



**INFORME FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
COATS CADENA S.A.**

LEIDY CONSTANZA RIOS VALENCIA

**UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
DEPARTAMENTO DE PRÁCTICAS PROFESIONALES
SEGUNDO SEMESTRE 2008
PEREIRA**



**INFORME FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
COATS CADENA S.A.**

**LEIDY CONSTANZA RIOS VALENCIA (ESTUDIANTE)
DIANA PAOLA OSPINA (ASESORA)**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
DEPARTAMENTO DE PRÁCTICAS PROFESIONALES
SEGUNDO SEMESTRE 2008
PEREIRA**



AGRADECIMIENTOS

Culminada la etapa de formación académica de mi carrera doy gracias primero a Dios por haberme permitido cumplir el primer paso para el logro de mis objetivos profesionales y los frutos de ello que ahora empiezo a recoger. En segundo lugar doy infinitas gracias a mis padres y a mis hermanos por el constante apoyo que recibí de su parte para lograr ser hoy una verdadera profesional de la disciplina que desde mi infancia quise conocer.

A mi hijo Juan Felipe le debo todo el motor y la energía que me han mantenido fuerte y segura para el caminar en mi proyecto de vida.

También agradezco a la Universidad Católica y al Programa de Psicología por abrirme sus puertas y brindarme herramientas sólidas y muy valiosas desde la formación profesional para enfrentarme a la vida laboral.

Igualmente agradezco al equipo de Recursos Humanos de Coats Cadena, a la Dra. Maria Fernanda por creer en mi y en mis capacidades como profesional de la Psicología, pero sobre todo como ser humano, permitiéndome crecer y fomentar mis conocimientos y experiencias.



TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	5
2.	PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	8
2.1	PLATAFORMA ESTRATEGICA DE LA ORGANIZACIÓN.....	15
3.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	20
4.	ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	21
5.	MARCO REFERENCIAL	22
6.	EJES DE INTERVENCIÓN.....	24
7.	JUSTIFICACIÓN DE LOS EJES DE INTERVENCIÓN.....	28
8.	MARCO TEÓRICO	30
9.	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	46
10.	DIFICULTADES PRESENTADAS.....	49
11.	OPERACIONALIZACIÓN DE LOS VALORES COATS.....	56
12.	CONCLUSIONES.....	63
13.	RECOMENDACIONES.....	65
14.	BIBLIOGRAFÍA.....	67



favoreciendo y apoyando el estudio interdisciplinario que se ve reflejado en la organización; en el cual la psicología se destaca por su interés en el análisis de las relaciones que se dan entre los individuos, grupos y el ambiente propio de tal contexto.

De esta manera se debe reconocer la vinculación de la Psicología Organizacional con otras ramas de la psicología, como lo es la Psicología Social, con la cual mantiene estrechos lazos, ya que la intervención en una organización se hace desde una disciplina científica de carácter social, interesada por el comportamiento del hombre en su contexto laboral. Tal apreciación se puede consolidar con lo planteado por Montalbán (1997), quien describe que la psicología de la organización:

“Más específicamente, se ocupa del estudio del comportamiento humano en los contextos organizacionales en relación con los diferentes subsistemas que los conforman: individuos y grupos participantes, estructura, tecnología, sistemas de poder y autoridad, cultura, medio ambiente, etc.” (Citado por Alcover y Gil, 2003, p. 41).

En esta secuencia de ideas, la posición y participación de la práctica profesional durante el año 2008 en una de las más reconocidas empresas de la región, se destacó por ser un apoyo y soporte para el área de Recursos Humanos, en cuanto a las diferentes actividades que desde allí se realizan y que a su vez generan gran impacto para la organización. Gracias a su amplia trayectoria y consolidación en el eje cafetero, la empresa Coats Cadena S.A. se ha convertido en un símbolo cultural más del Departamento de Risaralda, pues se ha caracterizado por la generación de empleo y el aporte económico que hace a la región, mediante la distribución y comercialización de sus productos tanto de consumo como industriales. Ahora bien, el periodo de



intervención de práctica profesional comprendió diez meses, los cuales iniciaron el tres (3) de diciembre del año 2007 y finalizaron el tres (3) de octubre del presente año. De acuerdo a lo planteado en párrafos anteriores se puede precisar que el grupo empresarial Coats Cadena se ha preocupado de manera especial por el bienestar de sus empleados, bienestar que puede considerarse en aspectos tales como, el favorecimiento de un ambiente de trabajo agradable para todo el personal, el cual se evidencia en conductas de socialización y cordialidad que se manejan en la empresa, indistintamente del nivel jerárquico, ya que dentro de sus políticas organizacionales la informalidad y la fraternidad en el trato con superiores, pares y subalternos permiten que el ambiente laboral en Coats Cadena sea percibido agradable y cálido tanto por los clientes internos, como por los externos y visitantes, claro está, sin dejar de lado el respeto y la buena atención. En este sentido, la figura del psicólogo dentro de la organización es fundamental para el mantenimiento de tales aspectos, en los cuales se tiene presente el valor fundamental del factor humano en el entorno laboral, y en la medida en que éste es sin a lugar a duda la materia prima en el éxito, la permanencia y la consolidación que la empresa ha adquirido en el medio social.

Por lo tanto, con la intervención desde la práctica profesional se logró contribuir de manera significativa en los procesos de la organización que se manejan desde el Departamento de Recursos Humanos, basados en las políticas y objetivos organizacionales, pero teniendo en cuenta el papel que tiene el factor humano en la misma, su desempeño, calidad de vida y satisfacción en el contexto laboral.

