercer piso (que es el único que las practicantes conocen, no se hizo un recorrido inicial del lugar) son con vidrios. En todo momento hay visibilidad de éstas, los empleados se ven entre sí. Esto puede ser una manera de control.
 Mientras estaba en la oficina de las carpetas, hoy por primera vez vi a Ben la oficina que es grande y parece ser de un cargo alto.
 En un momento de la mañana decidimos ir a buscar a Y para presentarle las propuestas que planteamos con respecto a los procesos de Selección y Capacitación e Inducción. Se nos dificultó encontrarla, pues subimos dos veces al quinto y último piso, y ella no había llegado. Al subir, pude notar que este piso era diferente al nuestro, más “elegante” por decirlo de alguna manera, y se notaba que era el de los cargos más altos en la organización. Cuando logramos localizar a Y porque pasó por nuestro piso, le comentamos que queríamos hablar con ella y nos dijo que subiéramos a su oficina. Al entrar pude notar que tenía vista a la ciudad y era amplia, es claro que Y tiene un “buen” puesto dentro de la empresa.
 Seguimos revisando las carpetas de los empleados y pude ver que en esta empresa hay “palanca” pues en algunos empleados dice que no necesitan ciertos documentos ya que fueron contratados directamente por LO(el presidente). Yo no estoy en contra de la contratación de familiares y/o amigos en una empresa, pero siempre y cuando éstos pasen por los mismos procesos que los demás aspirantes, y logren el puesto por sus méritos.
 Al resolver la encuesta de X, pude ver que ella también nota las falencias en el área en cuanto a la falta de un líder o jefe, y con respecto a los cargos dentro de la misma. Sin

Tensiones:
 Se han identificado ciertas tensiones con respecto a la estructura y funcionamiento del Laboratorio. Algunas de estas son:

Formatos y el papel:
 Se ha podido evidenciar que aunque hay un intento por mantener un orden y control de todos los documentos del Laboratorio, esto no se da de manera efectiva puesto que hace falta modernizar las herramientas utilizadas, ya que, todo está archivado en carpetas y papel. Por otro lado, existen unos formatos pre-establecidos en los que se tiene un registro de los diferentes procesos que se llevan a cabo en la empresa (tales como capacitaciones, inducciones, entrenamiento técnico, afiliación a EPS, etc.), pero no es claro qué tan eficientes resultan ser. En este sentido, en muchos casos los documentos que quedan como registro, no dan cuenta de cómo se llevó a cabo en realidad el proceso correspondiente.

Directrices y libertad:

embargo, hasta ahora no ha hecho nada al respecto, ella parece seguir al pie de la letra las instrucciones y procedimientos pre-establecidos.

Otro aspecto positivo es que en Laboratorio hago las cosas con tranquilidad y cierta autonomía ya que al no tener un supervisor como tal, no tengo ese miedo a equivocarme o hacer mal alguna cosa que pueda tener consecuencias para la empresa.(...)

He podido notar que esta empresa tiene una estructura jerárquica ya que, por ejemplo, no creo que LO sepa lo que se realiza específicamente en cada área, él está a la cabeza de todo pero tiene encargados jefes para cada una de las áreas. Además, en la organización misma del edificio es posible ver esta estructura ya que en la parte superior están ubicados los cargos más altos (presidencia, administrativos, jurídica), y en el piso más bajo están los operarios.

Por otro lado, hoy subí por primera vez al cuarto piso y entré al área de publicidad. Me impresionó que hay bastante espacio y pocas personas, y que es mucho más moderno que nuestro piso: hay computadores mac, las paredes se ven bien pintadas, hay un espacio que parece estar destinado para comer en el que hay un mesón y sillas que parecen ser relativamente nuevas, etc. La marca de los computadores es normal que sea buena ya que es el área de publicidad, pero igualmente en general, el área está en mejor estado.

Al llegar le contamos a X sobre nuestra propuesta con respecto a los procesos de selección, e inducción y capacitación en el Laboratorio. Ella fue receptiva al respecto, no comentó mucho, no dijo nada bueno, malo o propositivo. Esto muestra nuevamente su pasividad y su manera de acatar lo que le es impuesto.

Cuadré la cita para la entrevista con A (jefe del área de operaciones y validaciones, que tiene alrededor de 70 personas a su cargo), y me pareció una persona seria y distante; no se parece a las personas que he conocido de Laboratorio hasta ahora que son muy amigables. La cita quedó para el jueves a las 7:30 a.m, estoy a la expectativa de conocer mejor a esta persona. La jefa de instituciones (L) llegó alrededor de las 9:30 am; fuimos a su oficina y se disculpó diciendo que había tenido una reunión con el jefe. Empezamos la entrevista, y al preguntarle que si podía grabar su voz me dijo que “tenía pánico escénico”, no sé si era realmente eso o que no quería que tuviéramos la información exacta de la entrevista. Me impactó que durante nuestra conversación, ella dejó muy claro que esta empresa es jerárquica (aunque no lo dijo así explícitamente) ya que mencionó que había un único jefe que era LO, y los demás estábamos de alguna manera subordinados a él.

Al llegar O y yo subimos al cuarto piso a realizar la entrevista con A como habíamos acordado, pero ella no estaba. Esperamos media hora y no llegó. Después, bajamos a nuestro piso y me la encontré y le pregunté sobre la cita que teníamos y me respondió que acababa de llegar de Medellín y que estaba muy ocupada entonces nos avisaba cuando tuviera tiempo.(...)

O y yo fuimos con X a conocer el edificio del al frente. Me pareció muy similar al nuestro en cuanto a instalaciones. X nos presentó a las personas que están ubicadas ahí y concretamos cita para realizar la entrevista con tres de los jefes, y uno de ellos (JU) nos dijo que nos

Aún cuando en la organización hay un intento por controlar y estandarizar los procesos, que se pueden ver en aspectos tales como los vidrios que separan las oficinas, el registro de entrada y salida, los formatos correspondientes a cada proceso y a la necesidad de una constante aprobación por parte de los jefes, los empleados se desenvuelven con cierta libertad puesto que aunque cumplen con sus funciones, cada uno lo hace de manera diferente y de forma autónoma. A fin de cuentas lo que importa es el resultado final y no el proceso mediante el cual se llega a esos resultados. En el caso específico de las practicantes, quienes en principio no contaban con un jefe de área, se realizaban las actividades según su criterio y sin ningún tipo de dirección. Cabe resaltar que ahora que si hay un jefe de área, los procesos se llevan a cabo de la misma manera. Es necesario aclarar que a pesar de existir la posibilidad de hacer propuestas dentro del ámbito laboral, los empleados parecen estar limitados a seguir lo establecido.

Jerarquía:

A lo largo de la experiencia en el Laboratorio, ha sido posible notar que hay una estructura jerárquica por las siguientes razones. En primer lugar, el edificio está organizado de tal manera que los cargos más altos están ubicados en el último piso y a medida que van disminuyendo también lo hacen éstos. Es así como en el último piso se encuentra la oficina de presidencia y en el primero los operarios. Esto es notorio al observar las instalaciones, pues, las del último piso están mucho mejor dotadas y en mejor estado.

En segundo lugar, existe un jefe para cada área, el cual debe dar su aprobación para que

avisaba cuando tuviera tiempo (éste parecía un jefe importante ya que su oficina era muy amplia e incluso tenía baño adentro).

Hoy hablamos con Y para cuadrar una cita, y ella nos comentó que ya había una persona que va a ser la jefe del área de recursos humanos, y que con ella vamos a cuadrar nuestro plan a seguir. Aunque no mencionó quién era, mientras estábamos ahí la llamé y parece ser alguien cercano a ella pues habló con mucha confianza con ella. Y en términos generales es cordial con nosotras, pero su trato es diferente que con las demás personas, ya que es algo distante, y con el resto es mucho más amigable. Es posible que esto sea por el hecho de que llevamos poco tiempo en la empresa, pero de igual manera creo que siempre va a haber cierta distancia en nuestra relación.

Durante este espacio tuve la oportunidad de interactuar con algunos operarios de empaque (los que conformaron mi grupo) quienes me contaron que se sienten a gusto con su trabajo y con el jefe que tienen. También pude notar que entre sí son muy amigables y parecen tenerse confianza. Por otra parte, en general, todos los operarios que estaban presentes en la capacitación manifestaron sentirse a gusto con las recompensas que les da la empresa (bonos, anchetas, onces, etc.). Al interactuar con los de mi grupo sentí que aunque yo los traté de manera muy amigable, ellos a pesar de ser muy amables, me trataban con cierto respeto, o con cierto sentimiento de figura de autoridad, pues se dirigían a mí al hablar como esperando aprobación, y al final durante la evaluación que se realiza sobre todo el proceso, también me preguntaban si sus respuestas estaban bien y me pedían ayuda. Me pareció enriquecedor poder conocer un poco a estas personas, pues nunca me relaciono con operarios ya que están ubicados en las plantas. Parecen ser personas muy trabajadoras y responsables, que tienen claridad con respecto a sus funciones y sus roles dentro de la empresa. Me gustó que se sientan cómodos con su jefe y entre sí.

Hoy le realicé una entrevista a un candidato para el cargo de operario de producción de sólidos, O entró conmigo pero yo la hice. Era un hombre joven (de 22 años) que pasó primero por una entrevista con A quien sería su jefe en caso de ser contratado (a propósito, ella todavía no nos ha ayudado con la entrevista)... Me impresionó la rapidez con la que se tomó la decisión con respecto a este candidato, aunque se aplicaron pruebas, se tuvo en cuenta solo las entrevistas (con A y conmigo), lo cual creo que pasa en todos los casos ya que no hay alguien especializado en las pruebas que pueda realmente analizarlas y dar un concepto como tal.

Hoy X no estuvo porque tenía que hacer alguna actividad relacionada con la universidad. La verdad no me hizo mucha falta, nos pudimos desenvolver bien sin ella lo cual me parece muy bueno. Me gustó tener aún más libertad y poder realizar directamente un proceso de selección.

Finalmente, al final del día sí realicé junto con O una inducción a la persona que le hice la entrevista ayer para el cargo de operario; hoy vino nuevamente a la empresa para realizar el proceso de contratación ya que empieza a trabajar el lunes (creo que la contratación fue muy rápida y no se hizo mayor análisis, además, no se tuvieron en cuenta otros candidatos, hasta

se lleven a cabo los procesos dentro de la misma. Además de esto, en el caso específico del área de gestión humana, esto se puede ver por ejemplo con el hecho de que para los cargos más altos, el proceso de selección no se realiza desde el área, sino que se hace directamente por los jefes, y para el resto de cargos siempre debe haber una entrevista inicial con éstos, es decir nunca realiza el proceso exclusivamente por parte del área. En tercer lugar, el trato que se le da al “Dr. LO” (presidente) es de mucho respeto dejando claro que es la máxima autoridad en la organización. Esto también se evidencia al observar que no todos se relacionan con este señor, incluso hay muchos trabajadores que ni siquiera lo conocen como es el caso de las practicantes. Adicionalmente, es posible ver que en la empresa hay “palanca” pues existen empleados que fueron contratados directamente por LO, y por esta razón no cuentan con todos los requisitos y documentos al igual que el resto de miembros.

donde yo sé, para hacer una comparación).

En un momento llego Y y nos pidió que fuéramos a la oficina de X y nos informó que nos iban a dividir, a N la van a poner a trabajar en el área de salud ocupacional con los practicantes del Sena y a mí con X en selección.

(...) En el transcurso de la mañana hicimos una pausa y volvimos a buscar a Y pero tampoco pudimos hablar con ella porque no había llegado. Más tarde, llego y le preguntamos si tenía tiempo porque queríamos comentarle lo hablado en la supervisión y mostrarle las propuestas de selección – inducción y capacitación. Subimos a su oficina, la cual está en el último piso y este está decorado de una forma mucho más formal y su oficina tiene ventanas grandes y gran espacio aunque es rara porque como escritorio tiene una mesa redonda y es angosta. Bueno, nos sentamos y le comentamos nuestra propuesta y debo decir que miro todo de manera superficial, solo hizo unas cuantas preguntas y se limitó a decir que habían pensado las cosas de tal manera buscando que aprendamos de todo.(...)

(...)Se me había olvidado escribir que ayer en algún momento escuche a N decir “yo no soy la jefe, a mí me ponen de todo” después de que le pidieron que hiciera algo. Esto lo dijo riéndose y DA siguió en el mismo tono diciéndole que era “la patrona”.

(...)Esto lo cuento porque pude ver que el cuarto piso y las instalaciones de publicidad son mucho mejores. Es un espacio muy grande donde hay muy pocas personas pocos escritorios, hasta tienen un espacio para comer. Además los escritorios que alcance a ver son mucho más modernos y lo mismo pasa con los computadores pues tenían unos Mac de escritorio. Debo aclarar que es la primera vez que voy al cuarto piso y entro al área de publicidad. Me pregunto a qué se debe el cambio en la dotación e instalaciones de cada piso.

Hoy también teníamos una entrevista con una de las jefes de área a las 7:30 am y tampoco la pudimos hacer. La estuvimos esperando media hora afuera de su oficina en el cuarto piso y no llego, cuando bajamos la vimos y al preguntarle por la entrevista nos dijo que quedaba de avisarnos porque llego de Medellín muy atareada. Ni si quiera se disculpó por no haber estado a la hora que acordamos. Mientras esperábamos a esta señora, paso Y y de una vez le dijimos lo de la semana de receso y otra vez dijo “ok” sin darle importancia.

(...). Al terminar, tuvimos una capacitación de clima organizacional, la realizo X y había mucha gente. Hicimos una actividad en donde tuvimos la oportunidad de conocer a otros empleados y sus áreas. Todos se mostraron satisfechos con lo que hacen aunque sí hicieron algunas sugerencias para tener en cuenta en la organización.(...)

Área Gestión Humana
(labor del psicólogo)

No está bien formada u organizada el área de gestión humana en la empresa, la responsabilidad está prácticamente en su totalidad sobre los practicantes (en este momento son tres, dos de una universidad y una de otra; adicionalmente hay dos practicantes encargados de la Salud Ocupacional).
En el proceso de selección de personal hay una estandarización de las pruebas que se aplican a los candidatos: se realizan siempre las mismas pruebas según el cargo (WARTEGG, 16PF, IPV). No hay una mirada crítica al respecto, está normalizado. El WARTEGG se analiza a partir de un manual, y el 16PF es tenido en cuenta a partir de los resultados obtenidos por un

Concepción del psicólogo y del área dentro del Laboratorio:

En términos generales aunque el área de gestión humana parece tener un alto grado de importancia dentro de la organización puesto que tiene a su cargo procesos relevantes tales como la selección de personal y la inducción de los nuevos miembros, no se evidencia un

computador. Acá se pone en duda la labor del psicólogo, pues cualquier persona podría aplicar y “analizar” las pruebas.

La capacitación se hace internamente en cada área, no parece estar a cargo del departamento de gestión humana.

Primero se hace una entrevista (pre-establecida, hay un formato base para todas) y luego se aplican las pruebas.

Se tienen en cuenta las referencias en el proceso de selección (tanto laborales, como familiares), lo cual no es muy confiable.

Labor del psicólogo también se orienta a la recreación, entendida como actividades para el bienestar (semana de la salud, día del amor y la amistad, etc.).

En el proceso de selección, en primer lugar el jefe directo realiza la requisición (formato en el que se establece el cargo vacante, la descripción del mismo, y los requerimientos específicos con respecto al candidato, tales como edad, sexo, experiencia y nivel de escolaridad), luego se la pasa al departamento de gestión humana, en donde se realiza el proceso de reclutamiento, y después el jefe directo tiene una entrevista con tres de los candidatos, y finalmente los que “más le gusten” pasan al proceso con el departamento de psicología (entrevista y pruebas). Finalmente, el psicólogo le da su criterio al jefe directo, y si este así lo decide, el candidato es contratado y se le hacen exámenes médicos.

Un aspecto positivo de que la entrevista tenga un formato pre-establecido e igual para todos, es que propicia la comparación entre los candidatos.

El reclutamiento externo se hace por medios online (páginas de internet tales como computrabajo, jobmas, indeed, etc.), pero que sean gratis pues no hay presupuesto para eso (aunque sí hay para las actividades de bienestar mencionadas anteriormente).

Se realiza una visita domiciliaria a algunos aspirantes según el cargo. No hay claridad con respecto al fin de ésta, ni quién la realiza.

La figura del psicólogo está estereotipada y no parece ser de gran importancia, teniendo en cuenta que el área de gestión humana está a cargo en su totalidad, de los practicantes. Parece ser que el gerente del área no es un psicólogo, y no se involucra mucho en las actividades que se realizan.

La apreciación de las técnicas de selección es muy subjetiva.

Se realizan capacitaciones a cualquier miembro nuevo de la empresa, con respecto a ésta (misión, valores, historia, etc.), las BPMs, los POES, la forma de diligenciar cualquier documento, etc. Esto es positivo, pero a la vez es un intento por estandarizar u homogenizar el comportamiento de todos los empleados, y un intento porque todos hablen “el mismo idioma”.

Falta orientación en área de gestión humana, no hay claridad con respecto a quién está a cargo de la misma. Actualmente, una de las practicantes es quién le dice a las otras dos las labores a desempeñar.

Aprendizaje por observación: las practicantes hemos entrado a ver dos entrevistas de selección (que son realizadas por la otra practicante).

verdadero interés o preocupación por el área por parte del Laboratorio ya que, en primer lugar, está conformada en su mayoría por practicantes, y en segundo lugar, no hay un presupuesto destinado para tareas relevantes dentro de la misma, como es el reclutamiento. Es así como la inversión en el área es muy reducida, lo que refleja que aunque esperan resultados, no brindan los recursos necesarios para los mismos. Incluso, no hay un psicólogo profesional dentro de la misma, pero es importante mencionar que recientemente se nombró a un jefe aunque fue realmente por su experiencia dentro del Laboratorio.

Por otro lado, la imagen que se tiene del psicólogo se asemeja a la tradicional ya que se espera que sea una persona muy sociable, que conoce a todos los miembros y que se encarga de las actividades recreativas para los trabajadores. De igual forma, se busca que aplique pruebas psicotécnicas, sin ir más allá de esto. Además, dentro del Laboratorio el psicólogo también asume labores secretariales pues le corresponde archivar y tener registro de los documentos de cada uno de los empleados.

Organización:

El área de gestión humana actualmente está conformada por 8 personas: dos practicantes de salud ocupacional, tres de psicología, una asistente de gestión humana, una persona encargada de nómina, y recientemente ingresó la jefe de área. Es importante resaltar que aunque esta persona no está constantemente supervisando lo que cada uno hace, es bueno que exista una figura a la cual recurrir en caso de presentarse inquietudes, sugerencias, etc. A pesar de que hay claridad en cuanto a los procesos que corresponden al área, existen

El depto. De gestión humana se encarga de archivar los memorandos de todas las áreas de la organización.

Algunas de las capacitaciones que se realizan son evaluadas y calificadas en una escala de 1 a 5, para asegurar el aprendizaje con respecto a la información.

Falta planificación en el proceso de selección, en una ocasión se realizaron entrevistas seguidas, que no dieron tiempo para que los aspirantes terminaran de realizar las pruebas (ya que hay un solo espacio destinado para la realización de las pruebas y las entrevistas), lo que llevó a que uno de los candidatos tuviera que terminar las pruebas en la oficina de dos practicantes de psicología, mientras éstas estaban analizando el WARTEGG de otras personas (esto probablemente influyó en las respuestas del aspirante).

Los psicólogos de la empresa tienen labores secretariales (revisión de documentos, archivar, organizar papeles, etc.).

No permiten sacar hojas de vida de la oficina en la que se encuentran (ni siquiera a la oficina de al lado).

En el transcurso de la mañana X estaba pegando afiches en cada piso sobre los cumpleaños del mes. Todavía me asombra la importancia que le dan a ese tipo de actividades recreativas, yo sé que es importante hacer que los trabajadores se sientan a gusto y se sientan apreciados por la empresa, pero en mi opinión personal eso va más allá de celebrar el cumpleaños o el día del amor y la amistad. Por ejemplo, para mí se ve más reflejado en las condiciones de trabajo, en el trato que se le dé al trabajador, entre otras cosas.

Mientras estábamos revisando las carpetas, N se despidió y salió temprano (tipo 11 a.m), no sé por qué muchas veces sale a esa hora. Aunque parece ser que llega temprano, tipo 6:30 a.m. Aunque ella es la “gerente” (a falta de un psicólogo en el área), no supervisa lo que hacemos, parece no saber incluso qué es lo que hacemos. Creo que N no tiene claras o delimitadas todas sus funciones dentro del área, es posible que esto se deba al hecho de que le tocó asumir el rol de “jefe” de alguna manera, pero en realidad ese no era su cargo, tengo entendido que su cargo es el de asistente de gestión humana.

Hoy N dijo un comentario mientras hablaba con los del área que me llamó la atención dijo “No, yo no soy jefe”, en una conversación muy informal. Acá estaba diciendo que a ella la ponían en todo, pero que en realidad no era la jefe de área. Acá se puede ver que los demás la ven como tal, pero ella tiene claro que no es ese su cargo.

Mientras revisamos carpetas, le preguntamos a DA sobre dudas al respecto, ya que ella es muy amable y expresa de manera explícita que está dispuesta a ayudar en lo que se necesite. En alguna de estas preguntas, ella me comenta que no hay orden en la documentación de los empleados, que ella ingresó en diciembre y lo comenzó a ordenar. Al parecer todos los del área entramos recientemente, pues X entró una semana antes que nosotros, y los de salud ocupacional me contaron que entraron en mayo. Me queda la duda de que pasará cuando ellos y X se vayan (pues solo estarán por seis meses), entrarán nuevos practicantes, o quedaremos nosotras con las funciones de ellos. No me parecería mal quedar con sus funciones pues esto implicaría un aprendizaje grandísimo, pero a la vez sería mucha carga.

algunos problemas de comunicación ya que en ocasiones no se dan las instrucciones de manera precisa u oportuna. Adicionalmente, se cree que dentro de ésta los miembros no tienen conocimiento con respecto a información importante de la organización o del área en sí.

Eficacia de los procesos:

En el área están establecidos los procesos de los cuales hay que hacerse cargo (selección, inducción, capacitación y nómina) y al estar estandarizados, cada uno cuenta con un formato específico para garantizar que siempre se lleven a cabo de la misma manera, y que quede un registro de los mismos. Se ha podido observar que debido a la falta de recursos y orientación, estos procesos no son los más eficaces, a pesar de enfocarse en resultados productivos y eficientes. Por ejemplo, en el caso del de selección se aplican pruebas que no son realmente tenidas en cuenta, lo que lleva a que muchas veces no se encuentre al candidato adecuado. Además, como ya fue mencionado anteriormente, no hay presupuesto para fuentes de reclutamiento, y no se permite hacerlo internamente. Esto hace que se pierda tiempo y recursos de manera innecesaria.

Lo mismo sucede con el proceso de inducción el cual se hace de manera superficial y no se realiza a todos los empleados, lo que lleva a que no cumpla con los resultados esperados. Por último, es importante mencionar que el área ha tenido “no conformidades” en las auditorías internas, lo que confirma que no es del todo eficaz en los procesos que lleva a cabo.

Relaciones entre los miembros del área:

Constantemente llegan personas de la empresa al área de gestión humana a pedir cosas o a revisar algún documento, no tengo claro qué específicamente pues son muchas personas. Y pasa poco por el tercer piso, y cuándo lo hace va a donde dos mujeres de jurídica. No me queda claro por qué ella es el puente entre la universidad y el área de recursos humanos, si ella no es de éste departamento, y no es psicóloga. Ella misma nos dijo que “no es psicóloga, pero ha ido aprendiendo”. Además, ella es quien supuestamente supervisa los procesos que se llevan a cabo en el área, pero creo que le falta orden y claridad, posiblemente por el hecho de que no es psicóloga y tiene otras responsabilidades dentro de su área (jurídica).

Hoy X empezó la actividad del día del amor y la amistad con un juego de amigo secreto que se hará con animales, es decir, cada empleado se le asigna uno y al sacar a su amigo secreto no se sabe quién es. X parece muy preocupada porque no hemos decorado las instalaciones, entre otras cosas dijo: “ya hay muchas empresas que están decoradas, iba pasando en el bus y las vi”.

(...)Creo que sería interesante pensar otras formas de bienestar, claro está, sin dejar este tipo de actividades que parecen ser tradicionales en la empresa. Sería interesante preguntar a los trabajadores qué tanto valor les dan y cómo es su percepción al respecto, pues al fin y al cabo, son para ellos.

Al resolver la encuesta de X, pude ver que ella también nota las falencias en el área en cuanto a la falta de un líder o jefe, y con respecto a los cargos dentro de la misma. Sin embargo, hasta ahora no ha hecho nada al respecto, ella parece seguir al pie de la letra las instrucciones y procedimientos pre-establecidos.

(...) Igualmente, comprendí que la rotación tampoco es tan alta como pensaba, ya que los contratos dicen 2014 o 2015 en la fecha de ingreso porque se renuevan y sale la fecha del último contrato, pero muchos de los empleados llevan bastante tiempo en la empresa. No comprendo por qué hacen contratos por corto tiempo, en vez de hacerlos de larga duración. Por otro lado, esta semana que estuve tan cerca de los del área, pude notar que a N no parece importarle lo que hacemos o dejamos de hacer, no demuestra interés; aunque cuando le preguntamos algo, responde de manera amable y apropiada. Creo que ella simplemente está muy involucrada en sus tareas, y no siente que le competa directamente encargarse de nosotras u orientarnos.

Hoy X nos dijo que íbamos a hacer un proceso de inducción, uno a operarios y otro a administrativos. Nos comentó que el procedimiento es: mostrarle a los participantes un folleto con información sobre la empresa, y decirlo en “nuestras palabras”. Luego, leer textualmente el reglamento (que tiene 13 pgs. En letra realmente pequeña); y finalmente pedirle a las personas que firmen asistencia y realicen una evaluación con respecto al tema visto. Creo que esta inducción no es la más pertinente o efectiva ya que dudo que de esta forma las personas se apropien como tal de la información, y menos en tan poco tiempo. Sin embargo, es necesario preguntarles al respecto para saber con certeza (lo cual tenemos pensado hacer). En mi opinión, es necesario re-pensar este proceso y realizar algo que sea más didáctico y más experiencial. Por ejemplo, dentro del proceso se podría hacer un

Desde un principio se pudo notar que las relaciones interpersonales son cordiales, e incluso el trato va más allá de una relación estrictamente laboral, puesto que los trabajadores han construido lazos estrechos. En este sentido, se preocupan constantemente el uno por el otro, lo cual se hace evidente en acciones tales como celebraciones de cumpleaños, compartir alimentos, acompañar en momentos difíciles, conversaciones informales, etc.

recorrido por las instalaciones de la empresa, y las diferentes áreas, observando también los empleados y sus cargos.

Esta mañana, aunque tenía sueño, llegue más animada ya que ya acabamos la labor de organizar carpetas, lo cual fue desgastante. Además, hoy empezamos a plantear la encuesta y la entrevista sobre los procesos de capacitación e inducción, y sobre el de selección de personal, lo cual me emociona. Me parece interesante y necesario replantear estos procesos en el Laboratorio, y me despierta interés que tengamos, por ahora, la posibilidad de hacerlo. Hoy se suponía que iba a realizar una inducción, lo cual me tenía nerviosa ya que creo que ese proceso no está bien preparado u organizado, pero siento impotencia pues por ahora no puedo plantear otra propuesta ya que es necesario primero realizar la encuesta a los empleados para tener una idea sobre sus opiniones al respecto, y las posibilidades de mejora. La inducción se pasó para el viernes de esta semana (lo que a la larga da lo mismo pues de aquí a allá no vamos a haber cambiado el proceso) porque va seguida de otra inducción en salud ocupacional y JU (el encargado de hacerla), hoy no tenía tiempo. Siento que en general no se le da mayor importancia a este proceso, en este momento se está haciendo a empleados que ya ingresaron hace algún tiempo a la empresa, solo por cumplir con la documentación y “pasar” la auditoría interna; y no por la utilidad que éste pueda tener para los empleados.

Esto demuestra las falencias en el proceso actualmente, pues si éste fuera efectivo y útil para los empleados, se haría por petición o necesidad de los mismos, y no por obligación.

Mientras estábamos haciendo esto, nos llamaron a cantarle el happy birthday a N, y a comer postre que hizo el novio de DA. Es posible ver que en el área son muy unidos y que desde ya nos están teniendo en cuenta a la hora de incluirnos en este tipo de actividades (más no en el ámbito laboral). Siento que hay más sentido de pertenencia con el área como tal, que con la organización a nivel macro. Ya pesar de no ser parte del área, estuvo en esta celebración, pero se quedó poco tiempo; parece que tiene una relación cercana con el área, pero es claro que no hace parte de la misma como tal.

Me parece importante ese sentido de pertenencia que hay en los miembros del área de gestión humana, ya que es un bienestar para cada uno, e incluso puede ayudar, a futuro, en la re-estructuración u organización de la misma.

Por otra parte, X también nos dijo a O y a mí (y no es la primera vez que lo hace) que recordáramos que las psicólogas somos muy sociables y que debemos ser amigables con todo el mundo. Me parece que es un estereotipo, que además no es apropiado pues creo que hay que ser amable sea cual sea el cargo o la profesión que uno desempeñe. Además, no me gusta que se vea al psicólogo como un recreacionista o el amigo de todos, pero que no hace nada más en la empresa. Sé que normalmente dentro de las organizaciones es labor del psicólogo hacer actividades recreativas, pero la verdad no es algo que me guste y creo que es menospreciado, la mayoría de las veces. En mi opinión personal, preferiría hacer otro tipo de acciones en pro del bienestar de los empleados, aunque sé que hay algunos que sí disfrutan ese tipo de actividades.

Al llegar le contamos a X sobre nuestra propuesta con respecto a los procesos de selección, e

inducción y capacitación en el Laboratorio. Ella fue receptiva al respecto, no comentó mucho, no dijo nada bueno, malo o propositivo. Esto muestra nuevamente su pasividad y su manera de acatar lo que le es impuesto.

X bajó a conocer la planta con JU y una persona de Sura. Mientras tanto, nos quedamos en la oficina y redactamos el correo para enviar a todos los jefes de área. En éste planteamos la propuesta en donde se incluyen los objetivos, metodología, justificación, etc. No sé si todos vayan a dar respuesta, estoy a la expectativa y espero que logremos realizar lo esperado, pues de lo contrario creo que nuestro paso por la organización no será representativo, ni tampoco será completamente crítico ya que nos tocaría limitarnos a hacer lo que siempre se ha hecho en el departamento de gestión, sin la posibilidad de proponer, opinar o modificar aspectos. Después de algunos días hoy volví a analizar el WARTEGG. Me siento insegura pues creo que no tengo los conocimientos necesarios para hacer esto y ya lo hago de memoria ya que lo he hecho muchas veces, basándome en el manual. Todavía lo hago porque creo que no es justo que algunos candidatos se queden sin ese análisis en su proceso de inducción, teniendo en cuenta que ya hay muchos otros que sí lo tienen.

Lo primero que hice fue revisar las páginas de empleo para ver si había aspirantes para las vacantes que postulé en esta semana. Sí conseguí algunos candidatos pero todavía siento que está muy desordenado el proceso de reclutamiento. No hay claridad con respecto a los cargos que aún están vacantes, y a las hojas de vida que ya han sido enviadas a los jefes directos. Le realicé, junto con O, una entrevista al jefe del área de sistemas. Me sentí muy cómoda realizándosela ya él parecía muy interesado en el tema, y contó que le parecía algo muy importante que necesitaba ser revisado en el Laboratorio. Durante su relato, me llamó la atención que también nota las falencias que hay en el proceso de selección, y mencionó que cree que éstas tienen repercusiones tanto para la empresa, como para su área. También me gustó y me emocionó que él (se llama JF) está muy dispuesto a colaborar ya que quiere que se logre un cambio en este proceso.

Hoy nos tocó revisar las hojas de vida nuevas en los portales de internet en el computador de X y fue algo incómodo ya que ella no sabía qué hacer mientras tanto, pero tampoco quería interrumpir lo que estábamos haciendo. Creo que ella ya nos ve como parte de su trabajo, entonces nos tiene en cuenta para las actividades que se requieran hacer cada día. Sin embargo, creo que ella discrimina o escoge qué tareas hace ella, y cuáles nos pide el favor que hagamos nosotras. Me gustaría que las personas de la empresa empezaran a conocernos a O y a mí para que nos orienten también a nosotras en las labores, y así también tengamos más posibilidades de proponer y hacer las cosas.

Hoy estuve algo desanimada porque siento que cada día toca “buscar” algo para hacer. Quiero poder empezar nuestra intervención en el proceso de selección y en los procesos de capacitación e inducción, pero creo que va a estar demorado ya que hasta ahora solo tres de los jefes de área nos han respondido, y solo le hemos realizado la entrevista a uno de ellos. En caso de que el resto de los jefes no responda, sería complicado hacer la intervención, no sabría cuál es el paso a seguir si no se tiene la información de las entrevistas.

Mientras estaba en la oficina, contesté algunas llamadas y me pude dar cuenta que en general, las personas en el Laboratorio tienen claro el cargo de X, pero no saben nosotras qué hacemos o para qué estamos aquí.

Hoy tampoco se realizó el proceso de inducción; no parece tener importancia para los empleados y la verdad, para mí tampoco ya que como ya he mencionado, pienso que actualmente no está bien estructurado, y no creo que tenga gran utilidad.

Me impactó que durante nuestra conversación, ella dejó muy claro que esta empresa es jerárquica (aunque no lo dijo así explícitamente) ya que mencionó que había un único jefe que era Lo, y los demás estábamos de alguna manera subordinados a él. Igualmente me llamó la atención que ella también ve con mucha claridad las falencias en el área de gestión humana. Afirmó que ella ha visto mucha rotación dentro de ésta, y que no se ha sentido apoyada o respaldada en los procesos de selección, ya que los ha realizado ella por su cuenta. Otra cosa que me llamó la atención sobre lo que nos habló L, fue que ella dijo que en la empresa no hay alguien que le dé a los nuevos miembros una inducción como tal, en donde se le explique sobre la empresa y sus generalidades. Me causó curiosidad ya que tengo entendido que sí se hace con un folleto, aunque no está bien estructurado el proceso como he dicho en repetidas ocasiones.

Me preocupa un poco que mi estadía en el Laboratorio sea de un año, puede ser mucho tiempo si no logramos establecer un plan de acción.

X me contó que estaban buscando un reemplazo para cuando ella se vaya en Febrero. Creo que son muchas 3 personas para hacer solo selección. Me preocupa que llegue otra persona en su reemplazo y no sea tan viable desarrollar lo que queremos para el área de gestión humana.

X también me contó que quiere re-estructurar el manual de funciones de nuestra área (gestión humana). Me parece bueno que lo haga porque aunque está ahí, no creo que concuerde por completo con lo que en realidad hacen las personas en cada cargo. Le pregunté que porqué no lo hacía también con los cargos de las demás áreas, ya que por ejemplo L (instituciones-ventas) me dijo que en su área no había, que ella misma había determinado sus funciones y las de la asistente, pero me dijo que no tenía tiempo. También creo que O y yo podríamos hacer eso, pues me parece algo muy importante que además es necesario e influye en el proceso de selección de la empresa.

Hoy llegue animada y con disposición para hacer las cosas. Creo que me sirvió la semana de descanso.

Al llegar todo estaba como de costumbre, subí a mi piso y saludé a las personas que estaban alrededor, y después entré a mi oficina.

(...) Me llamó la atención que cuando le conté que queríamos mejorar el área de gestión humana y para eso estábamos realizando entrevistas a los jefes de área y encuestas a los empleados, él dijo de inmediato: ¡qué bueno!, y propuso realizar la entrevista de una vez. Es evidente que en las diferentes áreas las personas notan las falencias que existen en la de gestión humana y ven la necesidad de mejorarla. Sin embargo, a pesar de su comentario,

durante la entrevista J dijo que le parecía que el proceso de selección en el Laboratorio era adecuado.

