

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL

INFORME FINAL

LINA MARCELA MONTOYA GIL

Tutor

Diana Paola Ospina

Psicóloga

UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

PRACTICAS PROFESIONALES

PEREIRA

2009

DEDICATORIA

Esta dedicado a mi hijo, mi familia, a Dios y a todos aquellos que hicieron posible la realización de este proceso...

AGRADECIMIENTOS

Principalemente a Dios y a mi familia, a la asesora de practica Diana Ospina, por sus valiosos aportes a este proceso, a mis padres por la correcta educación que me brindaron, a las personas que al interior de la empresa Austin Reed me facilitaron el espacio para la realización de la practica, especialmente, al señor Diego Pineda y la señora Luisa Maria Vallejo, por su calidez y apoyo para llevar a termino el proceso, además de todos aquellos que colaboraron con mi formación académica y personal.

Lista de tablas

Tabla 1. Número de entrevista de selección de personal.	45
Tabla 2. Número de asesorías individuales.	45
Tabla 3. Número de actualizaciones descripciones de perfil de cargo.	45

Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama	46
Figura 2. Entrevistas selección de personal.	47
Figura 3. Asesorías individuales.	47
Figura 4. Actualización descripciones de perfil de cargo.	48

Contenido

1. Introducción	11
2. Presentación de la organización	12
2.1. Historia	12
2.2. Misión	12-13
2.3. Visión	13
2.4. Política de calidad, seguridad y Ocupacional	13
2.5. Objetivo de calidad	14
2.6. Organigrama	15
3. Identificación de necesidades	16-17
4. Ejes de intervención	18
4.1. Apoyo actividades dirección de R.R.H.H	18
4.2. Intervención organizacional	18-19

5. Justificación de los ejes	19-20
6. Marco Teórico	20-27
7. Apoyo a las diferentes actividades de R.R.H.H	27
7.1. Objetivo general	28
7.1.1. Objetivo específico	28
7.2. Indicadores de logro I eje	28
7.2.1. Cualitativos	28
7.2.2. Cuantitativos descripción de perfil	29
7.2.3. Cuantitativo selección de personal	29
7.2.4. Cuantitativo asesoría individual	2
7.3. Estrategias de acción	29-31
7.4. Población	31
8. Intervención organizacional	31
8.1. Objetivo general	31
8.1.1. Objetivos específicos	31
8.2. Indicadores de logro II eje	31

8.2.1. Cualitativo	31
8.2.2. Cuantitativos	32
8.3. Población	32
9. Presentación y análisis	32
9.1. Número entrevistas selección personal	32
9.1.1. Dificultades presentadas	33
9.2. Número de asesorías individuales	33-34
9.2.1. Dificultades presentadas	35
9.3. Número actualizaciones descripciones	35
9.4. Resultados intervención clima	36
9.4.1. Dificultades presentadas	36
10. Cronograma de actividades	38-39
11. Conclusiones	40-41

12. Recomendaciones	42
13. Referencias	43-44
14. Lista de tablas	45
Tabla 1. Número de entrevista de selección de personal.	
Tabla 2. Número de asesorías individuales.	
Tabla 3. Número de actualizaciones descripciones de Perfil de cargo.	
15. Lista de figuras	
Figura 1. Organigrama	46
Figura 2. Entrevistas selección de personal.	47
Figura 3. Asesorías individuales.	47
Figura 4. Actualización descripciones de perfil de cargo.	48
16. Anexos	47
17. Apéndices	48

RESUMEN

El trabajo realizado al interior de la empresa Austin Reed Manufacturas & Cía. Ltda., estaba basado en dos ejes fundamentales, primero el apoyo a los diferentes procesos realizados desde la Dirección de Recursos Humanos, el cual estaba integrado por, asesorías individuales a los empleados de la empresa, actualización de las descripciones de cargo y apoyo en selección de personal, respecto al segundo eje, intervención en el clima organizacional, se realizaron entrevista y aplicación de cuestionarios a más de 30 jefes de procesos, con el fin de identificar necesidades organizacionales para facilitar la implementación de futuros proyectos dirigidos a intervenir en las necesidades encontradas.

Palabras claves: Descripciones de perfil, selección de personal, asesoría psicológica, intervención organizacional y Dirección de Recursos Humanos.

ABSTRACT

The work done inside of Austin Reed and Company manufactures. Ltda, was based on two fundamental points, the first one supported the various processes performed by Human Resources Manager, which was composed of: individual counseling to each employees, update job descriptions and selection support staff; the second one, the organizational climate intervention, interviews and questionnaires applied to more than 30 heads of processes, in order to identify organizational needs to facilitate implementation of future plans to point to solve conflicting needs.



1. INTRODUCCION

A través del tiempo los requerimientos que se dan económica, social y políticamente en el mundo hacen necesario e indispensable que las empresas se preparen y fortalezcan cada vez más; mejorando no solo en términos de infraestructura sino a nivel productivo y social, siendo necesario empresas que trabajen con y para la gente, además de producir a grandes escalas con productos de excelente calidad. De esta manera la organización se ve en la necesidad de potencializarse creando nuevas estrategias que le permitan continuar siendo competente, lo que implica ir más allá del ámbito de recursos humanos y potencializar las características de las personas para desarrollar competencias que puedan aportar o contribuir a la efectividad y al alcance de los objetivos trazados por la organización.

Así, es como surge una de las estrategias que se está comenzando a desarrollar para potencializar el talento humano de las empresas, la cual consiste en la implementación de modelos de gestión por competencias, lo que permite mejores niveles de eficiencia y desempeño, puesto que todos los funcionarios trabajan con objetivos comunes y obtienen conocimientos detallados acerca de cómo deben realizar sus funciones, lo cual se torna una herramienta fundamentalmente valiosa para la sostenibilidad de la empresa en el mercado. Es así como el fortalecimiento del personal de las empresas está dirigido más allá de lo productivo, al bienestar social,

implicando la formulación de nuevos procesos y proyectos en pro de los empleados que permiten que estos cuente con un ambiente de trabajo sano y apropiado para llevar a cabo sus funciones.

2. PRESENTACION DE LA ORGANIZACIÓN:

2.1. Historia:

La empresa Austin Reed Manufacturas & Cía. Ltda., situada en la calle II N°. 17-27 zona industrial la popa – sector los Cámbulos del Municipio de Dosquebradas, su fundador el Señor Diego Pineda Jiménez, quien a la edad de 17 años, comenzó a gestar la idea de tener una gran empresa en el sector de las confecciones.

A la edad de 22 años, con la firme convicción de salir adelante adquirió sus primeras máquinas de confección, y se lanzo en un proyecto que dio inicio a su primera empresa con el nombre de Austin Reed, fundada el 11 de septiembre de 1.981 en la ciudad de Pereira, Colombia, Sur América. Gracias a su gran conocimiento en el campo de la confección y a la excelente calidad de su producción, decidió asociarse con la organización Arturo Calle, conformando lo que hoy es Austin Reed Manufacturas & Cía. Ltda., fundada el 7 de marzo de 1.991.