De esta manera, el psicólogo de Coats Cadena es un apoyo fundamental para el área de Recursos Humanos, pues con la intervención y apoyo en los procesos de esta área, se



identificaron e intervinieron los aspectos relacionados directamente con el bienestar de los empleados y las necesidades de la organización, teniendo en cuenta los objetivos de la empresa, determinados en la misión, visión, valores y políticas de la compañía, así como el mantenimiento de los altos estándares de calidad y producción que la caracterizan, para lo cual se hizo necesario identificar, evaluar e intervenir en la capacitación de las competencias necesarias que deben desarrollar los empleados; apoyar los procesos de selección de personal; los programas de inducción y entrenamiento al personal que ingresa por primera vez a la empresa y los convenios que se establecen con entidades educativas y del Estado que favorecen los programas de capacitación a los empleados de las diferentes áreas de la organización como lo es por ejemplo, el Convenio Nacional de Formación Continua con el Sena Regional Risaralda, con quien se realizó convenio desde inicios del año para la formación en temas de liderazgo importantes para enfrentar los cambios que Coats Cadena Colombia vivió durante el año 2008.

2. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Compañía Coats en el mundo presenta en su historia institucional una amplia trayectoria y experiencia en la Cadena Productiva de Textiles y Confecciones a nivel mundial; dicha trayectoria abarca cerca de 3 siglos, con compañías ubicadas en más de 60 países, convirtiéndolo en un auténtico proveedor global de hilos. El Grupo COATS nació hace más de 250 años, su origen se encuentra en Paisley (Escocia), donde las Familias Coats y Clark, a mediados de la Revolución Industrial surgieron como pioneras en la manufactura de hilos para costura y bordados, se puede decir entonces



que: *“Coats ha sido reconocido como un verdadero proveedor mundial de hilos.*

COATS Líder Mundial en Hilos”.

La empresa siempre ha estado a la vanguardia en la producción de hilos para coser, bordar y tejer, con procesos en constante evolución y acorde con el desarrollo de la industria textil y del calzado.

Desde su establecimiento en la región, Coats ha tenido una destacada participación en el desarrollo de cada país, esto se puede apreciar, en aspectos tales como: Su contribución permanente al desarrollo de la industria de la confección mediante el suministro de productos de la mejor calidad con una asistencia técnica profesional; la creación de gran cantidad de empleos directos e indirectos en la región, el cumplimiento permanente de toda la normatividad legal, su preocupación permanente por la conservación del medio ambiente, evidenciado en la dotación de una planta de Aguas Residuales y el fomento permanente de la importancia del reciclaje, el cual a sido asimilado por los miembros de la organización en cada una de las actividades que se realizan, así como, la utilización racional de los recursos naturales no renovables es una preocupación constante de todos los miembros de la organización, preocupación que se inicia desde el ingreso a la compañía mediante la información y aprehensión del compromiso que se debe tener con el medio ambiente transmitido en la inducción inicial.

La historia de **Coats Cadena** en la ciudad de **Pereira** inicia en el año 1952, con el nombre de **Hilos Cadena**, donde por escritura pública 0318 de la Notaría Segunda de



Cali, el día 9 de Febrero de este año, se constituye la sociedad comercial denominada HILOS CADENA S.A.

De esta manera inicia sus operaciones en 1954 con la importación de hilos de Gran Bretaña, paulatinamente se construye la planta actual y se integra el proceso de producción. Se inaugura oficialmente en 1958, ocupando un área de 75.000 metros cuadrados. La empresa desde sus inicios ha estado ubicada en el Barrio Kennedy sobre la Avenida Santander.

Gracias a la apertura de fronteras comerciales que obligaron a la empresa a alcanzar altos niveles de competitividad, se evidenció la oportunidad de aprovechar los beneficios de pertenecer a un grupo internacional, por lo que, mediante la escritura pública 01133 de la Notaria Tercera de Pereira, el día 20 de Mayo de 1992, se cambió la razón social a: COATS CADENA S.A. y de esta manera se establecía a nivel mundial la consolidación de la razón social de la compañía como una decisión tomada desde la Casa Matriz ubicada en Londres, lugar donde hace más de 250 años se originó la compañía.

Actualmente COATS CADENA, produce más de 20 mil kilos de hilos a la semana, equivalente a 17 millones de kilómetros de hilo para coser, con los cuales se le daría 50 veces la vuelta a la tierra. Brindando al mercado productos con valores agregados y soluciones de costura, acordes con los constantes cambios tecnológicos.

COATS CADENA ha contribuido a la economía del país y a la cadena productiva de textiles y confecciones no solo en los mercados nacionales sino también a los mercados



de exportación, hacia Chile, Ecuador, México, Perú, Venezuela y las zonas de Centroamérica e Islas del Caribe. De esta manera, gracias a la ubicación mundial de la Compañía, se logran hacer procesos de importación y exportación de los productos, de acuerdo a las necesidades del mercado de cada país, pero manteniéndose presente el nombre y las marcas de la Compañía.

Las excelentes relaciones de la empresa con sus trabajadores se basan en su filosofía: “Tener el elemento humano como factor más importante y creer en él”, así como la vinculación en diferentes obras sociales de la comunidad.

Desde Diciembre de 1996 Coats Cadena posee certificación ISO 9000 versión 2000 a la gestión de la calidad, siendo la primera industria textil en Colombia en recibir dicha certificación. Posee además, sellos de calidad para algunos de sus productos acordes con las NTC 2274, NTC 2745 y NTC 1981, lo que confirma la constante responsabilidad con la calidad y el respeto al cliente como la razón de ser de la compañía.

Para enfrentar con responsabilidad una economía abierta, en enero de 1993, se integran las empresas de Colombia Venezuela y Ecuador, para responder con eficiencia y calidad a las demandas del mercado. Adicionalmente en enero de 2001 la compañía Satexco S.A. de Medellín, entra a formar parte del grupo multinacional Coats.