Además, cuando le contamos sobre la encuesta con respecto a los procesos de capacitación e inducción, él se mostró colaborador y nos dijo que se la iba a hacer llegar a sus colaboradores. También nos contó que por las BPMs la empresa tenía que hacer obligatoriamente unas capacitaciones a los empleados; creo que éstas son diferentes a las que se supone deben realizarse desde el área de gestión humana. No creo que éstas se estén realizando actualmente lo que refleja que lo más probable es que ni los empleados, ni los directivos o el área de gestión humana le ven relevancia. Esto se relaciona con que finalmente nunca se realizó la inducción que le íbamos a hacer O y yo a unos empleados del área administrativa.

Me parece que es muy importante seguir recorriendo todas las instalaciones, para que la gente nos vea y a la vez nosotros reconocerlos a ellos. También por medio de las entrevistas nos ha sido más fácil conocer a los demás empleados del Laboratorio, y a la vez que ellos nos conozcan a nosotras. Igualmente, al contestar llamadas he podido conocer a la gente y apropiarme poco a poco del área, pues como ya había mencionado, la mayoría solo reconocen a X, se podría decir que ella es como quien “da la cara”, aunque hay claridad en cuanto a que N es la jefa.

Hoy hablamos con Y para cuadrar una cita, y ella nos comentó que ya había una persona que va a ser la jefe del área de recursos humanos, y que con ella vamos a cuadrar nuestro plan a seguir

Hoy al llegar imprimí as encuestas de capacitación e inducción fui con O al edificio de al frente a realizar una entrevista que habíamos acordado ayer. Cuando llegamos P(jefa de control de garantía) no estaba en su oficina; la esperamos alrededor de 15 minutos y cuando llegó empezamos con la entrevista. Durante ésta ella fue mucho más positiva que los demás jefes a los que les hemos realizado la entrevista, con respecto al proceso de selección pues en general ella mencionó que le parecía que estaba bien, aunque no sabía con certeza cómo se está llevando a cabo actualmente ya que ingresó nuevamente a la empresa hace un mes.

Por otro lado hoy asistí a una capacitación que realizó X sobre el clima laboral. Ella intentar hacer más didáctico este proceso ya que puso un video y realizó una actividad, además de presentar la información. En esta actividad se formaron grupos (éramos muchas personas, alrededor de 40) en los que se discutió con respecto a un tema específico y cómo se sentían los participantes al respecto.

Hoy noté que la gente (en mi piso) y especialmente los del área de gestión humana, estaban más arreglados de lo normal (en cuanto a su ropa, era más elegante). Le pregunté a X que por qué ella estaba más arreglada y me dijo que por el día del amor y la amistad, ya que hoy se entregan los regalos y se va a hacer una actividad (yo no voy a estar porque tengo clase, pero O sí se va a quedar). Esto demuestra que le dan importancia al evento y también es posible que se preocupen por la forma en la que los demás miembros de la empresa los ven (pues se arreglaron más por el hecho de haber un evento).

Hoy le realicé una entrevista a un candidato para el cargo de operario de producción de sólidos, O entró conmigo pero yo la hice. Era un hombre joven (de 22 años) que pasó primero por una entrevista con A quien sería su jefe en caso de ser contratado (a propósito, ella todavía no nos ha ayudado con la entrevista). Me sentí bien realizando la entrevista aunque siento que hubiera podido profundizar en algunos aspectos. Sin embargo, pienso que el formato de entrevista es muy limitado y tampoco indagar a profundidad (los temas a abordar son muy concretos, y el espacio para escribir es máximo de tres líneas), creo que lo hacen así para agilizar el proceso. El joven me pareció apropiado para el cargo ya que tiene experiencia en la industria farmacéutica, parece ser una persona responsable, su presentación personal era buena, y la información que dio pudo ser verificada por medio de la referenciación.

Hoy X no estuvo porque tenía que hacer alguna actividad relacionada con la universidad. La verdad no me hizo mucha falta, nos pudimos desenvolver bien sin ella lo cual me parece muy bueno.

Hoy al llegar pegué afiches del mes de Octubre en diferentes partes de la empresa (en donde se anuncian los cumpleaños del mes, eventos, etc.). Sé que es algo que hay que hacer pero la verdad me siento perdiendo el tiempo, y como siempre he dicho no soy buena como “recreacionista” ni para las manualidades.

X me contó que la persona que va a ser la “jefe” del área es LO, la mujer que el otro día se acercó a nuestra oficina a preguntarnos que cómo íbamos. Le pregunté a X que si ella era psicóloga y me dijo que no, que ella “hacía de todo” y lleva mucho tiempo en la empresa entonces conoce todos los procedimientos, pero que actualmente estaba en el área de servicios generales.

Hoy el día se me ha pasado muy lento, no ha habido mucho que hacer, como siempre analicé otro WARTEGG e intenté hacer una referenciación pero no me contestaron las personas a las que llamé. También iba a realizar una inducción a una persona que va a entrar a la empresa en Enero, pero finalmente no se hizo.

Finalmente, al final del día sí realicé junto con O una inducción a la persona que le hice la entrevista ayer para el cargo de operario; hoy vino nuevamente a la empresa para realizar el proceso de contratación ya que empieza a trabajar el lunes (creo que la contratación fue muy rápida y no se hizo mayor análisis, además, no se tuvieron en cuenta otros candidatos, hasta donde yo sé, para hacer una comparación). La inducción fue simple, le mostré una parte de la carpeta en la que hay generalidades de la empresa, y O le mostró otra parte, y al final llenó una evaluación al respecto. También le mostré el reglamento de la empresa, le dejé una copia para que lo leyera con calma (cosa que dudo que haga ya que es muy extenso y la letra es muy pequeña); como he dicho siempre creo que este proceso también hay que mejorarlo. Por otro lado, aunque al principio no me gustó el cambio de oficina por la restricción de espacio, ahora, aunque las condiciones siguen sin ser las mejores, puedo ver un aspecto positivo: estamos más cerca a toda el área, entonces estamos más en contacto con los miembros de la misma y con las personas externas que vienen a ésta por distintos motivos.

Esto nos permite que nos conozcan mas y a la vez conocerlos a ellos, y además ver más de cerca qué hace cada persona en su día a día.

Aunque no hay una persona que se encargue de dirigir el área de gestión humana, las tres personas que se acercaron se mostraron dispuestas a acompañarnos en el proceso.

Nos hemos dado cuenta que realmente no hay una persona que dirija el área de gestión humana y que son los practicantes quienes realizan los procesos y cargan con esa responsabilidad.

Se hace la aplicación de pruebas psicológicas pero no se les da mucha importancia. Incluso el test de WARTEGG es aplicado siempre pero no es ni siquiera analizado.

También tuve la oportunidad de estar presente en una entrevista que la otra practicante realizo. Ella tenía un formato con el cual se guiaba para hacer las preguntas que ya están establecidas.

Sentí que el día pasó rápido por lo que me mantuve más ocupada, aunque siento que hace falta orden y claridad a la hora de dar instrucciones.

Hasta hoy seguimos esperando a que se dé la reunión con la señora de la consultoría para organizar y planificar todo lo que se hará durante el semestre.

La persona que supuestamente se encarga del área de gestión humana no se ha mostrado muy interesada. Hasta hoy no se ha acercado la primera vez a preguntar cómo vamos, que hemos hecho o que se nos ofrece.

También creamos un archivo donde escribimos algunas de las funciones de los cargos de Gestión Humana y los procesos que se llevan a cabo en el área.

La última actividad que realizamos fue leer sobre el proceso de selección por competencias sobre la cual fuimos tomando apuntes.

Desde que me levante estuve desanimada, me siento muy cansada y con sueño. Además, tuvimos que pasar todo el día organizando carpetas lo que nos hizo sentir inconformes. No estamos de acuerdo con que tengamos que hacer esto puesto que no nos corresponde.

(...)Obviamente N no recibió bien la noticia de trabajar en salud ocupacional porque a su parecer y yo estoy de acuerdo, no es un tema que esté completamente relacionado y sea propio de la psicología en una organización. En general, no fue un buen día, pase la mayoría del tiempo disgustada no solo por todo lo anterior sino porque aparte que no me gusta que me pongan a organizar carpetas porque no me compete ni me siento productiva, tienen todo muy desordenado ocasionando retrasos al tratar de organizar.(...)

A continuación, nos tocó seguir con lo de las carpetas pero hay algo bueno y es que todos son muy amables. Hoy N nos compró arepas a todos lo que me pareció un muy buen gesto y mi estado de ánimo fue mejorando. En el transcurso de la mañana hicimos una pausa y volvimos a buscar a Y pero tampoco pudimos hablar con ella porque no había llegado. Más tarde, llego y le preguntamos si tenía tiempo porque queríamos comentarle lo hablado en la supervisión y mostrarle las propuestas de selección – inducción y capacitación.

Subimos a su oficina, la cual está en el último piso y este está decorado de una forma mucho más formal y su oficina tiene ventanas grandes y gran espacio aunque es rara porque como

escritorio tiene una mesa redonda y es angosta. Bueno, nos sentamos y le comentamos nuestra propuesta y debo decir que miro todo de manera superficial, solo hizo unas cuantas preguntas y se limitó a decir que habían pensado las cosas de tal manera buscando que aprendamos de todo. Porque para ellos es importante que tengamos conocimiento de distintos temas para enriquecernos y también aprovecho para aclararnos que la división es por seis meses y luego rotábamos. También nos dijo que nos pusieramos de acuerdo con X para hacer un cronograma de actividades y llevar a cabo el plan de trabajo. A mí me parece que aunque nos dejó poner en marcha todo demostró poco interés por que como dije, no se tomó el trabajo de leer cada propuesta (eran de una página cada una) y se le notaba el afán, hablaba muy rápido y cuando terminamos de hablar salió “volando” de la oficina. X se acercó a pedirnos que llenáramos una encuesta para una investigación que está haciendo. En una hoja había una serie de preguntas relacionadas al área de Gestión Humana. Más o menos preguntaban sobre por qué creíamos que se encontraba tan desorganizada, que tan importante las consideramos, que creemos que se puede hacer para mejorarla. Respondiendo esta encuesta vi que X si se da cuenta de la situación que se presenta en el área de Gestión Humana del Laboratorio, pero entonces me pregunto porque se muestra tan pasiva al respecto, ella da la impresión de estar alienada a lo que impone el Laboratorio. Bueno, hoy paso algo muy triste y es que a DE, la practicante de salud ocupacional se le murió un tío por lo que llego muy afectada en la mañana. Por supuesto, N se le acercó y le dijo que podía irse y que el día de mañana tampoco viniera. Ella se fue y JU, su compañero quedo encargado de sus tareas. Más tarde nos tomamos un descanso y aprovechamos para ir a la tienda a comer algo.

Hoy me siento muy animada y es porque por fin es viernes, la verdad sentí que la semana paso muy lenta y que el tiempo que paso en la empresa era más de lo que realmente es. Aunque no dormí casi no tengo sueño y me siento bien porque como ayer adelantamos bastante, hoy terminamos de organizar las carpetas en poco tiempo

Hace un rato llego X diciendo que estábamos muy atrasados con la organización del amor y amistad. Ella tiene planeado venir el sábado a decorar todo y nos preguntó si nosotras también veníamos. Obviamente pensé que está loca, no entiendo cuál es su afán si faltan dos semanas y la decoración se puede ir haciendo en el transcurso de esos días. N y yo le dijimos que no y le propusimos decorar entre semana. También estaba medio estresada porque no habíamos comenzado a jugar al amigo secreto y en otros departamentos sí. Por eso nos pidió a nosotras y a JU que la ayudáramos a pensar en una forma de entregar los papeles que fuera creativa. A JU se le ocurrió hacerlo por animales para no revelar nombres, decidimos que así se haría y X comenzó a preguntarle a cada uno que le gustaría que le regalaran que no pasara de \$20.000.

Se me había olvidado escribir que ayer en algún momento escuche a N decir “yo no soy la jefe, a mí me ponen de todo” después de que le pidieron que hiciera algo. Esto lo dijo riéndose y DA siguió en el mismo todo diciéndole que era “la patrona”.

Cuando estábamos en la salita de entrevistas X llego y me dijo a mí que tenía que hacer la

inducción a un grupo de personas y me tenía que aprender lo que decía en la carpeta de inducción del Laboratorio y a N le dijo que lo haría el martes. Por lo visto este es un proceso que en primer lugar no se lleva a cabo justo cuando se entra a trabajar porque algunos ya llevan un tiempo y no han pasado por eso. En segundo lugar se realiza de una manera muy monótona y aburrida. Además, hacen que uno lea un folleto de bolsillo de trece páginas donde está el reglamento de la empresa en vez de hacerlo de una forma más dinámica y que no tome mucho tiempo. Finalmente eso no se realizó porque ya no había mucho tiempo y quedo pospuesto para el martes junto con la otra inducción que hará N.

(...)Las inducciones que teníamos planeado hacer fueron pospuestas otra vez porque JU tenía muchas cosas que hacer y su inducción va de la mano de la nuestra por lo que se deben hacer una después de la otra. Al llegar, la primera actividad que hicimos fue un borrador de la entrevista que vamos a realizar a cada jefe de área como parte de nuestra propuesta sobre el proceso de selección. Después hicimos otro borrador, pero esta vez de una encuesta que quisiéramos aplicar como parte de nuestra propuesta para mejorar el proceso capacitación y de inducción. Al terminar nos tomamos un descanso para comer e ir a comprar los chocolates para N. Otra cosa que estuvimos haciendo fue revisar nuestras publicaciones de vacantes en las páginas de bolsas de empleo, de las cuales seleccionamos tres y también hicimos una nueva publicación. DA y N ya están de regreso, todos están concentrados trabajando. X nos había dicho que las inducciones eran a las 10:00 am y mientras hacíamos lo de las hojas de vida se nos pasó el tiempo y a las 10:20 am tuve que ir a buscarla al cuarto piso porque ella estaba en publicidad y tampoco se había dado cuenta que estábamos atrasadas pero finalmente se pospuso la inducción.(...)

Hoy estuvimos publicando nuevas ofertas en las páginas de bolsas de empleo. También estuvimos un rato leyendo sobre la gestión por competencias y haciendo un resumen.

(...)Antes de irnos, ella nos volvió a hacer el comentario de que como psicólogas y miembros del área de Gestión Humana tenemos que ser muy amables, saludar y estar muy dispuestas a ayudar en todo. Dijo “recuerden que la psicóloga es la que conoce a todos en la empresa” y también dijo “tampoco así lambonas, pero sí muy amables”. Me tiene aburrida con esos comentarios, el saludo y el buen trato es algo que se espera de cualquier persona sin importar su profesión o en qué área se desenvuelve. Salimos disgustadas de ahí.

(...)Lo primero que hicimos en el día fue contarle a X sobre nuestras propuestas para los procesos de selección, capacitación e inducción. Entonces, nos explicó como contactar a los jefes de área para comentarles sobre la propuesta. Ella se tenía que ir a la planta, entonces, quedamos N y yo mandando los correos a los jefes de cada área. Cuando nos contó que se tenía que ir dijo “hoy la oficina va a ser prácticamente de ustedes” y antes de salir nos pidió que hiciéramos la interpretación de una prueba de WARTEGG que aplicaron ayer y también nos pidió que le contáramos como lo hacemos porque ella no sabe. Nosotras le dijimos que lo hacemos tal cual lo dice el manual porque no somos las personas indicadas para eso y dijo que era cierto y que le parecía “muy chévere” que nosotras quisiéramos hacer algo al respecto porque ella tampoco está de acuerdo con la aplicación del WARTEGG si no hay

alguien especializado que la interprete. Después de enviar el correo nos tomamos un descanso y fuimos a una panadería cerca de Laboratorio.(...)

(...)Después de salir de ahí fuimos a una reunión con otra de los jefes de área aprovechando que X tenía que preguntarle unas cosas y ahí la conocimos y establecimos la hora y la fecha de la entrevista. Al salir de ahí fuimos al área de sistemas a recoger las encuestas y nos dijeron que habían tenido una confusión, no tenían clara la diferencia entre el proceso de inducción y el de capacitación y por lo tanto no había respondido bien las preguntas. Les dijimos que no se preocuparan, les explicamos un poco en qué consiste cada proceso y nos fuimos a imprimir otra vez las encuestas para aplicarlas en seguida. Después de esto si nos dispusimos a ir a la oficina de YU a terminar el tren, ahí estuvimos una hora hasta que la hora de salida.(...)

Hoy llegamos y lo primero que hicimos fue responder un correo y agendar una cita con una de las jefes de área para realizar la entrevista. Vimos que más nadie respondió por lo que consideramos volver a mandar el correo en estos días.

Hubo un momento en el que me dio mucho sueño y me desesperé porque quería irme. Creo que fue porque realmente no había mucho que hacer y me aburrí. Hoy es el primer día de entrega de dulces del amigo secreto, entonces, en la mañana fuimos a la tienda a comprarlos. Hemos pasado toda la mañana solas en la oficina contestando el teléfono, me sentí la secretaria. Tampoco hicimos la inducción porque no había donde hacerla, aquí todo es muy lento.

(...)También aprovechamos para pedir prestado el portátil que esta vez sí estaba disponible para hacer una nueva publicación y revisar otra de las que ya teníamos en las páginas de empleo. Menos mal encontramos varios posibles candidatos para el cargo de jefe de producción que hace rato estábamos buscando.(...)

(...)Hoy tampoco hicimos la inducción y honestamente creo que ya no se hará, aquí no le dan mucha importancia. Aunque vi que JU se acercó a preguntar a qué hora sería y yo pedí que fuese media hora más tarde, es decir, a las 10:30 porque ya teníamos la entrevista. X me dijo que no había problema aunque cuando nos desocupamos nadie nos volvió a decir nada.(...)

(...)La verdad se ve muy interesada por el proyecto que estamos realizando y respondió cada pregunta de manera clara y completa. Nos hace sentir muy bien que aunque no han sido muchos los jefes que nos han respondido el correo, los que sí lo han hecho lo encuentran muy importante y están complacidos de ayudar.(...)

(...)Hoy se me ha pasado el tiempo muy lento, estoy cansada, aburrida, con sueño y ya me quiero ir a Cartagena. Esta fue una semana bastante tranquila, no pasó nada extraordinario y tampoco fue mucho lo que teníamos por hacer en el Laboratorio. Siento que eso no es bueno, primero porque no avanzamos con nuestra propuesta y segundo porque al no estar distraídas nos aburrimos mucho.(...)

(...)También hicimos dos interpretaciones de WARTEGG y nos quedó faltando una. Mientras hacíamos esto, X nos comentó que le habían dicho que en la organización está

prohibido el reclutamiento interno, esto nos parece muy raro y no sabemos cuál será la razón. Además, nos complica el trabajo y hace el proceso de selección más lento porque es más difícil encontrar hojas de vida. También, fuimos a hablar con Y acerca de la reunión con JO y pudimos concretar una cita.(...)

Otra cosa que supimos hoy fue lo que mencione anteriormente, al parecer ya encontraron a la jefe del área, cosa que me parece un excelente noticia y también muy bueno que esté presente en la reunión de la próxima semana.

Hoy llegamos a imprimir las encuestas para repartir y nos fuimos a esperar a que llegara la jefe control de garantía para hacer la entrevista. Aunque se demoró en llegar se mostró muy abierta e interesada en responder nuestras preguntas de manera completa. Al terminar, tuvimos una capacitación de clima organizacional, la realizo X y había mucha gente.(...)

(...)Todos se mostraron satisfechos con lo que hacen aunque sí hicieron algunas sugerencias para tener en cuenta en la organización. Cuando esto termino, fuimos otra vez al edificio del frente pero esta vez para entrevistas al jefe de almacén de materiales.(...)

Como X no va a estar durante la mañana debido a que tiene que hacer un trabajo de la universidad, N y yo quedamos encargadas del área. Teníamos programada una entrevista a un candidato para el cargo de operario y realizar todo el proceso de selección, es decir, la entrevista, las pruebas, las interpretaciones. X nos escribió por whatsapp ayer para contarnos que Ángela Barreto, la jefe de área de producción iba a llegar alrededor de las 8:00 am con el candidato para que nosotras iniciáramos el proceso. Para hacer la entrevista decidimos que entraríamos las dos pero N haría las preguntas y en caso de ser necesario yo retroalimentaba o hacia alguna intervención, además de la explicación de las pruebas. Después de la entrevista nos pusimos a interpretar WARTEGG y a introducir los datos del 16PF en el computador. Fue una buena entrevista, las dos estuvimos de acuerdo en que el candidato causo muy buena impresión además de que cumplía con las características del cargo. Se sintió muy bien estar al frente del proceso y del área como tal, sentí que hicimos un buen trabajo. Cuando X llego ya nosotras teníamos casi todo listo, WARTEGG, 16PF, referencias y le contamos como fue todo y lo que pensábamos del candidato.(...)

En realidad no pasó nada extraordinario, lo único por resaltar es que N me conto que cuando estaba con X en la oficina, ella le pregunto por LO, la nueva jefe y que profesión tenía. X le dijo que no es psicóloga, que es “todera”, que sabe mucho sobre todos los procesos y que se ha estado desempeñando en el área de servicios generales. Esto nos desconcertó porque pensábamos que sería alguien diferente, aunque es una señora que se ve muy agradable y que cuando la conocimos me causo una buena impresión, no sé qué tenga que ver con esta área.

Relaciones
interpersonales

En primera instancia no se ven claramente las relaciones de poder (jefe-empleado). Hay poca comunicación entre los empleados, el trabajo parece ser individualizado (parece que falta trabajo colaborativo). La relación entre trabajadores es cordial, amigable. No hay una buena comunicación entre el jefe directo y el departamento de psicología con respecto a los aspirantes, a veces hay confusiones (por ejemplo, una de las practicantes, sin

Amabilidad y buen trato:
En términos generales, es posible decir que en el Laboratorio las relaciones interpersonales son cordiales, incluso van más allá de una relación estrictamente laboral, pues ha sido posible evidenciar que los trabajadores,

saber, aceptó a un candidato sin consultarle al jefe directo y le tocó retractarse y llamar nuevamente a los aspirantes).

Otro inconveniente en la comunicación: no le informaron a dos de las practicantes con respecto a una capacitación (la hora y el día de ésta). Además, la programaron en un horario fuera del establecido para estas practicantes (se realizó el martes 18 de agosto a las 2:00 p.m.).

Cada día es más visible la relación amigable que hay entre los trabajadores (en donde más lo veo es en mi área, de gestión humana): hoy DA (asistente de gestión humana) le llevó pan a los que se encontraban en la oficina, e incluso nos ofreció a nosotras de manera muy amable. N (la “gerente” del área) nos invitó a una arepa hoy, invitó a todos los del área (que somos 5 sin contarla a ella: los dos practicantes de salud ocupacional, Daniela, X, O y yo). Me pareció un buen gesto ya que parecía ser sincero y desinteresado, parece ser que dentro del área existe un vínculo que va más allá de lo puramente laboral, lo cual es buen para los miembros.

Al contarle (a Y) nuestra propuesta de trabajo, ella parecía de afán, nos dijo que lo hiciéramos y que habláramos con X. Prácticamente, nos dio la libertad de hacer lo que quisiéramos.

N cumple años la otra semana, y los del área están planeando decorarle la oficina, darle un ponqué, etc. Esto muestra que parece ser que la aprecian mucho, y que en el área se preocupan los unos por los otros, y tienen una relación amistosa, más allá de la laboral. Esto también se puede evidenciar ya que durante horas de trabajo, hablan sobre cosas personales; por ejemplo hoy estaban hablando sobre un paseo que tiene DA, y una ropa que DE le va a prestar para el mismo.

Cuando fueron las 12, O y yo fuimos a despedirnos de X y ella nos dijo algo como “nos vemos mañana, ojalá lleguen así como hoy (temprano), así me gusta”. En esta frase es posible ver que ella intenta adoptar el rol de líder, así sea una practicante al igual que nosotras. Yo creo que ella nota que no tenemos como tal un jefe, a diferencia de ella pues por lo que he podido observar, N sí está más pendiente de sus acciones y labores diarias.

Hoy, llegamos a las 7 como siempre y al subir al tercer piso, saludé a los del área, y entramos a la oficina a seguir con las carpetas. Me di cuenta que DE (la de salud ocupacional) estaba llorando y se veía realmente preocupada, era evidente que no se podía concentrar en lo que estaba haciendo. Al oír la conversación, pude saber que tiene un familiar muy enfermo (creo que es un tío). Los del área parecen muy preocupados por ella, N fue a decirle que podía irse del trabajo hoy. Acá nuevamente se ve la amistad que hay entre los miembros del área.

Mientras estábamos en la misma labor, llegó X y nos pidió a todos los del área que hiciéramos una encuesta para una investigación que al parecer está realizando con su universidad (la Conrad Lorenz). Todos dejamos las hojas al lado, ninguno se puso a realizarla de inmediato.

Mientras revisamos carpetas, le preguntamos a DA sobre dudas al respecto, ya que ella es muy amable y expresa de manera explícita que está dispuesta a ayudar en lo que se necesite.

además de ser colegas, parecen ser amigos. En este sentido, el trato entre los empleados se caracteriza por la amabilidad y la disposición a ayudarse ente sí.

Es decir, aunque cada uno parece tener claras sus funciones dentro de la empresa, y se concentra en las mismas, mantiene vínculos cercanos con los demás.

Es necesario aclarar que aunque en un principio se tuvo la percepción de que había poca comunicación entre empleados y el trabajo era poco colaborativo, con el paso del tiempo se pudo evidenciar que no era así, por lo mencionado anteriormente.

Liderazgo:

Se ha podido observar que la relación jefe-empleado en la organización parte de la cordialidad y amabilidad mencionadas anteriormente, razón por la cual, por momentos es difícil evidenciar claramente los límites en la misma. Aún así, hay claridad en cuanto al rol que tiene cada uno, y los jefes no dejan a un lado la exigencia o supervisión con las personas a su cargo.

Por otra parte, existe un estilo de liderazgo que surge a partir de la experiencia y conocimientos de la persona dentro de la empresa. Es decir, hay miembros del Laboratorio que por los años que llevan dentro de la empresa y la experiencia dentro de la misma, son vistos como líderes y asumen responsabilidades propias de un jefe de área.

Manejo de la información:

Aunque como fue mencionado anteriormente las relaciones entre los empleados son buenas, en ocasiones no hay conocimiento o claridad con respecto a ciertos aspectos de la compañía, lo que probablemente se debe a una

JU (el practicante de salud ocupacional), nos preguntó a O y a mí que si conocíamos alguna batería en psicología de riesgos psico-sociales. Yo le respondí que en el momento no tenía presente una en específico, pero que en la carrera hemos visto temas relacionados. Por otro lado, esta semana que estuve tan cerca de los del área, pude notar que a N no parece importarle lo que hacemos o dejamos de hacer, no demuestra interés; aunque cuando le preguntamos algo, responde de manera amable y apropiada. Creo que ella simplemente está muy involucrada en sus tareas, y no siente que le competa directamente encargarse de nosotras u orientarnos.

El aspecto más valioso y positivo del Laboratorio hasta ahora es la amabilidad, y solidaridad de los empleados entre sí. La verdad, todavía no he logrado descifrar cómo la empresa logra que se cree este ambiente laboral y este tipo de relaciones interpersonales.

Hoy por primera vez X llegó al mismo tiempo que nosotras (normalmente llega antes), e hizo un comentario al respecto: algo así como “uy, llegamos al tiempo todos”.

Al subir al tercer piso vi que le habían decorado la oficina N ya que hoy está de cumpleaños. Nos pidieron cuota para los gastos de la decoración y el ponqué (a los del área), aunque no es mucho, creo que no soy lo suficientemente cercana a ella como los demás, aunque creo que es un gesto agradable y que genera bienestar en la persona, además de sentido de pertenencia al grupo, en este caso, el área.

Cada día he podido notar que DA busca mantener y establecer relaciones cordiales y amistosas con los miembros de trabajo y se preocupa por ellos. Por ejemplo, hoy me ofreció dulces, al igual que a las personas que estaban en el piso.

Relacionado con esto, hoy noté a DE más animada, creo que tuvo el espacio para hacer el duelo por su familiar que falleció, creo que en este aspecto la empresa (o el área) fue comprensiva.

(...) Por otra parte, aunque es claro que me siento más a gusto trabajando con O, no me molesta en lo más mínimo trabajar con X, lo que pasa es que siento que ella tiene una manera muy diferente de ver las cosas (...)

Hoy Y no nos saludó, a pesar que pasó al frente del lugar donde estábamos, y la verdad a mí tampoco me dieron ganas de saludarla a ella. Por momentos siento que somos una carga para ella, lo cual es de esperarse pues ni siquiera hacemos parte de su área (jurídica). Por esto también es probable que no muestre mayor interés o propuestas con respecto a lo que se hace o a lo que se hará en el área de gestión humana.

Mientras estábamos haciendo esto, nos llamaron a cantar el happy birthday a N, y a comer postre que hizo el novio de DA. Es posible ver que en el área son muy unidos y que desde ya nos están teniendo en cuenta a la hora de incluirnos en este tipo de actividades (más no en el ámbito laboral).(...) Ya pesar de no ser parte del área, estuvo en esta celebración, pero se quedó poco tiempo; parece que tiene una relación cercana con el área, pero es claro que no hace parte de la misma como tal.

X me contó que iban a volver a hacer la inspección en octubre para tener todo listo, pero no supo explicarme qué era eso que tenía que estar listo. A veces siento que ella no entiende o

falta de organización y no precisamente a un problema de comunicación. En este sentido, hay cierta información que no es clara o no es conocida por todos los miembros de la organización o de un área específica, lo que dificulta la ejecución de ciertos procesos, y puede afectar la claridad de las instrucciones. Esto se podría explicar con el hecho de que como ya fue mencionado, los trabajadores están muy enfocados en sus propias funciones, y no se involucran en otras tareas o actividades, así estén relacionadas con la suya. Por otro lado, en el caso de las practicantes no hay conocimiento de información básica con respecto a la empresa, debido a que no se realizó una inducción como tal, ni tampoco una presentación de los demás miembros. Por esta razón, a medida que va pasando el tiempo se ha ido conociendo y aprendiendo sobre el funcionamiento y organización del Laboratorio. Es posible que esto haya pasado con más miembros de la organización, pues a los que sí se les ha realizado el proceso de inducción, parece ser que se les ha hecho de manera superficial y poco elaborada.

no presta tanta atención a lo que le preguntan, o que no se hace entender, es decir, no logra explicar bien las cosas. Podría ser que le cuesta ponerse en el lugar del otro, pues explica las cosas según lo que ella sabe, sin tener en cuenta que es posible que la otra persona no lo sepa o no lo entienda.(...)

(...)Estuvimos con NC, una practicante de ingeniería ambiental del Sena. Tuve la oportunidad de hablar con ella y me contó ciertas cosas que me llamaron la atención. En primer lugar, que lleva dos meses en Laboratorio y hasta ahora no ha aplicado directamente sus conocimientos en ingeniería, pero que igualmente ha aprendido. Por otro lado, me contó que ella no sabía qué hacer al salir del Laboratorio porque quiere estudiar una carrera como tal, pero no sabe cuál porque tiene muchos intereses que son diferentes entre sí. Me impactó que es una persona muy emprendedora que tiene 19 años y dijo esta frase: “si antes los filósofos estudiaban muchas carreras, yo porqué no voy a poder”. Al hablar con ella me sentí muy afortunada de las posibilidades y condiciones en las que he vivido, ya que ella no ha tenido las mismas y a pesar de esto está motivada y ha ido creciendo y formándose a pesar de todo. Además. Me di cuenta que en el Laboratorio tengo la posibilidad de ver y entender de cerca realidades que existen en este país, y que son diferentes a la mía, razón por la cual muchas veces uno sabe que existen pero no tiene la oportunidad de llegar a conocerlas realmente.

Por momentos en Laboratorio me siento incómoda al relacionarme con el personal porque no quiero que me vean como la “niña de clase alta”, lo cual establece una barrera con las otras personas, y puede generar la impresión de que uno se siente superior a los demás. A veces es difícil, e incluso no es posible, ocultar características que me son propias y en las que se hace evidente la diferencia con otras personas. He intentado tratarlos como iguales, a la vez que yo me siento igual, pero creo que muchos de ellos notan la diferencia implícita que existe. A pesar de esto, todos son muy amables y amigables, como siempre lo he resaltado, y he logrado entablar conversaciones con muchos de ellos.

Hoy nuevamente X hizo un comentario con respecto a la puntualidad. Ya me está empezando a molestar, ya que es repetitivo y no le encuentro ningún fin. Creo que no tiene sentido discutir con ella, pero creo que en algún punto va a ser necesario establecer los límites con ella, y poner claridad con respecto a la relación que hay con ella.

Me he dado cuenta que día a día N me ha ido cayendo bien. Creo que es una persona prudente, y que tiene claridad con respecto a sus límites con los demás, y al alcance de sus acciones y palabras. Es así como ella tiene claro que no es como tal nuestra jefe y que no es psicóloga cosa que a X no le queda tan fácil entender o aplicar.

Cuadré la cita para la entrevista con A (jefe del área de operaciones y validaciones, que tiene alrededor de 70 personas a su cargo), y me pareció una persona seria y distante; no se parece a las personas que he conocido de Laboratorio hasta ahora que son muy amigables. La cita quedó para el jueves a las 7:30 a.m. estoy a la expectativa de conocer mejor a esta persona. N hoy me pareció algo antipática pues fui a preguntarle algo, y antes de que yo pudiera hablar me dijo que estaba muy ocupada. Es probable que sí lo estuviera pero ha debido por lo

menos oír de qué se trataba. A veces siento que N es muy pasiva, como que no se hace notar, se reduce a hacer sus deberes y ya (a diferencia, por ejemplo, de Daniel que es muy amigable y sociable). Aunque es importante mencionar que N siempre es cordial y respetuosa. No se siente tanto la ausencia de N; por lo menos yo no la he sentido en ningún aspecto. Creo que esto puede ser porque ella siempre está involucrada en sus deberes, pero en nada más.

(...)L me pareció una persona cordial y amable, que a pesar de ser jefe me trató como un igual. Se notó a lo largo de la entrevista su interés en mejorar el área de gestión humana. Hasta ahora, creo que lo que diferencia a los jefes de los empleados (aparte del cargo obviamente) es su vestimenta, pues es muy formal; pero en cuanto al trato, tanto de ellos hacia los empleados, como viceversa, es igual. La única en la que he notado cierta diferencia en el trato hacia los empleados es Diana Barreto, con quien tenemos la entrevista mañana temprano.

En un momento de la mañana JU se acercó a O y a mí, y nos dio un pedazo de una arepa que él se estaba comiendo. Acá se ve nuevamente la amabilidad característica de los empleados de Laboratorio. Además, es posible decir que ya tiene más confianza con nosotras pues nos dice “corazón”.

Mientras estábamos esperando a Ángela Barreto, pasó Y y aproveché para comentarle que la próxima semana no veníamos O y yo a Laboratorio porque tenemos semana de receso. Ella dijo que no sabía pero que sí, que no había problema, la verdad no pareció importarle en lo absoluto.

DA vino a la oficina de X, O y yo a ofrecernos de chocolates que estaba comiendo, y DE nos ofreció pan. Nuevamente se puede ver la amabilidad interna del área.

Hoy JC (jefe de sistemas) está de cumpleaños y los de su área le decoraron la oficina y le dieron un ponqué. Es posible ver que lo valoran y lo aprecian en su área, y en general en el Laboratorio son muy detallistas dentro de cada área.

X tiene disposición para ayudarnos a contactar a los jefes para realizarles la entrevista. Hoy, por ejemplo, nos mostró dónde era el área de contabilidad, pero el jefe no estaba. También nos dijo que había hablado con LA (jefe de publicidad) y con el ingeniero SA.