2.2. Misión.

La empresa Austin Reed Manufacturas & Cía. Ltda., es una empresa de carácter privado comprometida con el diseño elaboración y comercialización de prendas de vestir, bordados y procesos de industriales de excelente calidad, aplicando tecnología de punta a todos nuestros productos, buscando

siempre la mejor eficacia para satisfacer a nuestros clientes, comprometiéndose con el mejoramiento del balance socio económico de nuestro país.

2.3. Visión

Como empresa líder de nuestro país en el sector textil, Austin Reed Manufacturas & Cía. Ltda., busca el reconocimiento nacional e internacional en el desempeño de su misión.

Los Valores de la empresa son:

- Ética
- Trabajo en equipo
- Sentido de pertenencia
- Honradez
- Compromiso Ambiental
- Solidaridad

La empresa Austin Reed presta los siguientes servicios:

- | | |
|---------------|-------------------------|
| - Fabricación | - Procesos industriales |
| - Diseño | - Bordados |
| - Laboratorio | - Fondo de empleados |

2.4. *POLÍTICA DE CALIDAD, SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL*

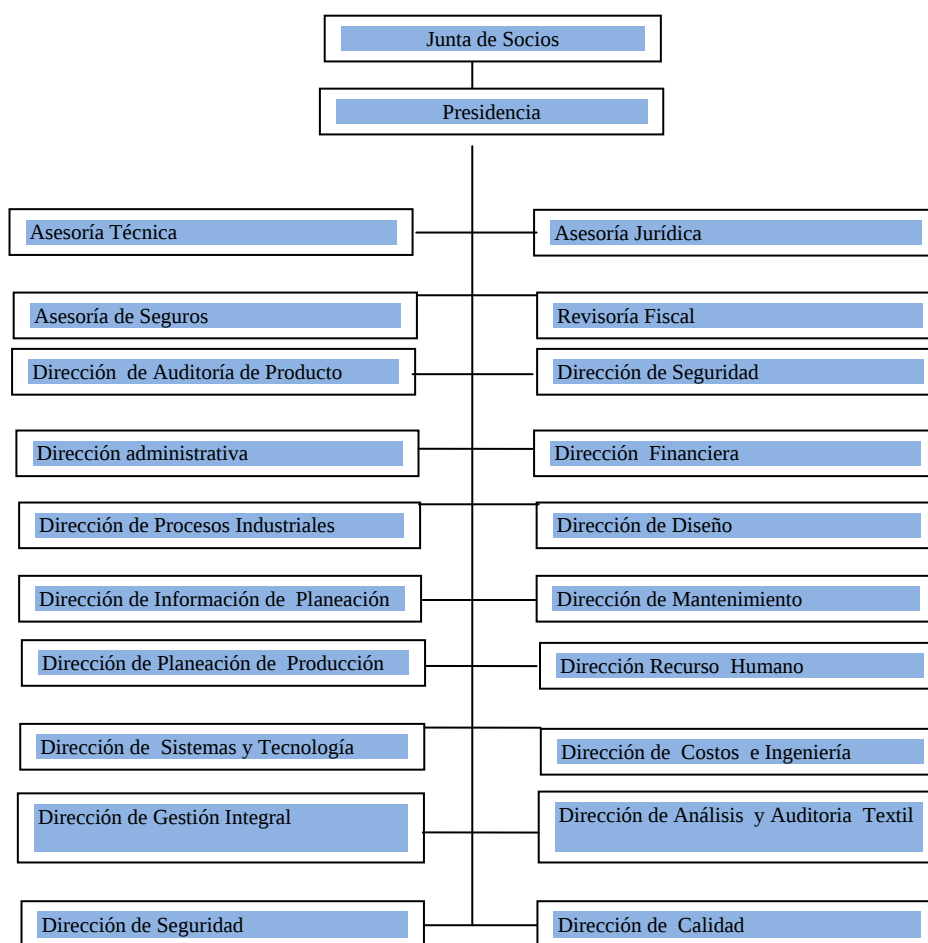
Satisfacer a nuestros clientes con calidad y precio justo, apoyados en un recurso humano motivado, generando condiciones de bienestar, seguridad y salud a todos nuestros colaboradores expuestos a los riesgos que genera la industria de la confección. Dentro del marco legal en SYSO (seguridad y salud ocupacional) y encaminados a la mejora continua.

2.5. OBJETIVOS DE CALIDAD

- Alcanzar un promedio de eficiencia en los procesos de costura y terminados _ 80%. 2- Desarrollar programas de bienestar social.
- "Disminuir el producto no conforme a un nivel inferior o igual al 3% en los procesos de costura"
- Satisfacción del cliente Arturo Calle _ 90%

Además la empresa Austin Reed Manufacturas & CIA. Ltda., cuenta con 1700 empleados y las áreas de, Dirección de seguridad, Dirección Administrativa, Dirección Financiera, Dirección de procesos Industriales, Dirección Información de Planeación, Dirección de Planeación de producción, Dirección de Diseño, Dirección de mantenimiento, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de sistemas e información, Dirección de gestión Integral, Dirección de Análisis y auditoria del producto y Dirección de Calidad.

2.6. Organigrama:



La práctica de psicología organizacional dentro de la empresa Austin Reed Manufacturas & Cía. Ltda., estuvo ubicada en la Dirección de Recursos Humanos

3. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES

A partir de nuevos análisis, entrevistas y reuniones realizadas en conjunto con la Dirección de Recursos Humanos de la empresa Austin Reed Manufacturas & Cía. Ltda., para identificar nuevas necesidades a trabajar en la organización, se llegó a la conclusión de la existencia de otras necesidades para trabajar al interior de la organización lo cual modifica los ejes de intervención planteados al inicio de la práctica I; en primer orden fue establecido apoyar las diferentes actividades llevadas a cabo por la dirección de Recursos Humanos, las cuales son, asesoría individual, apoyo al proceso de selección y reestructuración de las descripciones y perfiles de cargo, esto con el propósito de fortalecer los procesos llevados a cabo al interior de la empresa, además de permitirle a los empleados a través de la asesoría individual contar con un espacio referido al bienestar laboral y personal. En lo que respecta al apoyo del proceso de selección este básicamente consiste en recoger inicialmente, información general del candidato e indagar sobre las capacidades que el candidato posee para el cargo al cual aspira, de lo cual se deja registro en un formato creado para ese fin. A partir de dicha información y sumando a esto aspectos como, presentación personal, puntualidad, conocimiento y habilidades técnicas, se realiza el informe que da cuenta de los elementos considerados para decidir si el aspirante es o no la persona indicada para el cargo.