Satexco se encontraba ubicada en el municipio de Itagüí, sector industrial Antioqueño del Valle de Aburrá, y sede a su vez de las más importantes compañías textiles de Colombia, allí se empleaba aproximadamente a 300 personas altamente calificadas para los diferentes procesos de producción, contaba igualmente con equipos modernos, para responder al mercado con calidad en todos sus estamentos. Ambas empresas a través del



servicio, el mejoramiento continuo, la productividad y la competitividad, estaban comprometidas para garantizar la permanencia en el mercado, la rentabilidad, la estabilidad y el desarrollo de la Compañía. Sin embargo, desde la casa matriz en el año 2008 y después de varios años de estudio se decidió concentrar la producción en la ciudad de Pereira, lo cual se ha convertido en un reto para los accionistas y todas las personas administrativas de la región de Risaralda. Teniendo en cuenta además, el impacto negativo que tal situación generó para el personal de Antioquia. Tal tema se irá profundizando durante el recorrido del presente texto.

Es importante resaltar además, que el personal de Coats Cadena no solo ha limitado su proyección en la región hacia la industria y el comercio, sino que se ha preocupado también por el bienestar y la recreación de todo el personal, vinculándose y participando a nivel interno y regional en diferentes obras deportivas, gracias al espacio y la adecuación física para diversos escenarios deportivos, tales como: Sede deportiva para la práctica de Squash, tenis de mesa y juego de sapo y la dotación de canchas de fútbol, tenis de campo y una cancha múltiple para la práctica de baloncesto, voleiball y microfútbol; además cuenta con camerinos, gimnasio y baños para los deportistas. Aportando así, un lugar importante y de acceso para las personas de la ciudad.

Del mismo modo, la empresa cuenta con un laboratorio de Metrología, el cual recibió Acreditación en el área de Masas y Balanzas, por la Superintendencia de Industria y Comercio, bajo los parámetros establecidos por la NTC 2031 (Instrumentos de Pesaje de funcionamiento no automático) del Icontec, en el mes de Octubre de 2008. Con esta nueva acreditación, el laboratorio queda con 4 áreas acreditadas, lo cual es una fortaleza



para la relación con todos los clientes tanto internos como externos, teniendo en cuenta además, que el Laboratorio presta servicios de medición para cuatrocientos clientes diferentes a los clientes de los productos de producción e industrialización comercializados por la compañía.

A continuación se presenta una breve reseña histórica de la consolidación de la compañía en la Región Andina, específicamente de los países Ecuador y Venezuela, quienes con Colombia conforman Coats Andina, y de la que es responsable el Gerente General de Coats en Pereira, es decir, el cargo de la alta Dirección se reconoce como Director General Andino, reportando directamente desde los tres países a Brasil y de allí a Londres.

COATS ECUADOR

HILOS CADENA ECUADOR S.A

- 1958 Se constituye en Guayaquil (Ecuador) la compañía anónima Hilos Cadena Ecuador S.A.
- 1969 Inicia sus operaciones en la ciudad de Guayaquil con producción nacional en la planta de accionistas ecuatorianos Pasamanería S.A.
- 1969 Cambia la denominación social a Hilos Cadena Llave S.A. con participación accionista del Grupo DMC.
- 1976 Se traslada de Guayaquil a Cuenca (Ecuador) la planta de producción de Pasamanería.
- 1976 Se constituye la compañía Cierres de Cuenca S.A. con domicilio en Cuenca y participación de Hilos Cadena Llave S.A. y Pasamanería S.A.



- 1997 Cambia la denominación social a Hilos Cadena Ecuador S.A. y se traslada el domicilio societario y fiscal al Cantón Quito (Ecuador). Se reforman estatutos. Se retira como accionista el grupo DMC.
- 1998 Hilos Cadena Ecuador S.A. absorbe en su totalidad a Cierres de Cuenca S.A.
- 2005 Hilos Cadena Ecuador S.A. es adquirida en su totalidad por el grupo.
- 2005 Se cierra la fábrica de cierres en la ciudad de Cuenca trasladando las operaciones a la ciudad de Quito, Se retira Pasamanería como accionista local.
- 2006 Se cierran las operaciones de manufactura en Quito convirtiéndose en comercializadora, siendo su principal proveedor Coats Cadena Colombia.
- 2008 Coats en Ecuador cumple medio siglo de vida

COATS VENEZUELA

COATS CADENA S.A

- 1962 Establecimiento de la Compañía en Caracas como J&P Coats .
- 1964 Se establece la planta de producción en San Joaquin y una sede de distribución en la ciudad de Caracas.
- 1967 Cambia la razón social a Coats Venezuela
- 1992 Cambia su razón social a Coats Cadena S.A.
- 1993 Se celebra un convenio con los socios de Coats Venezuela, para crear una compañía Holding "Coats Andean Ltd" con sede en Islas Virgenes, que entrega sus acciones en Venezuela para convertirse a través de la holding en socios de Coats Cadena Venezuela y Coats Cadena Colombia.



- 2006 Se adquiere la participación de los socios locales en el holding Coats Andina.
- 2006 Se cierran las operaciones de manufactura en Venezuela convirtiéndose en comercializadora, siendo sus principales proveedores Coats Colombia y Coats Brasil.

PLATAFORMA ESTRATEGICA DE LA ORGANIZACIÓN

Es importante tener en cuenta que durante el periodo 2008 se modificaron también la Misión y la Visión de Coats Andina, en el cual debe mantener la esencia de las mismas políticas de Coats en el mundo, pero contextualizado en la Región. Por ello, a continuación se presenta la descripción de las nuevas políticas institucionales.

MISIÓN

Coats es una empresa que a través de sus actividades industriales y comerciales, contribuye al desarrollo socioeconómico del área Andina, respetando siempre sus principios morales políticos y religiosos de cada uno de ellos. Nuestra razón de ser es buscar la total satisfacción del Cliente, el desarrollo personal de cada uno de sus colaboradores y una retribución justa para los accionistas mediante el mejoramiento continuo de sus productos y servicios.