(...)X nos presentó a las personas que están ubicadas ahí y concretamos cita para realizar la entrevista con tres de los jefes, y uno de ellos (JU) nos dijo que nos avisaba cuando tuviera tiempo (éste parecía un jefe importante ya que su oficina era muy amplia e incluso tenía baño adentro). Creo que en realidad X intenta que las personas de la organización también nos conozcan a O y a mí, y no la reconozcan solo a ella al pensar en el área de gestión humana. También creo que X ha intentado establecer una relación de amistad con nosotras, es decir, más allá de lo laboral, ya que en ocasiones comenta con respecto a temas que no tienen relación con el trabajo.

Le hicimos la entrevista a J (jefe de validaciones) quien fue muy amable y detallista durante la entrevista. En general él es una persona muy sociable y amigable, que trata a todos como iguales y con cierta confianza; pero durante la entrevista tomó una posición más seria, lo que

podría dar cuenta que le dio de alguna forma importancia.(...)

Mientras estábamos en la oficina se acercó una señora mayor y nos preguntó que cómo íbamos en el Laboratorio y que cuánto tiempo nos íbamos a quedar. Me pareció una persona muy amable, pues además nos dio la bienvenida.

Creo que aunque O y yo ya llevamos un mes acá, hasta ahora nos están empezando a conocer. Por ejemplo, JU (el jefe que nos dijo que nos avisaba cuando tuviera tiempo para la entrevista), nos dijo que pensó que habíamos ingresado al Laboratorio esta semana.

Igualmente, la señora que se acercó también parecía que pensaba lo mismo, pues nunca antes se había acercado.

Hoy hablamos con Y para cuadrar una cita, y ella nos comentó que ya había una persona que va a ser la jefe del área de recursos humanos, y que con ella vamos a cuadrar nuestro plan a seguir. Aunque no mencionó quién era, mientras estábamos ahí la llamó y parece ser alguien cercano a ella pues habló con mucha confianza con ella. Y en términos generales es cordial con nosotras, pero su trato es diferente que con las demás personas, ya que es algo distante, y con el resto es mucho más amigable. Es posible que esto sea por el hecho de que llevamos poco tiempo en la empresa, pero de igual manera creo que siempre va a haber cierta distancia en nuestra relación.

(...) Durante este espacio tuve la oportunidad de interactuar con algunos operarios de empaque (los que conformaron mi grupo) quienes me contaron que se sienten a gusto con su trabajo y con el jefe que tienen. También pude notar que entre sí son muy amigables y parecen tenerse confianza. Por otra parte, en general, todos los operarios que estaban presentes en la capacitación manifestaron sentirse a gusto con las recompensas que les da la empresa (bonos, anchetas, onces, etc.). Al interactuar con los de mi grupo sentí que aunque yo los traté de manera muy amigable, ellos a pesar de ser muy amables, me trataban con cierto respeto, o con cierto sentimiento de figura de autoridad, pues se dirigían a mí al hablar como esperando aprobación, y al final durante la evaluación que se realiza sobre todo el proceso, también me preguntaban si sus respuestas estaban bien y me pedían ayuda. Me pareció enriquecedor poder conocer un poco a estas personas, pues nunca me relaciono con operarios ya que están ubicados en las plantas.(...)

Nuevamente hoy JU se acercó a donde estábamos O y yo a hablar de su vida personal, acá se puede ver una vez más su interés por establecer una relación más allá de lo estrictamente laboral. En este sentido DE es mucho más distante, aunque es muy querida, nunca he hablado con ella de algo que no esté relacionado con el trabajo. Mientras hablaba con JU, dentro de otras cosas, me contó que el viernes pasado fueron a rumbar a galerías, me dijo: ¡hubieras ido!. Me contó que fueron muchos de ellos, X, DE y su esposo, el ingeniero SA, él, y no sé quien más. Acá se ve que los empleados del Laboratorio son amigos, y que organizan eventos informales entre sí, en horarios no laborales. Esto me parece un aspecto bueno ya que, al ser amigos, propicia un buen clima laboral, y puede motivarlos.

Fue el primer día y llegamos muy temprano. Nos recibieron muy amablemente y nos presentaron a otra practicante del Laboratorio.

Aunque no hay una persona que se encargue de dirigir el área de gestión humana, las tres personas que se acercaron se mostraron dispuestas a acompañarnos en el proceso.

Hay un trato respetuoso y cordial entre los trabajadores.

En el transcurso de la mañana nos enteramos que había unas capacitaciones que después fueron aplazadas para la tarde.

Como nos tuvimos que quedar a almorzar, fuimos con un grupo de practicantes que nos invitaron. La verdad estuvo bien, fueron muy amables con nosotras y tuvimos la oportunidad de conversar un poco fuera del área laboral.

Hoy Y nos aconsejó saludar más a los compañeros de trabajo diciéndonos que eso es lo que se espera del departamento de gestión humana. Realmente no entendimos a que se debe el comentario dado que nosotras si sentimos que somos muy cordiales con todos.

Hoy tuvimos la oportunidad de tratar un poco a otra compañera que se llama Daniela. Es una persona agradable y está dispuesta a ayudar en todo. Veo que por lo menos en el área de recursos humanos han logrado formar un buen equipo de trabajo y se nota que se han vuelto amigos.

(...)Hoy X nos hizo un comentario que no me gusto, como llegamos antes de 7:00 AM nos "felicité" diciendo que se sorprendía de la hora de llegada, que "así le gustaba". Me molesto porque en primer lugar no es quién para decirnos eso y segundo porque siempre somos puntuales. Solo en dos ocasiones hemos llegado después de 7:00 Am y fue a las 7:30 AM. No sé si lo hizo por molestar o qué pero no me gusto.

A continuación, nos tocó seguir con lo de las carpetas pero hay algo bueno y es que todos son muy amables. Hoy N nos compró arepas a todos lo que me pareció un muy buen gesto y mi estado de ánimo fue mejorando.

(...)Se me había olvidado una cosa, hoy cuando llegamos X volvió a hacer el mismo comentario y cuando nos fuimos también hizo uno parecido. Me da rabia, no sé cuál es el chiste, siento que me trata como si fuera una irresponsable que pasa llegando tarde y si sigue haciendo ese tipo de comentarios en algún momento voy a ser yo la que le diga cuanto me molesta. Estos dos días he hecho caso omiso cuando lo dice, ni siquiera me rio. Aunque en algún momento que vino a buscar unos papeles a donde nosotras estábamos, me dijo "perdón, creo que te trate mal pero es que estaba enredada con todo lo que tenía que hacer". Yo honestamente no sé en qué momento me trato mal porque lo de la hora de llegada siempre lo hace riéndose y como molestando, entonces no creo que ella se estuviese refiriendo a eso, igual yo le dije "en ningún momento sentí que me trataras mal así que no te preocupes".(...)

(...)Hay algo que me pareció tierno y es que N cumple la otra semana y están planeando celebrarle el cumpleaños decorando toda la oficina con vacas. Nos dijeron que a ella le encantan las vacas de caricaturas, la más emocionada es DA que se nota que le tiene mucho cariño.(...)

(...)Entonces, la idea es comprarle dulces y pudín, platos y globos por nuestra cuenta. Por último, debo confesar que desde hace varios días Y ya no me parece tan agradable como

antes, X no me cae mal pero me he dado cuenta no somos tan compatibles y aunque he podido hablar solo un poquito más con N, ya me cae mejor. Además, si están tan emocionados por celebrarle el cumpleaños algo debe estar haciendo bien.(...)

(...)Un rato después nos volvieron a brindar arepas, esta vez las invito JU pero ni N ni yo quisimos comer hoy. Nos hemos dado cuenta que les encanta, sobre todo a DA que lo ha dicho muchas veces. X se acercó a pedirnos que llenáramos una encuesta para una investigación que está haciendo. En una hoja había una serie de preguntas relacionadas al área de Gestión Humana.(...)

(...). Por supuesto, N se le acercó y le dijo que podía irse y que el día de mañana tampoco viniera.(...) Cuando regresamos, JU estaba haciendo uno de sus proyectos y nos preguntó si en la Javeriana había una batería de test específicos para medir riesgos psicosociales y cuáles eran. No supimos responder su pregunta, entonces, quede de averiguar el martes cuando este en la universidad (...)

(...) Como había contado antes, hoy es el cumpleaños de N y toda su oficina está decorada como a ella le gusta. Llegamos y ella ya estaba en su oficina y se veía muy contenta. Todo la felicitamos y más tarde le entregamos uno chocolates.(...)

(...)Hubo un momento incómodo cuando nos íbamos a pasar a la salita de entrevistas a trabajar porque X nos preguntó por qué no trabajábamos en su oficina. Dijo que podíamos mover el otro escritorio que esta contra la pared y así trabajar las tres en la misma oficina. Incluso N me dijo que le pregunto si era que nos incomodaba y nosotras respondimos que no sabíamos que tan cómodo iba a ser tener tres escritorios en una sola oficina. De todas maneras lo último que queremos es que piense que no nos gusta trabajar con ella entonces hoy antes de irnos vamos a mover el escritorio para que queden los tres juntos.(...)

(...)Antes de irnos, ella nos volvió a hacer el comentario de que como psicólogas y miembros del área de Gestión Humana tenemos que ser muy amables, saludar y estar muy dispuestas a ayudar en todo.(...)

Cuando llegamos nos dijo “ustedes llegan temprano es cuando vienen en carro” no me gusto su comentario y de una buena manera le dije “no, nosotras siempre somos muy puntuales y las veces que se nos ha hecho tarde ha sido por circunstancias que se nos salen de las manos” y ahí quedo el tema. (...)

(...)Al volver nos pusimos a hacer un tren de decoración para el amigo secreto con NC. Ella es practicante y estudio ingeniería ambiental en el Sena y está en el segundo piso. Ya la habíamos visto muchas veces pero no la habíamos tratado nunca. Estuvimos un rato largo hablando con ella mientras armábamos el tren y me cayó muy bien, es una persona bastante agradable y conversadora.

(...)Fuimos a la oficina del señor y nos recibió muy amablemente, comenzamos la entrevista y dio respuestas muy claras para cada una, en total nos demoramos cerca de media hora y aprovechamos para entregarle las encuestas para que tanto el como los demás miembros del área las realizaran.

(...) A YU también la habíamos visto varias veces pero hoy fue que hablamos con ella, nos

preguntó varias cosas y nosotras a ella, al igual que NC es una persona agradable y conversadora.

(...) Cuando llego L, la Jefe del área de instituciones tuvimos que esperar un rato a que se desocupara y cuando por fin pudimos acercarnos nos recibió muy amablemente y dijo que le había tocado ir a una reunión. (...)

(...) Fuimos con X a conocer al jefe de contabilidad pero no estaba, así que no pudimos preguntarle si tenía tiempo para la entrevista. La verdad X se muestra interesada y dispuesta a ayudarnos con el proyecto, a ella le parece muy bueno que estemos tratando de mejorar esos aspectos en la empresa. (...)

(...), X nos presentó a varios jefes de área y pudimos concretar tres entrevistas y hacer una en ese momento. Me gusto conocer esta parte de la empresa y ver cómo trabajan, todos fueron muy amables y J el jefe de área de validaciones hizo una muy buena entrevista. (...)

(...) Me pareció muy curioso algo que paso y fue que mientras estábamos en su oficina, ella tuvo que llamar a la que supuestamente será la nueva jefe de GRH y para mí fue muy notoria la diferencia con la que trata a ella y en general a todos y como nos trata a nosotras. No sé si son cosas más pero yo no siento que le caigamos muy bien, como dijo N “como que no nos quiere mucho”. (...)

Hoy llegamos a imprimir las encuestas para repartir y nos fuimos a esperar a que llegara la jefe de control de garantía para hacer la entrevista. Aunque se demoró en llegar se mostró muy abierta e interesada en responder nuestras preguntas de manera completa. Al terminar, tuvimos una capacitación de clima organizacional, la realizo X y había mucha gente. Hicimos una actividad en donde tuvimos la oportunidad de conocer a otros empleados y sus áreas.

(...) Cuando esto termino, fuimos otra vez al edificio del frente pero esta vez para entrevistas al jefe de almacén de materiales. La verdad aunque fue muy amable no fue una buena entrevista dado que dio respuestas muy cortas e incompletas y como prefirió que no grabáramos su voz fue más difícil la recolección de información. (...)

(...) Por ultimo quiero decir que ayer me quede y no fue tan grave como lo pensé. Fui a almorzar con todos y estuvo mucho más rico, después estuve con NC recortando unos corazones y mientras lo hacíamos hablamos y nos reímos mucho, ella me cae muy bien. En la entrega de regalos y la actividad de celebración también la pase bien y para regresar a mi casa no tuve ningún problema.

(...) Me senté al lado de DA y ella me iba ayudando en todo lo que necesitaba aunque ella estaba muy ocupada porque como N esta incapacitada, tiene que hacer el trabajo de las dos. DA aunque está muy ocupada es muy servicial y nunca trata mal a nadie, es más, llevo un postre para compartir con todos. (...)

A partir de los resultados obtenidos en las observaciones registradas en la tabla anterior, se puede señalar que el proceso de selección presenta algunas falencias. Así mismo, se identificaron otras posibilidades de cambio y aspectos positivos en el Laboratorio que serán expuestos más adelante. Sin embargo, el objetivo central fue profundizar específicamente en el proceso de selección, puesto que es la base de este trabajo de grado, y además porque durante el tiempo transcurrido en el mismo, se realizaron labores principalmente relacionadas con dicho proceso.

Los resultados se presentarán rescatando el orden cronológico del proceso de selección y de la llegada a la organización. Es así como al comenzar la práctica se encontró que había otra estudiante de psicología realizando la misma función que las practicantes en el Laboratorio, es decir, que también estaba inmersa en la realización del proceso de selección principalmente. A pesar de que llegó solo una semana antes, esta persona comenzó a asumir un rol de autoridad lo que fue el primer inconveniente para el desarrollo del proceso, puesto que no había un jefe de área o un psicólogo profesional que asumiera esta labor. Esto generó dificultades dado que no había claridad en cuanto a las funciones y tampoco instrucciones claras, como se muestra en el siguiente fragmento de uno de los diarios de campo de las practicantes: *“Falta orientación en área de gestión humana, no hay claridad con respecto a quién está a cargo de la misma. Actualmente, una de las practicantes es quién le dice a las otras dos las labores a desempeñar”*.

Por otra parte, una vez participando en el proceso de selección empezaron a surgir obstáculos en algunas de sus fases. De esta forma, al realizar el reclutamiento se fue descubriendo que solo se hacía de manera externa y por medio de bolsas de empleo gratuitas en internet, lo que dificultaba la recolección de hojas de vida, en particular, porque el Laboratorio tiene cargos muy especializados que son de difícil consecución. Es así como esta fase retrasaba todo el proceso, haciendo que en ocasiones Gestión Humana no cumpliera con el objetivo de encontrar al candidato en el tiempo esperado, afectando así otros procesos dentro de la organización.

En cuanto a las pruebas psicotécnicas, se llevó a cabo principalmente la aplicación e interpretación del test WARTEGG, a pesar de que las practicantes habían aclarado desde un principio que no se contaba con los conocimientos necesarios para desarrollar dicha labor. Es por esto que se tuvo que recurrir completamente a un manual que al igual que la prueba, no era el original y por ende dificultaba aún más la interpretación, como se ve reflejado en la siguiente frase: *“Después de algunos días hoy volví a analizar el WARTEGG. Me siento insegura pues*

creo que no tengo los conocimientos necesarios para hacer esto y lo hago de memoria ya que lo he hecho muchas veces, basándome en el manual". Esto hace que la prueba pierda validez y adicionalmente conlleva implicaciones éticas al reproducir su contenido por medio de fotocopias. Sumado a lo anterior, a la hora de tomar la decisión sobre el candidato a seleccionar, esta prueba no tenía mayor relevancia y por lo tanto terminaba siendo una actividad que se realizaba sin sentido.

De igual forma, como parte del proceso también se utilizaba el 16PF y el IPV, los cuales tampoco cumplen con las condiciones necesarias para una aplicación adecuada. Esto se debe a que también son fotocopias y tampoco hay una persona cualificada para su interpretación.

Por último, con respecto a la fase de referenciación, es posible decir que en muchas ocasiones las llamadas no eran contestadas, como se indica en la siguiente afirmación de una de las practicantes: *"Estuvimos haciendo referenciación por un rato largo sin mucho éxito, pues, la mayoría de las personas a las que llamamos no contestaron el teléfono"*; y cuando sí ocurría, los datos recogidos no eran relevantes ni se sacaba mayor provecho de los mismos, dado que es poco probable que personas allegadas a los candidatos mencionen algo que pueda llegar a interferir en la contratación. Lo anterior confirma lo mencionado por Anderson et al. (2008) con respecto a la poca validez predictiva que tiene esta técnica, a pesar de ser comúnmente utilizada. Es por esto que al parecer de las practicantes no era del todo necesaria o determinante para el proceso.

Es así como una vez realizado el análisis expuesto en la tabla anterior y teniendo claridad sobre los obstáculos que se presentaron en las distintas fases, con respecto a la selección de personal se encontró, en principio, que existe una incoherencia en el proceso al conocer que el Laboratorio cuenta con competencias organizacionales establecidas, las cuales no habían sido mencionadas en ningún momento y por ende son irrelevantes en la selección de los trabajadores. Es así que se dificulta comprender la razón por la cual no se tienen en cuenta en ninguna de las fases del proceso de selección, a pesar de que se sabe que éste podría mejorar; es con esto que surge la pregunta central de esta investigación.

Algunas de las posibles causas encontradas que podrían explicar la ineficiencia del proceso son las siguientes. Por un lado, fue posible observar que hay un interés por el resultado final y la productividad (que en este caso es encontrar al candidato para el cargo vacante), sin importar el proceso para llegar a esto. Es así como se realizan labores sin sentido que no son tenidas en

cuenta a la hora de tomar la decisión sobre el candidato a contratar. Este es el caso de la aplicación de la prueba WARTEGG que fue mencionado anteriormente, o la contratación de personas para cargos altos ya que después de haber sido seleccionados es que se aplican pruebas, sin importar el resultado en las mismas, pues parece ser que el fin último es tener un registro de que se realizó el proceso completo.

En relación con lo anterior fue posible observar que a pesar de dichas exigencias en cuanto a la productividad y el resultado, no se proporcionan los medios para alcanzarlo. Es decir, la organización no facilita recursos económicos suficientes, como por ejemplo pasa con el reclutamiento en el que solo se utilizan páginas de internet gratuitas, como lo sustenta el registro en el diario de campo de una de las practicantes que menciona lo siguiente: *“El reclutamiento externo se hace por medios online (páginas de internet tales como computrabajo, jobmas, indeed, etc.), pero que sean gratis pues no hay presupuesto para eso (aunque sí hay para las actividades de bienestar)”* o con las pruebas psicotécnicas las cuales no son originales, pero a la vez espera buenos resultados. Adicionalmente se encontró que el proceso de selección se realiza de manera rígida siguiendo un procedimiento estándar y pre-establecido (el cual fue expuesto al inicio de este documento), lo cual dificulta encontrar al candidato idóneo para el cargo, además de no dejar mucho espacio para el cambio o la innovación, ni tampoco para interrogantes al respecto.

Esto tiene un vínculo estrecho con la concepción de alguna manera tradicional que se tiene del psicólogo el cual es reducido a la aplicación de pruebas y procesos determinados, sin ir más allá de esto, lo cual fue evidente en la experiencia de las practicantes y se puede sustentar con las siguientes afirmaciones: *“Acá se pone en duda la labor del psicólogo, pues cualquier persona podría aplicar y “analizar” las pruebas (...) Labor del psicólogo también se orienta a la recreación, entendida como actividades para el bienestar (semana de la salud, día del amor y la amistad, etc.)”*.

Por último, cabe mencionar que el proceso de selección de personal tampoco se lleva a cabo teniendo las mismas condiciones para todos los candidatos, pues en algunos casos las personas no atraviesan todas las fases del mismo, como es el de algunos cargos altos. Para éstos, se exige a los candidatos de realizar las pruebas, entrevistas, o demás requisitos que se supone son determinantes y necesarios para el ingreso de cualquier miembro al Laboratorio. Lo anterior se ve evidenciado en la siguiente afirmación de una de las practicantes: *“Seguimos revisando las*

carpetas de los empleados y pude ver que en esta empresa hay “palanca” pues en algunos empleados dice que no necesitan ciertos documentos ya que fueron contratados directamente por LO. Yo no estoy en contra de la contratación de familiares y/o amigos en una empresa, pero siempre y cuando éstos pasen por los mismos procesos que los demás aspirantes, y logren el puesto por sus méritos”.

Partiendo de todo lo anterior, y teniendo en cuenta que en los formatos en los que se deja registro de cada una de estas fases del proceso no hay evidencia alguna de las competencias organizacionales establecidas, se confirma que no son tenidas en cuenta. Entonces, es posible mencionar que aparentemente están planteadas sin ningún propósito y no muestran relación alguna con el proceso de selección, en el cual no se busca dar cuenta de las mismas en los candidatos.

Teniendo claro que el proceso estaba teniendo problemas, se continuó con una segunda fase de investigación con el fin de conocer aún más con respecto a la selección en la empresa. Para ello, se realizó el diseño y aplicación de entrevistas a los jefes de área (Anexo 2), con el objetivo de evidenciar la concepción que tienen los mismos de dicho proceso. Posteriormente se sistematizaron los resultados (Anexo 3) con el propósito de facilitar el análisis y sacar conclusiones al respecto. En este apartado se expondrá una síntesis de los datos obtenidos en las entrevistas en la tabla número dos, sin incluir la primera que hace referencia a particularidades de cada área, como el nombre y los procesos que se llevan a cabo:

Tabla 2

Síntesis entrevistas jefes de área

Preguntas	Síntesis de respuestas
2. ¿Qué entiende usted por proceso de selección?	En términos generales, todos los jefes de área tienen claridad en cuanto a lo que es un proceso de selección y la finalidad del mismo. Lo entienden como el transcurso a seguir para encontrar a la persona más idónea para un cargo determinado.
3. ¿Cree usted que la rotación de personal en su área es alta o baja? ¿Qué lo lleva a pensar de esta manera?	La mayoría de los jefes de área entrevistados perciben que la rotación en el Laboratorio es alta aunque algunos mencionan que en su área específica este no es el caso. Algunos se atreven a decir cuáles serían las posibles causas entre las cuales mencionan la remuneración, los tipos de contrato, las ganas de estudiar y crecer profesionalmente y el hecho característico de la industria farmacéutica en la que es común que la gente se mueva de empresa en empresa. Adicionalmente, uno de los jefes mencionó que la rotación no era especialmente alta ni baja, sino que era

	intermedia.
4. Al momento de hacer una requisición de personal, ¿tiene usted claras las funciones que debe desempeñar el individuo para el cargo vacante?	A excepción de uno quien afirma que casi nunca hace requisiciones, todos los jefes de área dicen tener claras estas funciones además de mencionar la existencia de un manual que sirve como guía al momento de realizar la requisición de un empleado. Sin embargo, uno de ellos menciona no hacer uso del manual. Normalmente estos manuales son realizados por cada uno de ellos de acuerdo a su área específica.
5. ¿Siente que debe tener alguna ayuda para realizar la requisición?	En términos generales las personas entrevistadas mencionaron que realizan la requisición solos, pero cuatro de ellos afirmaron requerir el apoyo de gestión humana.
6. Al momento de hacer una requisición de personal, ¿Qué cree usted que es más relevante, las funciones que debe desempeñar el candidato o las características del mismo?	La mayoría afirma que debe darse un equilibrio entre los dos aspectos puesto que ambos son muy importantes al momento de seleccionar un candidato. Por otro lado, uno de los jefes afirmó que lo más importante son las características de personalidad de la persona y otro por su parte le dio mayor relevancia a las funciones que debe desempeñar en el cargo. Por otro lado, en términos generales, los jefes resaltan la importancia de la actitud de las personas a la hora de seleccionar a los candidatos.
7. ¿Cree que los candidatos preseleccionados se adecuan al perfil del cargo vacante?	Hubo cuatro entrevistados que dijeron que no se adecuan, tres que a veces resultan ser los adecuados y solo dos dijeron que suelen recibir las hojas de vida esperadas. De lo anterior se puede decir que en términos generales hay una inconformidad con respecto al reclutamiento de candidatos.
8. Generalmente, cuando ya se selecciona y se contrata al candidato, ¿el desempeño del mismo cumple con lo esperado?	Hubo un mayor número de jefes que afirmaron que el desempeño de los candidatos seleccionados sí es el esperado. Sin embargo dos dicen que no y otros cuatro que algunas veces. Esto puede ser contradictorio, pues, la mayoría afirmó que los preseleccionados normalmente no se adecuan y en cambio mencionan que el desempeño si resulta ser el esperado.
9. ¿Cree que el proceso de selección de Laboratorio es adecuado? ¿Cree que este proceso resulta ser efectivo? ¿Le haría algún cambio?	Aunque la mayoría dijo que si es un proceso adecuado, a la vez propusieron algunos cambios lo cual refleja que el proceso sí podría ser mejor. Entre las propuestas se encuentran realizar una reunión entre los jefes y gestión humana al momento de hacer la requisición, cambiar o realizar tests diferentes, realizar pruebas técnicas de acuerdo a cada área, tener bancos de hojas de vida a disposición de gestión humana y modificar las fuentes de reclutamiento que se utilizan actualmente. Por otro lado, hubo tres personas que dicen que no es un proceso adecuado y hubo una persona que no dio una respuesta, pues, volvió hace poco a la organización y no tiene conocimiento de cómo se realiza este proceso en el momento. Además, otro de los entrevistados mencionó estar ajeno al proceso puesto que el personal que requiere debe estar altamente calificado y el proceso no se lleva a

cabo de la misma manera que cuando se reclutan candidatos para cargos más bajos.

A partir de las entrevistas realizadas, es posible afirmar que hay una concordancia entre lo encontrado por las practicantes y lo expuesto por algunos de los trabajadores de la empresa en mención ya que tienen presente la existencia de falencias en el proceso de selección, e incluso algunos mencionaron las posibles causas y realizaron sugerencias al respecto. Es de esta manera que plantean que existe cierta rotación de personal que puede deberse a la remuneración establecida en el Laboratorio, los tipos de contrato, las ganas de estudiar y crecer profesionalmente de los trabajadores, y una característica propia de la industria farmacéutica, en donde es común la rotación de empleados de empresa en empresa.

Es así como en las entrevistas se reflejó que a grandes rasgos se tiene la percepción de que en el Laboratorio hay una rotación medianamente alta de personal y que el proceso de selección podría mejorar, lo cual, según las practicantes, puede estar relacionado, entre otras cosas, con el reclutamiento al iniciar el proceso de selección puesto que solo dos de las personas entrevistadas mencionaron recibir por parte de Gestión Humana las hojas de vida esperadas (pregunta 7). En este sentido, resulta evidente que en muchos casos en esta área no se logra recolectar candidatos que se ajusten a las expectativas de los jefes que abrieron la vacante, por lo cual se hace necesario seguir buscando hojas de vida, retrasando nuevamente todo el proceso.

Adicionalmente, la mayoría de los jefes manifestaron posibilidades para mejorar el proceso. Entre sus propuestas mencionan que se realice una reunión entre los jefes y el área de Gestión Humana al momento de hacer la requisición de personal, prestar especial atención a la actitud de la persona, además de tener en cuenta un equilibrio entre la personalidad y las funciones que requiere el cargo a la hora de elegir la persona que lo cubrirá. También, sugieren que se cambien los test, que se ejecuten pruebas técnicas para cada área, que haya bancos de hojas de vida y por último, que se utilicen otras fuentes de reclutamiento.

De esta manera en el Laboratorio existe una percepción con respecto a que el nivel de rotación de personal es medianamente alto según lo mencionado por los jefes de área y teniendo en cuenta la experiencia de las practicantes, quienes realizaban de manera repetitiva diferentes fases del proceso de selección y en algunos casos para una misma vacante, especialmente en el primer

semestre. Sin embargo, dicha percepción no coincide completamente con un estudio realizado por el área de Gestión Humana en el que se encontró lo siguiente:

Tabla 3

Índice de rotación del Laboratorio en el año 2015¹

Mes	Ingresos	Retiros	Total planta	Fórmula de rotación
Enero	6	8	143	-0.013
Febrero	4	3	148	0.006
Marzo	2	7	159	-0.03
Abril	1	7	158	-0.03
Mayo	7	0	166	0.04
Junio	9	7	169	0.01
Julio	12	11	161	0.006
Agosto	5	6	164	-0.006
Septiembre	5	5	164	0
Octubre	2	4	163	-0.012
Noviembre	3	5	159	-0.01
Diciembre	3	4	125	-0.009
Total:	59	77		

A pesar de que la rotación no es especialmente alta si se tienen en cuenta los retiros por mes como lo muestra la tabla número 3, sí puede llegar a considerarse elevada si se toma como base el número total de retiros e ingresos en el año, lo cual podría sustentar por qué se tiene la percepción de alta rotación por parte de los jefes de área y de las practicantes. A partir de dichos datos se

¹ Es pertinente aclarar que los datos expuestos en la tabla son producto de una investigación realizada en el área de Gestión Humana del Laboratorio en la cual las practicantes no tuvieron participación. Adicionalmente, se debe mencionar que no se tiene plena seguridad con respecto a las cifras, especialmente las del mes de diciembre en donde el total de empleados es de 125 y se menciona que solo se presentaron 4 retiros lo cual debería implicar un total de 155 empleados si se tiene en cuenta el mes de noviembre. Sin embargo, se tomó como referencia esta información ya que fue la única fuente proporcionada por la organización.

puede ver que el número total de retiros es mayor al correspondiente a los ingresos, por lo tanto surge el interrogante con respecto a lo que ocurrió con esas vacantes que no se llenaron.

Adicionalmente, si se tiene en cuenta que las practicantes ingresaron a la organización en el mes de agosto y que a partir de este mes hasta el final de año hubo 18 ingresos, se explica por qué se realizó tantas veces el proceso. Sin embargo, es preciso volver a mencionar que en las ocasiones en las que se realizaba repetidamente para una misma vacante se debía a falencias en el proceso, y no a la rotación de personal específicamente.

Por otro lado, es relevante el hecho que se tenga la impresión de que el proceso no es del todo adecuado y por ende genere inconformidades. Por esta razón, y teniendo en cuenta los obstáculos mencionados anteriormente, se confirma la necesidad de transformar el proceso de selección acudiendo a una intervención que responda a las necesidades del caso particular e intentando obtener un mayor grado de coherencia entre lo establecido y la práctica en el mismo.

No se quisiera cerrar los resultados sin retomar los hallazgos presentados en la tabla número 1, pues se evidenciaron aspectos positivos en el Laboratorio, entre los cuales se encuentra un trato amable y respetuoso entre los miembros, siendo este el factor más importante en esta organización, pues facilita un clima organizacional sano. También fue posible evidenciar que las actividades relacionadas con el bienestar son positivas para los trabajadores, puesto que se vio un interés por parte de los mismos al organizar y promover dichas actividades. Adicionalmente, se pudo observar un nivel de compromiso destacado de los sujetos con respecto a su trabajo y sus responsabilidades. Otro de los aspectos por resaltar es que en el Laboratorio hay un interés por suplir las necesidades básicas de sus empleados, lo cual se ve reflejado en los servicios de alimentación, limpieza de las instalaciones y dotación correspondiente.

Teniendo en cuenta lo anterior, es preciso mencionar que en esta organización existe un alto grado de cohesión en cada área, así como entre las mismas, pues los trabajadores han establecido lazos estrechos entre sí lo que lleva a que sus relaciones vayan más allá de un vínculo estrictamente laboral. Es así como la iniciativa nace de ellos mismos, quienes propician dicho ambiente. Por otro lado, también es posible afirmar que en el Laboratorio hay claridad con respecto a la importancia que tiene el capital humano en una organización por lo que intentan

suplir las necesidades básicas y hay un interés por propiciar actividades recreativas que generan satisfacción en los empleados.

Ahora, con respecto a otros puntos por mejorar, en términos generales fue posible evidenciar cuatro aspectos. Uno de ellos fue es el proceso de inducción, ya que a pesar de ser de gran importancia para la adaptación de los nuevos miembros a la empresa, se realiza de forma superficial y no se le hace a todos los empleados. Adicionalmente, en algunos casos no se implementa en el momento oportuno pues los miembros ya llevan tiempo en la organización, y se realiza solo con el fin de que quede un registro. Otro aspecto que es preciso mencionar es que la empresa fue fundada aproximadamente hace 30 años, pero sus instalaciones y procesos parecen ser los mismos, lo cual refleja que no han sido actualizados a medida que pasa el tiempo. Esto se evidencia en la infraestructura de la organización a la cual le falta modernización, y en los archivos de la misma pues todos están en carpetas y papel lo que resulta en procesos más lentos.

También se observó que a pesar de las buenas relaciones que existen entre los empleados, en ocasiones no hay un buen manejo de la información pues no hay claridad en cuanto a las instrucciones o no hay conocimiento de ciertos datos, lo cual puede deberse a que cada miembro está inmerso en sus responsabilidades, pero alejado de las de sus colegas. De igual forma, otra explicación puede ser el modelo de organización presente que al ser jerárquico lleva a que cierta información sea manejada solamente por cargos superiores.

Discusión y Conclusiones

Resulta pertinente comenzar este apartado dando respuesta a la pregunta central de este trabajo: ¿Cuál es la relación entre el modelo de Gestión por Competencias y la forma cómo se lleva a cabo la selección de personal en un laboratorio farmacéutico de Bogotá? Teniendo en cuenta el recorrido teórico realizado, así como los resultados encontrados, en primera instancia es posible afirmar que en el laboratorio estudiado no existe un modelo completo basado en competencias.

Dicha afirmación se puede explicar con lo siguiente; aunque había unas competencias organizacionales determinadas y definidas, éstas no eran tenidas en cuenta en ninguno de los procesos llevados a cabo por el área de Gestión Humana. Como consecuencia de esto, no había una alineación de tales procesos (inducción, capacitación, selección de personal, entre otros) que

se basara en las competencias y que tuviera relación directa con la estrategia organizacional como sucede cuando se implementa un modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias tal y como lo mencionan Moreno et al. (2004) y Pereda et al. (2002). Ahora, en cuanto a la selección de personal específicamente, es posible afirmar que no se evidenció relación alguna entre las actividades que se desarrollan para llevar a cabo dicho proceso, y el modelo de competencias. Entonces, no había un lenguaje común en cuanto a comportamientos observables y evaluables en los candidatos a seleccionar, lo cual es necesario para llevar a cabo un proceso de selección por competencias que resulte ser útil (Pereda et al., 2002).

Es así como en un principio se pensó que las falencias en el proceso de selección de personal en el Laboratorio, se debían a factores tales como la rigidez del mismo, la aplicación de pruebas sin personal cualificado para interpretarlas, el desarrollo de actividades sin sentido, entre otras cosas. A partir de esto, al conocer sobre la existencia de competencias organizacionales y comenzar a profundizar en cuáles serían las razones para no hacer uso de ellas, se las identificó como una vía para poder mejorar la selección de personal y cambiar la percepción de los miembros del Laboratorio con respecto a la misma.

Se cree que el hecho de que no se implementaran tales competencias en ninguno de los procesos, especialmente el de selección a pesar de conocer sobre la existencia de falencias en el mismo, se podría explicar por dos aspectos. El primero de ellos es que las practicantes sugieren que durante su estadía en la organización, no encontraron evidencia ni escucharon que se hiciera referencia a las mismas por parte de ninguno de los trabajadores. Por lo tanto, es posible suponer que los empleados no conocen la existencia de las competencias organizacionales del Laboratorio, ni saben que es viable gestionar los procesos a partir de éstas. El segundo hace referencia a la falta de personal capacitado en el área (como podría ser un psicólogo profesional) que facilitara y guiara la implementación del modelo.