Respecto al segundo eje de intervención este se denomina intervención organizacional, el cual contiene diversas fases, distribuidas de la siguiente manera: primera fase de diagnóstico, *detección de necesidades* donde se realiza una evaluación inicial de necesidades, a partir de reuniones realizadas en conjunto con la dirección de Recursos Humanos, además se retoman los resultados obtenidos a través de la última evaluación de clima realizada en la empresa, lo cual permite visualizar dificultades comunicativas, trabajo en equipo y delegación de trabajo. Además, de estas fuentes se retomaron reuniones informales con los diferentes jefes de los procesos, quienes manifestaban entre sí las mismas dificultades. La segunda fase, *proceso de intervención*, allí se busca capacitar y brindar talleres que posibiliten afianzar en el manejo de las dificultades presentadas en el cargo de jefatura como, facilita procesos de retroalimentación, escucha, comunicación, etc. Finalmente en la tercera fase se realizará una evaluación de la intervención realizada, con el fin de identificar si se cumplen con los objetivos propuestos.

4. EJES DE INTERVENCION

4.1. Apoyo a actividades de la Dirección de Recursos Humanos:

- Apoyo al proceso de selección
- Reestructurar de descripciones y perfiles de cargo.
- Brindar Asesoría individual

El propósito con este eje de intervención esta en apoyar diversos procesos llevados a cabo al interior de la dirección de Recursos Humanos, con el fin de brindar mayor soporte y facilitar procesos que requieren de otros para su fundamentación, sostenimiento y generación de resultados. En el caso de la actualización de descripciones de perfiles de cargo, servirá como base para el desarrollo y aplicación de las evaluaciones de clima y competencias respectivamente, además procesos como, asesorías individuales a los empleados de la organización beneficiará las relaciones interpersonales al interior de la empresa.

4.2. Intervención Organizacional. Dividida en tres fases:

- Detección de necesidades
- Proceso de intervención
- Evaluación de la intervención

Cada una de las fases anteriormente mencionadas contienen a su vez distintos procesos que buscan dar resultados eficaces frente a la problemática presentada, brindando soluciones óptimas, y a su vez favoreciendo la realización

de diversos planes de mejoramiento, dirigidos hacia el manejo y correctivo respectivo de las dificultades que se presentan dentro de la organización con el fin de potencializar a los empleados en el alcance de logros organizacionales, que a su vez le permitan a la empresa Austin Reed estar a la vanguardia del mercado y del mundo.

5. JUSTIFICACION DE LOS EJES DE INTERVENCION

Los beneficios de apoyar la asesoría individual, están dirigidos a propiciar un ambiente laboral y social adecuado, que permita el desempeño óptimo de los empleados, además de posibilitar herramientas para el manejo de diversas situaciones que puedan interferir con el ejercicio del trabajo, brindando orientación dirigida a la prevención aplicada en problemáticas circunstanciales, colaborando a la salud mental y favoreciendo el óptimo funcionamiento psicológico que favorezca el desempeño de las actividades laborales diarias, permitiéndole al empleado desempeñarse en otros campos de manera adecuada.

En lo que respecta al proceso de selección y descripción de cargo es de gran utilidad dado que los avances allí realizados favorecerán la realización de otros proyectos y permitirán la apertura de los mismos beneficiando a los empleados y a la empresa misma.

Respecto al segundo eje, el fin propuesto allí esta direccionado a generar mejor ambiente de trabajo, aun mejor clima laboral que probablemente se verá reflejado en la

eficiencia y calidad del trabajo. De esta manera si los sujetos realizan sus tareas diarias en entornos confortables, cálidos y tranquilos, serán empleados responsables y entusiasta con su labor, es precisamente hacia esa meta donde se pretende llevar a la empresa Austin Reed, hacer de ella una organización con gente comprometida con su labor.

6. MARCO TEORICO.

Para muchos de los actuales procesos que se realizan en las organizaciones, como son selección de personal, valoración del puesto de trabajo, evaluación de desempeño, entre otras, es necesaria la creación e implementación de las descripciones y perfiles de cargo que hacen parte de la organización.

El análisis de los cargos esta especificado como el estudio de las funciones o responsabilidades y competencias del empleado en el área en la cual se desempeña. La descripción como tal está dirigida al puesto de trabajo más que al empleado mismo; es una herramienta que permite la integración de funciones a desarrollar en los puestos de trabajo. El carácter mismo de la descripción de cargo, esta no solo en permitir la delimitación de cada uno de los cargos de una empresa, también está en el favorecimiento de otros procesos como son, procesos de selección llevados a cabo efectivamente, dado que están definidas las funciones que el personal evaluado debe tener para el cargo requerido, de igual manera posibilita el mejoramiento de los programas de planificación y formación, permitiendo el diseño de bases solidas para la evaluación de desempeño y a su vez

funcionando como guía de higiene y seguridad, entre otras. Este proceso al igual que muchos de los proyectos llevados a término en la dirección de Recursos Humanos requiere de una gran inversión de parte de la empresa.

El proceso de selección como uno de esos proyectos no solo implica rigurosidad, sino costos considerables, entre ellos está el tiempo, en la planeación, ejecución y análisis de los procesos que implica la selección como tal. De esta manera debe generarse un proceso responsable y adecuado de acuerdo a los requerimientos que tienen los puestos de trabajo, aunque realizarlas no garantiza resultados totalmente correctos, el fin de este proceso está en facilitar decisiones adecuadas cuando se selecciona el personal a trabajar en la empresa y minimizar el impacto que genera un proceso de selección inapropiada, donde el psicólogo de asumir una visión integral frente al reconocimiento del otro y las necesidades de la empresa, lo que implica un proceso juicio y riguroso para efectuar la elección correcta, el cual consta de los siguientes pasos: iniciar por el reclutamiento de hojas de vida, dejando las más aptas para ocupar el cargo, segundo se verifica la información contenidas en las hojas de vida para definir el perfil más adecuado, tercero, se da paso a la aplicación de pruebas psicotécnicas, las cuales son un elemento fundamental en el desempeño del evaluado en el cargo, cuarto la realización de la entrevista, donde el psicólogo evalúa comportamientos que pudieran ampliar la información arrojada por las pruebas psicotécnicas, ya sea disposición, trabajo en grupo, etc., lo cual posibilita escoger a la persona idónea para el cargo. Así, con la información recogida hasta el momento se dispone a la realización del informe donde se reúne toda la información

obtenida y así dar el concepto sobre la persona apta para el cargo, donde la entrevista juega un lugar determinante, permitiendo determinar si la persona postulada es o no la correcta para ocupar la vacante.