VISIÓN

Ser la primera opción como proveedor. Ofrecer productos innovadores, con costos y calidad de acuerdo a la exigencia del mercado, alcanzando el retorno financiero necesario para la continuidad de nuestros negocios.



PRINCIPIOS BÁSICOS

- El reconocimiento del cliente como razón de ser de la empresa.
- El mejoramiento continuo de la calidad de los productos y servicios, para una mayor satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
- El reconocimiento de la importancia del recurso humano, la necesidad de desarrollar su potencial y estimular su participación.
- La utilización racional y cuidadosa de los recursos naturales y el respeto al medio ambiente.
- La contribución activa y responsable al desarrollo de la comunidad.

Política de Calidad

COATS CADENA S.A. tiene como política fundamental de calidad la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes tanto internos como externos mediante la entrega de productos y servicios de alta calidad.

La calidad así entendida es una responsabilidad de todas las personas y funciones de la organización, para lo cual deben establecerse objetivos y acciones encaminadas al mejoramiento continuo de los procesos y productos suministrados y al aseguramiento de calidad de todas las actividades desarrolladas.

Poner en práctica esta política exige que todas nuestras acciones en COATS CADENA se realicen con base en los siguientes principios:

- El trabajo en equipo y la solución de problemas, son la base del éxito de la organización.



- No se debe aceptar el convivir con errores, atrasos o defectos como si éstos fueran inevitables.
- La calidad se construye en cada proceso, la inspección final nada puede hacer para mejorar la calidad.
- La calidad de los productos depende de la calidad de los proveedores y por ende es indispensable programar su desarrollo.
- La educación, capacitación y entrenamiento del personal son la base del desarrollo del recurso humano.

Política del Medio Ambiente

COATS reconoce que los tópicos relacionados con el Medio Ambiente ocupan una importancia primordial dentro de sus valores corporativos. Es por ello, que a través de un proceso de mejoramiento continuo, ha asumido el compromiso de prevenir, mitigar y controlar el impacto de sus operaciones sobre el Medio Ambiente.

De acuerdo a este compromiso Coats, deberá:

- Establecer y revisar metas y objetivos los cuales serán integrados en el manejo diario de nuestros negocios.
- Asegurar que nuestras operaciones cumplen con las legislaciones existentes y los estándares ambientales definidos por el Grupo a través del Comité Ambiental.
- Manufacturar productos que tengan un impacto mínimo sobre el Medio Ambiente en la fabricación, utilización y desecho posterior.



- Comunicar y publicar internamente y externamente nuestra política ambiental.
- Minimizar y reciclar al máximo los desperdicios y racionalizar el uso de materiales de empaque, materias primas y recursos no renovables.
- Revisar la Política Ambiental anualmente.

En esta secuencia se ubican igualmente los valores de la organización, descritos a continuación:

VALORES COATS CADENA

Son los medios que se deben utilizar para alcanzar la Visión .

- Sabemos lo que hacemos
- Tenemos orgullo de Coats y de nuestros logros colectivos
- Usamos nuestra capacidad para imaginar, innovar y mejorar
- Tomamos en serio nuestra responsabilidad social, ética y de medio ambiente
- Calculamos los riesgos y los enfrentamos
- Trabajamos en equipo
- Reconocemos que los clientes pagan por acciones y no por palabras
- Cumplimos nuestras promesas globalmente
- Nos comprometemos a entender y a mejorar la rentabilidad del cliente

Definitivamente... nos gusta lo que hacemos!