Ahora bien, es pertinente hacer un análisis de cada una de las fases del proceso de selección para dar cuenta de la inexistencia de una relación con un modelo de selección basado en competencias, y por lo tanto con las competencias organizacionales (dado que éste se implementaba de una forma semejante a la tradicional), así como para contrastarlas con la teoría recolectada. En cuanto al perfil en la organización, a pesar de estar establecido para cada cargo no incluye competencias ni sus respectivos niveles, lo que no concuerda con un perfil realizado

con base en las competencias y tampoco permite establecer con claridad lo que se espera de los candidatos (Alles, 2006).

Por el contrario, contiene la formación académica, las especializaciones, la experiencia y habilidades o requisitos específicos. Es de esta manera que fue posible observar que desde un inicio no está la base para el desarrollo adecuado de las fases según un modelo de selección por competencias, puesto que es a partir de dicho perfil que se establecen las entrevistas y demás técnicas, y en últimas todo el proceso (Cuesta, 2011). De igual manera, se podría decir que el reclutamiento es llevado a cabo de forma tradicional similar a la mencionada por Alles (2006) en donde solo se tiene en cuenta dicho perfil y la requisición realizada por el jefe inmediato.

Continuando con la siguiente fase, tanto la entrevista realizada por Gestión Humana como la llevada a cabo por el jefe inmediato son semi-estructuradas, pues concuerdan con lo mencionado por Ballas y Castillo (2008) ya que cuentan con formatos preestablecidos pero que brindan la posibilidad de profundizar en ciertos aspectos que se consideren relevantes en el momento. Se debe recalcar que aunque no es imperativo, sería más adecuado hacer uso de entrevistas de incidentes críticos o de eventos conductuales que estén alineadas con las competencias laborales. El beneficio de implementar este tipo de entrevistas es que facilitan la predicción del rendimiento de los candidatos a partir de sus conductas pasadas (Rodríguez, 1999) al evidenciar el nivel en el que se presentan las competencias establecidas.

Ahora, las pruebas que se realizan en el Laboratorio (WARTEGG, 16 PF, IPV) van de la mano con lo que menciona Chiavenato (2009) con respecto a las técnicas comúnmente utilizadas en un proceso de selección tradicional, y por ende no responden a la propuesta de un modelo de selección que se base en las competencias. Es por esto que se considera que un centro de evaluación que incluya pruebas situacionales estaría más acorde a la misma. Esto se fundamenta en que este tipo de prueba permite evaluar el carácter observable de las competencias, basándose en que hay diferentes posibilidades de conducta para cada situación específica que determinan el éxito o fracaso, como lo menciona Grados (2000). Por último, antes de tomar la decisión respecto al candidato a seleccionar se realiza la referenciación personal y laboral. Para esto tampoco se busca indagar si las personas presentan o no las competencias organizacionales.

En este punto resulta pertinente recalcar que para el abordaje de la pregunta de investigación de este trabajo de grado se realizó el análisis de la vida cotidiana en el Laboratorio, pero el compromiso con la organización iba más allá de estos resultados y por tanto se hizo una propuesta de intervención. El objetivo de la misma fue repensar las competencias organizacionales ya establecidas, proporcionando una definición adecuada de las mismas, y buscando alinearlas con el proceso de selección de personal para mejorarlo, así como para beneficiar tanto a los candidatos, como a la organización. Es importante mencionar que para la implementación de un modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias en el Laboratorio sería necesario realizar los demás procesos propios del área (tales como inducción, capacitación y evaluación de desempeño) basados igualmente en las competencias establecidas, logrando así una verdadera alineación.

Dicha propuesta fue presentada en una reunión con todos los jefes de área de la organización. Durante ésta se mostraron las competencias organizacionales que fueron modificadas por las practicantes, se sugirió a cada jefe establecer competencias correspondientes a su área, y se tomó la decisión de implementar las pruebas situacionales y la entrevista por incidentes críticos como herramientas para la evaluación de las mismas. De esta forma se cree que se logrará una coherencia entre el modelo establecido y la práctica, es decir la manera como se desarrolla el proceso en la cotidianidad, y por lo tanto, se obtendrán mejores resultados con el proceso.

Esta intervención puede ser respaldada por los planteamientos de Schvarstein (2000) ya que pretende resolver una tensión universal, la cual se genera entre lo establecido y la práctica, desde la particularidad de la organización en mención, en donde se identificó que lo que se realizaba en la cotidianidad para llevar a cabo el proceso de selección, no correspondía en su totalidad con aquello que estaba pre establecido para el mismo. Es así como al hacer parte del Laboratorio fue posible conocer la situación específica del mismo, los actores, la historia y otros aspectos que permitieron de una u otra forma realizar lo mencionado por Vasco (1989), citado en Gutiérrez (2007), al develar aspectos por debatir buscando la comprensión de los fenómenos y generando así acciones frente a los mismos.

Aunque se ha encontrado que el modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias tiene ciertos aspectos por mejorar como lo identifican autores tales como García-Sáiz (2011) y Amigot y Martínez (2013), también puede brindar beneficios como lo es el logro

de metas y objetivos comunes trazados en el área o la organización, y una mayor participación por parte de los empleados (Moreno et al., 2004). Es por esto que con esta aproximación se busca hacer frente a ciertos puntos cuestionables que ha tenido la psicología del trabajo a lo largo del tiempo. Como lo menciona Pulido-Martínez (2011) dicha disciplina en su origen promovió los valores capitalistas y por lo tanto la maximización de beneficios económicos con un enfoque en la producción.

Como resultado de esto, siguiendo al mismo autor, se genera una instrumentalización del trabajador al considerarlo parte del proceso productivo y convertir los problemas laborales en personales. Es así como se llega a afectar la subjetividad de los individuos, involucrando también su dignidad. Entonces, se tiene presente que la identidad y la subjetividad son producto, en parte, de la configuración social la cual a su vez es consecuencia de dispositivos de poder como lo es el capitalismo.

Con respecto a lo anterior, se tiene plena conciencia de que una tensión universal no va a ser resuelta de forma tan sencilla y que tomará aún más tiempo e incluso podría llegar a no resolverse. Sin embargo, teniendo en cuenta el alcance de este estudio en particular, se buscó plantear una posibilidad a una organización específica en donde más allá del beneficio que puede obtener el Laboratorio, se esperaba contribuir a la satisfacción laboral de los sujetos entendidos desde su particularidad. Entonces, se apela a considerarlos más allá de su intelecto, teniendo presentes aspectos propios de la persona como lo son sus intereses, necesidades, habilidades, entre otros. Es de esta forma que con la implementación de un proceso de selección por competencias se intentó generar un cambio en el modelo tradicional que se implementaba en el Laboratorio, alejándolo de la rutina y la repetición de actividades que en muchos casos no tenían sentido.

En este punto resulta pertinente presentar un breve análisis con respecto al sujeto que se construye en esta organización en particular. Como ya ha sido mencionado, el laboratorio en mención muestra un interés por su capital humano y parece tener claridad con respecto a la importancia del mismo para la empresa. Es por esto que hay un intento por suplir las necesidades y satisfacer a las personas, no sólo en cuanto a las condiciones físicas sino también en el ámbito personal, pues se realizan actividades recreativas que los empleados disfrutaban y en donde han

establecido lazos estrechos entre sí, lo que ha generado un clima laboral saludable en la organización.

En este sentido se podría decir que el sujeto trabajador de esta empresa puede sentirse satisfecho en cuanto a las relaciones interpersonales y el clima de la organización, pero al parecer de las practicantes, no sucede lo mismo con su carrera profesional. Esto se debe a que al realizarse labores que en muchos casos no tienen sentido para los empleados, es posible que no solo pierdan su motivación, sino que no cuenten con los recursos necesarios para determinar e ir construyendo un plan de carrera. Es así como se considera que aunque el Laboratorio se preocupa por los individuos, éstos terminan viéndose afectados porque los procedimientos, en muchas ocasiones, no son los adecuados puesto que hay un interés por el resultado final, y no el proceso para llegar al mismo.

En últimas, esta investigación busca abrir un espacio para la duda y el cambio, llevando a pensar la crítica tradicional que se le hace a la psicología del trabajo como promotora de los valores capitalistas, pero en un caso específico y en un contexto particular como el colombiano. Adicionalmente, permite dar cuenta de la contradicción que en muchas ocasiones se genera entre lo establecido, es decir aquello que se propone como plan de acción, y las actividades que en la cotidianidad se ponen en práctica en las organizaciones, lo cual puede llevar a la ineficiencia de algunos procesos, así como a confusión por parte de los trabajadores en cuanto a las labores que deben desempeñar y los pasos a seguir. Teniendo esto presente, se considera que este estudio puede servir como punto de partida para que otras empresas se cuestionen y se analicen a sí mismas en cuanto a dicha contradicción.

Referencias

- Amigot, P., & Martínez, L. (2013). Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. Una mirada desde la Psicología Social Crítica. *Univ. Psychol*, 12 (4), 1075-1086.
- Anderson, N., Salgado, J., Schinkel, S., & Cunningham-Snell, N. (2008). Staffing the organization an introduction to personnel selection and assessment. *An introduction to work and organizational psychology: a European perspective*. (pp. 258-279). Oxford: Blackwell Publishing.
- Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
- Ballas, C., & Castillo, H. (2008). Etapas en el proceso de Investigación Cualitativa. *Etnografía campos de aplicación en educación y etapas en el proceso de investigación* (pp. 26-58). Bogotá: Javegraf.
- Bonilla-Castro, E., & Rodríguez, P. (1997). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias. *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales* (pp. 2-20). Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Boyatzis, R. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of management development*, 27(1), 5-12.
- Boyatzis, R., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of emotional intelligence* (pp.343-362). San Francisco: Jossey-Bass.
- Castel, R. (1996). Trabajo y utilidad para el mundo. *Revista Internacional del Trabajo*, 115(6), 671-678.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México: Editorial Mc Graw- Hill Interamericana Editores.
- Chouhan, V., & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling- A Literature Survey. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(1), 14-22.
- Cuesta, A. (2010). Gestión por competencias y selección de personal. *Gestión del talento humano y del conocimiento* (pp. 239-394). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fernández-Ballesteros, R. (1993). La Observación. *Introducción a la evaluación psicológica* (pp. 137-182). Madrid: Ediciones Pirámide.

- Gallego, M. (2012). Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista universidad EAFIT*, 36(119), 63-71.
- García-Sáiz, M. (2011). Una revisión constructiva de la gestión por competencias. *Anales de psicología*, 27(2), 473-497.
- Gutiérrez, E. (2007). Cultura, Organizaciones e Intervención. *Universitas Psychologica*, 6(1), 115-130.
- Grados, J. (2000). *Centros de evaluación*. México: El Manual Moderno.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Landa, M. I., & Marengo, L. G. (2011). La metabolización de los cuerpos en el capitalismo avanzado. *Trabajo y sociedad*, 29 (1), 177-199.
- Lévy-Leboyer, C. (2000). Identificar y evaluar las competencias. *Gestión de las Competencias* (pp.65-96). Barcelona: Ediciones Gestión.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American psychologist*, 28(1), 1-14.
- McClelland, D. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-339.
- Moreno, M., Pelayo, Y., & Vargas, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de empresa*, 10, 56-72.
- Palací, F. (2005). Las organizaciones y su psicología. *Psicología de la Organización* (pp.1-39). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Pereda, S., Berrocal, F., & López, M. (2002). Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. *Dirección y organización*, 28, 43-54.
- Pulido-Martínez, H. C. (2011). Psicología y trabajo: una relación bajo examen. *Psicología y Política Públicas. Aportes desde la Academia*, 123-144.
- Pulido-Martínez, H. C., & Sato, L. (2013). ... Y entonces ¿esto de la crítica qué es? De la relaciones entre la psicología y el mundo del trabajo. *Universitas Psychologica*, 12(4), 1355-1368.
- Pulido-Martínez, H.C., (2001). Hitos de la psicología organizacional. Trabajo y organizaciones. *Revista debates en psicología: Organizaciones, cultura y trabajo*, 4.

- Rodríguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. K. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management, 41*(3), 309-324.
- Rodríguez, N. (1999). Selección efectiva de personal basada en competencias. *Revista do Serviço Público, 3*, 99-120.
- Rodríguez, J. (2011). Métodos de investigación cualitativa. *Revista de Investigación Silogismo, 1*(08), 1-43.
- Sánchez, A., Martínez, C., & Marrero, C. (2005). Cómo gestionar los recursos humanos sobre la base de competencias. *Ingeniería Industrial, 26*(2), 3-10.
- Schvarstein, L. (2002). Consideraciones preliminares para pensar la práctica del análisis organizacional en contextos específicos. *Poiésis, 2*(5).
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ediciones Morata.
- Supiot, A. (2010). Perspectiva jurídica de la crisis económica de 2008. *Revista internacional del trabajo, 129*(2), 165-177.
- Wittke, T. (2005). La empresa: nuevos modos de subjetivación en la organización del trabajo. *Scharstein y Leopold (comps.), Trabajo y Subjetividad. Entre lo existente y lo necesario, 147-164*.
- Zingheim, P., Ledford, G., & Schuster, J. (1996). Competencies and competency models: Does one size fit all. *ACA journal, 5*(1), 56-65.

Anexos

Anexo 1

Diarios de campo

Diario de campo Natalia

- En primera instancia no se ven claramente las relaciones de poder (jefe-empleado).
- Hay poca comunicación entre los empleados, el trabajo parece ser individualizado (parece que falta trabajo colaborativo).
- La relación entre trabajadores es cordial, amigable.
- No está bien formada u organizada el área de gestión humana en la empresa, la responsabilidad está prácticamente en su totalidad sobre los practicantes (tres de psicología); adicionalmente hay dos practicantes de la Salud Ocupacional).
- Las instalaciones no están en el mejor estado para el trabajador, pero cumplen con condiciones mínimas o básicas (oficinas, escritorios, sillas relativamente cómodas).
- Parece haber contacto ocasional entre las distintas áreas de la empresa.
- Laboratorio es una organización que lleva alrededor de 30 años, y parece estar igual que cuando empezó (en relación a la infraestructura y las instalaciones físicas), le falta modernización.
- No hay espacio de cafetería en donde el trabajador pueda tener un descanso y cambio de ambiente (hay una máquina con agua caliente, café en polvo, té y azúcar, y un recipiente con panes, disponible para todos los empleados sin excepciones, pero deben comer ahí parados o en su oficina).
- Hay limpieza en el lugar, siempre se mantiene aseado.
- Perfil similar entre empleados y aspirantes (en general, estrato socio-económico bajo-medio).
- En el proceso de selección de personal hay una estandarización de las pruebas que se aplican a los candidatos: se realizan siempre las mismas pruebas según el cargo (WARTEGG, 16PF, IPV). No hay una mirada crítica al respecto, está normalizado. El WARTEGG se analiza a partir de un manual, y el 16PF es tenido en cuenta a partir de los resultados obtenidos por un computador. Aquí se pone en duda la labor del psicólogo, pues cualquier persona podría aplicar y “analizar” las pruebas.
- La capacitación se hace internamente en cada área, no parece estar a cargo del departamento de gestión humana.
- Primero se hace una entrevista (pre-establecida, hay un formato base para todas) y luego se aplican las pruebas.
- Se tienen en cuenta las referencias en el proceso de selección (tanto laborales, como familiares), lo cual no es muy confiable.
- Labor del psicólogo también se orienta a la recreación, entendida como actividades para el bienestar (semana de la salud, día del amor y la amistad, etc.).
- En el proceso de selección, en primer lugar el jefe directo realiza la requisición (formato en el que se establece el cargo vacante, la descripción del mismo, y los requerimientos específicos con respecto al candidato, tales como edad, sexo, experiencia y nivel de escolaridad), luego se la pasa al departamento de gestión humana, en donde se realiza el proceso de reclutamiento, y después el jefe directo tiene una entrevista con tres de los candidatos, y finalmente los que “más le gusten” pasan al proceso con el departamento de psicología (entrevista y pruebas). Finalmente, el psicólogo le da su criterio al jefe directo, y si este así lo decide, el candidato es contratado y se le hacen exámenes médicos.
- Hay muchos practicantes.

- Un aspecto positivo de que la entrevista tenga un formato pre-establecido e igual para todos, es que propicia la comparación entre los candidatos.
- El reclutamiento externo se hace por medios online (páginas de internet tales como computrabajo, jobmas, indeed, etc.), pero que sean gratis pues no hay presupuesto para eso (aunque sí hay para las actividades de bienestar mencionadas anteriormente).
- Se realiza una visita domiciliaria a algunos aspirantes según el cargo. No hay claridad con respecto al fin de ésta, ni quién la realiza.
- No hay una buena comunicación entre el jefe directo y el departamento de psicología con respecto a los aspirantes, a veces hay confusiones (por ejemplo, una de las practicantes, sin saber, aceptó a un candidato sin consultarle al jefe directo y le tocó retractarse y llamar nuevamente a los aspirantes).
- La figura del psicólogo está estereotipada y no parece ser de gran importancia, teniendo en cuenta que el área de gestión humana está a cargo en su totalidad, de los practicantes. Parece ser que el gerente del área no es un psicólogo, y no se involucra mucho en las actividades que se realizan.
- La apreciación de las técnicas de selección es muy subjetiva.
- Se realizan capacitaciones a cualquier miembro nuevo de la empresa, con respecto a ésta (misión, valores, historia, etc.), las BPMs, los POES, la forma de diligenciar cualquier documento, etc. Esto es positivo, pero a la vez es un intento por estandarizar u homogenizar el comportamiento de todos los empleados, y un intento porque todos hablen “el mismo idioma”.
- Falta orientación en área de gestión humana, no hay claridad con respecto a quién está a cargo de la misma. Actualmente, una de las practicantes es quién le dice a las otras dos las labores a desempeñar.
- Otro inconveniente en la comunicación: no le informaron a dos de las practicantes con respecto a una capacitación (la hora y el día de ésta). Además, la programaron en un horario fuera del establecido para estas practicantes (se realizó el martes 18 de agosto a las 2:00 p.m.).
- Las oficinas del tercer piso (que es el único que las practicantes conocen, no se hizo un recorrido inicial del lugar) son con vidrios. En todo momento hay visibilidad de éstas, los empleados se ven entre sí. Esto puede ser una manera de control.
- Aprendizaje por observación: las practicantes hemos entrado a ver dos entrevistas de selección (que son realizadas por la otra practicante).
- El depto. De gestión humana se encarga de archivar los memorandos de todas las áreas de la organización.
- Segunda semana de trabajo y las practicantes (dos de ellas) todavía no tienen materiales de trabajo como: computador, marcadores, etc.
- Un día dieron “onces” (aparte del pan, y las bebidas que se dan diariamente): fruta y ponqué para todos los empleados.
- Hay registro de la hora de entrada y salida del Laboratorio (planilla).
- Operarios tienen uniformes e implementos de aseo (guantes, gorro, etc.), el resto de personal debe vestir de manera formal (no jeans o tenis).
- Los empleados reciben bono de almuerzo para restaurantes cercanos a la empresa.
- Algunas de las capacitaciones que se realizan son evaluadas y calificadas en una escala de 1 a 5, para asegurar el aprendizaje con respecto a la información.
- Falta planificación en el proceso de selección, en una ocasión se realizaron entrevistas seguidas, que no dieron tiempo para que los aspirantes terminaran de realizar las pruebas (ya que hay un solo espacio destinado para la realización de las pruebas y las entrevistas), lo que llevó a que uno de los candidatos tuviera que terminar las pruebas en la oficina de dos practicantes de psicología, mientras éstas estaban analizando el WARTEGG de otras personas (esto probablemente influyó en las respuestas del aspirante).
- Los psicólogos de la empresa tienen labores secretariales (revisión de documentos, archivar, organizar papeles, etc.).

- No permiten sacar hojas de vida de la oficina en la que se encuentran (ni siquiera a la oficina de al lado).
- La organización está dividida en áreas (jurídica, producción, gestión humana, control de calidad, etc.) que parecen estar bien delimitadas.
- Hay un ascensor en el edificio pero no funciona.

01-09-2015

- Hoy llegamos al Laboratorio y nos pusimos en la labor de revisar las carpetas de archivos de los empleados de la empresa, el inconveniente fue que no nos dejaban sacarlas de la oficina en donde están, por lo que nos tocó hacerlo paradas, lo cual fue incómodo en primer lugar porque interrumpíamos el paso de las personas, y en segundo lugar, porque después de la primera hora el cansancio es terrible.
- Mientras revisaba los archivos pude ver que la fecha de ingreso de la mayoría de los empleados es en el 2014 o 2015 lo que muestra que es posible que haya un alto nivel de rotación en la empresa. Esto me hizo pensar que existen dos posibilidades, o los empleados no están satisfechos con su lugar y modo de trabajo, o el Laboratorio contrata personas por cortos periodos de tiempo, de pronto por razones económicas.
- Mientras estaba en la oficina de las carpetas, hoy por primera vez vi a B en la oficina que es grande y parece ser de un cargo alto. Me pregunto de qué área será, pero por lo que he oído puede ser del área comercial. También me parece curioso que no va mucho a su oficina, y cuando va, normalmente no es más de dos horas.
- Cada día es más visible la relación amigable que hay entre los trabajadores (en donde más lo veo es en mi área, de gestión humana): hoy DA (asistente de gestión humana) le llevó pan a los que se encontraban en la oficina, e incluso nos ofreció a nosotras de manera muy amable.
- Cuando entramos por la mañana al Laboratorio, no había planilla para el registro de entrada/salida de la empresa, y según lo que oí, es la labor de N realizarla. Sin embargo, todavía no sé para qué registran la hora de entrada y salida, ni tengo claridad con respecto al hecho de que la mayoría de los empleados deben poner la huella, somos pocos los que en vez de eso debemos firmar la planilla.
- En el transcurso de la mañana X estaba pegando afiches en cada piso sobre los cumpleaños del mes. Todavía me asombra la importancia que le dan a ese tipo de actividades recreativas, yo sé que es importante hacer que los trabajadores se sientan a gusto y se sientan apreciados por la empresa, pero en mi opinión personal eso va más allá de celebrar el cumpleaños o el día del amor y la amistad. Por ejemplo, para mí se ve más reflejado en las condiciones de trabajo, en el trato que se le da al trabajador, entre otras cosas.
- Hoy por primera vez caí en cuenta de que en el tercer piso hay una fotocopiadora y una impresora que parecen estar a la disposición de todos los trabajadores. También que hay botellón de agua y extintores. Por otra parte, también noté que hay un sofá en la “recepción”. Parece que el Laboratorio intenta suplir las necesidades más básicas e indispensables, pero no va más allá.
- Además, al llegar al Laboratorio también noté que hay un reloj grande en la recepción, pero en realidad no tienen tan en cuenta la puntualidad de los trabajadores, o por lo menos la nuestra no se tiene en cuenta. La única que parece notar cuando llegamos 10 o 15 minutos tarde es X, posiblemente porque ella es prácticamente la única persona en la empresa que sabe qué hacemos en el día a día.
- Otra cosa que me pareció curiosa es que el letrero del Laboratorio no está afuera del edificio, es decir no es visible sino hasta el momento en el que uno entra a la recepción. Me parece extraño, pero creo que al ser una empresa antigua y de alguna manera tradicional, no se interesan mucho por hacerse notar o hacer publicidad. Incluso, no recuerdo haber visto en televisión u otros medios de comunicación algún medicamento o comercial del Laboratorio.

- Hoy me llevé una gran sorpresa y de alguna manera un shock ya que Y nos llamó a O y a mí y mencionó que iba a reestructurar el área de gestión humana entonces que ya no íbamos a estar ubicadas en la oficina en la que estábamos, ahora O iba a estar con X en la misma oficina en la que no hay mucho espacio, y yo con los practicantes de salud ocupacional (JU y DE), en donde hay aún menos espacio. En un principio me sentí con rabia, no me gusta que se hagan las cosas sin tener claridad ni un orden establecido, pues Y en realidad no sabe los procesos que se llevan a cabo en salud ocupacional, ni que yo no tengo la capacitación necesaria para eso, lo cual le mencioné y su respuesta fue que los otros practicantes me podían ir enseñando. Por otra parte, me sentí realmente incómoda pues no hay casi espacio, y por lo tanto tampoco privacidad, ni comodidad; intentaron meter un escritorio a la fuerza en donde no hay espacio. Además de esto, no creo que el tema de salud ocupacional me competa directamente a mí como psicóloga en formación pues me parece más enriquecedor trabajar en labores propias de la profesión en el área organizacional como por ejemplo selección, capacitación, inducción, bienestar, etc. y más teniendo en cuenta que este es mi primer trabajo, es decir, es la primera vez que pongo en práctica mi profesión, en donde vi teoría, pero nunca de salud ocupacional, o muy poca. Adicionalmente, no me siento a gusto trabajando en el área de salud ocupacional pues ya se encuentra estructurada, y está conformada por dos personas (JU y DE) que estudiaron específicamente ese tema. En este sentido, creo que yo sería la secretaria de ellos, aunque son personas muy queridas, creo que no sabrían como orientar mi apoyo en el área.

2-09-2015

- Cuando llegamos al Laboratorio, subimos al nuestro piso (el tercero) y continuamos en la labor de revisar las carpetas de cada uno de los empleados de la empresa para verificar la documentación que les hacía falta ya que había una auditoría interna. Aunque era el segundo día, ya era monótona y agotadora la labor. Y a decir verdad, no veo cómo puede aportar a mi formación, aunque sé que es necesaria para la empresa y su organización.
- N (la “gerente” del área) nos invitó a una arepa hoy, invitó a todos los del área (que somos 5 sin contarla a ella: los dos practicantes de salud ocupacional, D, X, O y yo). Me pareció un buen gesto ya que parecía ser sincero y desinteresado, parece ser que dentro del área existe un vínculo que va más allá de lo puramente laboral, lo cual es buen para los miembros.
- Mientras estábamos revisando las carpetas, N se despidió y salió temprano (tipo 11 a.m), no sé porqué muchas veces sale a esa hora. Aunque parece ser que llega temprano, tipo 6:30 a.m. Aunque ella es la “gerente” (a falta de un psicólogo en el área), no supervisa lo que hacemos, parece no saber incluso qué es lo que hacemos. Creo que N no tiene claras o delimitadas todas sus funciones dentro del área, es posible que esto se deba al hecho de que le tocó asumir el rol de “jefe” de alguna manera, pero en realidad ese no era su cargo, tengo entendido que su cargo es el de asistente de gestión humana.
- En un momento de la mañana decidimos ir a buscar a Y para presentarle las propuestas que planteamos con respecto a los procesos de selección y capacitación e inducción. Se nos dificultó encontrarla, pues subimos dos veces al quinto y último piso, y ella no había llegado. Al subir, pude notar que este piso era diferente al nuestro, más “elegante” por decirlo de alguna manera, y se notaba que era el de los cargos más altos en la organización. Cuando logramos localizar a Y porque pasó por nuestro piso, le comentamos que queríamos hablar con ella y nos dijo que subiéramos a su oficina. Al entrar pude notar que tenía vista a la ciudad y era amplia, es claro que Y tiene un “buen” puesto dentro de la empresa. Al contarle nuestra propuesta de trabajo, ella parecía de afán, nos dijo que lo hiciéramos y que habláramos con X. Prácticamente, nos dio la libertad de hacer lo que quisiéramos.
- N cumple años la otra semana, y los del área están planeando decorarle la oficina, darle un ponqué, etc. Esto muestra que parece ser que la aprecian mucho, y que en el área se preocupan los

unos por los otros, y tienen una relación amistosa, más allá de la laboral. Esto también se puede evidenciar ya que durante horas de trabajo, hablan sobre cosas personales; por ejemplo hoy estaban hablando sobre un paseo que tiene Daniela, y una ropa que DE le va a prestar para el mismo.

- Todos los días nos están prestando, a O y a mí, un portátil pequeño para entre las dos. R, el encargado de sistemas, es quien nos lo presta y es muy amable y atento. Siempre nos lo lleva hasta el lugar en donde estemos (antes a la oficina en la que estábamos, ahora a la de X). Esto también evidencia la buena relación que hay entre empleados.
- Siento que ya no tenemos un espacio para nosotras, de privacidad, que por más pequeño que sea pienso que es necesario. Aunque es importante trabajar en equipo y de manera colaborativa, creo que tampoco hay que traspasar los límites de las condiciones básicas de trabajo.
- Cuando fueron las 12, O y yo fuimos a despedirnos de X y ella nos dijo algo como “nos vemos mañana, ojalá lleguen así como hoy (temprano), así me gusta”. En esta frase es posible ver que ella intenta adoptar el rol de líder, así sea una practicante al igual que nosotras. Yo creo que ella nota que no tenemos como tal un jefe, a diferencia de ella pues por lo que he podido observar, N sí está más pendiente de sus acciones y labores diarias.

03-09-2015

- Hoy, llegamos a las 7 como siempre y al subir al tercer piso, saludé a los del área, y entramos a la oficina a seguir con las carpetas. Me di cuenta que DE (la de salud ocupacional) estaba llorando y se veía realmente preocupada, era evidente que no se podía concentrar en lo que estaba haciendo. Al oír la conversación, pude saber que tiene un familiar muy enfermo (creo que es un tío). Los del área parecen muy preocupados por ella, N fue a decirle que podía irse del trabajo hoy. Acá nuevamente se ve la amistad que hay entre los miembros del área.
- Mientras seguimos revisando las carpetas es cada vez más clara la incomodidad, se dificulta el paso de los miembros del área ya que O y yo estamos atravesadas. No comprendo porqué no es posible sacar las carpetas a la oficina del al lado, N no nos dio una razón como tal, aunque nosotras tampoco se la pedimos; hemos debido hacerlo.
- Hoy N dijo un comentario mientras hablaba con los del área que me llamó la atención dijo “No, yo no soy jefe”, en una conversación muy informal. Acá estaba diciendo que a ella la ponían en todo, pero que en realidad no era la jefe de área. Acá se puede ver que los demás la ven como tal, pero ella tiene claro que no es ese su cargo.
- Mientras estábamos en la misma labor, llegó X y nos pidió a todos los del área que hiciéramos una encuesta para una investigación que al parecer está realizando con su universidad. Todos dejamos las hojas al lado, ninguno se puso a realizarla de inmediato.
- Oí que falleció un miembro de la empresa, en el área estaban hablando sobre los familiares del mismo, y el tema en general. No parece ser muy frecuente que esto pase, pero tampoco hubo mayor sorpresa. Igualmente se comentó sobre otro empleado que presentó una renuncia, pero no se menciona la razón de la misma.
- Mientras revisamos carpetas, le preguntamos a DA sobre dudas al respecto, ya que ella es muy amable y expresa de manera explícita que está dispuesta a ayudar en lo que se necesite. En alguna de estas preguntas, ella me comenta que no hay orden en la documentación de los empleados, que ella ingresó en diciembre y lo comenzó a ordenar. Al parecer todos los del área entramos recientemente, pues X entró una semana antes que nosotros, y los de salud ocupacional me contaron que entraron en Mayo. Me queda la duda de que pasará cuando ellos y X se vayan (pues solo estarán por seis meses), entrarán nuevos practicantes, o quedaremos nosotras con las funciones de ellos. No me parecería mal quedar con sus funciones pues esto implicaría un aprendizaje grandísimo, pero a la vez sería mucha carga.

- Constantemente llegan personas de la empresa al área de gestión humana a pedir cosas o a revisar algún documento, no tengo claro qué específicamente pues son muchas personas.
- JU (el practicante de salud ocupacional), nos preguntó a O y a mí que si conocíamos alguna batería en psicología de riesgos psicosociales. Yo le respondí que en el momento no tenía presente una en específico, pero que en la carrera hemos visto temas relacionados.

04-09-2015

- Esta mañana al llegar todo sentía más callado y solo de lo normal, algunas de las luces mientras subíamos al tercer piso estaban apagadas. También al llegar a nuestra área pude notar que no estaban dos personas: DA y DE. La primera de ellas porque tenía un paseo, y la segunda por que finalmente su tío falleció.
- Seguimos revisando las carpetas de los empleados y pude ver que en esta empresa hay “palanca” pues en algunos empleados dice que no necesitan ciertos documentos ya que fueron contratados directamente por LO (el presidente). Yo no estoy en contra de la contratación de familiares y/o amigos en una empresa, pero siempre y cuando éstos pasen por los mismos procesos que los demás aspirantes, y logren el puesto por sus méritos.
- Caí en cuenta que Y había mencionado que la oficina en la que estábamos ubicadas anteriormente iba a ser usada, pero ha estado desocupada toda la semana. No sé si en realidad se va a utilizar, o quería que estuviéramos aún más cerca de los miembros del área.
- Y pasa poco por el tercer piso, y cuándo lo hace va a donde dos mujeres de jurídica. No me queda claro por qué ella es el puente entre la universidad y el área de recursos humanos, si ella no es de éste departamento, y no es psicóloga. Ella misma nos dijo que “no es psicóloga, pero ha ido aprendiendo”. Además, ella es quien supuestamente supervisa los procesos que se llevan a cabo en el área, pero creo que le falta orden y claridad, posiblemente por el hecho de que no es psicóloga y tiene otras responsabilidades dentro de su área (jurídica).
- Finalmente no llegó nunca la consultora que Y nos dijo el primer día de trabajo que iba a llegar para organizar el área de gestión humana. Parece claro que prefieren tener mano de obra barata (y en nuestro caso, gratis) que les haga las labores. Acá se puede ver que no le dan tanta importancia al área, incluso cuando se encarga de la contratación de las personas que ingresarán a la empresa.
- Hoy X empezó la actividad del día del amor y la amistad con un juego de amigo secreto que se hará con animales, es decir, cada empleado se le asigna uno y al sacar a su amigo secreto no se sabe quién es. X parece muy preocupada porque no hemos decorado las instalaciones, entre otras cosas dijo: “ya hay muchas empresas que están decoradas, iba pasando en el bus y las vi”. Esto refleja cierta competitividad, y que le da cierta importancia a las apariencias. Nos propuso venir el sábado al Laboratorio pero O y yo nos negamos. No me parece hacer ese tipo de actividades en horas no laborales, y menos teniendo en cuenta que no las considero de mayor relevancia, ni para la empresa, ni para los empleados. Creo que sería interesante pensar otras formas de bienestar, claro está, sin dejar este tipo de actividades que parecen ser tradicionales en la empresa. Sería interesante preguntar a los trabajadores qué tanto valor les dan y cómo es su percepción al respecto, pues al fin y al cabo, son para ellos.
- Al resolver la encuesta de X, pude ver que ella también nota las falencias en el área en cuanto a la falta de un líder o jefe, y con respecto a los cargos dentro de la misma. Sin embargo, hasta ahora no ha hecho nada al respecto, ella parece seguir al pie de la letra las instrucciones y procedimientos pre-establecidos.
- Además, hoy noté que X se siente con muchas responsabilidades y con mucho trabajo ya que comentó que estaba pensando en ir a Laboratorio el lunes, a pesar de que al igual que nosotros, ese día ella no va porque tiene clases en su universidad.
- Por otro lado, hoy noté que no hay tantos practicantes como pensaba, algunos de ellos son personas jóvenes que posiblemente se graduaron hace poco (lo pude ver al revisar las carpetas de

cada empleado). Igualmente, comprendí que la rotación tampoco es tan alta como pensaba, ya que los contratos dicen 2014 o 2015 en la fecha de ingreso porque se renuevan y sale la fecha del último contrato, pero muchos de los empleados llevan bastante tiempo en la empresa. No comprendo por qué hacen contratos por corto tiempo, en vez de hacerlos de larga duración.