Partiendo de un proceso de selección riguroso, es posible mencionar que en su mayoría los empleados que ingresan a la empresa poseen además de amplios conocimientos necesidades dirigidas hacia el bienestar social, cultural y económico, además de factores internos y externos a la empresa que afectan el buen desempeño del empleado, dejando abierta la necesidad de enfatizar periódicamente en el clima laboral al interior de la organización, *Robert S, (2002) señala que* ...“la colección y el patrón de funcionamiento de los factores del entorno organizacional que generan motivación”... (p.29)., lo que indica que el objetivo con el clima laboral está dirigido explicar las causales por las cuales las personas que trabajan en una empresa se sienten o no motivadas al ejercer su oficio, lo que permite trabajar en las causas de motivación o desmotivación, proporcionándole a la empresa mejores resultados en la comprensión de los lazos existentes entre motivación de los empleados y resultados obtenidos, así el proceso de evaluar el clima laboral es fundamental en la gestión de empresas.

Entre los métodos más utilizados para la evaluación de clima organizacional esta la encuesta de clima organizacional, método en el que se hace uso de encuestas a los empleados de la empresa y puede llegarse a complementar con entrevistas individuales, conservando el anonimato de las personas encuestadas, de esta manera asegurando plena colaboración de los encuestados.

Generalmente los cuestionarios de clima laboral están fundamentados en tres tipos de preguntas.

- Preguntas referidas a datos demográficos que facilitarán información acerca del encuestado, la cual permite análisis posteriores.
- Preguntas respecto al clima laboral, identificando elementos importantes en relación a motivación, en esta parte deben realizarse preguntas dirigidas a evaluar elementos que componen el clima laboral de la empresa.
- Preguntas abiertas, las cuales favorecen la adquisición de conocimiento cualitativo del clima laboral.

Además las encuestas permiten la introducción de preguntas dirigidas hacia otros fines, es decir, la información arrojada por estas permite ser utilizada en otros espacios o proyectos y para otros fines. En cuanto a la duración de las encuestas, estas pueden oscilar entre uno o dos meses, dado que deben pasar por varias fases:

- Fase de diseño de la encuesta: aquí se definen los componentes y características de la misma, entre ellas, tipo de respuestas, la muestra, etc.

- Fase de comunicación: en esta fase se define e implementan estrategias de comunicación con los empleados, fase en la cual se incrementa la participación de ellos.

En cuanto a la interpretación de los resultados actualmente se utiliza un software para facilitar la visualización automática de los mismos durante la ejecución o al final de la encuesta. Las encuestas que generalmente se realizan pueden contener alrededor de 80 preguntas. Finalmente el estudio del clima laboral le va a permitir a la empresa gestionar la motivación de los empleados con la finalidad de obtener mejores resultados productivos y económicos, proceso que se puede llevar a cabo fácilmente con la nueva tecnología generada para ese fin, propendiendo por mejores y eficaces estrategias para la implementación en la organización, de igual manera para facilitar a la empresa proyectos de fortalecimiento creándose no solo evaluaciones y análisis de clima, sino favoreciendo procesos como son las evaluaciones de competencias, que proporcionan elementos para mejorar y propender por el desempeño óptimo en los puestos de trabajo y en la organización en general.

En lo que se refiere al tema de competencias estas vienen tratándose hace mucho tiempo y entre sus principales exponentes sobresalen T.Parsons; Atkinson y David Maclelland, cuyos principios teóricos fueron relevantes en el abordaje de las competencias laborales.

El Dr. David McClelland realizó un estudio que tuvo como variable principal el desempeño que las personas tenían en cada uno de los cargos de trabajo, pero siempre teniendo en cuenta las conductas exitosas para realizar el mismo, dejando de lado los test que se venían aplicando para la selección. De este modo, finalizado el estudio se llegó a la conclusión que el éxito que tenía cada persona en su puesto de trabajo no iba a depender única y exclusivamente de sus conocimientos específicos, sino que a esto se le agregaba un componente fundamental e inseparable, las competencias comportamentales que se ponían en juego para desarrollar las labores encomendadas.

Sin embargo, el problema acerca de qué formación debe tener la persona y que estuviera adecuada para desempeñarse exitosamente, aun no estaba resuelto. Para el año de 1973, el autor demuestra que los test de inteligencia por si solos no dan cuenta de la correcta adaptación a los problemas que se presentan a diario y por consiguiente en lo que respecta a su nivel profesional, lo cual condujo a McClelland a definir nuevas variables, denominándolas como competencias, las cuales permitan predecir el rendimiento laboral contrastándolas entre personas exitosas y aquellas con un promedio normal.

Es necesario entonces definir el término de competencia desde algunos autores:

- Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las

hace eficaces en una situación determinada. Leboyer (1996, citado por Díaz, 1997).

- Se refiere a series de comportamientos que hay que adoptar para llevar a cabo las tareas y las misiones de un puesto con efectividad. Leboyer (1996, citado por Zuluaga, 2005).
- Comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación Leboyer (1996, citado por Zuluaga, 2005).

Las anteriores citas tienen entre sí una idea central dirigida a reconocer las competencias como necesarias para lograr resultados exitosos en el puesto de trabajo. Estas están compuestas a su vez por una serie de factores que la integran, el saber, el saber hacer, el saber estar, querer hacer y poder hacer. El saber está relacionado con las habilidades técnicas que posee la persona respecto al cargo, es decir, que está relacionado con la experiencia en un área específica y la formación académica. En cuanto al saber hacer se refiere a que no todas las personas a pesar de los conocimientos que poseen se desempeñan de la misma manera, allí se evalúan las habilidades y destrezas para realizar lo requerido, yendo más allá de lo académico.

Respecto al saber estar, hace alusión a la adaptabilidad dentro de la empresa y el querer hacer, se refiere a la particularidad del sujeto, está referido a aspectos como la motivación y la percepción que tiene el sujeto de una situación. En lo que respecta al poder hacer, se refiere a tener en cuenta que los sujetos manejan conocimientos técnicos y habilidades comportamentales para

desempeñarse adecuadamente dentro de la organización, considerando el contexto para evaluar si este es facilitador o por el contrario no permite mejores desempeños.

Las competencias a su vez están diferenciadas por tipos:

- Competencias corporativas: es el conglomerado de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas determinadas por la organización, las cuales deben ser manejadas por todos los empleados de la empresa, independientemente del cargo a desarrollar.
- Competencias técnicas. Son los conocimientos y habilidades específicas para el desempeño óptimo en cada puesto de trabajo.
- Competencias actitudinales o de Gestión: son actitudes del individuo direccionados a obtener resultados de manera eficaz, comprometidos con éxito de su gestión.

7. Apoyo a las diferentes actividades propuestas por la Dirección de Recursos Humanos

- Apoyo al proceso de selección
- Reestructurar de descripciones y perfiles de cargo.
- Brindar Asesoría individual

7.1. Objetivo General. Apoyar los diferentes proyectos llevados a cabo al interior de la Dirección de Recursos Humanos.

7.1.1. Objetivo específico.

- Brindar asesoría individual a los empleados de la empresa que así lo requieran.
- Apoyar los diferentes procesos de selección a realizar al interior de la organización.
- Reestructurar descripciones y perfiles de cargo.