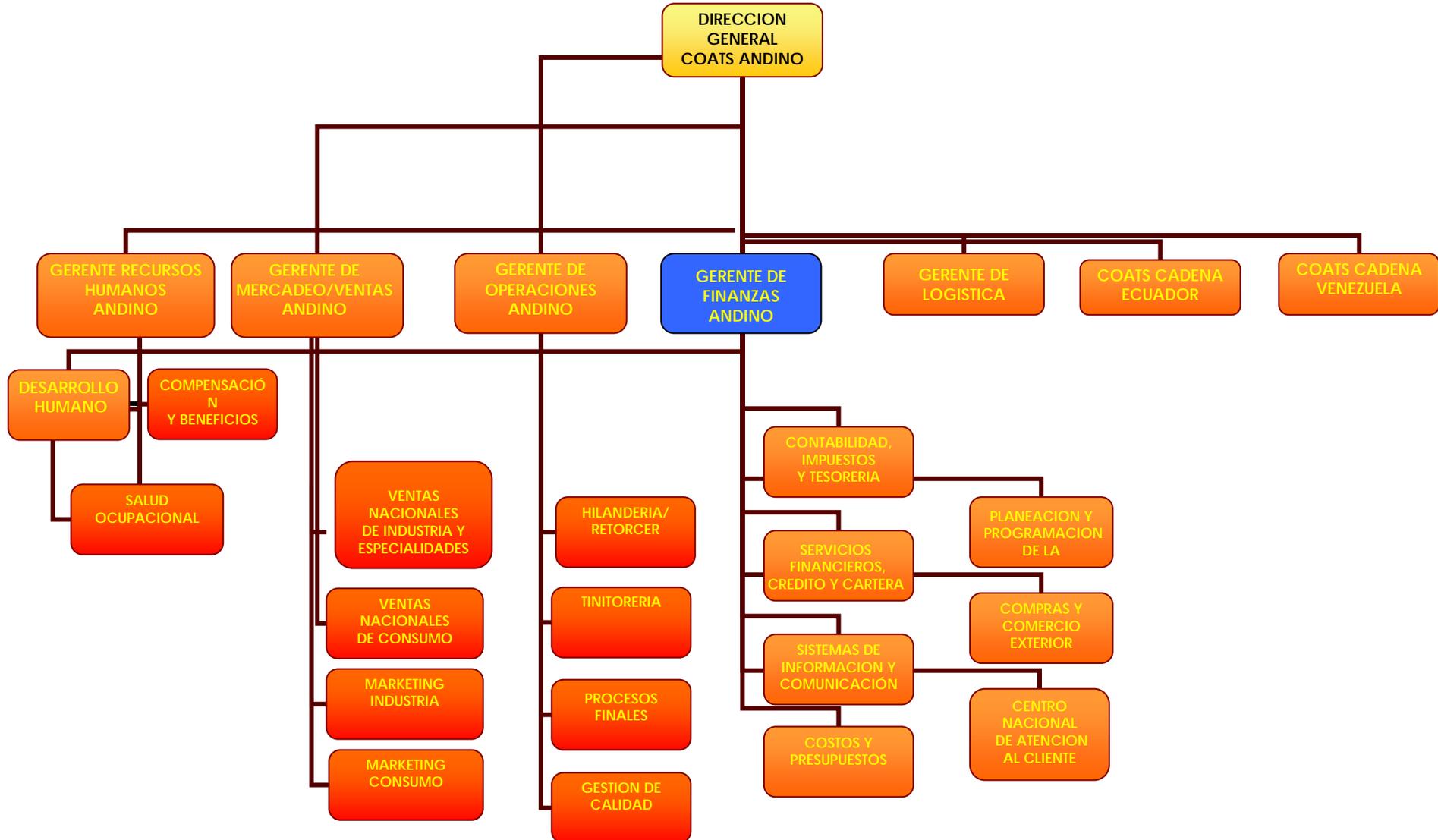
Estructura Organizacional

- Dirección General
- Recursos Humanos: Desarrollo Humano, Compensación y Beneficios, Salud Ocupacional



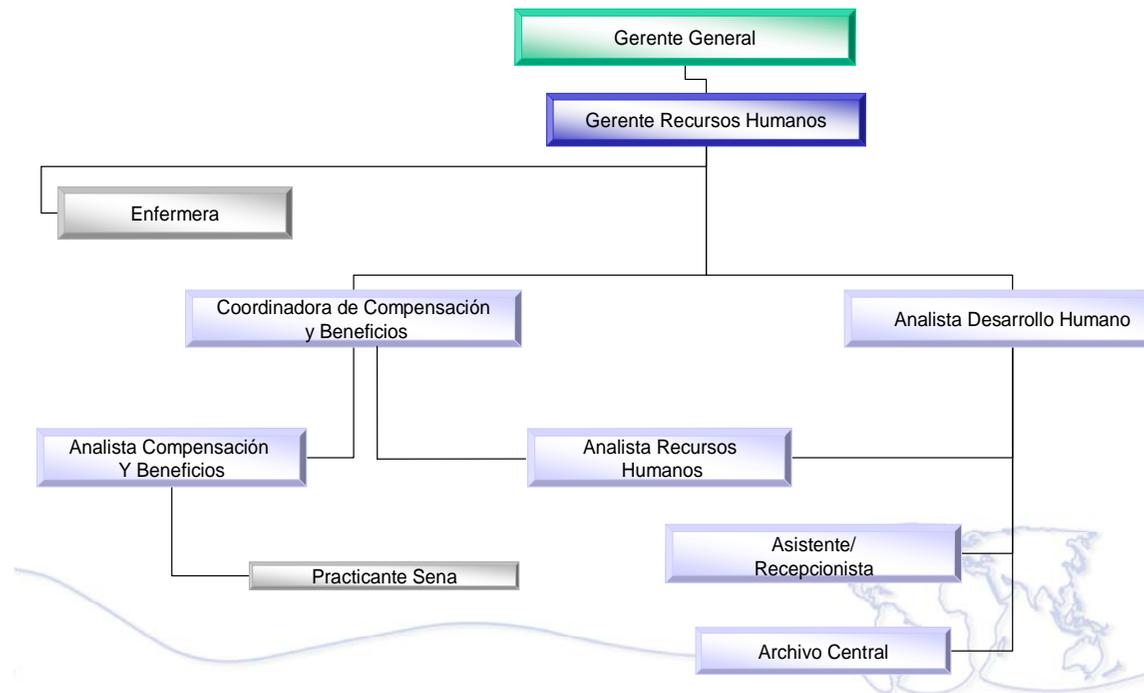
- Mercadeo y Ventas: Ventas Nacionales de Industria, Ventas Nacionales de Consumo, Marketing Industria, Marketing Consumo.
- Finanzas: Contabilidad, Impuestos y Tesorería, Servicios Financieros, Crédito y Cartera, Sistema de Información y Comunicación, Costos y Presupuestos.
- Logística: Planeación y Programación de la producción, Compras y Comercio Exterior, Centro Nacional de Atención al Cliente CNAC.
- Operaciones: Hilandería/ Retorcer, Tintorería, Procesos Finales, Sistema de Gestión de Calidad, Almacén de despacho del producto terminado al cliente.

Estructura Organizacional





ESTRUCTURA RECURSOS HUMANOS





3) MARCO REFERENCIAL

3.1) ANTECEDENTES (Diagnóstico o Identificación de Necesidades)

El diagnóstico de las necesidades de Coats Cadena fue llevado a cabo mediante una herramienta propia de la empresa, el APE (Auditoría de Prácticas de Empleo), el cual es utilizado para promover la acción de mejoramiento de los procesos y prácticas claves de gestión, es decir, se evalúan las actividades de las áreas, con base en los valores y comportamientos corporativos de tal manera que se incremente el nivel de satisfacción de los empleados, contribuyendo al desarrollo e incremento de la productividad a través de la reducción de costos (Auditoria de Practicas de Empleo, versión 2006. Coats Cadena).