- Esta semana se me ha pasado lento, puede ser porque el primer día tuve el acontecimiento que me afectó mucho (que nos cambiaron de oficina y me dijeron que iba a apoyar el área de salud ocupacional), y porque hemos hecho la misma actividad todos los días (lo de las carpetas), lo cual evidentemente es monótono, y más siendo una labor de alguna manera secretarial y rutinaria que no requiere pensar mucho.
- Por otro lado, esta semana que estuve tan cerca de los del área, pude notar que a N no parece importarle lo que hacemos o dejamos de hacer, no demuestra interés; aunque cuando le preguntamos algo, responde de manera amable y apropiada. Creo que ella simplemente está muy involucrada en sus tareas, y no siente que le competa directamente encargarse de nosotras u orientarnos.
- Además, me di cuenta que a diferencia de los demás, no tenemos correo institucional y al parecer no vamos a tener pues no creo que nos den computador, teniendo en cuenta que ya no hay dónde ponerlo, pues ya no tenemos oficina y los escritorios que nos dieron son demasiado pequeños.
- El aspecto más valioso y positivo de Laboratorio hasta ahora es la amabilidad, y solidaridad de los empleados entre sí. La verdad, todavía no he logrado descifrar cómo la empresa logra que se cree este ambiente laboral y este tipo de relaciones interpersonales.
- Otro aspecto positivo es que en Laboratorio hago las cosas con tranquilidad y cierta autonomía ya que al no tener un supervisor como tal, no tengo ese miedo a equivocarme o hacer mal alguna cosa que pueda tener consecuencias para la empresa. Esto a la vez me da la posibilidad de proponer, y de explorar en cierta medida la psicología organizacional y las labores dentro de la misma. Esto es una gran ventaja, pues permite aprender mucho e incluso aportar a la empresa.
- He podido notar que esta empresa tiene una estructura jerárquica ya que, por ejemplo, no creo que LO sepa lo que se realiza específicamente en cada área, él está a la cabeza de todo pero tiene encargados jefes para cada una de las áreas. Además, en la organización misma del edificio es posible ver esta estructura ya que en la parte superior están ubicados los cargos más altos (presidencia, administrativos, jurídica), y en el piso más bajo están los operarios.
- Hoy X nos dijo que íbamos a hacer un proceso de inducción, uno a operarios y otro a administrativos. Nos comentó que el procedimiento es: mostrarle a los participantes un folleto con información sobre la empresa, y decirlo en “nuestras palabras”. Luego, leer textualmente el reglamento (que tiene 13 pgs. En letra realmente pequeña); y finalmente pedirle a las personas que firmen asistencia y realicen una evaluación con respecto al tema visto. Creo que esta inducción no es la más pertinente o efectiva ya que dudo que de esta forma las personas se apropien como tal de la información, y menos en tan poco tiempo. Sin embargo, es necesario preguntarles al respecto para saber con certeza (lo cual tenemos pensado hacer). En mi opinión, es necesario re-pensar este proceso y realizar algo que sea más didáctico y más experiencial. Por ejemplo, dentro del proceso se podría hacer un recorrido por las instalaciones de la empresa, y las diferentes áreas, observando también los empleados y sus cargos.

08-09-2015

- Hoy por primera vez X llegó al mismo tiempo que nosotras (normalmente llega antes), e hizo un comentario al respecto: algo así como “uy, llegamos al tiempo todos”. Creo que ella es en cierta medida “work-aholic” pues disfruta llegar antes del horario establecido, y parece que solo hiciera actividades relacionadas con el trabajo, según sus relatos en el día a día.
- Al subir al tercer piso vi que le habían decorado la oficina N ya que hoy está de cumpleaños. Nos pidieron cuota para los gastos de la decoración y el ponqué (a los del área), aunque no es

mucho, creo que no soy lo suficientemente cercana a ella como los demás, aunque creo que es un gesto agradable y que genera bienestar en la persona, además de sentido de pertenencia al grupo, en este caso, el área. Al parecer, la empresa no da presupuesto para algún “detalle” en los cumpleaños, creo que solo ponen la cartelera con los cumpleaños del mes.

- Esta mañana, aunque tenía sueño, llegue más animada ya que ya acabamos la labor de organizar carpetas, lo cual fue desgastante. Además, hoy empezamos a plantear la encuesta y la entrevista sobre los procesos de capacitación e inducción, y sobre el de selección de personal, lo cual me emociona. Me parece interesante y necesario replantear estos procesos en el Laboratorio, y me despierta interés que tengamos, por ahora, la posibilidad de hacerlo.
- Hoy se suponía que iba a realizar una inducción, lo cual me tenía nerviosa ya que creo que ese proceso no está bien preparado u organizado, pero siento impotencia pues por ahora no puedo plantear otra propuesta ya que es necesario primero realizar la encuesta a los empleados para tener una idea sobre sus opiniones al respecto, y las posibilidades de mejora. La inducción se pasó para el viernes de esta semana (lo que a la larga da lo mismo pues de aquí a allá no vamos a haber cambiado el proceso) porque va seguida de otra inducción en salud ocupacional y JU (el encargado de hacerla), hoy no tenía tiempo. Siento que en general no se le da mayor importancia a este proceso, en este momento se está haciendo a empleados que ya ingresaron hace algún tiempo a la empresa, solo por cumplir con la documentación y “pasar” la auditoría interna; y no por la utilidad que éste pueda tener para los empleados. Esto demuestra las falencias en el proceso actualmente, pues si éste fuera efectivo y útil para los empleados, se haría por petición o necesidad de los mismos, y no por obligación.
- Cada día he podido notar que DA busca mantener y establecer relaciones cordiales y amistosas con los miembros de trabajo y se preocupa por ellos. Por ejemplo, hoy me ofreció dulces, al igual que a las personas que estaban en el piso.
- Hoy también me hizo falta nuestra oficina, aunque sentí alivio de no estar trabajando con los practicantes de salud ocupacional, cada uno se ve muy en su “cuento” y parecen tener establecido qué hace cada uno, cuándo lo hacen, etc. Relacionado con esto, hoy noté a DE más animada, creo que tuvo el espacio para hacer el duelo por su familiar que falleció, creo que en este aspecto la empresa (o el área) fue comprensiva.
- Hoy X me preguntó que si no nos gustaba trabajar en su oficina (porque estuvimos en una sala destinada para las entrevistas y la realización de pruebas), y yo le conté que el problema era el espacio que era muy restringido para tres personas, y además, todavía no hemos pasado el tercer escritorio, con el cual lo del espacio va a ser peor. Cabe mencionar que nuestra ex oficina sigue desocupada. Por otra parte, aunque es claro que me siento más a gusto trabajando con O, no me molesta en lo más mínimo trabajar con X, lo que pasa es que siento que ella tiene una manera muy diferente de ver las cosas; siento que aunque le gusta lo que hace, lo hace de manera rutinaria y estandarizada, no piensa en la utilidad de sus acciones, ni tampoco tiene una actitud propositiva o de innovación (solo la ha tenido en actividades de bienestar como el día del amor y la amistad).
- Hoy también estamos trabajando con el portátil pequeño que nos prestan en sistemas, es algo incómodo por lo pequeño y porque es para dos personas. Además, hemos tenido problemas con la conexión a internet en este computador; no tenemos las condiciones mínimas, y al parecer no nos van a dar otro computador nunca.
- Hoy Y no nos saludó, a pesar que pasó al frente del lugar donde estábamos, y la verdad a mí tampoco me dieron ganas de saludarla a ella. Por momentos siento que somos una carga para ella, lo cual es de esperarse pues ni siquiera hacemos parte de su área (jurídica). Por esto también es probable que no muestre mayor interés o propuestas con respecto a lo que se hace o a lo que se hará en el área de gestión humana.
- Hoy volvimos a buscar en las bolsas de empleo de internet, hojas de vida para cargos vacantes. Siento que el reclutamiento es muy desordenado, no hay claridad con respecto a las

vacantes que se han publicado, en qué portales se han publicado, y qué hojas de vida ya han sido revisadas por alguna de nosotras tres (X, O y yo). He intentado ponerle un orden pues hice una carpeta con los diferentes cargos vacantes y las hojas de vida más acordes a cada uno.

- Mientras estábamos haciendo esto, nos llamaron a cantar el happy birthday a N, y a comer postre que hizo el novio de Daniela. Es posible ver que en el área son muy unidos y que desde ya nos están teniendo en cuenta a la hora de incluirnos en este tipo de actividades (más no en el ámbito laboral). Siento que hay más sentido de pertenencia con el área como tal, que con la organización a nivel macro y a pesar de no ser parte del área, estuvo en esta celebración, pero se quedó poco tiempo; parece que tiene una relación cercana con el área, pero es claro que no hace parte de la misma como tal.
- Me parece importante ese sentido de pertenencia que hay en los miembros del área de gestión humana, ya que es un bienestar para cada uno, e incluso puede ayudar, a futuro, en la re-estructuración u organización de la misma.

09-09-2015

- Hoy al llegar lo primero que hicimos fue mover el otro escritorio a la oficina de X. Aunque el espacio quedó restringido me siento más cómoda ahí que en la otra oficina con los de salud ocupacional, N y DA. Hay un poco más de privacidad.
- En la mañana, cuando habíamos llegado hace poco, nos tocó salirnos de la oficina (a O y a mí) porque llegaron dos personas de validaciones a realizar una inspección interna con X. Me sentí algo desubicada y como desalojada ya que no teníamos donde estar y trabajar mientras tanto, pues en un principio la sala de entrevistas (en la que a veces nos hacemos) estaba ocupada por un visitador médico que de vez en cuando se hace ahí, me imagino que por lo que no tiene un puesto de trabajo fijo ya que su labor es pasar por diferentes droguerías y puntos de venta con los productos del Laboratorio (hasta donde tengo entendido). Finalmente cuando se desocupó nos hicimos en esa sala durante todo el día, ya que la inspección duró bastante tiempo (alrededor de dos horas), y cuando se acabó nos dio pereza volvernos a trastear.
- Por otro lado, hoy subí por primera vez al cuarto piso y entré al área de publicidad. Me impresionó que hay bastante espacio y pocas personas, y que es mucho más moderno que nuestro piso: hay computadores mac, las paredes se ven bien pintadas, hay un espacio que parece estar destinado para comer en el que hay un mesón y sillas que parecen ser relativamente nuevas, etc. La marca de los computadores es normal que sea buena ya que es el área de publicidad, pero igualmente en general, el área está en mejor estado.
- X me contó que iban a volver a hacer la inspección en octubre para tener todo listo, pero no supo explicarme qué era eso que tenía que estar listo. A veces siento que ella no entiende o no presta tanta atención a lo que le preguntan, o que no se hace entender, es decir, no logra explicar bien las cosas. Podría ser que le cuesta ponerse en el lugar del otro, pues explica las cosas según lo que ella sabe, sin tener en cuenta que es posible que la otra persona no lo sepa o no lo entienda. Por otra parte, X también nos dijo a O y a mí (y no es la primera vez que lo hace) que recordáramos que las psicólogas somos muy sociables y que debemos ser amigables con todo el mundo. Me parece que es un estereotipo, que además no es apropiado pues creo que hay que ser amable sea cual sea el cargo o la profesión que uno desempeñe. Además, no me gusta que se vea al psicólogo como un recreacionista o el amigo de todos, pero que no hace nada más en la empresa. Sé que normalmente dentro de las organizaciones es labor del psicólogo hacer actividades recreativas, pero la verdad no es algo que me guste y creo que es menospreciado, la mayoría de las veces. En mi opinión personal, preferiría hacer otro tipo de acciones en pro del bienestar de los empleados, aunque sé que hay algunos que sí disfrutan ese tipo de actividades.

10-09-2015

- Al llegar le contamos a X sobre nuestra propuesta con respecto a los procesos de selección, e inducción y capacitación en el Laboratorio. Ella fue receptiva al respecto, no comentó mucho, no dijo nada bueno, malo o propositivo. Esto muestra nuevamente su pasividad y su manera de acatar lo que le es impuesto.
- X bajó a conocer la planta con JU y una persona de Sura. Mientras tanto, nos quedamos en la oficina y redactamos el correo para enviar a todos los jefes de área. En éste planteamos la propuesta en donde se incluyen los objetivos, metodología, justificación, etc. No sé si todos vayan a dar respuesta, estoy a la expectativa y espero que logremos realizar lo esperado, pues de lo contrario creo que nuestro paso por el Laboratorio no será representativo, ni tampoco será completamente crítico ya que nos tocaría limitarnos a hacer lo que siempre se ha hecho en el departamento de gestión, sin la posibilidad de proponer, opinar o modificar aspectos.
- Después de algunos días hoy volví a analizar el WARTEGG. Me siento insegura pues creo que no tengo los conocimientos necesarios para hacer esto y ya lo hago de memoria ya que lo he hecho muchas veces, basándome en el manual. Todavía lo hago porque creo que no es justo que algunos candidatos se queden sin ese análisis en su proceso de inducción, teniendo en cuenta que ya hay muchos otros que sí lo tienen.
- Posteriormente, O y yo fuimos a la oficina de YU (no sé cuál es su cargo o a qué departamento pertenece) que está en el mismo piso, a hacer un tren con cajas para la actividad del amigo secreto. Estuvimos con NC, una practicante de ingeniería ambiental del Sena. Tuve la oportunidad de hablar con ella y me contó ciertas cosas que me llamaron la atención. En primer lugar, que lleva dos meses en el Laboratorio y hasta ahora no ha aplicado directamente sus conocimientos en ingeniería, pero que igualmente ha aprendido. Por otro lado, me contó que ella no sabía qué hacer al salir del Laboratorio porque quiere estudiar una carrera como tal, pero no sabe cuál porque tiene muchos intereses que son diferentes entre sí. Me impactó que es una persona muy emprendedora que tiene 19 años y dijo esta frase: “si antes los filósofos estudiaban muchas carreras, yo porqué no voy a poder”. Al hablar con ella me sentí muy afortunada de las posibilidades y condiciones en las que he vivido, ya que ella no ha tenido las mismas y a pesar de esto está motivada y ha ido creciendo y formándose a pesar de todo. Además. Me di cuenta que en el Laboratorio tengo la posibilidad de ver y entender de cerca realidades que existen en este país, y que son diferentes a la mía, razón por la cual muchas veces uno sabe que existen pero no tiene la oportunidad de llegar a conocerlas realmente.
- Por momentos en el Laboratorio me siento incómoda al relacionarme con el personal porque no quiero que me vean como la “niña de clase alta”, lo cual establece una barrera con las otras personas, y puede generar la impresión de que uno se siente superior a los demás. A veces es difícil, e incluso no es posible, ocultar características que me son propias y en las que se hace evidente la diferencia con otras personas. He intentado tratarlos como iguales, a la vez que yo me siento igual, pero creo que muchos de ellos notan la diferencia implícita que existe. A pesar de esto, todos son muy amables y amigables, como siempre lo he resaltado, y he logrado entablar conversaciones con muchos de ellos.
- Hoy nuevamente X hizo un comentario con respecto a la puntualidad. Ya me está empezando a molestar, ya que es repetitivo y no le encuentro ningún fin. Creo que no tiene sentido discutir con ella, pero creo que en algún punto va a ser necesario establecer los límites con ella, y poner claridad con respecto a la relación que hay con ella.
- Me he dado cuenta que día a día N me ha ido cayendo bien. Creo que es una persona prudente, y que tiene claridad con respecto a sus límites con los demás, y al alcance de sus acciones y palabras. Es así como ella tiene claro que no es como tal nuestra jefe y que no es psicóloga cosa que a X no le queda tan fácil entender o aplicar.

11-09-2015

- Al llegar al Laboratorio llegue a la oficina de X que ya la estoy empezando a sentir como propia. Es decir, todavía no me siento del todo a gusto, pero me alegra tener un lugar a donde llega, y en donde puedo trabajar y tener un espacio.
- Lo primero que hice fue revisar las páginas de empleo para ver si había aspirantes para las vacantes que postulé en esta semana. Sí conseguí algunos candidatos pero todavía siento que está muy desordenado el proceso de reclutamiento. No hay claridad con respecto a los cargos que aún están vacantes, y a las hojas de vida que ya han sido enviadas a los jefes directos.
- No sé si había comentado que para el cargo de jefe de producción de Bogotá solo reciben químicos farmacéuticos de una universidad específica, lo cual me parece sesgado. Puede que sí sean muy buenos, pero me parece que también es necesario darle por lo menos la oportunidad de aplicar a otras personas de otras universidades.
- Le realicé, junto con O, una entrevista al jefe del área de sistemas. Me sentí muy cómoda realizándosela ya él parecía muy interesado en el tema, y contó que le parecía algo muy importante que necesitaba ser revisado en el Laboratorio. Durante su relato, me llamó la atención que también nota las falencias que hay en el proceso de selección, y mencionó que cree que éstas tienen repercusiones tanto para la empresa, como para su área. También me gustó y me emocionó que él (se llama JC) está muy dispuesto a colaborar ya que quiere que se logre un cambio en este proceso.
- Cuadré la cita para la entrevista con A (jefe del área de operaciones y validaciones, que tiene alrededor de 70 personas a su cargo), y me pareció una persona seria y distante; no se parece a las personas que he conocido del Laboratorio hasta ahora que son muy amigables. La cita quedó para el jueves a las 7:30 a.m, estoy a la expectativa de conocer mejor a esta persona.
- N hoy me pareció algo antipática pues fui a preguntarle algo, y antes de que yo pudiera hablar me dijo que estaba muy ocupada. Es probable que sí lo estuviera pero ha debido por lo menos oír de qué se trataba. A veces siento que N es muy pasiva, como que no se hace notar, se reduce a hacer sus deberes y ya (a diferencia, por ejemplo, de DA que es muy amigable y sociable). Aunque es importante mencionar que N siempre es cordial y respetuosa.
- Hoy volví a ayudar para la actividad del amigo secreto, lo hice a pesar de que ya saben que no me gusta. Estuvimos en la oficina de YU y me sorprendió que nos contó que tiene 25 años y lleva 6 años en el Laboratorio, y además tiene una hija de 8 meses. Me dijo que le gustaba su trabajo y que por ahora se iba a quedar (ella está encargada de asuntos de nómina, pagos, etc.).
- Me he dado cuenta que en esta empresa hacen muchas actividades recreativas para los empleados, y muchas veces son propuestas por ellos mismos. YU me contó que están organizando un torneo de fútbol para formar equipos por áreas, que también hacen actividades para el día del niño (decoran de diferente manera cada área y los empleados pueden llevar a sus hijos), el amor y la amistad, la semana de la salud, entre otras. Me gustaría saber qué opinan los empleados al respecto, y si de verdad eso los motiva y les gusta.

15-09-2015

- Hoy al llegar llamamos, como siempre, al departamento de sistemas para pedir el computador, pero nos dijeron que otra persona lo estaba usando. Me preocupa que no vaya a estar disponible a diario, pues un solo computador para tres personas (O, X y yo), es muy poco práctico y eficiente. Hoy nos tocó revisar las hojas de vida nuevas en los portales de internet en el computador de X y fue algo incómodo ya que ella no sabía qué hacer mientras tanto, pero tampoco quería interrumpir lo que estábamos haciendo. Creo que ella ya nos ve como parte de su trabajo, entonces nos tiene en cuenta para las actividades que se requieran hacer cada día. Sin embargo, creo que ella discrimina o escoge qué tareas hace ella, y cuáles nos pide el favor que hagamos nosotras. Me

gustaría que las personas de la empresa empezaran a conocernos a O y a mí para que nos orienten también a nosotras en las labores, y así también tengamos más posibilidades de proponer y hacer las cosas.

- Hoy estuve algo desanimada porque siento que cada día toca “buscar” algo para hacer. Quiero poder empezar nuestra intervención en el proceso de selección y en los procesos de capacitación e inducción, pero creo que va a estar demorado ya que hasta ahora solo tres de los jefes de área nos han respondido, y solo le hemos realizado la entrevista a uno de ellos. En caso de que el resto de los jefes no responda, sería complicado hacer la intervención, no sabría cuál es el paso a seguir si no se tiene la información de las entrevistas.
- Mientras estaba en la oficina, contesté algunas llamadas y me pude dar cuenta que en general, las personas en el Laboratorio tienen claro el cargo de X, pero no saben nosotras qué hacemos o para qué estamos aquí.
- Hoy tampoco se realizó el proceso de inducción; no parece tener importancia para los empleados y la verdad, para mí tampoco ya que como ya he mencionado, pienso que actualmente no está bien estructurado, y no creo que tenga gran utilidad.
- Desde hoy N no viene a trabajar ya que está incapacitada por aproximadamente un mes por una operación. Esto también retrasa nuestro proceso de intervención.
- Es incómodo no tener correo institucional y tener que usar el de X ya que vemos los correos tarde, y las personas se confunden y no saben que no es X quién los manda, así pongamos al final nuestros nombres. El viernes pasado que hicimos la entrevista con el jefe de sistemas nos dijo que era importante que tuviéramos correo propio, pero que para completar el proceso debíamos hablar con N; sin embargo, ella dijo que estaba ocupada y como ahora está incapacitada, quién sabe cuándo se va a hacer.
- No se siente tanto la ausencia de N; por lo menos yo no la he sentido en ningún aspecto. Creo que esto puede ser porque ella siempre está involucrada en sus deberes, pero en nada más.

16-09-2015

- Hoy al llegar, supuestamente teníamos una entrevista con la jefa del área de instituciones (ventas), pero vi que su oficina estaba vacía. Fui y le pregunté a la asistente del área y me dijo que llegaba tipo 10 de la mañana. Me pareció extraño ya que ella misma estableció que la cita era temprano. No había notado pero su oficina está ubicada justo al frente de la nuestra.
- Mientras era la hora de la entrevista, me puse nuevamente a archivar memorandos y evaluaciones de los empleados, y a revisar hojas de vida que han sido publicadas en las bases de internet. También hoy analicé el WARTEGG de dos candidatos. A veces se vuelve monótono el día a día en el Laboratorio.
- La jefa de instituciones (LE), llegó alrededor de las 9:30 am; fuimos a su oficina y se disculpó diciendo que había tenido una reunión con el jefe. Empezamos la entrevista, y al preguntarle que si podía grabar su voz me dijo que “tenía pánico escénico”, no sé si era realmente eso o que no quería que tuviéramos la información exacta de la entrevista. Me impactó que durante nuestra conversación, ella dejó muy claro que esta empresa es jerárquica (aunque no lo dijo así explícitamente) ya que mencionó que había un único jefe que era LO, y los demás estábamos de alguna manera subordinados a él. Igualmente me llamó la atención que ella también ve con mucha claridad las falencias en el área de gestión humana. Afirmó que ella ha visto mucha rotación dentro de ésta, y que no se ha sentido apoyada o respaldada en los procesos de selección, ya que los ha realizado ella por su cuenta. LE me pareció una persona cordial y amable, que a pesar de ser jefe me trató como un igual. Se notó a lo largo de la entrevista su interés en mejorar el área de

gestión humana. Hasta ahora, creo que lo que diferencia a los jefes de los empleados (aparte del cargo obviamente) es su vestimenta, pues es muy formal; pero en cuanto al trato, tanto de ellos hacia los empleados, como viceversa, es igual. La única en la que he notado cierta diferencia en el trato hacia los empleados es DB, con quien tenemos la entrevista mañana temprano.

- Creo que a los empleados sí los entusiasma y los satisface de algún modo la actividad del amigo secreto pues todos parecen tener interés en esta. Incluso se toman fotos con el tren en el cual se dejan los regalos. Además, mi amigo secreto hoy me dejó una caja de chocolates; parece que se esforzó pues este “regalo” fue más llamativo que los demás, ya que en general son algún dulce pequeño. Constantemente los empleados se preguntan entre sí cosas como: ¿ya te endulzaron hoy?, ¿qué te dieron?, ¿tú ya diste algo?. Esto demuestra el interés que tienen en la actividad. Además, hoy subió un empleado que parecía ser de planta a decir que quería participar en el juego.
- En un momento de la mañana JU se acercó a O y a mí, y nos dio un pedazo de una arepa que él se estaba comiendo. Acá se ve nuevamente la amabilidad característica de los empleados del Laboratorio. Además, es posible decir que ya tiene más confianza con nosotras pues nos dice “corazón”.
- Otra cosa que me llamó la atención sobre lo que nos habló LE, fue que ella dijo que en el Laboratorio no hay alguien que le dé a los nuevos miembros una inducción como tal, en donde se le explique sobre la empresa y sus generalidades. Me causó curiosidad ya que tengo entendido que sí se hace con un folleto, aunque no está bien estructurado el proceso como he dicho en repetidas ocasiones.

17-09-2015

- Al llegar O y yo subimos al cuarto piso a realizar la entrevista con A como habíamos acordado, pero ella no estaba. Esperamos media hora y no llegó. Después, bajamos a nuestro piso y me la encontré y le pregunté sobre la cita que teníamos y me respondió que acababa de llegar de Medellín y que estaba muy ocupada entonces nos avisaba cuando tuviera tiempo. Me pareció extraño pues la cita la habíamos acordado personalmente con ella y parecía estar muy segura. Evidentemente tiene muchas otras cosas como prioridad y no ve tanta necesidad de re-formar o re-pensar el área de gestión humana. Creo que desde la otra semana va a tocar recorrer todas las instalaciones y buscar a los jefes, pues solo tenemos dos entrevistas, y una de ellas no pudo ser grabada lo cual hace que la información no sea tan precisa y que sea menos información.
- Hoy el día ha sido largo ya que no hay nada que hacer como tal. Volví a mirar las hojas de vida para los cargos vacantes y terminé de analizar un WARTEGG.
- Me preocupa un poco que mi estadía en el Laboratorio sea de un año, puede ser mucho tiempo si no logramos establecer un plan de acción.
- X me contó que estaban buscando un reemplazo para cuando ella se vaya en febrero. Creo que son muchas 3 personas para hacer solo selección. Me preocupa que llegue otra persona en su reemplazo y no sea tan viable desarrollar lo que queremos para el área de gestión humana.
- X también me contó que quiere re-estructurar el manual de funciones de nuestra área (gestión humana). Me parece bueno que lo haga porque aunque está ahí, no creo que concuerde por completo con lo que en realidad hacen las personas en cada cargo. Le pregunté que porqué no lo hacía también con los cargos de las demás áreas, ya que por ejemplo LE (instituciones-ventas) me dijo que en su área no había, que ella misma había determinado sus funciones y las de la asistente, pero me dijo que no tenía tiempo. También creo que O y yo podríamos hacer eso, pues me parece algo muy importante que además es necesario e influye en el proceso de selección de la empresa.
- Mientras estábamos esperando a Ángela Barreto, pasó Y y aproveché para comentarle que la próxima semana no veníamos O y yo al Laboratorio porque tenemos semana de receso. Ella dijo que no sabía pero que sí, que no había problema, la verdad no pareció importarle en lo absoluto.

18-09-2015

- Hoy al llegar comencé a publicar en páginas de internet nuevos cargos vacantes de operarios (son cinco). Fue demorado ya que tocó revisar qué cargos estaban ya publicados y cuáles faltaban. Toda la mañana hice eso con O como hasta las 10.
- DA vino a la oficina de X, O y yo a ofrecernos de chocolates que estaba comiendo, y DE nos ofreció pan. Nuevamente se puede ver la amabilidad interna del área.
- Hoy JC (jefe de sistemas) está de cumpleaños y los de su área le decoraron la oficina y le dieron un ponqué. Es posible ver que lo valoran y lo aprecian en su área, y en general en Laboratorio son muy detallistas dentro de cada área.
- X tiene disposición para ayudarnos a contactar a los jefes para realizarles la entrevista. Hoy, por ejemplo, nos mostró dónde era el área de contabilidad, pero el jefe no estaba. También nos dijo que había hablado con L (jefe de publicidad) y con el ingeniero SC.
- Cuando terminamos de hacer lo de los cargos vacantes, X nos dijo que la “próxima tarea para hoy” era revisar las carpetas de los empleados para verificar quiénes no están afiliados al fondo de cesantías. Desde hace algunos días DA está diciendo que va a llegar una persona del Sena que va a organizar los documentos de todas las carpetas de los empleados; no entiendo por qué nos piden a nosotras que sigamos haciendo labores relacionadas si ella va a venir, le pregunté a X y me dijo que ella solo va a ordenar, pero si va a hacer eso puede ir mirando qué documentos le faltan a cada empleado, es más práctico. Finalmente, no hicimos lo de las carpetas, nos pusimos a revisar la lectura sobre selección por competencias lo cual me pareció más útil y entretenido.
- Hoy no he estado tan desanimada y aburrida como ayer, no sé si sea porque es viernes y salimos a semana de receso.
- Llegó a la oficina un señor de Compensar a planear actividades para la semana de la salud que es en noviembre. Algunas de las actividades que propuso son rumba-aeróbicos y una charla sobre la salud. Creo que no estaré en todas las actividades pues muchas de ellas son por la tarde, pero sí quiero ir a algunas para ver qué tanto interés y participación tienen los empleados. Son actividades voluntarias, entonces también es posible ver qué tantos de ellos deciden asistir.

29-09-2015

- Hoy llegue animada y con disposición para hacer las cosas. Creo que me sirvió la semana de descanso.
- Al llegar todo estaba como de costumbre, subí a mi piso y saludé a las personas que estaban alrededor, y después entré a mi oficina.
- O y yo fuimos con X a conocer el edificio del al frente. Me pareció muy similar al nuestro en cuanto a instalaciones. X nos presentó a las personas que están ubicadas ahí y concretamos cita para realizar la entrevista con tres de los jefes, y uno de ellos (JUL) nos dijo que nos avisaba cuando tuviera tiempo (éste parecía un jefe importante ya que su oficina era muy amplia e incluso tenía baño adentro). Creo que en realidad X intenta que las personas del Laboratorio también nos conozcan a O y a mí, y no la reconozcan solo a ella al pensar en el área de gestión humana.
- También creo que X ha intentado establecer una relación de amistad con nosotras, es decir, más allá de lo laboral, ya que en ocasiones comenta con respecto a temas que no tienen relación con el trabajo.
- Le hicimos la entrevista a J (jefe de validaciones) quien fue muy amable y detallista durante la entrevista. En general él es una persona muy sociable y amigable, que trata a todos como iguales y con cierta confianza; pero durante la entrevista tomó una posición más seria, lo que podría dar cuenta que le dio de alguna forma importancia. Me llamó la atención que cuando le conté que queríamos mejorar el área de gestión humana y para eso estábamos realizando entrevistas a los jefes de área y encuestas a los empleados, él dijo de inmediato: ¡qué bueno!, y propuso realizar la entrevista de una vez. Es evidente que en las diferentes áreas las personas notan las falencias que

existen en la de gestión humana y ven la necesidad de mejorarla. Sin embargo, a pesar de su comentario, durante la entrevista J dijo que le parecía que el proceso de selección en el Laboratorio era adecuado.

- Además, cuando le contamos sobre la encuesta con respecto a los procesos de capacitación e inducción, él se mostró colaborador y nos dijo que se la iba a hacer llegar a sus colaboradores. También nos contó que por las BPMs la empresa tenía que hacer obligatoriamente unas capacitaciones a los empleados; creo que éstas son diferentes a las que se supone deben realizarse desde el área de gestión humana. No creo que éstas se estén realizando actualmente lo que refleja que lo más probable es que ni los empleados, ni los directivos o el área de gestión humana le ven relevancia. Esto se relaciona con que finalmente nunca se realizó la inducción que le íbamos a hacer O y yo a unos empleados del área administrativa.
- Mientras estábamos en la oficina se acercó una señora mayor y nos preguntó que cómo íbamos en el Laboratorio y que cuánto tiempo nos íbamos a quedar. Me pareció una persona muy amable, pues además nos dio la bienvenida.
- Creo que aunque O y yo ya llevamos un mes acá, hasta ahora nos están empezando a conocer. Por ejemplo, JUL (el jefe que nos dijo que nos avisaba cuando tuviera tiempo para la entrevista), nos dijo que pensó que habíamos ingresado al Laboratorio esta semana. Igualmente, la señora que se acercó también parecía que pensaba lo mismo, pues nunca antes se había acercado.
- Me parece que es muy importante seguir recorriendo todas las instalaciones, para que la gente nos vea y a la vez nosotros reconocerlos a ellos. También por medio de las entrevistas nos ha sido más fácil conocer a los demás empleados del Laboratorio, y a la vez que ellos nos conozcan a nosotras. Igualmente, al contestar llamadas he podido conocer a la gente y apropiarme poco a poco del área, pues como ya había mencionado, la mayoría solo reconocen a X, se podría decir que ella es como quien “da la cara”, aunque hay claridad en cuanto a que N es la jefa.
- Hoy hablamos con Y para cuadrar una cita, y ella nos comentó que ya había una persona que va a ser la jefa del área de recursos humanos, y que con ella vamos a cuadrar nuestro plan a seguir. Aunque no mencionó quién era, mientras estábamos ahí la llamó y parece ser alguien cercano a ella pues habló con mucha confianza con ella. Y en términos generales es cordial con nosotras, pero su trato es diferente que con las demás personas, ya que es algo distante, y con el resto es mucho más amigable. Es posible que esto sea por el hecho de que llevamos poco tiempo en la empresa, pero de igual manera creo que siempre va a haber cierta distancia en nuestra relación.

30-09-2015

- Hoy al llegar imprimí as encuestas de capacitación e inducción fui con O al edificio de al frente a realizar una entrevista que habíamos acordado ayer. Cuando llegamos P (jefa de control de garantía) no estaba en su oficina; la esperamos alrededor de 15 minutos y cuando llegó empezamos con la entrevista. Durante ésta ella fue mucho más positiva que los demás jefes a los que les hemos realizado la entrevista, con respecto al proceso de selección pues en general ella mencionó que le parecía que estaba bien, aunque no sabía con certeza cómo se está llevando a cabo actualmente ya que ingresó nuevamente a la empresa hace un mes. Me llamó la atención que ella (al igual que J) es una persona joven, tiene máximo 35 años. Se me olvidó comentar que ayer J nos contó que él ha ido ascendiendo en el Laboratorio, y por eso es que tiene su cargo actual. Él es un químico farmacéutico de cierta universidad, que entró primero como asistente. Ahora entiendo porqué en las requisiciones él pide específicamente químicos farmacéuticos de dicha universidad, aunque todavía creo que podría ser más abierto y darle la oportunidad a personas de otras universidades que podrían realizar un buen trabajo.
- También le realizamos la entrevista a V (jefe de almacén de materias primas) un hombre mayor (puede tener entre 55 y 60 años) que lleva 30 años en el Laboratorio. Durante ésta él

fue mucho más concreto, por decirlo de alguna manera, no nos dio mucha información, y no permitió que grabáramos su voz. No me pareció que tenga actitud de liderazgo, creo que está de jefe por todos los años de experiencia que tiene, aunque solo tiene una persona a cargo.