7.2. Indicadores de logro I eje:

7.2.1. Cualitativos. Satisfacción del jefe de área en relación con el apoyo brindado a la Dirección de Recursos Humanos, como facilitador y generador de espacios dirigidos hacia el mejoramiento de la empresa.

Siendo necesario organizar y clarificar los procesos a realizar, se crean indicadores cuantitativos para cada proceso a trabajar dentro del primer eje:

7.2.2. Cuantitativos de actualización de descripciones y perfiles de cargo.

Realizar 59 actualizaciones de las descripciones y perfiles de cargo.

7.2.3. Cuantitativos de apoyo a selección de personal

Realizar 75 procesos de selección de personal

7.2.4. Cuantitativos de asesoría individual

Realizar 133 asesorías psicológicas individuales.

7.3. Estrategias de Acción:

Para poder dar cumplimiento a los objetivos propuestos se desarrollarán las actividades de la siguiente manera:

- Revisión y análisis de descripciones y perfiles de cargo.
- Reuniones programadas por agenda con el personal de la empresa para revisar las descripciones y perfiles de cargo.
- Modificar según sea necesario las descripciones y perfiles de cargo con la ayuda y asesoramiento del personal correspondiente a cada puesto de trabajo.
- Revisión del proceso de selección de personal de la empresa Austin Reed Manufacturas Cía. Ltda.
- Apoyo en la realización de los diferentes procesos de selección de personal.
- Coordinar con salud ocupacional la programación de asesorías individuales.

- Brindar asesorías individuales a los empleados de la empresa que lo requieran
- Remitir si es del caso los empleados a los cuales se les brinda asesoría individual, al médico, psicólogo/a u otro profesional que se requiera.
- Revisar y analizar documentos ya existentes sobre evaluación de clima organizacional realizados con anterioridad.
- Retomar aspectos a mejorar dentro de la organización a partir de la evaluación de clima organizacional realizada con anterioridad.
- Realizar reunión con la dirección de Recursos Humanos con el fin de establecer los elementos a intervenir.
- Realizar reuniones informales con los jefes de los procesos con el fin de establecer los elementos a intervenir
- Integrar la información recogida entre, documentos existe sobre evaluación de clima organizacional, reunión con la dirección de Recursos Humanos y los directivos a cargo de los procesos.
- Plantear propuesta de intervención.
- Presentar al jefe (a) inmediato la propuesta de intervención a realizar.

- Reunir por grupos a los empleados necesarios para el proceso de intervención con el fin de llevar a cabo la misma.
- Implementarla propuesta presentada.
- Evaluar el proceso de intervención realizado.
- Presentar y entregar informe al jefe inmediato y a la asesora de práctica respectiva para las correcciones necesarias
- Realizar las correcciones necesarias.

7.4. Población con la que se va a desarrollar el eje:

Empleados de Austin Reed Manufacturas & Cía. Ltda.

8. Intervención organizacional

8.1. Objetivo General.

Realizar intervenciones en el clima organizacional a partir de la detección de necesidades.

8.1.1. Objetivos Específicos.

- Detectar necesidades de mejoramiento en el clima organizacional.
- Analizar la información obtenida sobre las necesidades de mejoramiento en el clima organizacional.

- Realizar intervenciones en el clima organizacional

8.2. Indicadores de logro II eje

8.2.1. Cualitativo. Satisfacción del jefe inmediato respecto a las intervenciones en el mejoramiento del clima organizacional a partir de la detección de necesidades.

8.2.2. Cuantitativos. Identificar necesidades en el mejoramiento de clima organizacional.

8.3. Población con la que se va a desarrollar el eje:
Empleados de Austin Reed Manufacturas & Cía. Ltda.

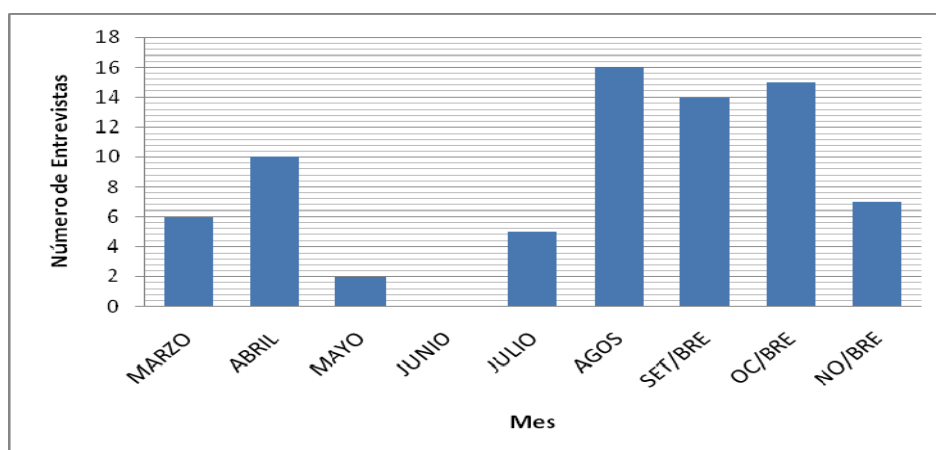
9. Presentación y análisis de resultados.

9.1. Número de entrevistas de selección de personal

MES	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS	SET/BRE	OC/BRE	NO/BRE	TOTAL
NÚMERO DE ENTREVISTAS POR MES	6	10	2	0	5	16	14	15	7	75

La siguiente figura, (entrevistas selección de personal) representa el número de entrevistas del proceso de selección realizadas por mes como apoyo brindado a la Dirección de Recursos Humanos. Durante el primer mes (marzo) se realizaron

pocas entrevistas dado que durante este tiempo se iniciaba la práctica y debía empezarse a ganar la posibilidad de abrir estos espacios al practicante, ya durante el mes de abril aumento la atención, sin embargo en el mes de mayo, bajo la producción y el número de contrataciones respectivamente. Para el mes de junio no se realizaron entrevistas. A partir del mes de julio el número de entrevistas realizadas son mayores dado que los niveles de producción son mayores y se requiere de más personal para producción.



9.1.1. *Dificultades Presentadas.* No se presentó ningún inconveniente con la realización de las entrevistas de selección, las cantidades representadas en *la figura 1* (entrevistas selección de personal), son todas aquellas que fueron requeridas por la Dirección de Recursos Humanos como parte de apoyo dentro del área.