Otra de las herramientas importantes para el diagnóstico de necesidades se efectuó mediante entrevistas con el jefe inmediato, la dirección del Departamento de Recursos Humanos y con la Gerente del área de Calidad; donde se revisaron documentos que contenían los informes y el diseño estratégico a llevar a cabo desde su cargo, nombrado desde Julio de 2008, teniendo en cuenta además, los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas en el área de Calidad desde el direccionamiento estratégico de la organización.

Por su parte la APE fue desarrollada en un principio por Coats durante 1990, en sus inicios la auditoria se centraba en el direccionamiento de las oficinas principales y requerimientos de la compañía Coats en cuanto a tablas anuales de clasificación, convirtiéndose en un completo reporte de desempeño que identificaba las prioridades globales de trabajo.



En el proceso de APE se incorporan elementos claves que se enfocan en que cada compañía debe responsabilizarse por auditar y monitorear sus propios progresos de acuerdo con las circunstancias propias de cada empresa individual.

Ahora bien, las siguientes son las diez prácticas y actividades de empleo que la empresa ha determinado como aquellas que contribuyen al mejoramiento de la compañía, y en las cuales se interviene desde el área de Recursos Humanos.

1. Comunicación
2. Cooperación
3. Desarrollo de los empleados
4. Flexibilidad
5. Estilo Administrativo
6. Gerencia del Desempeño
7. Compensación y reconocimiento
8. Selección y contratación
9. Estatus diferenciales
10. Ambiente laboral

Ahora bien, cuando se hace referencia a Procesos de Empleo se tiene en cuenta los factores que determinarán la pertinencia y lo apropiado de un sistema o área de la compañía; es decir, lo adecuado del proceso, en cuanto a métodos y herramientas utilizados, el grado en el cual un proceso es basado en información cuantitativa,



objetiva y confiable, además de que sea un proceso sistemático, integrado y consistentemente aplicado.

De acuerdo a lo anterior, en el Anexo 1 se presenta la síntesis de los resultados de la APE encontrados en la evaluación realizada a los procesos del año 2007, en el cual participaron representantes de varias áreas o Departamentos de la empresa, evaluando la Práctica y los procesos que se dirigen al logro de ésta. Dando de esta manera una puntuación de 1 a 4, donde 1 es la mínima puntuación y 4 la máxima.

4. EJES DE INTERVENCIÓN

Teniendo en cuenta las necesidades identificadas, los ejes de intervención en la práctica de psicología organizacional se orientaron a la intervención y apoyo a todas las áreas de la organización en los temas y demandas principales planteadas por algunos de los miembros de la empresa Coats Cadena S.A. en la Auditoría de Prácticas de Empleo 2007, además, en las necesidades que se fueron presentando durante el tiempo de duración de la práctica.

➤ **Evaluación del Desempeño como programa estructurado para el Departamento de Calidad y Metrología.**

La evaluación del desempeño es una herramienta que permite evaluar las competencias de las personas, para mantener los estándares de calidad que demanda a las empresas el mercado actual, garantizando del mismo modo la eficiencia y los niveles de producción requeridos.



➤ **Actualización de las descripciones de cargo por competencias para el Departamento de Calidad.**

Tal eje se evidenció necesario después de que la gerencia de Calidad cambiara de responsable a partir del mes de Julio, siendo ésta asumida por quien se desempeñaba hasta el momento como Supervisora de Metrología, tal cargo implica para la gerente la responsabilidad sobre los procesos de Aseguramiento de Calidad, Control de Calidad y Metrología, cargo que reporta directamente a la Gerencia de Manufactura.

Se debe tener en cuenta que el trabajo del practicante anterior (periodo 2007), se centralizó en la construcción de perfiles por Competencias, sin embargo, dados los movimientos internos y los Estilos de Dirección de cada responsable se hizo necesario actualizar tales perfiles. Tal proceso es fundamental para la organización ya que el área de Calidad es un Departamento de gran proyección para la organización tanto interna como externa, además, el tener de manera objetiva las Descripciones de los cargos permite que los procesos de Evaluación de Desempeño y de Selección de personal se realicen a partir del análisis objetivo de los requerimientos reales del cargo y del área como tal, con fundamentos teóricos metodológicos y técnicos, además, por lo establecido en la normatividad vigente, pues desde el área de Calidad éste es el tema principal para guiar todos los procesos que se lleven a cabo, manteniendo así, con los sellos de Calidad del Icontec y actualmente con las certificaciones dadas por la Superintendencia de Industria y Comercio. Certificaciones por la cuales todos los miembros de la Compañía se han comprometido para lograr obtenerlas y posteriormente para mantener tal certificación, de gran importancia y relevancia para una organización.



Cumpliendo, con uno de los requisitos planteados por el ICONTEC “*La evaluación de las competencias del personal, estableciendo un mecanismo que integre los cuatro elementos definidos por el referencial NTC ISO 9001:2000, educación, formación, habilidades y experiencia, y que esta evaluación permita establecer planes de acción para el fortalecimiento de las competencias del personal en función de las necesidades particulares del personal y que beneficien a la organización*” (Manual de Calidad. ICONTEC)

➤ **Formación basada en la identificación de necesidades objetivas**

El proceso de formación es fundamental para incrementar los niveles de calidad y competitividad de los empleados, fomentando y estimulando las habilidades de las personas para el óptimo desempeño en los puestos de trabajo. En esta medida, es fundamental capacitar y potencializar habilidades sobre todo en aquellas personas que presentan falencias y/o que han asumido un cargo de rango superior para mantener los lineamientos estratégicos de la organización.