- Por otro lado hoy asistí a una capacitación que realizó X sobre el clima laboral. Ella intentar hacer más didáctico este proceso ya que puso un video y realizó una actividad, además de presentar la información. En esta actividad se formaron grupos (éramos muchas personas, alrededor de 40) en los que se discutió con respecto a un tema específico y cómo se sentían los participantes al respecto. Durante este espacio tuve la oportunidad de interactuar con algunos operarios de empaque (los que conformaron mi grupo) quienes me contaron que se sienten a gusto con su trabajo y con el jefe que tienen. También pude notar que entre sí son muy amigables y parecen tenerse confianza. Por otra parte, en general, todos los operarios que estaban presentes en la capacitación manifestaron sentirse a gusto con las recompensas que les da la empresa (bonos, anchetas, onces, etc.). Al interactuar con los de mi grupo sentí que aunque yo los traté de manera muy amigable, ellos a pesar de ser muy amables, me trataban con cierto respeto, o con cierto sentimiento de figura de autoridad, pues se dirigían a mí al hablar como esperando aprobación, y al final durante la evaluación que se realiza sobre todo el proceso, también me preguntaban si sus respuestas estaban bien y me pedían ayuda. Me pareció enriquecedor poder conocer un poco a estas personas, pues nunca me relaciono con operarios ya que están ubicados en las plantas. Parecen ser personas muy trabajadoras y responsables, que tienen claridad con respecto a sus funciones y sus roles dentro de la empresa. Me gustó que se sientan cómodos con su jefe y entre sí.
- Hoy noté que la gente (en mi piso) y especialmente los del área de gestión humana, estaban más arreglados de lo normal (en cuanto a su ropa, era más elegante). Le pregunté a X que por qué ella estaba más arreglada y me dijo que por el día del amor y la amistad, ya que hoy se entregan los regalos y se va a hacer una actividad (yo no voy a estar porque tengo clase, pero O sí se va a quedar). Esto demuestra que le dan importancia al evento y también es posible que se preocupen por la forma en la que los demás miembros de la empresa los ven (pues se arreglaron más por el hecho de haber un evento).
- Ya llegó la persona (se llama S) quién está todo el día revisando carpetas y organizando los documentos de cada una de estas. Hoy DA y X nos volvieron a pedir que revisáramos qué documentos le faltan a cada empleado ya que el lunes hay auditoría nuevamente. No entiendo porqué no le pidieron a S que mientras revisaba las carpetas, de una vez mirara qué documentos faltan, para mí es lo más lógico, siento que O y yo estamos perdiendo el tiempo.
- Nuevamente hoy JU se acercó a donde estábamos O y yo a hablar de su vida personal, acá se puede ver una vez más su interés por establecer una relación más allá de lo estrictamente laboral. En este sentido DE es mucho más distante, aunque es muy querida, nunca he hablado con ella de algo que no esté relacionado con el trabajo. Mientras hablaba con Julio, dentro de otras cosas, me contó que el viernes pasado fueron a rumbear a galerías, me dijo: ¡hubieras ido!. Me contó que fueron muchos de ellos, X, DE y su esposo, el ingeniero SC, él, y no sé quien más. Acá se ve que los empleados del Laboratorio son amigos, y que organizan eventos informales entre sí, en horarios no laborales. Esto me parece un aspecto bueno ya que, al ser amigos, propicia un buen clima laboral, y puede motivarlos.

01-10-2015

- Hoy le realicé una entrevista a un candidato para el cargo de operario de producción de sólidos, O entró conmigo pero yo la hice. Era un hombre joven (de 22 años) que pasó primero por una

entrevista con A quien sería su jefe en caso de ser contratado (a propósito, ella todavía no nos ha ayudado con la entrevista). Me sentí bien realizando la entrevista aunque siento que hubiera podido profundizar en algunos aspectos. Sin embargo, pienso que el formato de entrevista es muy limitado y tampoco indagar a profundidad (los temas a abordar son muy concretos, y el espacio para escribir es máximo de tres líneas), creo que lo hacen así para agilizar el proceso. El joven me pareció apropiado para el cargo ya que tiene experiencia en la industria farmacéutica, parece ser una persona responsable, su presentación personal era buena, y la información que dio pudo ser verificada por medio de la referenciación. Al final de la entrevista O le pidió al candidato que realizara el WARTEGG y el 16 PF, los que posteriormente “interpretamos” (el WARTEGG por medio del manual, y el 16 PF metiendo los datos en el computador el cual arroja la interpretación). A concordó conmigo en que es un buen candidato para el cargo; además por lo que pude apreciar, los resultados de las pruebas fueron positivos. Me dijo que ella quería contratar al muchacho y que entrara a trabajar lo más pronto posible. Me impresionó la rapidez con la que se tomó la decisión con respecto a este candidato, aunque se aplicaron pruebas, se tuvo en cuenta solo las entrevistas (con A y conmigo), lo cual creo que pasa en todos los casos ya que no hay alguien especializado en las pruebas que pueda realmente analizarlas y dar un concepto como tal.

- Hoy X no estuvo porque tenía que hacer alguna actividad relacionada con la universidad. La verdad no me hizo mucha falta, nos pudimos desenvolver bien sin ella lo cual me parece muy bueno. Me gustó tener aún más libertad y poder realizar directamente un proceso de selección.
- Hoy DA nos mostró una hoja en donde salían las no conformidades por escrito (esto es lo que en la auditoría revisan) y me impresionó que algunas tenían fecha del año pasado. Creo que el hecho de que se tengan todos los documentos de los empleados en carpetas es poco eficiente, deberían tenerse en computador lo cual facilitaría todo el proceso y permitiría ver con mayor claridad y eficacia los documentos faltantes y en general la información de cada uno de los miembros de la empresa.

02-10-2015

- Hoy al llegar pegué afiches del mes de octubre en diferentes partes de la empresa (en donde se anuncian los cumpleaños del mes, eventos, etc.). Sé que es algo que hay que hacer pero la verdad me siento perdiendo el tiempo, y como siempre he dicho no soy buena como “recreacionista” ni para las manualidades.
- X me contó que la persona que va a ser la “jefe” del área es MP, la mujer que el otro día se acercó a nuestra oficina a preguntarnos que cómo íbamos. Le pregunté a X que si ella era psicóloga y me dijo que no, que ella “hacía de todo” y lleva mucho tiempo en la empresa entonces conoce todos los procedimientos, pero que actualmente estaba en el área de servicios generales. Me impresiona que no den presupuesto o que no tengan interés en contratar por lo menos un psicólogo para el área; no sé quién decide ese tipo de cosas, pero parece ser que no le ve relevancia al área y prefiere ahorrar teniendo solo practicantes o personas de otras áreas.
- Hoy el día se me ha pasado muy lento, no ha habido mucho que hacer, como siempre analicé otro WARTEGG e intenté hacer una referenciación pero no me contestaron las personas a las que llamé. También iba a realizar una inducción a una persona que va a entrar a la empresa en enero, pero finalmente no se hizo.
- O ha estado toda la mañana revisando carpetas para lo de la auditoría del lunes.
- Una señora que creo que es del departamento de mercadeo renunció; lo sé porque la oí hablando con LE y también ella misma le había contado a O durante la actividad del día del amor y la amistad. Creo que ella no duró mucho en el Laboratorio, máximo un año porque le contó a O que es venezolana y que cumplía en diciembre un año de estar en Colombia.
- Por otro lado, O me contó que JU estaba trabajando en una propuesta para poner alarmas de seguridad en la organización porque no hay, pero no se la aprobaron; no se sabe cuál es la razón. Lo más probable es que sea por presupuesto, pues esto es común en el Laboratorio.

- Finalmente, al final del día sí realicé junto con O una inducción a la persona que le hice la entrevista ayer para el cargo de operario; hoy vino nuevamente a la empresa para realizar el proceso de contratación ya que empieza a trabajar el lunes (creo que la contratación fue muy rápida y no se hizo mayor análisis, además, no se tuvieron en cuenta otros candidatos, hasta donde yo sé, para hacer una comparación). La inducción fue simple, le mostré una parte de la carpeta en la que hay generalidades de la empresa, y O le mostró otra parte, y al final llenó una evaluación al respecto. También le mostré el reglamento de la empresa, le dejé una copia para que lo leyera con calma (cosa que dudo que haga ya que es muy extenso y la letra es muy pequeña); como he dicho siempre creo que este proceso también hay que mejorarlo.
- También, en la última hora de nuestra jornada estuve revisando nuevamente carpetas, lo cual sigue siendo monótono.
- Por otro lado, aunque al principio no me gustó el cambio de oficina por la restricción de espacio, ahora, aunque las condiciones siguen sin ser las mejores, puedo ver un aspecto positivo: estamos más cerca a toda el área, entonces estamos más en contacto con los miembros de la misma y con las personas externas que vienen a ésta por distintos motivos. Esto nos permite que nos conozcan más y a la vez conocerlos a ellos, y además ver más de cerca qué hace cada persona en su día a día.

Diario de campo Orietta

12/08/2015.

- Fue el primer día y llegamos muy temprano. Nos recibieron muy amablemente y nos presentaron a otra practicante del Laboratorio.
- Nos explicaron brevemente lo que vamos a hacer durante el semestre y cuáles son los objetivos.
- Estuvimos haciendo referenciación por un rato largo sin mucho éxito, pues, la mayoría de las personas a las que llamamos no contestaron el teléfono.
- Aunque no hay una persona que se encargue de dirigir el área de gestión humana, las tres personas que se acercaron se mostraron dispuestas a acompañarnos en el proceso.
- Todo el mundo trabaja en silencio y de forma organizada.
- Hay un trato respetuoso y cordial entre los trabajadores.
- Honestamente, me imagine las instalaciones mucho más modernas.
- También noto que no hay una cafetería o espacio para comer algo y conversar un rato.

13/08/2015.

- Nos hemos dado cuenta que realmente no hay una persona que dirija el área de gestión humana y que son los practicantes quienes realizan los procesos y cargan con esa responsabilidad.
- Según lo observado, en esta empresa realizan el proceso de selección basados principalmente en lo que se logre apreciar en la entrevista y las referencias que se obtengan del candidato aun cuando se realizan el WARTEGG, 16 PF y el IPV.
- Estas pruebas están preestablecidas para cada cargo y no hay una persona certificada que pueda hacer la interpretación de las mismas.
- Al parecer en las descripciones de cargo que se realizan no incluyen el salario del trabajador.
- Se hace la aplicación de pruebas psicológicas pero no se les da mucha importancia. Incluso el test de WARTEGG es aplicado siempre pero no es ni siquiera analizado.

14/08/2015.

- Hoy estuvimos ayudando a organizar unos papeles en carpetas para ser archivados.
- También tuve la oportunidad de estar presente en una entrevista que la otra practicante realizó. Ella tenía un formato con el cual se guiaba para hacer las preguntas que ya están establecidas.

- Hoy también nos pidieron que hiciéramos unas llamadas de referenciación.
- Sentí que el día pasó rápido por lo que me mantuve más ocupada, aunque siento que hace falta orden y claridad a la hora de dar instrucciones.

18/08/2015.

- Hoy estuvimos toda la mañana interpretando unas pruebas de WARTEGG aplicadas anteriormente y resultó ser un trabajo más largo de lo que imagine.
- En el transcurso de la mañana nos enteramos que había unas capacitaciones que después fueron aplazadas para la tarde.
- Tuvimos que quedarnos hasta las 3:30 pm. Honestamente nos disgustó enterarnos justo ese día la actividad y que tuviésemos que extender el horario.
- Como nos tuvimos que quedar a almorzar, fuimos con un grupo de practicantes que nos invitaron. La verdad estuvo bien, fueron muy amables con nosotras y tuvimos la oportunidad de conversar un poco fuera del área laboral.
- Las capacitaciones realmente no tomaron tanto tiempo como pensamos y las evaluaciones que se realizaron al final no eran nada difíciles.
- Hasta hoy seguimos esperando a que se dé la reunión con la señora de la consultoría para organizar y planificar todo lo que se hará durante el semestre.
- La persona que supuestamente se encarga del área de gestión humana no se ha mostrado muy interesada. Hasta hoy no se ha acercado la primera vez a preguntar cómo vamos, que hemos hecho o que se nos ofrece.
- Tampoco tenemos computador, caneca, ni marcadores de tablero. Por lo menos ya arreglaron la lámpara que estaba dañada.

21/08/2015.

- Hoy estuvimos organizando documentos y archivándolos en carpetas. Se trataba de verificar que una lista de empleados tuviesen el paquete completo de documentos requeridos en el proceso de ingreso al Laboratorio.
- Además, estuvimos buscando páginas de bolsas de empleo con el fin de poder publicar vacantes así como buscar hojas de vida.
- Hasta ahora no ha llegado el computador, la actividad anterior se realizó con uno prestado.
- Hoy Y nos aconsejó saludar más a los compañeros de trabajo diciéndonos que eso es lo que se espera del departamento de gestión humana. Realmente no entendimos a que se debe el comentario dado que nosotras sí sentimos que somos muy cordiales con todos.
- Hoy tuvimos la oportunidad de tratar un poco a otra compañera que se llama DA. Es una persona agradable y está dispuesta a ayudar en todo. Veo que por lo menos en el área de recursos humanos han logrado formar un buen equipo de trabajo y se nota que se han vuelto amigos.

26/08/2015.

- Ayer estuvimos organizando papeles y eran tantos que se nos fue la mañana en eso. Incluso salimos media hora tarde.
- Caí en cuenta de que el personal en el Laboratorio tiene un perfil similar, pues, parece que todos pertenecen al mismo nivel socioeconómico.
- No tenemos puerta en nuestra oficina.

- Hay días en los que se siente más movimiento en el lugar, personas caminando de un lado a otro, hablando entre ellas, escuchando música. Pero en general son muy callados y cada uno se dedica a lo suyo.
- Hay una oficina cerca de la nuestra que aunque está equipada y hay un nombre (“B”) siempre está vacía. Le preguntamos a la otra practicante y ella no sabe de quién es.
- Hicimos el pedido de los materiales que nos hacen falta con la ayuda de X porque como no tenemos correo institucional tuvimos que hacerlo desde el de ella. Estos pedidos solo se pueden hacer los martes.
- Por el momento estamos trabajando con un computador que toca pedir prestado en el área de sistemas todos los días.

28/08/2015.

- Estuvimos un rato largo revisando nuestras publicaciones en las bolsas de empleo para ver si ya había candidatos. Anteriormente publicamos una para el cargo de operario de producción y hoy publicamos otra para el cargo de jefe de producción. Las hojas de vida que se ajustaban a la requisición fueron guardadas y enviadas a X.
- También creamos un archivo donde escribimos algunas de las funciones de los cargos de Gestión Humana y los procesos que se llevan a cabo en el área.
- La última actividad que realizamos fue leer sobre el proceso de selección por competencias sobre la cual fuimos tomando apuntes.

Desde que me levante estuve desanimada, me siento muy cansada y con sueño. Además, tuvimos que pasar todo el día organizando carpetas lo que nos hizo sentir inconformes. No estamos de acuerdo con que tengamos que hacer esto puesto que no nos corresponde. Algo que empeoró todo fue lo incomodas que estábamos mientras lo hacíamos pues es un espacio muy reducido. Esto no solo era un problema para nosotras, sino que también obstaculizamos el trabajo y espacio de otros dos practicantes de salud ocupacional. Físicamente no solo me sentía cansada, también tenía mareo y calor. En un momento llego Y y nos pidió que fuéramos a la oficina de X y nos informó que nos iban a dividir, a NA la van a poner a trabajar en el área de salud ocupacional con los practicantes del Sena y a mí con X en selección. También nos informaron que ya no íbamos a tener nuestra oficina sino que teníamos que trabajar en unos escritorios pequeños. El mío dentro de la oficina de X y el de NA esta contra la pared en la otra oficina. Parece que la hubiesen castigado y está mal ubicada porque obstaculiza el paso de todos. Cuando nos informaron de esto nos dijeron que sería a partir de la próxima semana porque toda esta semana teníamos que organizar carpetas. Pero después de un rato, apareció Y con nuestras carteras y todo lo que teníamos y nos las dejó en el mini escritorio de NA. También, nos dijeron que el propósito de todo esto es el de involucrarnos más en el área, dado que Gestión Humana debe estar ubicada en el mismo lugar. Honestamente no nos gustó nada de esto, principalmente por las condiciones tan incomodas de trabajo. Obviamente NA no recibió bien la noticia de trabajar en salud ocupacional porque a su parecer y yo estoy de acuerdo, no es un tema que esté completamente relacionado y sea propio de la psicología en una organización. En general, no fue un buen día, pase la mayoría del tiempo disgustada no solo por todo lo anterior sino porque aparte que no me gusta que me pongan a organizar carpetas porque no me compete ni me siento productiva, tienen todo muy desordenado ocasionando retrasos al tratar de organizar. Hoy X nos hizo un comentario que no me gusto, como llegamos antes de 7:00 AM nos “felicité” diciendo que se sorprendía de la hora de llegada, que “así le gustaba”. Me molesto porque en primer lugar no es quién para decirnos eso y segundo porque siempre somos puntuales. Solo en dos ocasiones hemos llegado después de 7:00 Am y fue a las 7:30 AM. No sé si lo hizo por molestar o que pero no me gusto.

02/09/2015.

Hoy no tenía nada de ganas de venir, otra vez llegue desanimada porque no me gusta como están las cosas en el Laboratorio y por supuesto no quería volver a pasar la mañana organizando carpetas y sin mi oficina. Como de costumbre, nos toca llamar a R el de sistemas para que nos preste el computador (un portátil pequeño). Lo primero que hicimos fue ir al quinto piso a buscar a Y y nos dijeron que no había llegado. A continuación, nos tocó seguir con lo de las carpetas pero hay algo bueno y es que todos son muy amables. Hoy N nos compró arepas a todos lo que me pareció un muy buen gesto y mi estado de ánimo fue mejorando. En el transcurso de la mañana hicimos una pausa y volvimos a buscar a Y pero tampoco pudimos hablar con ella porque no había llegado. Más tarde, llego y le preguntamos si tenía tiempo porque queríamos comentarle lo hablado en la supervisión y mostrarle las propuestas de selección – inducción y capacitación. Subimos a su oficina, la cual está en el último piso y este está decorado de una forma mucho más formal y su oficina tiene ventanas grandes y gran espacio aunque es rara porque como escritorio tiene una mesa redonda y es angosta. Bueno, nos sentamos y le comentamos nuestra propuesta y debo decir que miro todo de manera superficial, solo hizo unas cuantas preguntas y se limitó a decir que habían pensado las cosas de tal manera buscando que aprendamos de todo. Porque para ellos es importante que tengamos conocimiento de distintos temas para enriquecernos y también aprovecho para aclararnos que la división es por seis meses y luego rotábamos. También nos dijo que nos pusiéramos de acuerdo con X para hacer un cronograma de actividades y llevar a cabo el plan de trabajo. A mí me parece que aunque nos dejó poner en marcha todo demostró poco interés por que como dije, no se tomó el trabajo de leer cada propuesta (eran de una página cada una) y se le notaba el afán, hablaba muy rápido y cuando terminamos de hablar salió “volando” de la oficina. En estos minutos que tuvimos con ella, aprovechamos para preguntarle si nuestra oficina va a ser ocupada y dijo que si, además le preguntamos por nuestro computador y donde podíamos trabajar en el momento de hacer nuestras tareas referentes al proyecto y nos dijo que en la salita donde se hacen las entrevistas al lado de la que era nuestra oficina y que trabajáramos con el computador de X, o sea que nunca tendremos uno propio y seguiremos pidiendo el portátil pequeño prestado. Se me había olvidado una cosa, hoy cuando llegamos X volvió a hacer el mismo comentario y cuando nos fuimos también hizo uno parecido. Me da rabia, no sé cuál es el chiste, siento que me trata como si fuera una irresponsable que pasa llegando tarde y si sigue haciendo ese tipo de comentarios en algún momento voy a ser yo la que le diga cuanto me molesta. Estos dos días he hecho caso omiso cuando lo dice, ni siquiera me rio. Aunque en algún momento que vino a buscar unos papeles a donde nosotras estábamos, me dijo “perdón, creo que te trate mal pero es que estaba enredada con todo lo que tenía que hacer”. Yo honestamente no sé en qué momento me trato mal porque lo de la hora de llegada siempre lo hace riéndose y como molestando, entonces no creo que ella se estuviese refiriendo a eso, igual yo le dije “en ningún momento sentí que me trataras mal así que no te preocupes”. Como ya casi se va a celebrar el día del amor y la amistad, X se acercó con una hoja a preguntarle a cada uno que dulce le gustaba pero que “no fuera caro ni muy barato”. Apenas uno escucha eso inmediatamente cambia la respuesta y ya no dice el dulce que estaba pensando. Eso es algo que me molesta del Laboratorio, parece que quisieran hacerse los pobres cuando no lo son. Pero bueno, por lo menos preguntaron y uno se puede comer el segundo o tercer dulce favorito. Hay algo que me pareció tierno y es que N cumple la otra semana y están planeando celebrarle el cumpleaños decorando toda la oficina con vacas. Nos dijeron que a ella le encantan las vacas de caricaturas, la más emocionada es DA que se nota que le tiene mucho cariño. DA dijo que le parece “horrible” que en Laboratorio celebran los cumpleaños con globos de la empresa y un letrero “feo” que también es de Laboratorio. Entonces, la idea es comprarle dulces y pudin, platos y globos por nuestra cuenta. Por último, debo confesar que desde hace varios días Y ya no me parece tan agradable como antes, X no me cae mal pero me he dado cuenta no somos tan compatibles y aunque he podido hablar solo un poquito más con N, ya me cae mejor. Además, si están tan emocionados por celebrarle el cumpleaños algo debe estar haciendo bien.

03/09/2015.

Hoy llegamos y teníamos que seguir organizando las carpetas, entonces, comenzamos en seguida. Un rato después nos volvieron a brindar arepas, esta vez las invito JU pero ni NA ni yo quisimos comer hoy. Nos hemos dado cuenta que les encanta, sobre todo a DA que lo ha dicho muchas veces. X se acercó a pedirnos que llenáramos una encuesta para una investigación que está haciendo. En una hoja había una serie de preguntas relacionadas al área de Gestión Humana. Más o menos preguntaban sobre por qué creíamos que se encontraba tan desorganizada, que tan importante las consideramos, que creemos que se puede hacer para mejorarla. Respondiendo esta encuesta vi que X si se da cuenta de la situación que se presenta en el área de Gestión Humana del Laboratorio, pero entonces me pregunto porque se muestra tan pasiva al respecto, ella da la impresión de estar alienada a lo que impone el Laboratorio. Bueno, hoy paso algo muy triste y es que a DE, la practicante de salud ocupacional se le murió un tío por lo que llego muy afectada en la mañana. Por supuesto, N se le acercó y le dijo que podía irse y que el día de mañana tampoco viniera. Ella se fue y Julio, su compañero quedo encargado de sus tareas. Más tarde nos tomamos un descanso y aprovechamos para ir a la tienda a comer algo. Cuando regresamos, JU estaba haciendo uno de sus proyectos y nos preguntó si en nuestra universidad había una batería de test específicos para medir riesgos psicosociales y cuáles eran. No supimos responder su pregunta, entonces, quedé de averiguar el martes cuando este en la universidad. Hoy sentí que hicimos lo de las carpetas rápido por lo tanto pudimos adelantar bastante y para mañana no quedan muchas.

04/09/2015.

Hoy me siento muy animada y es porque por fin es viernes, la verdad sentí que la semana paso muy lenta y que el tiempo que paso en el Laboratorio era más de lo que realmente es. Aunque no dormí casi no tengo sueño y me siento bien porque como ayer adelantamos bastante, hoy terminamos de organizar las carpetas en poco tiempo. Entonces, nos fuimos a la salita donde se hacen entrevistas para escribir en nuestro diario de campo y seguir con la lectura de gestión por competencias. Hace un rato llegó X diciendo que estábamos muy atrasados con la organización del amor y amistad. Ella tiene planeado venir el sábado a decorar todo y nos preguntó si nosotras también veníamos. Obviamente pensé que está loca, no entiendo cuál es su afán si faltan dos semanas y la decoración se puede ir haciendo en el transcurso de esos días. NA y yo le dijimos que no y le propusimos decorar entre semana. También estaba medio estresada porque no habíamos comenzado a jugar al amigo secreto y en otros departamentos sí. Por eso nos pidió a nosotras y a JU que la ayudáramos a pensar en una forma de entregar los papeles que fuera creativa. A JU se le ocurrió hacerlo por animales para no revelar nombres, decidimos que así se haría y X comenzó a preguntarle a cada uno que le gustaría que le regalaran que no pasara de \$20.000. Para ser viernes se siente todo muy tranquilo y silencioso, como siempre cada uno está haciendo lo que le toca en silencio. Del área de Gestión Humana no están ni DA ni DE y X nos contó que hubo más gente que no vino y que eso haría difícil la recolección de información para el juego del amigo secreto. Se me había olvidado escribir que ayer en algún momento escuche a N decir “yo no soy la jefe, a mí me ponen de todo” después de que le pidieron que hiciera algo. Esto lo dijo riéndose y DA siguió en el mismo todo diciéndole que era “la patrona”. Cuando estábamos en la salita de entrevistas X llego y me dijo a mí que tenía que hacer la inducción a un grupo de personas y me tenía que aprender lo que decía en la carpeta de inducción del Laboratorio y a NA le dijo que lo haría el martes. Por lo visto este es un proceso que en primer lugar no se lleva a cabo justo cuando se entra a trabajar porque algunos ya llevan un tiempo y no han pasado por eso. En segundo lugar se realiza de una manera muy monótona y aburrida. Además, hacen que uno lea un folleto de bolsillo de trece páginas donde está el reglamento de la empresa en vez de hacerlo de una forma más dinámica y que no tome mucho tiempo. Finalmente eso no se realizó porque ya no había mucho tiempo y quedo pospuesto para el martes junto con la otra inducción que hará NA

08/09/2015.

Hoy llegue con mucho sueño porque no dormí bien. Como había contado antes, hoy es el cumpleaños de N y toda su oficina está decorada como a ella le gusta. Llegamos y ella ya estaba en su oficina y se veía muy contenta. Todo la felicitamos y más tarde le entregamos uno chocolates. Las inducciones que teníamos planeado hacer fueron pospuestas otra vez porque JU tenía muchas cosas que hacer y su inducción va de la mano de la nuestra por lo que se deben hacer una después de la otra. Al llegar, la primera actividad que hicimos fue un borrador de la entrevista que vamos a realizar a cada jefe de área como parte de nuestra propuesta sobre el proceso de selección. Después hicimos otro borrador, pero esta vez de una encuesta que quisiéramos aplicar como parte de nuestra propuesta para mejorar el proceso capacitación y de inducción. Al terminar nos tomamos un descanso para comer e ir a comprar los chocolates para N. Otra cosa que estuvimos haciendo fue revisar nuestras publicaciones de vacantes en las páginas de bolsas de empleo, de las cuales seleccionamos tres y también hicimos una nueva publicación. DA y N ya están de regreso, todos están concentrados trabajando. X nos había dicho que las inducciones eran a las 10:00 am y mientras hacíamos lo de las hojas de vida se nos pasó el tiempo y a las 10:20 am tuve que ir a buscarla al cuarto piso porque ella estaba en publicidad y tampoco se había dado cuenta que estábamos atrasadas pero finalmente se pospuso la inducción. Esto lo cuento porque pude ver que el cuarto piso y las instalaciones de publicidad son mucho mejores. Es un espacio muy grande donde hay muy pocas personas pocos escritorios, hasta tienen un espacio para comer. Además los escritorios que alcance a ver son mucho más modernos y lo mismo pasa con los computadores pues tenían unos Mac de escritorio. Debo aclarar que es la primera vez que voy al cuarto piso y entro al área de publicidad. Me pregunto a qué se debe el cambio en la dotación e instalaciones de cada piso. Hubo un momento incomodo cuando nos íbamos a pasar a la salita de entrevistas a trabajar porque X nos preguntó por qué no trabajábamos en su oficina. Dijo que podíamos mover el otro escritorio que esta contra la pared y así trabajar las tres en la misma oficina. Incluso NA me dijo que le pregunto si era que nos incomodaba y nosotras respondimos que no sabíamos que tan cómodo iba a ser tener tres escritorios en una sola oficina. De todas maneras lo último que queremos es que piense que no nos gusta trabajar con ella entonces hoy antes de irnos vamos a mover el escritorio para que queden los tres juntos. Vamos a ver cómo nos va trabajando en esas condiciones. Tengo que decir que aunque me siento cansada porque no dormí bien, si me siento de mejor ánimo porque por lo menos ya terminamos la organización de las carpetas y el día no ha sido monótono. Además, el hecho de ya no estar en un espacio tan reducido ayuda mucho.

09/09/2015.

Hoy estuvimos publicando nuevas ofertas en las páginas de bolsas de empleo. También estuvimos un rato leyendo sobre la gestión por competencias y haciendo un resumen. Paso algo que me desconcertó un poco y fue que estuve ayudando a los de publicidad con la decoración de amor y amistad y apenas baje, llamaron a X a decirle que lo había hecho mal. Honestamente no sé qué paso porque era algo muy sencillo y no sé cómo pude hacerlo mal. Eso fue al final del día así que no tuve tiempo de hacer nada al respecto. Dije que mañana subiría a pedir que me contaran que fue lo que paso. El resto de la mañana fue muy tranquila la verdad, también aprovechamos para acomodar los escritorios en la oficina que ahora vamos a compartir con X. Antes de irnos, ella nos volvió a hacer el comentario de que como psicólogas y miembros del área de Gestión Humana tenemos que ser muy amables, saludar y estar muy dispuestas a ayudar en todo. Dijo “recuerden que la psicóloga es la que conoce a todos en la empresa” y también dijo “tampoco así lambonas, pero sí muy amables”. Me tiene aburrida con esos comentarios, el saludo y el buen trato es algo que se espera de cualquier persona sin importar su profesión o en qué área se desenvuelve. Salimos disgustadas de ahí.

10/09/2015.

Cuando llegamos nos dijo “ustedes llegan temprano es cuando vienen en carro” no me gusto su comentario y de una buena manera le dije “no, nosotras siempre somos muy puntuales y las veces que se nos ha hecho tarde ha sido por circunstancias que se nos salen de las manos” y ahí quedo el tema. Lo primero que hicimos en el día fue contarle a X sobre nuestras propuestas para los procesos de selección,

capacitación e inducción. Entonces, nos explicó como contactar a los jefes de área para comentarles sobre la propuesta. Ella se tenía que ir a la planta, entonces, quedamos NA y yo mandando los correos a los jefes de cada área. Cuando nos contó que se tenía que ir dijo “hoy la oficina va a ser prácticamente de ustedes” y antes de salir nos pidió que hiciéramos la interpretación de una prueba de WARTEGG que aplicaron ayer y también nos pidió que le contáramos como lo hacemos porque ella no sabe. Nosotras le dijimos que lo hacemos tal cual lo dice el manual porque no somos las personas indicadas para eso y dijo que era cierto y que le parecía “muy chévere” que nosotras quisiéramos hacer algo al respecto porque ella tampoco está de acuerdo con la aplicación del WARTEGG si no hay alguien especializado que la interprete. Después de enviar el correo nos tomamos un descanso y fuimos a una panadería cerca de Laboratorio. Al volver nos pusimos a hacer un tren de decoración para el amigo secreto con NC. Ella es practicante y estudio ingeniería ambiental y está en el segundo piso. Ya la habíamos visto muchas veces pero no la habíamos tratado nunca. Estuvimos un rato largo hablando con ella mientras armábamos el tren y me cayó muy bien, es una persona bastante agradable y conversadora.

11/09/2015.

Hoy estuvimos mucho más activas porque hicimos más cosas de las que teníamos pensadas. Lo primero que hicimos fue organizar unos papeles en unas carpetas que no nos tomó mucho tiempo, después revisamos el correo de X y nos dimos cuenta que el jefe del área de sistemas había respondido nuestro correo el día anterior a las 5:00 pm y había propuesto realizar la entrevista a las 9:00 am y cuando lo vimos faltaban solo 10 minutos. Corrimos a imprimir nuestras preguntas y avisamos que más tarde iríamos a seguir ayudando con el tren del juago del amigo secreto. Fuimos a la oficina del señor y nos recibió muy amablemente, comenzamos la entrevista y dio respuestas muy claras para cada una, en total nos demoramos cerca de media hora y aprovechamos para entregarle las encuestas para que tanto él como los demás miembros del área las realizaran. Después de salir de ahí fuimos a una reunión con otra de los jefes de área aprovechando que X tenía que preguntarle unas cosas y ahí la conocimos y establecimos la hora y la fecha de la entrevista. Al salir de ahí fuimos al área de sistemas a recoger las encuestas y nos dijeron que habían tenido una confusión, no tenían clara la diferencia entre el proceso de inducción y el de capacitación y por lo tanto no había respondido bien las preguntas. Les dijimos que no se preocuparan, les explicamos un poco en qué consiste cada proceso y nos fuimos a imprimir otra vez las encuestas para aplicarlas en seguida. Después de esto si nos dispusimos a ir a la oficina de YU a terminar el tren, ahí estuvimos una hora hasta que la hora de salida. A YU también la habíamos visto varias veces pero hoy fue que hablamos con ella, nos preguntó varias cosas y nosotras a ella, al igual que NC es una persona agradable y conversadora.

15/09/2015.

Hoy llegamos y lo primero que hicimos fue responder un correo y agendar una cita con una de las jefes de área para realizar la entrevista. Vimos que más nadie respondió por lo que consideramos volver a mandar el correo en estos días. Hicimos dos interpretaciones de WARTEGG y leímos un poco. La verdad no avanzamos mucho porque nos tocó tomar apuntes a mano, pues, el computador que siempre nos prestan ya estaba ocupado. Además, había mucho ruido y eso no nos dejaba concentrar. X y DA estaban hablando de algo que tenían que hacer, la señora del aseo estaba lavando algo y estaba haciendo ruido, por fuera de la oficina se escuchaba la gente hablando en voz alta y cuando tratamos de pasarnos a las sala de entrevista vimos que estaba ocupada. Hubo un momento en el que me dio mucho sueño y me desesperé porque quería irme. Creo que fue porque realmente no había mucho que hacer y me aburrí. Hoy es el primer día de entrega de dulces del amigo secreto, entonces, en la mañana fuimos a la tienda a comprarlos. Hemos pasado toda la mañana solas en la oficina contestando el teléfono, me sentí la secretaria. Tampoco hicimos la inducción porque no había donde hacerla, aquí todo es muy lento.

16/09/2015.

Hoy hicimos una interpretación de WARTEGG y organizamos unos papeles en carpetas mientras esperábamos que llegara la persona con la que habíamos concretado la entrevista a las 7:30 am. Como NA le preguntó a su asistente si se demoraba y ella respondió que estaría llegando a las 10:00 am nos dispusimos a hacer lo que mencione anteriormente. No nos pusimos bravas pero si nos sentimos un poco molestas al ver que nos incumplió y nosotras veníamos preocupadas por llegar a tiempo. También aprovechamos para pedir prestado el portátil que esta vez sí estaba disponible para hacer una nueva publicación y revisar otra de las que ya teníamos en las páginas de empleo. Menos mal encontramos varios posibles candidatos para el cargo de jefe de producción que hace rato estábamos buscando. Hoy fui a revisar si mi amigo secreto me había dejado un dulce y vi que ni siquiera se había llevado el que yo le deje. Que jartera, quien sabe por qué no habrá ido a revisar. Hoy tampoco hicimos las inducción y honestamente creo que ya no se hará, aquí no le dan mucha importancia. Aunque vi que JU se acercó a preguntar a qué hora sería y yo pedí que fuese media hora más tarde, es decir, a las 10:30 porque ya teníamos la entrevista. X me dijo que no había problema aunque cuando nos desocupamos nadie nos volvió a decir nada. Cuando llego LE, la Jefe del área de instituciones tuvimos que esperar un rato a que se desocupara y cuando por fin pudimos acercarnos nos recibió muy amablemente y dijo que le había tocado ir a una reunión. La verdad se ve muy interesada por el proyecto que estamos realizando y respondió cada pregunta de manera clara y completa. Nos hace sentir muy bien que aunque no han sido muchos los jefes que nos han respondido el correo, los que sí lo han hecho lo encuentran muy importante y están complacidos de ayudar. Después de terminar la entrevista hicimos una última interpretación de WARTEGG y buscamos más hojas de vida.

17/09/2015.

Hoy también teníamos una entrevista con una de las jefes de área a las 7:30 am y tampoco la pudimos hacer. La estuvimos esperando media hora afuera de su oficina en el cuarto piso y no llegó, cuando bajamos la vimos y al preguntarle por la entrevista nos dijo que quedaba de avisarnos porque llegó de Medellín muy atareada. Ni si quiera se disculpó por no haber estado a la hora que acordamos. Mientras esperábamos a esta señora, paso Y y de una vez le dijimos lo de la semana de receso y otra vez dijo “ok” sin darle importancia. Terminamos la interpretación de la prueba de WARTEGG que habíamos dejado pendiente el día anterior y nos pusimos a buscar hojas de vida en las bolsas de empleo. Ayer no me sentía cansada porque había dormido bien y exceptuando lo de la entrevista, me sentí bien.

18/09/2015.