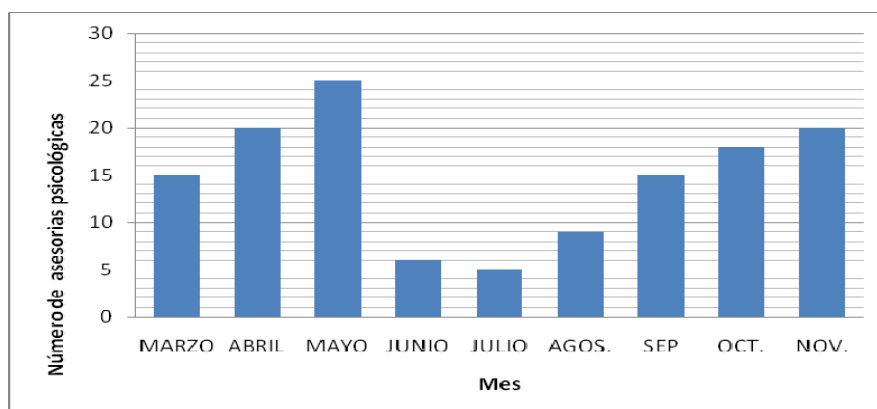
9.2. Número de asesorías individuales.

MES	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS.	SEP	OCT.	NOV.	TOTAL
NÚMERO DE ASESORIAS PSICOLÓGICAS POR MES	15	20	25	6	5	9	15	18	20	133

En la siguiente figura (asesorías individuales), se puede evidenciar que durante el mes de marzo hubo un nivel de atención bajo, esto dado la iniciación de la práctica profesional y las solicitudes para dicha atención eran pocas, dado que los empleados empezaban a conocer el servicio al cual a partir del momento tenían acceso. Durante el mes abril, el personal de la empresa ya conocía acerca de la asesoría individual, como un espacio abierto por la organización para el bienestar de los empleados, así que ya se contaba con gran acogida.

En cuanto al mes de mayo, los niveles de atención aumentaron, en el mes de junio se vieron reducidos a causa de la baja producción, lo cual modifica los horarios de salida laboral, es decir, el personal se retiraba aproximadamente a las 2 y media de la tarde, por lo que no asistían a las asesorías en horas de la tarde (a partir de las 2 y 1/3), dificultad que no pudo ser superada puesto que la empresa en horas de la mañana no cuenta con espacios para trabajar. A partir del mes de agosto se incrementan las asesorías psicológicas debido al incremento en las contrataciones, es decir, la empresa cuenta con más empleados, además los niveles de estrés son mayores y los consultantes son más, ya sea por los niveles de exigencia y presión a los que son sometidos o por las

dificultades que al interior de los hogares se presentan, dado que las madres o padres de familia e ausentan por más tiempo debido a las extensas jornadas.



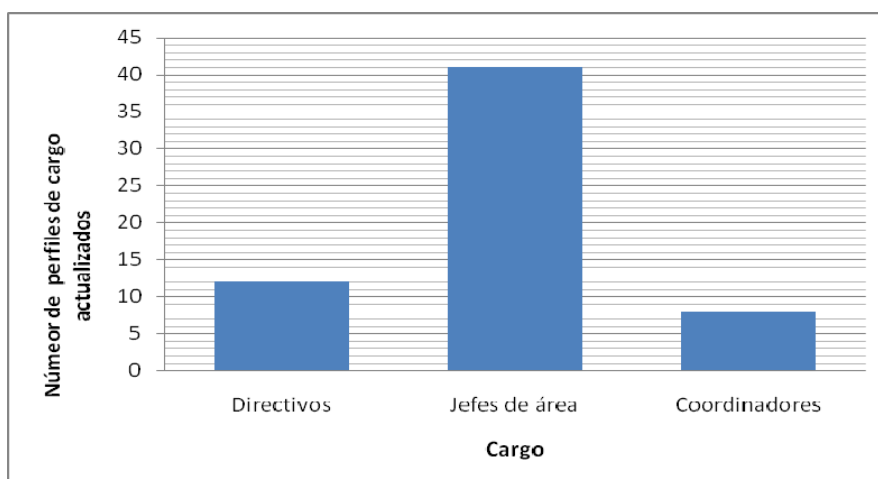
9.2.1. Dificultades Presentadas. Las asesorías psicológicas debían brindarse en horas de la tarde, dado que no se contaba con el espacio suficiente para ello en horas de la mañana, sin embargo se pudieron realizar sin mayores percances.

9.3. Número de actualizaciones descripciones de perfil de cargo.

Cargo	Directivos	Jefes de área	Coordinadores	Total
Número de perfiles de cargo actualizados	12	41	8	61

En la siguiente figura (actualizaciones descripciones de perfil de cargo), se puede evidenciar el número de descripciones y perfiles actualizados de directores, jefes y coordinadores. Aun no se ha realizado la actualización de la

dirección financiera, por dificultades en el tiempo del personal encargado. Sin embargo los demás perfiles fueron actualizados.



9.4. Resultados intervención clima organizacional.

El proceso de intervención al clima organizacional fue iniciado con una serie de entrevistas informales con los diferentes jefes, posteriormente se diseño y aplico un cuestionario que tenía como objetivo identificar los temas que debían trabajarse con los jefes, con los resultados del cuestionario ya obtenidos y analizados se dio lugar al inicio del proceso de intervención. De acuerdo al poco tiempo del cual se disponía para llevar a cabo la intervención solo se realizarían dos talleres (ver anexos), con el fin de no perjudicar el tiempo en producción, sin embargo debido a dificultades de tiempo del personal de producción, de algunas capacitaciones que estos debían recibir acerca de producción solo se realizó uno de los talleres, denominado comunicación asertiva, en el cual se obtuvieron excelente resultados y fue recibido con mucho optimismo.

A pesar de las dificultades para realizar la intervención en el clima se cumplió con la mayoría de los objetivos planteados como son la detección de necesidades de mejoramiento en el clima organizacional, así como la satisfacción del jefe inmediato, dado que a través de este proceso se logro identificar necesidades antes no consideradas.

9.4.1. Dificultades presentadas. Debido a dificultades de tiempo no se pudo realizar el proceso de intervención en su totalidad, dado que el tiempo en la organización Austin Reed como empresa manufacturera es fundamental en la producción de prendas, además difícilmente conceden el tiempo de producción para actividades de desarrollo personal u organizacional como es el caso, puesto que no se ha adquirido la cultura del trabajo dirigido al desarrollo empresarial y humano, a pesar de esto se alcanzo a realizar uno de los talleres programados con su respectiva evaluación.

Es importante mencionar que las dificultades en la disposición del tiempo para trabajar a nivel humano y organizacional con el personal, tiene gran relación con los niveles de exigencia que se piden en la empresa, además la elaboración de cada prenda tiene un tiempo determinado, siendo así el retirarse de sus puestos de trabajo es tiempo no ocupado en producción y que debe ser recuperado.