➤ **Selección de personal con criterios de evaluación objetiva**

Tal y como se ha planteado en el transcurso del texto los procesos de selección de personal en Coats Cadena han tenido una gran relevancia para todas las áreas de la Compañía en los últimos meses, puesto que las operaciones que se encontraban ubicadas en la ciudad de Medellín están en proceso de traslado a Pereira, por lo tanto, el número de empleados necesarios para responder a la demanda de la maquinaria se ha incrementado, y de igual forma los procesos administrativos deben concentrarse todos en la ciudad. Por lo tanto, se hace necesario apoyar los procesos de selección para



personal Operativo, Auxiliares y Analistas sin personal a cargo, como un soporte frente a una necesidad primordial pero del mismo modo temporal para la organización.

➤ **Programa de Bienestar Social**

En el área de Desarrollo Humano se involucran todos aquellos procesos relacionados con los programas de Bienestar, entre las cuales se encuentran las celebraciones tradicionales de la región, las cuales son a la vez tradición de la organización que favorecen y estimulan el desempeño de las personas, ofreciendo a empleados y a sus familias el espacio para la diversión, recreación, conmemoración y motivación en el área de trabajo.

En este sentido, es necesario reconocer que en la empresa las anteriores son necesidades latentes, resaltando el seguimiento del desempeño de los empleados mediante la evaluación del desempeño anual, esta requiere verificación permanente de objetivos planteados para cada periodo, ya que en la empresa actualmente tal procedimiento es únicamente utilizado por el área de Compensación y Beneficios en pro de todos aquellos procesos que se relacionan con cambio de categoría salarial de acuerdo al espacio de tiempo que se lleve laborando en la compañía, tal aspecto aplica para el personal de la planta de producción (operarios convencionales) que ingresen a partir del mes de mayo del año 2007, haciendo mas evidente dicha falencia para el resto del personal que comprende las nómina de Confianza y Manejo (Área Administrativa) y Gerencia. Por consiguiente, tal como se planteó en la Auditoria de Prácticas de Empleo, en la empresa la evaluación de desempeño es una herramienta que de acuerdo a la puntuación o calificación obtenida indica la renovación o no de los contratos a término



fijo y por ende el cambio salarial de los operarios de la planta. Por tales razones, se hace necesario estructurar un método de evaluación y seguimiento de desempeño desde el Departamento de Recursos Humanos como ente encargado de velar por el bienestar de los empleados en cuanto a los programas de formación, capacitación y desarrollo de la población carente de este procedimiento hasta ahora.

JUSTIFICACIÓN DE LOS EJES DE INTERVENCIÓN

El tema de la competitividad de las empresas es un tema que se maneja con bastante fluidez y preocupación por los empresarios para lograr mantenerse e influir en las demandas del mercado actual, el cual está directamente influenciado por el fenómeno de la globalización, por lo que las estrategias de competitividad están direccionadas a consolidar un grupo humano y técnico suficientemente sólido y competente, que garanticen además, el logro de los objetivos establecidos por la organización.

En este sentido, es fundamental que la labor del psicólogo dentro de la organización fomente la importancia que tiene el recurso humano dentro de la empresa, para que se logre mantener un proceso riguroso en cuanto a entrenamiento, seguimiento y prevención de riesgos, por lo tanto, desde el Departamento de Recursos Humanos el psicólogo será un facilitador en la selección, evaluación y formación del personal enfocado en las competencias requeridas para el cargo asignado, puesto que la organización atraviesa por un momento significativo para la historia de la misma, además del beneficio que ello aporta al progreso de la región, ya que tal y como se ha planteado en párrafos anteriores la compañía Coats cuenta con dos plantas de producción en Colombia, sin embargo, en el transcurso del primer semestre del año y



tras un proceso decisivo que llevaba varios años sin definir, el grupo Coats decidió cerrar las operaciones realizadas en la planta de Medellín y de esta manera trasladar tales procesos a Pereira, lo cual involucra a todas las áreas de la empresa, y requiere una reestructuración en instalaciones físicas y ambientales, en las dinámicas y cargos de las áreas administrativas. De esta forma el área de recursos humanos ha sido un departamento estratégico para todas las demás áreas de la compañía, y por ello, desde la práctica de psicología organizacional se hace necesario apoyar tales procesos, los cuales exigen la Identificación de las competencias técnicas requeridas por los cargos que conforman la estructura orgánica de la empresa, y la selección de personal Operativo, Auxiliar (Incluidos Practicantes Sena y Universitarios) y de Analistas, como un proceso que integra la vinculación, mantenimiento, remuneración y bienestar social del factor humano. Todo esto llevado a cabo teniendo en cuenta la búsqueda de la calidad humana en el trabajo. Asimismo, el proceso de selección consiste también en una serie de pasos enfocados a elegir que aspirante se encuentra más apto para ser contratado.

Por lo tanto, el Proceso de Selección por Competencias se podría decir que es *novedoso* en cuanto se va a realizar desde unos procesos y parámetros nuevos aprobados por la empresa, teniendo en cuenta la construcción de las unidades de competencias.

Y finalmente *es interesante y útil* porque se va a realizar selección con análisis, donde se deben tener presentes otros elementos importantes como la Revisión de Desempeño y la Formación para el Personal ya empleado.

En esta secuencia de ideas, se debe plantear que lo ideal para la organización es tener en su planta personas que posean conocimientos, habilidades y actitudes propias de su personalidad, complementadas con su experiencia laboral y profesional, con la



posibilidad de ir mejorando su dinámica laboral, dentro de los sectores productivos; disponiendo de información suministrada sobre los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el adecuado desempeño de sus funciones. Cumpliendo además, con la Requisición de personal estipulada el área de Manufactura para cubrir y apoyar los procesos de producción demandados por el traslado de las operaciones y por un significativo incremento en ventas, gracias a una Licitación que logró hacer la compañía con un ente del Estado.