Hoy hemos pasado toda la mañana en el computador buscando hojas de vida y publicando vacantes. Ha sido agotador, me duele la espalda y ya estoy aburrida de hacer esto todos los días. Fuimos con X a conocer al jefe de contabilidad pero no estaba, así que no pudimos preguntarle si tenía tiempo para la entrevista. La verdad X se muestra interesada y dispuesta a ayudarnos con el proyecto, a ella le parece muy bueno que estemos tratando de mejorar esos aspectos en el Laboratorio. Ahora nos pidió que revisáramos las carpetas de los trabajadores para confirmar que estén afiliados a cesantías, pensiones, etc. Que jartera! Siento que he pasado la mitad del tiempo que llevo en el Laboratorio con esas carpetas, no las quiero ver más. Además es muy incómodo trabajar en ese espacio tan pequeño. En el transcurso de la mañana fuimos a comprarles un mini mercado de dulces a nuestros amigos secretos porque vamos a faltar toda la semana. El mío no fue tan grande porque mi amigo secreto no ha sido el mejor, no se para qué piden que los metan en el juego si no lo van a hacer bien. También le deje una nota avisándole que no voy a estar durante toda la semana y pidiéndole que por favor estuviera más pendiente del juego. Hoy se me ha pasado el tiempo muy lento, estoy cansada, aburrida, con sueño y ya me quiero ir a Cartagena. Esta fue una semana bastante tranquila, no pasó nada extraordinario y tampoco fue mucho lo que teníamos por hacer en el Laboratorio. Siento que eso no es bueno, primero porque no avanzamos con nuestra propuesta y segundo porque al no estar distraídas nos aburrimos mucho.

29/09/2015.

Hoy conocimos el edificio que queda al frente del principal, X nos presentó a varios jefes de área y pudimos concretar tres entrevistas y hacer una en ese momento. Me gustó conocer esta parte de la empresa y ver cómo trabajan, todos fueron muy amables y J el jefe de área de validaciones hizo una muy buena entrevista. A primera hora nos pusimos a leer y tuvimos que tomar apuntes en el cuaderno porque otra vez el computador que siempre nos prestan está ocupado. Aunque uno no siente que haga las cosas tan rápido de esta manera, igual el tiempo nos rindió y adelantamos la lectura. También hicimos dos interpretaciones de WARTEGG y nos quedó faltando una. Mientras hacíamos esto, X nos comentó que le habían dicho que en el Laboratorio está prohibido el reclutamiento interno, esto nos parece muy raro y no sabemos cuál será la razón. Además, nos complica el trabajo y hace el proceso de selección más lento porque es más difícil encontrar hojas de vida. También, fuimos a hablar con Y acerca de la reunión con JB y pudimos concretar una cita. Me pareció muy curioso algo que paso y fue que mientras estábamos en su oficina, ella tuvo que llamar a la que supuestamente será la nueva jefe de GRH y para mí fue muy notoria la diferencia con la que la trata a ella y en general a todos y como nos trata a nosotras. No sé si son cosas más pero yo no siento que le caigamos muy bien, como dijo NA “como que no nos quiere mucho”. Otra cosa que supimos hoy fue lo que mencione anteriormente, al parecer ya encontraron a la jefe del área, cosa que me parece una excelente noticia y también muy bueno que esté presente en la reunión de la próxima semana.

30/09/2015.

Hoy llegamos a imprimir las encuestas para repartir y nos fuimos a esperar a que llegara la jefe control de garantía para hacer la entrevista. Aunque se demoró en llegar se mostró muy abierta e interesada en responder nuestras preguntas de manera completa. Al terminar, tuvimos una capacitación de clima organizacional, la realizo X y había mucha gente. Hicimos una actividad en donde tuvimos la oportunidad de conocer a otros empleados y sus áreas. Todos se mostraron satisfechos con lo que hacen aunque sí hicieron algunas sugerencias para tener en cuenta en la organización. Cuando esto terminó, fuimos otra vez al edificio del frente pero esta vez para entrevistas al jefe de almacén de materiales. La verdad aunque fue muy amable no fue una buena entrevista dado que dio respuestas muy cortas e incompletas y como prefirió que no grabáramos su voz fue más difícil la recolección de información. Ahora mismo acabamos de terminar el WARTEGG que nos quedó pendiente ayer y nos informaron que hay una auditoria el lunes por lo que hay que ponerse a organizar carpetas de nuevo y verificar que cada una esté completa y no falta ningún documento. Esto nos causa malestar, no sabemos por qué no le piden a la practicante que llegó recientemente que lo haga si es ella la encargada de la organización de esas carpetas. De verdad, es una actividad que me da mucha pereza hacer. Hoy se entregaron los regalos del amigo secreto y me toca quedar hasta tarde porque es a las 3:15 pm y a las 4:00 pm hay una actividad para todos con motivo de celebración de la fecha. No me emociona mucho honestamente, sobretodo porque NA no va a estar y con ella es con quien paso todo el tiempo. Además, me preocupa que a esa hora se me haga difícil conseguir un taxi para irme. Tampoco me entusiasma la idea de quedarme a almorzar, la única vez que nos tuvimos que quedar fuimos a un lugar que aunque no estaba fea la comida tampoco me encantó.

01/10/2015.

Como X no va a estar durante la mañana debido a que tiene que hacer un trabajo de la universidad, NA y yo quedamos encargadas del área. Teníamos programada una entrevista a un candidato para el cargo de operario y realizar todo el proceso de selección, es decir, la entrevista, las pruebas, las interpretaciones. X nos escribió por whatsapp ayer para contarnos que A, la jefe de área de producción iba a llegar alrededor de las 8:00 am con el candidato para que nosotras iniciáramos el proceso. Para hacer la entrevista decidimos que entraríamos las dos pero NA haría las preguntas y en caso de ser necesario yo retroalimentaba o hacia alguna intervención, además de la explicación de las pruebas. Después de la entrevista nos pusimos a interpretar WARTEGG y a introducir los datos del 16PF en el computador. Fue una buena entrevista, las dos estuvimos de acuerdo en que el candidato dió muy buena impresión además

de que cumplía con los requisitos del cargo. Se sintió muy bien estar al frente del proceso y del área como tal, sentí que hicimos un buen trabajo. Cuando X llegó ya nosotras teníamos casi todo listo, WARTEGG, 16PF, referencias y le contamos como fue todo y lo que pensábamos del candidato. Después de eso DA se acercó con una hoja donde estaban las no conformidades y nos pidió el favor de que revisáramos las carpetas. Solo alcanzamos a revisar las de los últimos empleados en ingresar puesto que no faltaba mucho para las 12:00 pm. Por último quiero decir que ayer me quede y no fue tan grave como lo pensé. Fui a almorzar con todos y estuvo mucho más rico, después estuve con NC recortando unos corazones y mientras lo hacíamos hablamos y nos reímos mucho, ella me cae muy bien. En la entrega de regalos y la actividad de celebración también la pase bien y para regresar a mi casa no tuve ningún problema.

02/10/2015.

Hoy cuando llegamos fuimos informadas por X de que nos íbamos a dividir las tareas con el fin de alcanzar a hacer todo y especialmente para alcanzar a revisar todas las carpetas. NA estuvo pegando afiches de Halloween en todos los pisos y haciendo la interpretación de unas pruebas mientras a mí me pidieron que siguiera con lo de las carpetas. Me senté al lado de DA y ella me iba ayudando en todo lo que necesitaba aunque ella estaba muy ocupada porque como N esta incapacitada, tiene que hacer el trabajo de las dos. DA aunque está muy ocupada es muy servicial y nunca trata mal a nadie, es más, llevó un postre para compartir con todos. En realidad no pasó nada extraordinario, lo único por resaltar es que NA me conto que cuando estaba con X en la oficina, ella le preguntó por MP, la nueva jefe y que profesión tenía. X le dijo que no es psicóloga, que es “todera”, que sabe mucho sobre todos los procesos y que se ha estado desempeñando en el área de servicios generales. Esto nos desconcertó porque pensábamos que sería alguien diferente, aunque es una señora que se ve muy agradable y que cuando la conocimos me causó una buena impresión, no sé qué tenga que ver con esta área

Anexo 2

Formato entrevista jefes de área

1. Pedir información sobre qué área dirige y qué procesos se llevan a cabo.
2. ¿Qué entiende usted por el proceso de selección?
3. ¿Cree usted que la rotación de personal en su área es alta o baja? ¿Qué lo lleva a pensar de esta manera?
4. Al momento de hacer una requisición de personal, ¿tiene usted claras las funciones que debe desempeñar el individuo para el cargo vacante?
5. ¿Siente que debería tener alguna ayuda para organizar la requisición?
6. Al momento de hacer una requisición de personal, ¿Qué cree usted que es más relevante, las funciones que debe desempeñar el candidato o las características del mismo?
7. ¿Cree que los candidatos preseleccionados se adecuan al perfil del cargo vacante?
8. Generalmente, cuando ya se selecciona y se contrata a algún candidato, ¿el desempeño del mismo cumple con lo esperado?
9. Para finalizar, ¿cree que el proceso de selección de Laboratorio es adecuado? ¿cree que este proceso resulta ser efectivo? ¿Le haría algún cambio?

Anexo 3

Transcripción entrevistas

E: Entrevistado

N: Natalia

O: Orietta

Entrevista M

Área: Control de calidad

Miembros en el área: 14

N: Listo entonces, primero quiero que por favor me cuentes sobre el área en la que tú estas y qué procesos se llevan a cabo:

E: Bueno, yo estoy en control de calidad, acá básicamente se realiza lo que es control de materia prima, de material de envase de empaque y de producto. Digamos que esos son los principales pero hay muchas otras cosas ¿no? Actualización de procedimientos, de técnicas analíticas, ee capacitaciones...todo lo que tenga que ver con tener el área, digamos, actualizada.

N: Listo, y me puedes contar ¿tú que entiendes por proceso de selección?

E: El proceso de selección es un proceso donde uno evalúa el perfil de la persona de acuerdo al cargo que requiere, si se ajusta en cuanto a la parte técnica pues le da el visto bueno a recursos humanos. Pero es como evaluar el perfil técnico para mi, esa es la parte que a mí me corresponde en selección.

N: Ok, y ¿tú crees que en tu área la rotación es alta o baja?

E: Alta

N: ¿y por qué crees que es alta?

E: Bueno hay diferentes causas, las personas consiguen una mejor remuneración, es lo más común, o por el sistema de contratos...eso es lo que ellos indican en el momento de retirarse ¿no?

N: Aa ok, eso es lo que ellos indican...

E: Si

N: Ok, y ¿cuándo tu haces una requisición de personal tú tienes claras las funciones que debe desempeñar el candidato?

E: Si, claro. Además existe el manual de funciones, claro.

N: A ok, tú te guías por el manual de funciones...

E: Pues ya si es una persona para análisis de materias primas pues ya sé que su función es analizar materias primas y se todo lo que se requiere para analizar una materia prima, que conocimientos básicos debe tener ¿no?

N: Aa ok, pero ¿tú crees que el manual de funciones es adecuado? ¿Está adecuado con lo que tú estás buscando?

E: Si claro, cada área elabora su manual de funciones de acuerdo a los requerimientos.

N: Aa ok, ¿y cuando tú haces una requisición tu sientes que necesitas ayuda para hacerla?

E: No tanto es que me falte ayuda para hacerla, es como la dificultad para conseguir la persona que se requiere ¿no? Por lo menos conseguir analistas es muy difícil, las personas ya no quieren ser analistas, las personas salen de la universidad y quieren ser gerentes o para otros cargos que no sean análisis. En la parte de análisis la gente no quiere hacer análisis...

N: Ok, entonces para la requisición como tal tú crees que no necesitas ayuda, digamos la haces tú...

E: No pues, obviamente que recursos humanos me selecciona el personal, me manda pre-candidatos y de esos candidatos yo elijo cuales si cumplen el perfil y cuáles no.

O: Y en ese momento en el que tú haces la requisición ¿a qué le das más importancia, a las características de la persona, o a las funciones que debe desempeñar?

E: No... se requieren las dos cosas ¿no? Tú sabes, indiscutible que toca mirar las dos cosas, la personal y la de conocimientos.

O: Y ¿tu consideras que esos candidatos que son preseleccionados se adecuan al perfil que tu pides?

E: Si aunque puede que después haya algún inconveniente, pero normalmente sí.

N: O sea, normalmente los que te envían desde gestión humana se adecuan a lo que tu estas buscando...

E: Normalmente... no...por eso aquí hay como un filtro ¿no? Porque pues gestión humana no conoce la parte técnica que cada área requiere y de eso se trata que nosotros filtremos de acuerdo a la preparación, de acuerdo al perfil desde el punto de vista técnico.

N: Ok...

E: Y obviamente que también tomamos un concepto de su personalidad y lo comentamos con selección.

N: Ok...

O: Y una vez esa persona ya está contratada y trabajando y tú te pones a observar su desempeño, ¿consideras que es el esperado, o te pasa muchas veces que te das cuenta que seleccionaron a la persona que no era?

E: Ee pasa pocas veces, muy de vez en cuando se equivoca y elige la persona equivocada. Recientemente seleccione a una auxiliar de documentación que no era que fuera mala sino que era poco eficiente, muy despacio su trabajo. Lo hacía bien pero le faltaba ser más eficiente.

N y O: Mm ok...

O: Y ya por último ¿consideras que este proceso de selección que se lleva a cabo en Laboratorio es adecuado?

E: Pues sí, el problema no es tanto de la selección sino ya de la persona que encuentra otras oportunidades mejores ¿no? Yo no pienso que es de la selección. Sino del inconformismo de la persona, lo que pasa es que las personas llegan y aceptan cualquier trabajo por estar ocupadas, por estar empleadas y después cuando encuentran algo mejor se van, eso es normal.

O: Es decir que para ti ¿el proceso es efectivo? Solo que pues ya depende de la persona...

E: Si, no es que se equivoquen en el perfil de la persona, es que la persona ve la oportunidad para trabajar y dice que no le importa el sistema de contratación, que no le importa el sueldo y empieza a adquirir experiencia y luego se va, lo normal que haría cualquier persona ¿no?

O: Y ¿le harías algún cambio o sugerencia a este proceso en Laboratorio?

E: Pues lo que pasa es que son políticas de presidencia que uno no puede modificar, toca ajustarse a las políticas. Si le dicen este salario y de ahí es este salario, y este es su sistema de contratación pues no puedo pedir ni intentarlo cambiar, yo ya sé que así es y así lo manejo.

N y O: Muchas gracias.

Entrevista V (entrevista no grabada)

Área: Almacén Materia Prima

Miembros en el área: 2

1. Información sobre qué área dirige y que procesos se llevan a cabo.
R/ realización de materia prima.
2. ¿Qué entiende usted por proceso de selección?
R/ cuando se selecciona a la persona adecuada para el cargo.
3. ¿cree usted que la rotación de personal en su área es alta o baja? ¿Qué lo lleva a pensar de esta manera?
R/ Somos solo dos personas y se ha visto muchas veces que dejan el puesto tirado. Se quedan alrededor de seis meses.
4. Al momento de hacer una requisición de personal, ¿tiene usted claras las funciones que debe desempeñar el individuo para el cargo vacante?
R/ a veces no hago la requisición dado que solo tengo una persona a cargo.
5. ¿siente que debería tener alguna ayuda para organizar la requisición?
R/ siempre pido ayuda.
6. Al momento de hacer una requisición de personal, ¿Qué cree usted que es más relevante, las funciones que debe desempeñar el candidato o las características del mismo?
R/ creería que primero hay que ver las características, pues, la personalidad determina el desempeño.
7. ¿Cree que los candidatos preseleccionados se adecuan al perfil del cargo vacante?
R/ normalmente se adecuan.
8. Generalmente, cuando ya se selecciona y se contrata a algún candidato, ¿el desempeño del mismo cumple con lo esperado?
R/ la gente entiende muy bien las cosas, si rinden aunque es todo gradual.
9. Para finalizar, ¿cree que el proceso de selección de Laboratorio es adecuado? ¿cree que este proceso resulta ser efectivo? ¿le haría algún cambio?
R/ si me parece un proceso adecuado y no le haría ningún cambio.

Entrevista G

Área: Dirección Científica

Miembros en el área: 5

N: Listo, entonces por favor primero cuéntanos sobre el área en la que estas y qué procesos se llevan a cabo ahí.

E: Yo soy el director científico me encargo del departamento de innovación, la dirección científica se encarga de comprobar que toda la información que salga al público y a los médicos este de acuerdo con la

verdad científica... se encarga además del programa de fármaco-vigilancia y el programa de tecnovigilancia ante el INVIMA. Se encarga del departamento de publicidad que está conectado con esta forma de transmitir adecuadamente al público y a los médicos y del desarrollo de productos nuevos para el Laboratorio.

N: Ok. y más o menos ¿cuántos empleados hay?

E: En este momento hay 5.

N: A ok, listo y me podrías contar ¿tú que entiendes por proceso de selección?

E: Un proceso de selección es un proceso mediante el cual uno escoge el mejor candidato posible para un cargo.

N: A ok, y ¿tú crees que la rotación de personal en tu área es alta o baja?

E: En mi área no es alta pero en la empresa sí.

N: Ok, y ¿por qué crees que se da así?

E: Creo que hay varias razones y una tiene que ver con el esquema de remuneración y la otra tiene que ver... la otra es inherente al mundo farmacéutico, es un mundo en donde lo usual es que la gente rote de empresa en empresa.

N: Ok, y ¿cuándo tú haces una requisición de personal tú tienes claridad con respecto a las funciones que estás buscando en el candidato?

E: Si, sí.

N: ¿si tienes claridad...?

E: Total.

N: Ok. Y ¿tú sientes que necesitas alguna ayuda para hacer la requisición o la haces tu?

E: Pues yo la hago pero si hay ayuda mejor.

N: ¿Pero normalmente la haces tú?

E: Si.

N: ¿Y tú te guías en el manual de funciones?

E: No.

N: O sea la haces tú con tus conocimientos...

E: Mmjj (si)

N: Ok, y ¿al momento de hacer la requisición tú que crees que es más importante, las funciones como tal que debe desempeñar el candidato o sus características de personalidad?

E: Yo creo que ambas.

N: Ambas en igual medida...

E: Si en igual medida porque este es un mundo muy delicado de mucha información confidencial y de mucha delicadeza en cada cosa que se hace, se necesita mucha precisión por lo tanto la persona tiene que ser muy íntegra entonces encontrar quién haga a la perfección las funciones pero con una personalidad difícil puede hacer que ese no sea un candidato adecuado.

O: Y normalmente, ¿consideras que esos candidatos que son preseleccionados se adecúan al perfil que tú estás pidiendo?

E: No siempre.

O: ¿No siempre...?

E: No, no siempre....

O: Y cuando dices no siempre te refieres a que pasa con frecuencia o...

E: No...digamos que mitad y mitad de pronto.

O: Y ¿en el momento en el que esa persona ya está contratada y tú te pones a observar el desempeño, consideras que es el adecuado?

E: No necesariamente, con frecuencia si pero a veces no.

O: Ok. Y ya por último, ¿tú consideras que el proceso de selección en Laboratorio es adecuado?

E: Pues, es que la verdad es que yo estoy un poco ajeno al proceso de selección formal. Porque el tipo de personas que necesito son muy calificadas y usualmente creo que lo que ocurre es que entran al proceso después de que ya han sido seleccionados.

O: Ok. Y le harías algún cambio o propondrías algo al proceso?

E: Lo único que me parece es que deberíamos tener acceso a bancos de hojas de vida. Porque con frecuencia pasa que necesitamos a alguien con un perfil determinado y no encontramos un candidato ideal.

O: Listo.

E: Lo que pasa es que el proceso como proceso aplica para... creo que es muy claro para gente de la planta y para operarios pero creo que para el resto el proceso es un poquito inverso. Como que uno no tiene un gran grupo de gente que hace pruebas y entrevistas y que luego entra a una selección final, sino que usualmente uno entrevista candidatos que le referencian de distintas fuentes y uno escoge el candidato y ahí si lo manda a que le hagan pruebas, etc etc. Pero la verdad creo que nunca ha pasado que por el resultado de las pruebas un candidato ya seleccionado se "deseleccione". Las pruebas terminan siendo un requisito mas no un proceso útil dentro de esa selección.

N: Ahh ok. Bueno muchas gracias.

O: Muchas gracias, eso era todo.

Entrevista LE (entrevista no grabada)

Área: Publicidad

Miembros en el área: 2

1. Área y procesos que se llevan a cabo

E: Se ocupa de procesos de comunicación, diseño gráfico de productos y campañas de publicidad para los medicamentos que hay en la empresa.

2. ¿Qué entiende usted por el proceso de selección?

E: Es la evaluación a conciencia de un grupo de personas con el fin de escoger al más idóneo para un cargo.

3. ¿Cree usted que la rotación del personal en su área es alta o baja? ¿Qué lo lleva a pensar de esta manera?

E: Es baja afortunadamente porque las personas que trabajan en el área trabajan bien, y se ha dado un buen clima organizacional. Además hay buenas relaciones y buenas condiciones de trabajo, lo que hace que la gente trabaje bien y se adapte.

4. Al momento de hacer una requisición de personal, ¿tiene usted claras las funciones que debe desempeñar el individuo para el cargo vacante?

E: Si están claras. El área de publicidad y diseño requiere de mucha experiencia, por lo que las funciones están muy claras y se puede ver a primera vista si la persona es apta o no.

Hay un manual de funciones que una vez leí, pero no lo usamos mucho ya que las funciones están muy claras y lo que dice ahí no es nada fuera de lo común, se adecua a lo que nosotros buscamos.

5. ¿Cree que debería tener alguna ayuda para organizar la requisición?

E: Necesitamos ayuda de gestión humana, son ellos los que hacen la convocatoria a fin de cuentas. Cuando necesitamos a alguien consultamos con presidencia, luego si nos dirigimos a gestión humana. Pero la requisición como tal la hago yo solo y no creo necesitar ayuda.

6. Al momento de hacer una requisición de personal ¿Qué cree usted que es más relevante, las funciones que debe desempeñar el candidato o las características del mismo?

E: Debe haber un equilibrio entre las dos. Es importante recordar que es un equipo de trabajo y por lo tanto se requiere alguien que favorezca el trabajo en equipo, no vaya ser que por cuestiones de personalidad se cree algún conflicto, para mí las dos cosas van de la mano.

7. ¿Cree que los candidatos pre-seleccionados se adecúan al perfil del cargo vacante?

E: La mayoría de las veces no, creo que es porque la publicidad en el marketing farmacéutico es muy específica y son escasos los candidatos. También porque esta área de la publicidad se encuentra sujeta a normas muy estrictas de un mercado muy reducido, normalmente la academia enseña para productos de consumo masivo, hasta ahora están empezando con la industria farmacéutica.

8. Generalmente, cuando ya se selecciona y se contrata a algún candidato, ¿el desempeño del mismo cumple con lo esperado?

E: Sí cumplen, en un 100% de las veces, la mayoría. Son personas que tienen la personalidad esperada, y que también en el área nos vamos formando.

9. Para finalizar, ¿cree que el proceso de selección de Laboratorio es adecuado? ¿Cree que este proceso resulta ser efectivo? ¿Le haría algún cambio?

E: Desde el punto de vista del área de publicidad, porque no puedo hablar por las otras, si ha sido apropiado.

Entrevista MP

Área: Gestión Humana

Miembros en el área: 7

N: Listo MP, entonces primero quiero que me cuentes por favor sobre el área en la que tú estás y qué procesos se llevan a cabo ahí.

E: ¿La actual?

N: Si., la actual.

E: Aa bueno. Entonces en este momento vamos a manejar el área de recursos humanos y los procesos que se llevan a cabo son los procesos de selección, nómina, ee contratación y salud ocupacional.

N: Listo, y me podrías contar ¿qué entiendes tú por el proceso de selección?

E: Es la verificación de la historia de la persona para que nos cumpla con algunos requisitos ya definidos por cada una de las áreas que requieren la vacante.

N: Ok, y ¿tú crees que en esta área la rotación es alta o baja?

E: ¿En esta o en el Laboratorio?

N: En el Laboratorio digamos...

E: Si porque... Si digamos que tiene temporadas entonces...o hay áreas en las que más se mueve. Entonces en el área de producción por ejemplo en empaque se mueve bastante, en el área de control de calidad que son analistas se mueve bastante.

O: ¿Y específicamente en esta área?

E: ¿En recursos humanos?... No, más bien se ha mantenido.

N: Ok, ¿por qué crees que es así? ¿Por qué crees que digamos en producción es más alta?

E: Mm puede ser... una pueden ser los horarios, otra pueden ser eee que no queda claro el proceso al inicio. Yo pensaría que puede ser una de las causas ¿mm? Entonces si a ti te dicen mira lo que vas a hacer es esto, y vas a arrancar con esto ¿sí? O sea está tan supremamente claro y estructurado el inicio, pues entonces uno ya sabe a dónde va ¿mm? Pero si yo vengo con una expectativa diferente mm podría ser, vas a hacer, pero... ¿mm? Entonces de pronto las condiciones ¿sí? Que quiere estudiar, entonces pues ya definitivamente no le sirve el horario.

N: Y, ¿cuándo tú haces una requisición de personal tú tienes claras las funciones que debe desempeñar la persona...?

E: Si

N: ...que estás buscando...

E: Si, si, tiene que tenerlas.

N: Y tú, digamos que ¿las sacas del manual de funciones o de tus conocimientos...?

E: Si, cada jefe las debe sacar del manual de funciones pero cada jefe sabe realmente que es lo que hace ¿sí? Y se supone que eso que hace está plasmado en el manual de funciones.

N: Mm ok ¿y cuando tú haces una requisición tu sientes que deberías tener ayuda o la haces tú sola?

E: Sola...

N: O sea, ¿no sientes que necesitas ayuda para hacerla?

E: Si, no...yo creo que no. Si, cada uno...

O: Ee ¿y cuándo tú haces esa requisición para ti es más relevante las características de personalidad de la persona o ee la función como tal que...?

E: La función como tal. Prima la función y ya después uno mira ya las características que tiene.

O: Y ¿esos candidatos preseleccionados, que por ejemplo a ti te mandan las hojas de vida, ee tu consideras que ellos se adecúan a ese perfil que tú pediste? Generalmente cuando a ti te envían esas hojas de vida tú dices aa si

E: Ee podría ser, habría que verlo ¿sí? Entonces comienza uno...digamos que de una selección de 10 hojas de vida uno verifica las que más le agraden porque se ajustan, porque traen la experiencia, porque tienen conocimiento ¿sí?

O: Pero normalmente ¿Cuándo a ti te envían esas hojas de vida que vienen de aquí de gestión humana, tú ya anteriormente has enviado un perfil, tu cuando las ves tú dices ok si se adecuan a lo que yo pedí, o dices no, están seleccionando algo completamente opuesto?

E: No, se ajustan...si ha sido tan clara la función que uno les ha dado sí.

O: Cuando ya esas personas son contratadas y están trabajando, y tú comienzas a observar cómo es su desempeño, ¿te parece que cumplen con las expectativas en términos generales o te ha pasado que ya están contratados y dices que no era el indicado?

E: Si, si ha pasado. Llevan un mes y dices “ya no fue” entonces más bien golpea de nuevo y vuelvan a empezar el proceso porque ya no fue, no va a cumplir los dos meses. Y si es tan supremamente malo pues nos toca de una vez, hemos tenido gente que a los ocho días nos ha tocado sacarlos. Entonces uno pierde como la oportunidad, como la capacitación o sea todo lo que se les brinda porque si uno suma, es platica.

O: Y tú podrías decir que esto pasa con frecuencia o son casos que se dan de vez en cuando?

E: Mmm... si son esporádicos, digamos que no son tan tan frecuentes.

O: Ok y ya la última pregunta es ¿si tú crees que el proceso de selección en Laboratorio es adecuado?

E: Creo que le falta, podría uno complementarlo por ejemplo ehh...lo candidatos que uno va a mirar tuvieran una prueba adicional de la parte técnica, de la parte de la función que van a realizar, eso si hace falta. Pongamos el ejemplo de cuando yo tenía todas las bodegas, cuando yo tenía todas las bodegas yo me invente unas planillas y unos ejercicios en donde los chicos tenían que sumar, lo más simple de la tierra o sea nada complicado pero donde podía uno establecer desde un principio si el chico si iba a ser capaz de hacer un despacho porque era capaz de manejar la calculadora, la sumadora o sea tenía el criterio para decir “me están pidiendo esto y no esto” porque como los productos son iguales en varias presentaciones.

Entonces como que esa parte técnica, esa parte realmente uno la pudiera hacer junto con el área de gestión humana será ideal. Entonces, yo las hacía para poder seleccionar la gente que necesitaba pero formalizarlo con cada una de las áreas sería maravilloso. Que diga uno el técnico de mantenimiento, que venga el ingeniero y le haga las pruebas de lo que necesita, de la máquina, de la planta, bueno donde lo vaya a colocar...

O: O sea eso sería un cambio que te le harías...

E: Una adición.

O: Una adición al proceso. ¿Y tú crees que el proceso resulta ser efectivo? O sea aun cuando tú dices “si le faltan ciertas cosas”, otra vez en términos generales podrías decir que es efectivo?

E: Si.

Entrevista SC

Área: Ingeniería y Proyectos- Mantenimiento

Miembros en el área: 11 (3 de Medellín)

N: Quiero que por favor me cuentes sobre el área en la que tú estás y qué procesos se llevan a cabo.

E: Ok. Yo estoy en el área de ingeniería y proyectos ¿si? Eee ¿qué proceso se está llevando a cabo? El proyecto más importante que está llevando a cabo esta área es la participación en el diseño, construcción, y puesta en funcionamiento de la nueva planta en la cual Laboratorio es uno de los tres socios de esa nueva sociedad, valga la redundancia.

N: Aa ¿Qué sería para el 2018 verdad?

E: Que es la planta que está planteada para el 2018.

N: Aa ok, ahora quiero que por favor me cuentes ¿tú qué entiendes por proceso de selección?

E: Lo que entiendo por proceso de selección son los pasos metodológicos que se deben llevar a cabo dentro de las diferentes áreas para ubicar candidatos, entrevistarlos, y seleccionar el candidato más adecuado de acuerdo a un perfil que debe estar definido, como parte inicial de ese proceso de selección.

N: ¿Y en tu área esos perfiles están definidos?

E: En mi área... si como el área que estoy manejando ahorita es un área nueva y seguramente va a contratar gente, esos perfiles no están definidos, pero en la otra área que yo manejo que es el mantenimiento, porque yo soy responsable también del mantenimiento de las plantas de Bogotá y Medellín ¿cierto? En donde en cada planta hay un jefe de mantenimiento y unos técnicos y auxiliares de mantenimiento, esos cargos están, y esos perfiles están definidos.

N: Aa ok.

E: Pero digamos en mi área, yo voy a contratar algunas personas pero que todavía no están definidas porque se está definiendo eso, qué personas voy a requerir de acuerdo a las responsabilidades que finalmente voy a llegar a tener en ese proyecto, pero es como parte del proceso que se está dando.

N: Aa ok. ¿Y tú crees que en tu área la rotación es alta o baja?

E: Mm...(risas) yo diría que media, no te diría que ninguna de las dos cosas.

N: Mm ok, o sea...

E: De alguna manera alta afortunadamente no ha sido, no, no ha sido alta. Yo diría de media hacia baja.

N: ¿Y más o menos cuántos miembros hay en el área?

E: Si...sumando las dos plantas ¿cierto? Son 9 personas.

N: Aa o sea pero acá en ingeniería digamos ¿son solo NC y tú?

E: Aa ok, correcto ¿sí? Es que date cuenta, yo estoy involucrando las áreas de mantenimiento en sí, o sea las jefatura de mantenimiento las cuales yo como te digo tengo que tener una labor de supervisión sobre esas dos áreas ¿sí?

N: Claro...

E: ...el jefe de mantenimiento y su grupo de Laboratorio, y el de la planta de Medellín de Grufarma ¿sí?

N: Claro...

O: ¿Esos dos son 9?

E: Voy a contarlos bien, si...perate. Aquí son 6 del grupo de mantenimiento, en Medellín son 3, 9, con NC 10 y digamos conmigo seríamos 11 personas.

N: Aa ok, contigo serían 11. ¿Y tú por qué crees que crees que la rotación en tu área no es especialmente baja ni alta?

E: Por qué razón...porque las personas que están, salvo el jefe de mantenimiento que este año ha tenido rotación por razones de... de pues que no se ha dado con la persona adecuada, el resto de personas, por ejemplo en Medellín las personas llevan ee el jefe de mantenimiento en Medellín lleva como seis siete años ¿cierto? Y los dos técnicos llevan más o menos como tres años, por más de que yo me reintegré a Laboratorio, porque yo trabajé antes con Laboratorio del 2001 al 2006, me retiré y volví este año... ee llevan tres años y los muchachos que hay aquí en mantenimiento hay dos... hay uno que lleva como siete años en la compañía pero bueno, trabajó como operario y después pasó a técnico ¿cierto?

N: Mmm...

E: Los otros si son recientes entonces al hacer un promedio por eso es que me da.

N: Mm más o menos...

E: Por eso es que me da la mitad.

N: Aa ok, y ¿en el momento en el que tú haces una requisición tú tienes claras las funciones que debe desempeñar la persona que tú estás buscando?

E: Si, si...

N: O sea, hay claridad.

E: Si, en eso si las tengo clarísimas...si señora.

N: Ok, y ¿y tú sientes que necesitas tener alguna ayuda para hacer esa requisición?...¿o la haces tú?

E: No, no...ayuda en la requisición no la necesito.

N: Mm ok.

E: Iba a adelantarme a una pregunta que espero que me hagan después...

N: Ok (risas).

O y E: (Risas).

E: Sigue...

O: Vamos a ver si sale...

E: (Risas) Si no yo se lo voy a decir, tenlo por seguro.

N: ¡Listo!

O: ¿Cuándo tú haces esa requisición para ti qué es más importante, las características de personalidad de la persona o las funciones como tal que tiene que cumplir?

E: Mira que día tras día yo me doy cuenta que es mucho más importante ¿cierto? No solo en mi área sino en cualquier área, la actitud de la persona ¿sí? Las ganas, la claridad que uno vea sobre lo que esa persona quiere hacer ¿sí? Porque el resto veo que es más fácil que las personas tengan un aprendizaje por más de que la industria farmacéutica es una industria muy especializada, pero como así es tan especializada y normatizada y hay procedimientos para todo...uno cómo bañarse las manos, de ahí para adelante una persona con una muy buena capacidad puede aprender muchas cosas. En general...hay cargos, por ejemplo el jefe de mantenimiento se necesita una persona muy especializada y con experiencia en el cargo y con actitud porque es lo que nos ha ocasionado los últimos cambios que he tenido este año. Porque más que la persona ha tenido en teoría una muy buena hoja de vida con experiencia, per perdóname no ha tenido las ganas, la verriquera, y la actitud que uno necesita como jefe de mantenimiento. Y así lo mismo, así sea mecánico, y así sean las personas que de pronto yo voy a seleccionar que van a entrar seguramente ingenieros civiles o algo así, es muy importante la actitud, las ganas de aprender, la honestidad, que me digan “esto no lo sé, lo puedo hacer, aquí la embarré”... para mí eso vale más del 65% de un proceso de selección, y el otro 30 o 35% yo se lo pongo a la hoja de vida y a las capacidades que tiene la persona. Porque son cosas que no son tan difíciles de aprender.

O: ¿Y normalmente los candidatos que son pre-seleccionados se adecúan al perfil del cargo? ¿O tú consideras que no?

E: Es que esa...ahí está parte de la pregunta que yo les iba a decir. Creo que por alguna razón en Laboratorio nos falta generar más mecanismos de consecución de hojas de vida de candidatos...

N: Como reclutamiento...