10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

La siguiente tabla permite visualizar el cronograma a manejar durante la práctica organizacional en la empresa Austin Reed, dentro de la dirección de Recursos Humanos. Está diseñada de la siguiente manera, se describen los dos ejes a trabajar, apoyo a actividades de la dirección de Recursos Humanos, subdividido en, apoyo al proceso de selección, reestructuración de descripciones y perfiles de cargo y asesoría individual y el segundo eje, intervención organizacional. Cada una de las actividades a realizar tiene la hora durante la cual se realizará ya sean por días o por horas. Además cada eje o sub-eje está identificado con un color particular asignado de la siguiente manera dentro del calendario anual (2009):

- Azul: Apoyo selección personal
- Verde: Asesoría individual
- Lila: Actualización de perfiles y descripciones de cargo.
- Rojo. Intervención organizacional

Se llevo a cabo de la siguiente manera:

<i>Ejes de Intervención</i>	<i>Horas</i>	<i>Meses</i>			
APOYO SELECCIÓN DE PERSONAL	TODA LA SEMANA (CUANDO SE REQUIERA)	L	M	M	J
		2	3	4	5
		9	10	11	12
		16	17	18	19
		23	24	25	26
ASESORIA INDIVIDUAL	TODA LA SEMANA DE 2 ½ - 5 P.M.	L	M	M	J
		2	3	4	5
		9	10	11	12
		16	17	18	19
		23	24	25	26
ACTUALIZACIÓN DE DESCRIPCIONES DE CARGO Y PERFILES	DE ACUERDO HORARIO DISPONIBLE DEL PERSONAL	L	M	M	J
		2	3	4	5
		9	10	11	12
		16	17	18	19
		23	24	25	26
INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL	INICIADO EN EL MES DE JULIO	L	M	M	J
		2	3	4	5
		9	10	11	12
		16	17	18	19
		23	24	25	26

11. CONCLUSIONES

Finalmente cabe resaltar la importancia del área de Recursos Humanos al interior de cualquier empresa y en especial dentro de Austin Reed, donde cuentan con un gran número de empleados y se requiere de personal idóneo para trabajar en todo lo que allí se requiere, ya sea implementando programas de mejoramiento, sostenimiento o desde afiliaciones y cancelaciones de contratos.

La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y aprovechar las oportunidades y beneficios que ofrece la empresa y en estos esfuerzos obtener satisfacción propia, tanto por cumplir con el trabajo como la satisfacción de su crecimiento personal. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento apropiado para desempeñar el trabajo necesario. Toda empresa u organización está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

A través de la práctica se evidencia la importancia del ejercicio del psicólogo ya que se requiere de su aval para llevar a cabo diferentes proyectos donde debe apoyar y

dirigir su creación, desarrollo y sostenimiento, con el fin de generar espacios para el beneficio de la empresa y los empleados, como sucede con las asesorías psicológicas, las cuales permiten darle herramientas a los empleados para mejorar personalmente y así obtener mejores niveles de desempeño laboral.

Finalmente es necesario resaltar la importancia del trabajo realizado, sin embargo es muy corto el tiempo para lograr llevar a cabo todo lo planteado, además de otras cosas que van surgiendo para trabajar. A pesar de esto es necesario resaltar el interés evidenciado por la organización Austin Reed por los procesos que el área de Recursos Humanos realiza y por los aportes que el practicante pueda realizar durante el periodo de aprendizaje.

12. RECOMENDACIONES

- Brindar más tiempo para la realización de las asesorías individuales para los empleados
- Realizar constantemente capacitaciones a los diferentes empleados para el afianzamiento en competencias.
- Adquirir pruebas psicotécnicas para realizar procesos de selección más objetivos.
- Es necesario contratar un psicólogo de planta o que asesore los diferentes proyectos con el fin de contar con apoyo en los proyectos planteados, además de generar otros que promuevan el bienestar social y organizacional.
- Generar mayor receptividad hacia los programas de desarrollo humano.

13. REFERENCIAS

- Acta Colombiana de Psicología. (2006). *"Lo público y lo privado en los procesos de selección de personal"* Vol. 9 # 1.
- ALCOVER, H; MARTINEZ, C, M; Iñigo, D; RODRÍGUEZ, F, & DOMÍNGUEZ, R. (2004). *"Introducción a la Psicología del Trabajo"*. España.
- BOHLANDER, G; SNELL, S & SHERMAN, A. (2001). *"Administración de Recursos Humanos"* Colombia.
- BUTTERISS, M. (2001). *"Reinventando Recursos Humanos. Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento"* España.
- CHIAVENATO, I. (1998). *"Administración de recursos humanos"*. (5ª ed.), México.
- CORDILLO, H. (2004). *Gestión por competencias*. Recuperado el 23 de abril de 2009, de <http://www.gestiopolis.com>.
- GAN, F. & TRIGINÉ, J. (2006). *"Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones"*. España.

LEVY-LEBOYER, C. (2002). *"Gestión de las competencias. Cómo analizar, cómo evaluar, cómo desarrollarlas"* España.

RIBEIRO, L. (1994). *"La Comunicación Eficaz"*. España.

TOBÓN, S. (2006). *"Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica"*. Colombia.

14. Lista de tablas

Tabla 1. Número de entrevista de selección de personal.

MES	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULI O	AGOS	SET/BR E	OC/BR E	NO/BR E	TOTAL
NÚMERO DE ENTREVI STAS POR MES	6	10	2	0	5	16	14	15	7	75

Tabla 2. Número de asesorías individuales.

MES	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS.	SEP	OCT.	NOV.	TOTAL
NÚMERO DE ASESORIAS PSICOLÓGICAS POR MES	15	20	25	6	5	9	15	18	20	133

Tabla 3. Número de actualizaciones descripciones de perfil de cargo.

Cargo	Directivos	Jefes de área	Coordinadores	Total
Número de perfiles de cargo actualizados	12	41	8	61

15. Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama

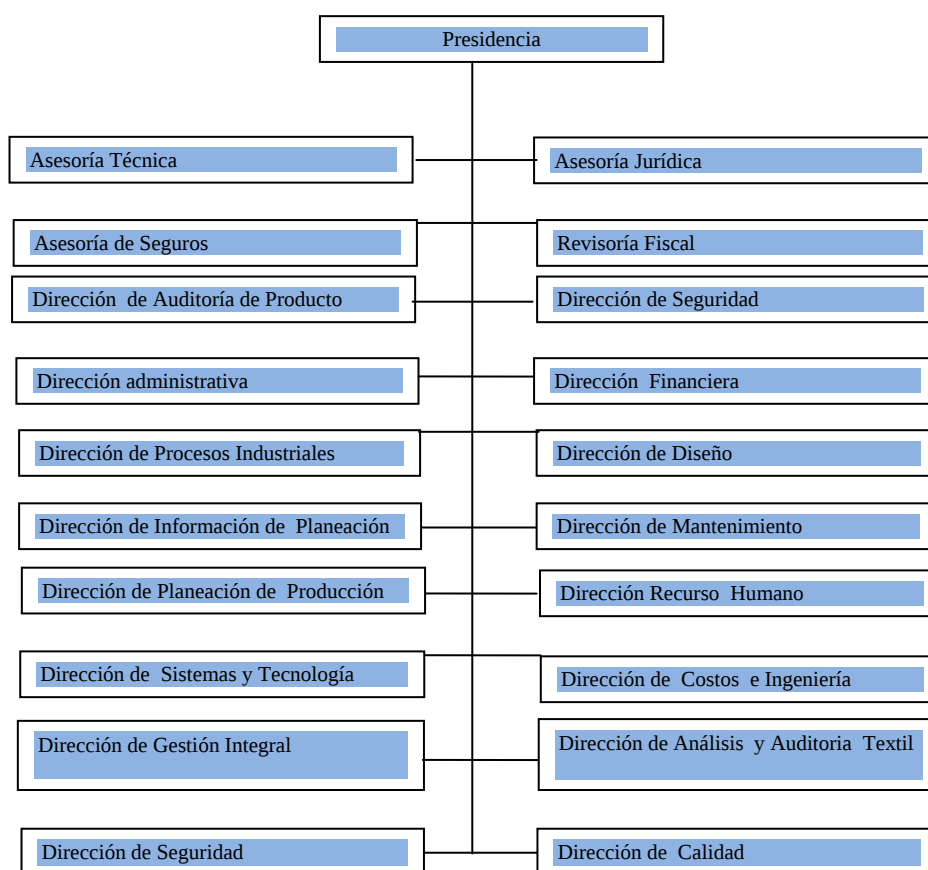


Figura 2. Entrevistas selección de personal.

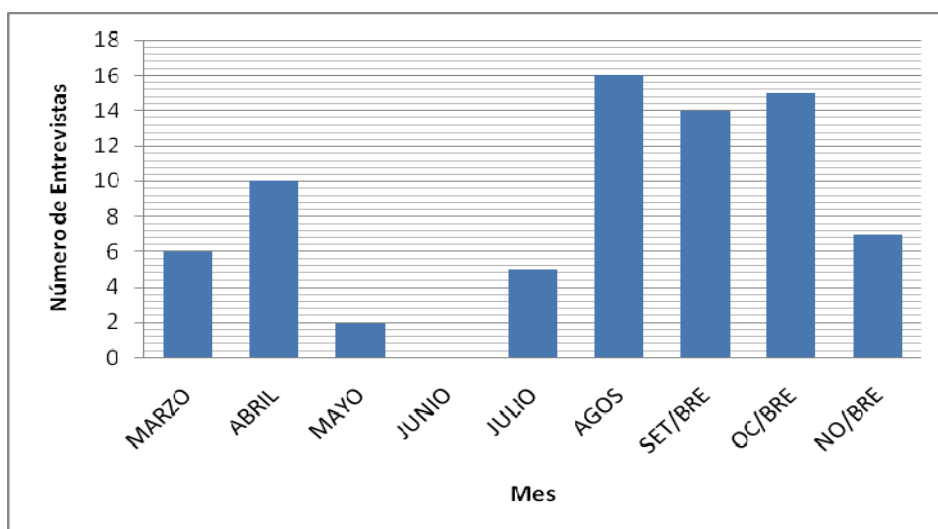


Figura 3. Asesorías individuales.

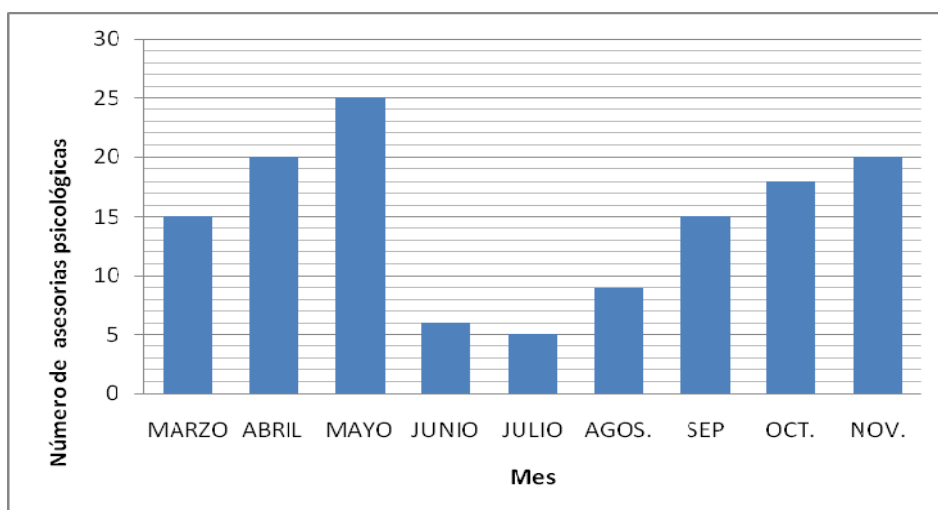
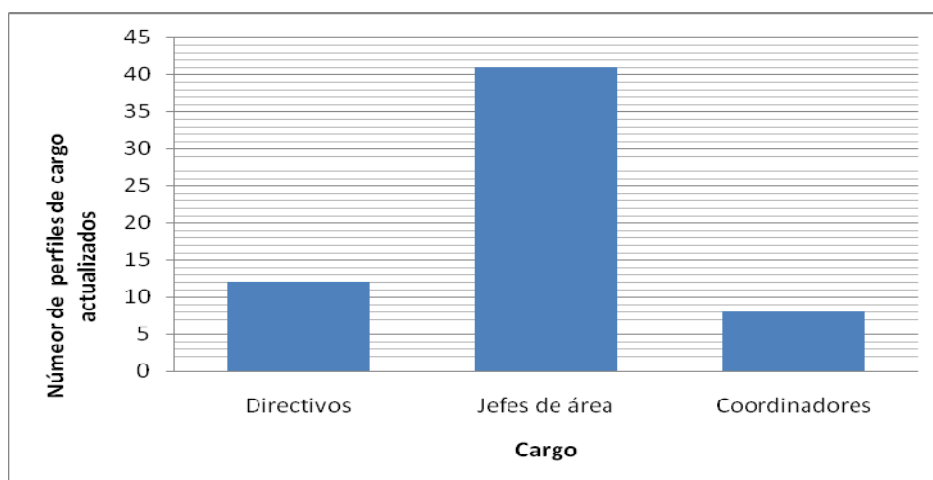


Figura 4. Actualización descripciones de perfil de cargo.



Anexos .

Nota: los anexos aquí adjuntos estan en físico, por lo tanto no se realizaron hipervinculos, numeraciones y demás.

Apendice

Nota: los apendices aquí adjuntos estan en físico, por lo tanto no se realizaron hipervinculos, numeraciones y demás.