E: De reclutamiento, eso lo he visto muy pobre, es la parte donde he visto muy pobre eso en el sentido de... mandarme candidatos de diferentes... unos que tengan muy buena capacidad, pero en capacitación, otros no tanto. Pero finalmente a mí si me llegan 10-20 hojas de vida, evidentemente es más fácil realizar un proceso ¿cierto? Porque no sé, por experiencia los filtro más rápido. Tan así que yo muchas veces cuando por ejemplo en la otra empresa que me mandaban muchas hojas de vida, yo hacia un filtraje por teléfono y puede que sea, ustedes como psicólogas seguramente pueden que critiquen eso de las predisposiciones que uno tiene, pero algunas personas yo con la forma de hablar... muchas gracias. Puede que eso este mal, ¿cierto? Pero si a mí me llega una gran, bueno tampoco me interesa que me lleguen 20 hojas de vida porque a qué hora ¿cierto? Pero aquí si pasa que no tenemos una... nos faltan fuentes de reclutamiento, con el Sena, con las universidades. Veo que eso es un aspecto que tenemos que mejorar mucho.

O: ¿Y el desempeño de esos candidatos que ya están seleccionados y contratados, crees que se ajusta a lo que tu esperabas o te pasa mucho que te toca sacarlos porque no...?

E: Bueno, lo que pasa es que de este año que llevo no es tan fácil darte esa respuesta. Porque precisamente como no ha habido mucha rotación entonces por ejemplo de los que he tenido que cambiar, un muchacho se puede decir que lo conseguí yo de la empresa donde yo trabajaba ¿cierto? Y.... Aunque creo que no estoy respondiendo bien tu pregunta, si acaso me repreguntas. Y por ejemplo el ingeniero que conseguí que apenas lleva tres días pero ya siento una actitud diferente, pero entonces ¿cómo pasó? Lo conseguí a través de mis contactos. No sé si era tu pregunta. No sé si te estoy respondiendo la...

O: Si, si. Si es que no eres el único que ha respondido que muchas veces ha conseguido candidatos por su cuenta y no desde aquí desde el área.

E: Exacto, de la base de recursos humanos que es la que debería alimentarlo a uno de una buena baraja de candidatos.

O: Y ya como última pregunta, ¿tu consideras, pues bueno creo que ya lo has dicho, que el proceso de selección en Laboratorio es adecuado?

N: En términos generales.

E: Yo digo que la principal mejora, no digo que falla sino una mejora que hacer, es buscar fuentes de candidatos, para presentación de candidatos. Porque ya después las fases de selección me parece que son las adecuadas. Siempre, y esto que voy a decir no se lo he dicho solamente a ustedes sino en la empresa donde trabajaba a las personas de recursos humanos, precisamente basado en lo que tú me preguntabas, que ¿yo que prefería? Actitud. Entonces, ustedes como psicólogas y yo con mi experiencia, más o menos uno puede filtrar eso pero otra parte que muchas veces como que yo quisiera, como hacer unas pruebas donde uno, en mi área que es muy importante, uno vea la capacidad de análisis que tiene una persona. La capacidad de análisis y perdónenme la palabra, de digerir, asimilar información.

O: Si...

E: ¿Si? Porque eso con actitud, una relativa capacidad de análisis y que con todo el mundo de que tiene toda la información a la mano que tiene en internet y la sepa digerir, yo estoy seguro que para lo que es Laboratorio y para el futuro que tiene Laboratorio ¿cierto? Eso es muy importante, entonces no sé, porque siempre todos los psicólogos... oiga ¿qué prueba hay para uno medir la capacidad de análisis? No sé si la haya, porque no sé si es la prueba del razonamiento mecánico, ¿esa es? Yo no lo sé. Pero que la gente se deductiva, sea analítica, puede ser también una, es una cosa muy específica en mi área, porque seguramente si tu vas a comercial de pronto el análisis les importa un carajo. Les importa que la persona sea amable, que no se qué. Pero para mi área todo lo que se maneja como técnico mecánico, perdóname que es que tiene que analizar oiga ¿por qué esta ese papel amarillo ahí? No es simplemente que coja y lo bote a la basura, por poner un ejemplo. Esta el ingeniero que tengo que mandarle una información y que lo que espero es que la mire, y pregunte esto no lo sé, esto no lo sé y que tenga la capacidad ah venga a ver le pregunto... le hago la llamada al amigo para que yo pueda digerir esa información porque como todos no nos sabemos todo.

N: Ahh ok.

E: Pero para mí es importantísimo eso en el área. Y pienso que generalmente en el área, yo diría con cierto atrevimiento pero con poco riesgo de equivocarme, que en la empresa aun hablan de la parte de cosas de planta y Laboratorios y lo que es la parte de comercial y financiera, eso que tu dijiste la actitud, capacidad de análisis y de... leer y buscar información, con esos tres aspectos, mira así la persona no sea la que tenga la capacitación en Laboratorio puede tener éxito y bueno muchas partes en el área técnica, y son las

personas que necesitamos. ¿Por qué? Porque dentro de ese proceso que viene ahorita con la nueva empresa todos vamos a aprender. Ustedes no se imaginan lo que yo he aprendido estos seis meses, no se imaginan, todos los días es aprendizaje. Con la niña de Portugal, no sé si la conocen, es impresionante lo que yo aprendo y es una persona como ustedes, ella tiene 26 – 27 años, es la gerente del proyecto, en su actitud, en sus cosas, en su agilidad, en cosas técnicas, ¿sí? Ese era mi caso, pero entonces nosotros lo que yo pienso es que desde ya tenemos que formar una base de gente para que cuando ese 2018 tengamos esa planta nueva, ¿sí? No necesitamos tener genios ni mucho menos, pero va a ser gente con actitud, con bastante automatización, con... muy seguros ¿cierto? Con un ambiente muy agradable, que todo eso se está pensando en el diseño de la planta donde uno espera que la gente se va a sentir muy bien. Pero tenemos que estar seguros que son gente que, lo mínimo así sea la maquina mas automática pero hay que analizarla, ¿por qué fallo? Y no ir a hacer locuras.

Entrevista P

Área: Asuntos Regulatorios

Miembros en el área: 3

N: Bueno, entonces por favor cuéntame ¿Cuál es el área que tu diriges y que procesos se llevan a cabo ahí?

E: Ok el área que dirijo es asuntos regulatorios, básicamente nosotros no encargamos de garantizar que todos los registros sanitarios de la compañía se encuentren vigentes y hacer los respectivos procesos para mantenerlos vigentes. ¿Cuál es la importancia? Pues que sin los registros sanitarios y sin toda la información legal y sanitaria que el Invima nos exige nosotros no podemos comercializar los medicamentos. Entonces, básicamente pues a groso modo es eso, mantener todos los registros sanitarios vigentes y que toda la información sanitaria este al día con el Invima.

N: Ahh listo. Y me podrías contar tu ¿Qué entiendes por proceso de selección?

E: Bueno pues o entiendo que es una actividad que se desarrolla con el fin de buscar en ciertas personas las habilidades y como las cualidades que vayan de acuerdo a la misión, al objetivo, como a la cultura de la compañía.

N: Ok. ¿Y tú crees que en tu área la rotación es alta o baja?

E: Bueno yo llevo seis años en la compañía, por lo general en mi área duran dos años las personas. Pues no sé si eso es bajo o alto pero son dos años.

O: Bueno mira, antes de seguir con la entrevista te quería contar por qué estamos haciendo esto para que tu entiendas por qué te estamos preguntando por el proceso de selección más que todo. Nosotras somos como te dijimos ayer las psicólogas, pues practicantes del área de gestión humana y lo que queremos hacer es un mejoramiento en el área que tiene varios aspectos por mejorar. Entonces, esta entrevista está basada en el proceso de selección precisamente porque es el proceso que más nos interesa mejorar. Entonces te quería explicar eso antes para que entiendas por qué preguntamos por eso.

E: Ok.

N: Cuando tú haces una requisición de personal, ¿tú tienes claras las funciones que desempeñe la persona para ocupar el cargo?

E: Si claro (ríe). Obviamente, nosotros somos un área pequeña, somos cuatro personas pero tenemos nuestros manuales de funciones y pues lo cargos son muy específicos y las funciones también son muy específicas.

N: Ahh o sea ¿tú crees que ese manual estaba bien?

E: Ujum.

O: Una pregunta, ¿ese manual lo realizaron ustedes o es algo que les entrega la empresa?

E: No, este manual lo realizo yo y me lo revisa mi jefe.

N: Ahh o sea, ¿no tiene nada que ver con el área de gestión humana ese manual?

E: Ehhh no. No, ese lo realice yo.

N: ¿O sea tú sientes que no necesitas ayuda para hacer la requisición de personal? ¿La haces tú?

E: Ehh si obviamente si necesito el punto de vista de gestión humana en cuanto a otras habilidades.

N: ¿Pero normalmente haces tú sola la requisición?

E: ¿Llenar el formulario o a que te refie... ah sí obvio.

N: ¿Y no sientes que necesites ayuda?

E: No creo que no (ríe). Ya lo he hecho muchas veces.

N: Ahh bueno.

O: Bueno, y entonces en ese momento que tú haces la requisición, ¿para ti que es más relevante, las características de la persona como tal o las funciones que debe desempeñar?

E: Yo creo que es un balance. Pues en la experiencia que he tenido, las funciones son generales digamos en mi área van a enfocar, pues, depende un químico farmacéutico entonces todos tienen el conocimiento. Pero, en la hora de la entrevista tu sientes como el feeling con la persona, el desempeño en la entrevista y si básicamente es como la actitud. A mí me interesa mucho la actitud de la persona.

O: Y cuándo a ti ya te llegan esas hojas de vida de candidatos preseleccionados, ¿tu consideras que se adecuan a ese perfil que tu pides en la requisición? O sea que generalmente tú dices, bueno si están seleccionando bien.

E: Mmm no. Ya me ha pasado y ha sido complicado. Las veces que he tenido que hacer selección siempre ha sido porque me llegan a mi las hojas de vida y yo primero las veo porque de gestión humana casi no, no conocen no sé si de pronto el área o lo que sea pero si ha sido difícil.

O: Y generalmente cuando ya lo tienes seleccionado, contratado y está trabajando y tu empiezas a observar el desempeño, ¿te das cuenta que las personas cumplen con la expectativa que tu tenías o no?

E: Si no he tenido malas experiencias. Las personas con las que he trabajado...

O: ¿Y tú dices que es precisamente porque tú eres la que hace el filtro inicialmente?

E: Sí.

O: Y bueno ya para terminar, ¿tú crees que el proceso de selección en Laboratorio es adecuado?

E: Pues es, bueno yo volví a la compañía hace como un mes entonces ehh me enfrente hace poquito a un proceso de selección y básicamente lo hice yo desde lejos entonces no te puedo decir que...

O: Sea el más adecuado...

E: Si pues ahorita no sé cómo lo estén manejando, la verdad no conozco bien que bases de datos estén manejando. Pues no sé, la experiencia que tuve con X al principio hubo una mala comunicación, ella era nueva también entonces como que no nos entendimos muy bien pero ya o sea ehh... la chica que entro conmigo va a cumplir dos meses y muy bien.

N: Ahh bueno muchas gracias.

O: ¿Y tú le harías algún cambio? O sea digamos pensando en los procesos a los que estuviste relacionada.

E: Si yo creo que algo muy importante sería que cuando uno pase la requisición, tener como una mini reunión o algo explicándole a la persona de gestión humana que es lo que uno necesita y si hay algún filtro adicional porque a veces el formato se queda corto entonces cada jefe tiene sus necesidades. Entonces sería bueno que cuando uno entregue la requisición la persona pregunte qué más quiere o entienda que es lo que va a hacer.

N: Muchas gracias.

O: Listo, eso era todo.

Entrevista J

Área: validaciones

Miembros en el área: 7

N: Bueno J me podría contar por favor sobre el área que usted dirige y los procesos que se llevan a cabo ahí.

E: Bueno mi área es un área digamos que muy central a nivel de compañía, porque dependo del área productiva, del área administrativa y del área de dirección técnica. Entonces nuestra área consiste básicamente en dos analistas, ellos son soporte en todo el tema de las validaciones de técnicas analíticas, es como la verificación de lo que hace control de calidad y estabildades que se realizan de acuerdo a métodos adecuados. Y esa documentación hace parte del soporte que requiere el área de asuntos regulatorios para entregaras ante INVIMA sus dossiers, sus radicaciones, sus renovaciones. Por otro lado tengo otros asistentes, ellos son químicos farmacéuticos al igual que yo. Aunque ahorita hice una excepción porque tengo un químico puro, ellos son de la Universidad Nacional, básicamente son mi backup en todo. Ellos están muy involucrados con el tema de producción, reformulaciones, ellos son soporte en las validaciones de proceso, en las estandarizaciones, validaciones de limpieza, reformulaciones y digamos que temas administrativos que eventualmente yo pudiera tener. Cuando me tengo que ausentar, que generalmente me tengo que ausentar (ríe). Tengo también un mecánico, el perfil de él es más universitario, yo quería una persona joven entonces él es tecnólogo y es estudiante de ingeniería. El me apoyo con todo el tema de calificaciones, él es un soporte para mantenimiento, para el área de ingeniería y gestión ambiental. Entonces nosotros lo que hacemos es verificar que todos los mantenimientos que haga ingeniería son efectivos y se puedan calificar los equipos para que estén aptos para su utilización dentro de producción. Y tengo también un operario que es Johan, el perfil de él es que sea bachiller, sin embargo él está estudiando ingeniería mecánica también va como en tercer semestre creo, pues lo vi como una persona potencial que también lo puedo utilizar para el tema de mantenimiento. Si siempre trato como de buscar backups, dos analistas, dos asistentes, dos mecánicos, pues porque es más fácil contratar operarios que contratar gente profesional. Ehh y él me colabora digamos en los temas operativos, entonces si toca hacer una reformulación el me comprime, el me limpia las áreas, el me lleva toda la documentación organizada en los archivos, digamos que un soporte más administrativo.

Eventualmente si en producción necesitan un operario porque no sé se incapacito alguien, él puede ser un soporte para producción también.

N: Ok y me podría contar ¿qué entiende usted por proceso de selección?

E: Bueno el proceso de selección digamos que estuve muy involucrado en el primer periodo del año, yo asumí la jefatura iniciando este año, en Febrero y encontré mi área sin una persona, solo tenía un analista y un asistente.

N: Perdóneme, ¿tú entraste a Laboratorio en Febrero?

E: No no no. Yo en Laboratorio llevo trabajando desde Abril del 2013, entre como asistente, después ascendí a ser gerente de producción y después pase a ser coordinador de validaciones y ahora estoy liderando un proyecto de transferencia con un Laboratorio por la unión... digamos que estoy con varias cosas. Ehh claro, digamos que el proceso de selección para mí si fue súper importante porque no tenía gente y definitivamente el pilar humano es lo que hace el área. Entonces como puedes ver mi área es un área de soporte muy importante y al no tener gente pues yo no podía dar soporte en muchos temas que estaban abiertos. Entonces, selección para mí es como el proceso ideal para contratar las personas idóneas para un determinado cargo, para tener las herramientas y el personal humano porque generalmente el personal humano es quien genera las herramientas y más en esta área para llevar a cabo los procesos.

N: ok pero entonces, ¿tú mismo hiciste el proceso de selección?

E: no, yo generalmente, digamos que fue algo diferente caso a caso. Por ejemplo con el analista si lo hicimos entre la psicóloga y yo, generalmente lo que yo hacía era el siguiente esquema. Yo entrevistaba a la persona, yo tengo como mis lineamientos para entrevistar a las personas, la psicóloga también la entrevistaba, nos reuníamos con la psicóloga, yo le decía que elementos positivos había encontrado y ella me decía que elementos había encontrado, había cosas que acordábamos y que no acordábamos. Ehh y después si era positivo entre los dos pues íbamos para exámenes psicológicos, exámenes médicos y como todo el proceso de contratación. Si había un no por parte de ella y un si por parte mía, empezábamos a valorar bueno que encontraste tú, que no encontré yo y si era al contrario, digamos que era muy grave cuando él no era mío porque pues yo veo más el tema digamos profesional y la psicóloga ve más el tema actitudinal. Por ejemplo me paso con Diego, la psicóloga tenía una percepción de él que era una persona muy seria y muy cerrado a las personas y mis especificaciones en el perfil eran que tenía que ser una persona muy abierta porque tiene que tener contacto con estabilidades, con control, con producción entonces entonces ehhh yo si vi un tema profesional muy interesante, un químico puro que venía de la Nacional y tenía un conocimiento interesante, me gustó mucho. Entonces empezamos a ver con la psicóloga no pero mira esto, mira estas aptitudes, entonces ahí como que conciliamos. Pero si él no es mío es porque definitivamente me mintió (ríe) mintió en la hoja de vida que pasa mucho, increíble pasa muchísimo, la gente dice saber cosas que cuando uno le pregunta por ejemplo hay gente que dice no si yo he hecho validaciones entonces yo le hago preguntas, pues tampoco es el icfes, pero le hago como una especie de assessment para saber si de verdad sabe del cuento y pues ya cuando empiezo a preguntarles como que sí y como que no. También mi perfil para los chicos era que podían ser recién egresados, yo no necesitaba que cumplieran todo porque la idea era como formarlos acá pero si tener un conocimiento y una apertura pues al cargo de base. Básicamente eso.

N: ¿Y usted cree la rotación de personal es alta o baja en el área?

E: Pues nosotros hemos evaluado, como yo fui asistente he visto como la curva de crecimiento acá en el área. Digamos que el área de validaciones es un área que ayuda mucho a que las personas aprendan, porque aprenden de todo. Aprenden regulatorio, aprenden de control como les decía inicialmente, aprenden de estabilidades, aprenden de producción, aprenden algo de planeación ¿si? Pero llega un punto

en el que las personas quieren volar, digamos que ese ciclo usual entre los asistentes es de dos años entonces digamos que es un tiempo adecuado.

N: Ok y a la hora de hacer una requisición, ¿usted tiene claras las funciones que debe desempeñar el cargo vacante?

E: Claro que sí, porque por sistema de calidad nosotros manejamos lo que son los manuales de funciones. En los manuales de funciones nosotros especificamos tanto cual es la formación que deben tener, cuales son los aspectos digamos actitudinales que debe tener la persona y también como cuáles son las funciones específicas para los que lo necesito. Si porque yo generalmente necesito un bachiller pero necesitaba una experiencia en temas de compresión, que conociera de sólidos, de líquidos y pues la formación que él tiene digamos que un poco empírica me servía mucho para el cargo que yo necesitaba.

N: ¿Pero entonces tú tienes como tal un manual de funciones?

E: Si para todos los cargos es obligatorio.

N: Ahh bueno listo.

O: Y al momento de hacer esa requisición, ¿tú sientes que necesitarías ayuda o no?

E: Pues generalmente no, o sea yo la hago y ... o sea pues yo la hacía. Es que como estuve en varios escenarios...cuando estuve en producción obviamente uno busca cierto prototipo de personas para producción, cuando uno está acá uno necesita cierto prototipo de personas cierto... y uno necesita ciertas actitudes, uno no necesita todo para todo eeh entonces yo hago mi requisición pero ya la psicóloga, generalmente con las dos psicólogas que hubo antes que era María Juliana y después María Angélica ellas eeh, por ejemplo yo era muy cerrado con el tema de no...por ejemplo acá: tiene que ser un químico farmacéutico de la Universidad Nacional, entonces ella me decía pero por qué cierras las universidades, por qué no pueden ser de otras. Y yo bueno, listo miremos... como que podemos negociar porque pues también para un psicólogo es difícil cerrarse a una sola posición. Entonces también mis requerimientos eran como una persona que fuera joven, puede ser recién egresado, eeh entonces ella me mandaba hojas de gente con muchísima más experiencia que yo, con muchos años en la industria, entonces yo le decía a ella: pero es que esa persona se va a sentir mal que yo lo dirija, porque pues, no soy tan joven pero pues soy muchísimo más joven que él, ¿sí? Son como esas cosas. Pero sí se puede llegar a conciliar, entonces la psicóloga me dice no pero démosle la oportunidad. Por ejemplo, con Diego me pasó, Diego es una persona que es mayor que yo y es mi asistente. Generalmente para los ehh analistas sí busco que sean mayores que yo porque por ejemplo un analista con mucha experiencia es muy útil, muy, muy importante. Pero a la hora de generarlas no porque generalmente... incluso hay un formato ¿si lo conocen?

O y N: Si

E: El formato es como muy puntual entonces pues eeh gran parte de la formación acá... se crea acá, empiezan a conocer como es el cuento. Igual el tema de validaciones no es un tema como tan conocido y a pesar de que en la universidad se ve no se aplica... entonces ya ustedes saben que la parte teórica es diferente a la parte aplicada.

O: y otra vez, en ese momento en el que tú haces la requisición eeh ¿para ti es más importante la función que debe desempeñar el candidato o ya las características de la persona?

E: eeh mira que mi, como mi punto de vista siempre ha sido como la actitud de la persona ¿sí? Eeh ¿por qué? Porque me pasó por lo menos en producción mucho que no, la hoja de vida el señor trabajó en todos los Laboratorios, sabe un resto de granulación, de compresión, mejor dicho hacía de todo pero ya a la hora de ponerlo en planta era una persona conflictiva, era una persona complicada, entonces él se las sabe todas

pero a la hora de ejecución uno veía como que uy no. Puede que sepa la teoría pero realmente no se está complementando, o no conoce... porque a pesar de que los procesos digamos que son similares de todas formas cada producto y cada planta tiene su historia y sus cosas. Tiene sus particularidades... entonces esos choques es lo que genera como volver a empezar porque la gente se aburre, o la gente no quiere estar... entonces la gente renuncia y es volver a empezar y hacer entrevistas es muy desgastante, muy muy desgastante.

N: Total...

O: y ¿tú crees que los candidatos preseleccionados que te envían desde gestión humana, se adecúan al perfil que tú tienes?

E: Si pues yo generalmente trato de ser muy específico o sea ya si la psicóloga me dice: oye mira, encontré tal persona, de pronto te pueda servir, entonces yo le digo: mándame la hoja de vida. Y yo la evalúo y le digo no... o sea ella generalmente lo que hace es, mira la hoja de vida, si cree que me sirve... aah bueno porque es que esa era la otra, obviamente las psicólogas no saben qué es un hplc, no saben qué es un ultravioleta, no saben qué es granulación, no saben qué es... ¿sí? hay ciertas particularidades, no saben qué es un torno, no saben qué es una fresa, ¿sí? Digamos que son temas ya muy técnicos. Entonces por ejemplo eeh yo necesitaba un analista, entonces para ella analista podía ser cualquiera entonces me mandaba hojas de vida de personas que nunca en su vida habían visto un cromatógrafo, entonces yo le explicaba a ella: no mira, es que tiene que ser una persona experta en cromatografía porque si no, no me sirve. Entonces ella: ¿Qué es cromatografía? Entonces yo le explicaba: aa es un instrumento de análisis, que se utilizan estos equipos. Has visto cuando pasas en el pasillo esos equipitos que parecen una torrecita, esos equipos son los cromatógrafos y con los que se hacen la mayoría de las validaciones y los análisis acá. Entonces ella: aa entonces dentro de la hoja de vida debe venir que diga cromatografía, y yo: preferiblemente (risas). Entonces sí, digamos que era algo consensuado, digamos si ella me decía: mira encontré esta persona, no sé, un operario... esta persona que tuvo un año de experiencia en compresión, pues entrevístala a ver cómo te va... ah me gusta, es una persona que aprendió determinados procesos pero se puede adecuar a la planta, se puede adecuar a la planta o para acá ¿sí?... por ejemplo Diego venía de la industria del petróleo, Diego mi otro asistente, y pues obviamente uno dice como ushh venir de la industria del petróleo a la industria farmacéutica es un cambio... es un cambio bien grande. Pero yo vi la actitud como para aprender otras cosas, es positivo.

O: Y ¿generalmente cuando ya seleccionas al nuevo empleado y ya está contratado tú te puedes dar cuenta que el desempeño de esa persona es lo que tu esperas?

E: Pues digamos que en mi área si, si me pasó. Estoy muy contento con las personas que seleccioné. Pero en producción si me estrellé mucho porque es muy diferente entrevistar gente que tenga un determinado nivel de estudio, sean tecnólogos, o universitarios, o profesionales, a entrevistar personas que tienen un bachillerato, o incluso hay personas en planta que no lo tienen. Porque son personas que ven las cosas de un modo diferente y son personas que, una de dos, o dicen saber mucho y que realmente no saben tanto como creen o saben poco pero son muy conflictivas o son personas que esperaban otra cosa de la compañía entonces se van a la semana, o se van al otro día ¿sí? O sea en producción si me estrellé mucho porque el tema de selección, o sea el tema de entrevistas era difícil porque yo le hacía ciertas preguntas como básicas de un área de producción y sí podía identificar elementos, pero en la parte actitudinal es difícil, no sé y con las psicólogas llegábamos al mismo punto, veíamos a la persona perfecta, no, es el candidato ideal, y después nos estrellábamos, no no era lo que esperábamos, nos mintió. O por ejemplo sí me pasaba mucho que a mí me decía unas cosas y a la psicóloga le decía otras, entonces cuando eso pasaba por eso era tan buena la retroalimentación psicóloga-entrevistador. Ella me decía mira, él me dijo esto, esto, esto... claro pues ustedes preguntan cosas y ven otros aspectos, pero en general como que la línea de entrevista es la misma: bueno y tú ¿con quién vives?, ¿Qué haces?, ¿porqué te fuiste de aquí? No sé qué... yo lo estoy viendo desde un punto de vista técnico pero él me da unos elementos, y la psicóloga

me da otros elementos. Entonces cuando las cosas no coincidían decíamos mm no. Hay veces que sí coinciden pero a la hora de ponerlos no, súper complicado las personas mienten mucho a la hora de las entrevistas, pero más a nivel operativo, me pasó a mí.

O: Y ya para terminar, ¿crees que el proceso de selección en Laboratorio es adecuado?

E: El proceso de selección en Laboratorio...

O: ¿Efectivo...?

E: Pues eeh creo que a nivel profesional yo diría que sí...si si si. De pronto sí habría que evaluar no sé eeh otros test, de pronto ustedes conocen más de test de actitud, de personalidad...porque voy a lo mismo, con el personal operativo la rotación es muy alta. Es muy, muy alta y conseguir buenos operarios es difícil. Es súper difícil.

N: O sea, ¿le harías algún cambio al proceso?

E: De pronto aplicar pruebas adicionales. De pronto las pruebas que se están aplicando no son tan concluyentes con respecto a la estabilidad de la persona o de pronto no sé si el jefe de área y la psicóloga no logran extraer lo suficiente con el operario que espera de la empresa ¿no?

N: Aa ok

E: Porque hay operarios que, no sé traen una idea diferente de lo que uno les...incluso me pasó mucho que yo en la entrevista les decía miren, esta es la forma de pago, así así así, estas son las condiciones, ustedes tienen estos beneficios, tienen estas desventajas, no sé qué... y cuando empezaban a trabajar llegaban a mi oficina: jefe es que no entiendo, cómo así que me van a pagar de esta y de esta manera, y yo pero yo te lo dije en la entrevista, la psicóloga te lo dijo... (risas), cuando firmaste contrato te lo dijeron ¿sí? O sea es... no sé tal vez establecer estrategias para que la persona realmente tenga claro... de hecho esa fue nuestra estrategia con la psicóloga, como que yo se los recalca y ella se los volvía a recalcar. Entonces ella se los recalca de una manera muy inteligente porque entonces ella les decía ¿ya te explicaron cómo les pagan? Incluso a los chicos, a los profesionales también...entonces ellos decían sí, entonces la psicóloga decía ¿cómo? ¿Cómo te pagan?, entonces él le decía, entonces había veces que sí le decían, y había veces que estaban como confundidos. Entonces ella, no, mira esto es así y así y lo dejaba aún más claro. En el momento de la contratación N Susana también les recalca.

N: Aa ok

E: Pero aún con eso había gente que no le era claro hasta que no recibían retroalimentación de los compañeros de área, o muchas veces también me pasó que entre ellos hay como muchos celos, entre los operarios, entonces... qué cuánto se gana, que si le dieron más, que si le dieron menos, entonces sí...porque hay arreglos que uno hace con ciertos perfiles porque son difíciles...por ejemplo encontrar granuladores buenos es difícil y la granulación es un arte. O sea uno lo ve como a nivel operativo pero de una buena granulación depende un buen producto, y de un buen producto depende un buen análisis, y de un buen análisis depende una terapia farmacológica adecuada para un paciente ¿sí? O sea es como una cadena y conseguir buenos granuladores es algo difícil. Muy difícil...y a la hora de la entrevista, listo la persona es la ideal, bueno listo se llegó a un acuerdo con el doctor Fernando, se habló con el jefe ¿sí? O sea era una parafegnaría ¿sí? O sea era una cosa bien montada y cuando entraban a planta entonces los compañeros le hacía bullying o no se adaptaba a los equipos, los equipos de acá son diferentes a los de dónde yo venía, son más modernos o menos modernos...no sé cómo utilizar esto, no este producto no me da, no las materias primas no las conozco ¿sí? Es como muchas variables pero en si desde mi experiencia, contratar gente operativa es mucho más difícil que contratar gente profesional.

N: Bueno, muchas gracias J.

Entrevista JC

Área: Sistemas

Miembros en el área: 3

N: Listo bueno, quiero que por favor me cuente un poquito sobre el área que usted dirige y los procesos que se llevan a cabo en esta área.

E: Bueno nuestra área es el área de TI, de tecnologías de la información, y estamos actualmente a cargo de todos los procesos informáticos de la compañía. Los procesos informáticos tienen muchas divisiones, está la infraestructura que es la que soporta todos los equipos, configuraciones, comunicaciones, instalaciones... que es lo que nos da soporte para de ahí en adelante empezar a instalar otros servicios. Hay una capa media que es los servicios de bases de datos, servidores que prestan un servicio a un nivel aún más alto que sería el de las aplicaciones que utilizan los usuarios de toda la compañía. En la actualidad, damos soporte a todas las áreas porque tenemos aplicaciones para la cadena de abastecimiento... damos servicio desde el inicio en compra, hasta colocar el producto en la bodega del cliente. O sea, arrancamos en compra, sigue el recibo en los almacenes, inventario de cuarentena, luego sigue un control de calidad, un almacenamiento, una planeación de la producción, la producción misma de entrega de productos, facturación, y despacho al cliente. Eso es lo que tenemos establecido en la cadena de abastecimiento, pero también damos soporte a otras áreas administrativas y financieras; le damos soporte a la nómina, a las cuentas por cobrar, a las cuentas por pagar, y a todos los servicios financieros de la compañía... la contabilidad, presupuestos. Todo tipo de aplicaciones bien sean administrativas, financieras, o de servicios, las soportamos aquí. O sea que de una u otra forma todas las compañías tienen que ver con nuestro departamento. No hay... no existe en la actualidad un área que de una u otra forma no tenga que ver con nosotros, bien sea para utilizar los servicios que ya describimos o simplemente por la utilización de un computador o servicios de correo o acceso a internet, o algún otro tipo de servicio.

N: ok, ok... ¿y más o menos cuántos miembros hay en el área?

E: Éramos cinco miembros en el área...

N: Mmm

E: A partir de Marzo, mas o menos, de este año desligamos dos miembros de la compañía. A partir del plan que venía trazado por la compañía, iba a haber una disminución dado que ya no teníamos departamento de ventas y mercadeo.

N: ¿entonces quedaron solo tres?

E: Entonces quedamos solo tres que es R, Elizabeth y conmigo a cargo del departamento.

N: Aa ok, listo. Y me puede contar ¿usted qué entiende por el proceso de selección?

E: El proceso de selección... ¿de personal?

N: De personal, sí señor.

E: El proceso de selección de personal... un método para primero hacer el acople de posibles candidatos que puedan satisfacer una necesidad de personal en un área determinada. Pero el proceso de selección va más allá, después de ese acople hay que hacer un proceso de escoger cuáles podrían servir y con ellos empezar a hacer las entrevistas o pruebas que sean necesarias para finalmente escoger el más apto para satisfacer la necesidad.

N: Ok...

E: Creo que eso sería lo que comprendería el proceso de selección.

N: Y, ¿usted cree que en su área la rotación es alta o baja?

E: En nuestra área es particularmente baja. Baja... nosotros hemos cambiado de personas muy pocas veces, al año una o ninguna. Pero la percepción que tengo en general de la compañía es que esto no es así sino que la movilidad es alta, y lo percibimos porque esa movilidad nos afecta... nos afecta directamente nos afecta porque como hablábamos al comienzo como tenemos interrelación con todas las áreas, cuando se retira una persona de la compañía nosotros tenemos que empezar a revisar qué temas le atañen, y si hay que hacerle capacitación, acompañamiento o esa vacante cómo se va a ocupar.

N: Claro.

E: Recientemente tuvimos retiros aquí en el área financiera se fue Johanna y se fue Fabián. Eso nos golpeó terriblemente, nos golpea directamente y eso sucede en muchas áreas; cuando se retira una persona nos golpea porque o asumimos la función que hacía, o tenemos que hacer acompañamiento de inmediato a una persona para que lo asuma.

N: ¿Y usted por qué cree que en su área es baja la rotación?

E: Mm... uy tendría que empezar a pecar. Hacer algo que no me gusta... bueno entonces recojo los comentarios que me han transmitido, dicen que nuestra área es un área amable porque prestamos servicio a todo el que lo necesita y eso no solamente es hacia afuera sino también adentro. Tratamos de que nuestro ambiente sea amigable porque vivimos y convivimos ocho horas diarias de nuestra vida, entonces tenemos que tener una convivencia sana, tenemos que escucharnos. No tenemos un árbol jerárquico sino tratamos de ser muy horizontales para que nuestra comunicación sea muy fluida. Es el ambiente de amigos en el interior del departamento es... es muy fuerte, sin que eso signifique que se descuiden otras cosas como exigir cuando hay que exigir. No se puede desligar que hay que hacer cierto cumplimiento, ser amable no significa ser cómplices en las fallas, pero hay que tratar de que el ambiente sea sano al interior del departamento y al interior de la organización.

Entrevista LE (entrevista no grabada)

Área: Instituciones-Ventas

Miembros en el área: 2

1. Procesos: venta, facturación, apertura clientes, cobro, despacho, presupuesto de la compañía, actualización de proveedores, licitaciones públicas y privadas.
2. Filtrar, “seleccionar al que es”
3. En Laboratorio hay una estructura plana, es decir, hay un único líder que es LOy los demás dependemos de él. Cuenta que en su área no se da mucho pues son solo dos miembros por lo tanto no realiza requisiciones regularmente.
4. Realmente no existe un manual de funciones lo que es “malísimo”, tampoco un organigrama, el que esta es “viejo” y contiene áreas que no existen. Yo misma definí mis funciones y lo tengo aquí en el computador así como las de Rubí (asistente). Resalta que esto hace parte de su propia metodología de trabajo y lo considera necesario. Cuenta que en Laboratorio la gente se retira de un puesto y no hay entrega del mismo. Es así como todos quedan “emproblemados” porque toca ayudar al nuevo trabajador a adaptarse y a aprender todo. Es un área en contacto con otras y por eso se ve afectada por lo que pase en las mismas.
- 5.

6. Tiene que tener conocimiento porque es “primordial” aunque para ella lo más importante es la actitud, las destrezas de las personas. Comenta que para cada perfil de cargo deben aplicarse unas pruebas correspondientes.
7. Como Laboratorio ha hecho varias modificaciones no hay constancia en el área de Gestión Humana y no hay apoyo, dice que prácticamente el proceso de selección de su asistente lo hizo ella sola, (la consiguió, entrevistas) y que fue “estresante”.
8. “Esta vez sí”, dice que ella “tuvo suerte porque no fue sino una persona” la que tuvo que conseguir y afortunadamente ha tenido un buen rendimiento. Lo que ocurrió fue que “llamaron a mi asistente a entrevista y la pasaron a otra área sin consultarme”.
9. “¡NO!” (Se ríe) no está implementado como es, no me han respaldado”. Dice que en Laboratorio “a la persona le toca ir descubriendo las cosas en el camino” al referirse a los procesos de inducción y capacitación.