Por lo anterior, resulta pertinente la intervención psicológica en cada uno de los ejes expuestos, ya que se poseen las herramientas y el conocimiento necesario para abordar tales aspectos desde una perspectiva analítica, contribuyendo y apoyando a las prioridades de la empresa, pero también al mejoramiento de la calidad de vida laboral, satisfacción y desempeño de cada empleado, de ahí, la importancia de los programas de formación, como medios para potencializar el desempeño de los sujetos en sus lugares de trabajo.

6. MARCO TEÓRICO

En el transcurso del tiempo, han surgido numerosas teorías que tratan de establecer métodos adecuados para la Educación de los individuos, proponiendo estrategias manejadas desde los diferentes modelos paradigmáticos la forma más apta para la adquisición del aprendizaje, por este aspecto surge la necesidad de ir más allá de las postulaciones de los enfoques y al fin descubrir e interpretar la manera como se llega a la aprehensión del conocimiento.



Gracias a que el concepto de hombre ha tenido una variación significativa a lo largo del tiempo en tanto que, anteriormente era considerado un agente pasivo del conocimiento, se han desarrollado nuevas y mejores propuestas en cuanto a lo pedagógico, ya que han dado la merecida importancia a los procesos cognitivos, psicológicos, laborales y sociales del sujeto humano, en esta medida, no puede tratarse como *“un recurso si no se quiere correr el riesgo de manejarlo como una cosa, como se manejan los recursos financieros o físicos”* (Fernando Toro, 1992).

En este sentido, se ha intentado dar una explicación concreta acerca de cómo adquiere el ser humano la información, reconociendo la necesidad de establecer nuevos modelos formativos que permitan potencializar las capacidades de las personas, más específicamente en el contexto laboral, puesto que las organizaciones son dinámicas gracias al talento humano que la compone, de ahí, la importancia de asumir al individuo como un agente activo en la construcción de su conocimiento.

Ahora bien, en el transcurso del tiempo las empresas han evidenciado la necesidad de constituir un área de Gestión Humana que dirija su labor hacia el sistema organizacional el cual es considerado por Coens y col. citando a Russel Ackoff (2000) como *“un todo indivisible compuesto de personas, comportamientos, cosas e ideas que actúan e interactúan para alcanzar un propósito común”*, De allí, la relevancia de propiciar un ambiente basado en la calidad de vida laboral, basado en las políticas organizacionales, pero reflejando a la vez la motivación y satisfacción en el lugar de trabajo, puesto que son elementos primordiales para alcanzar objetivos previamente propuestos, reconociendo además, que la eficacia de la organización es producto del



aporte de cada sujeto y no el resultado de la individualidad, puesto que, se trata de un ambiente fraternal donde el individuo desarrolla una actividad que está unida al proceso de labor de los demás miembros de la organización.

De acuerdo a lo anterior, Toro Álvarez (1988) plantea que “trabajar por la calidad de vida laboral posibilita crear un contexto integrador y ampliar los alcances de toda gestión administrativa que permita tener efectos sobre el desempeño y productividad”; además, si una empresa no cuenta con los recursos suficientes para velar por el bienestar laboral de sus empleados, es muy posible que se presenten dificultades en cuanto al logro de los objetivos, incidiendo además, en el poco compromiso que asume el empleado con el trabajo y por ende, con la organización. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la responsabilidad de la calidad de vida laboral no le corresponde únicamente a la gerencia, sino también a los trabajadores en la medida en que se reconoce como miembro activo y colaborador de la empresa, lo cual se manifiesta en la manera como desde los puestos de trabajo se pueden identificar necesidades pertinentes tanto para él como para sus compañeros, contribuyendo entonces, al mejoramiento continuo de la organización.

Respecto a lo anterior se puede precisar que la importancia del departamento de Recursos Humanos radica precisamente en fomentar bienestar en la calidad de vida laboral, la cual según Botero (1988) “es la existencia objetiva de un ambiente laboral que es percibido por el trabajador como satisfactorio y propicio para su bienestar y desarrollo”, por lo tanto, el objetivo consiste en estimular los logros de los empleados, fortalecer las posibles debilidades de manera frecuente, sin embargo y dado que la ley



legislativa Nacional lo exige, algunas empresas han iniciado el proceso de realizar programas orientados a la prevención de enfermedades profesionales como consecuencia de las tareas o el ambiente físico de las áreas de trabajo, promoviendo además, la salud física y psicológica de sus empleados, como también a de esta manera, se estimula al personal de forma integral, puesto que está siendo asumido no como un recurso financiero sino como un ser humano que necesita de condiciones favorables para desempeñarse en sus labores de forma coordinada y responsable alcanzando resultados óptimos en pro de los objetivos de la organización. De esta forma, el área de recursos humanos debe tener una visión trascendente, analítica y dinámica, para lograr crear estrategias que influyan de forma significativa en la productividad y desempeño de los empleados.

Por otra parte, Coats Cadena como empresa tiene fijada sus metas y quehacer en la constante competitividad en el mercado textil, de allí que, sus procesos de producción sean constantemente evaluados en cuanto a calidad y precisión de los productos de hilatura, permaneciendo en el umbral de producción fijado por el grupo empresarial y sin dejar de lado las novedosas demandas de la industria textil. Sin embargo, tales estándares deben del mismo modo estar fundamentados con herramientas sólidas y altamente competitivas en cuanto al valor agregado que aporta el factor humano en dichos procesos, por ello, la Gestión del Talento Humano por Competencias se ha convertido en una técnica que permite un mejor aprovechamiento de las capacidades y habilidades de las personas que hacen parte de la organización; ya que finalmente la fuerza y la competitividad de una organización están situadas en las personas. En esta



medida, al incorporar las competencias se hace relación también a la manera en que las diversas funciones organizacionales contribuyen al alcance de los resultados esperados.

Para tal descripción se hace necesario precisar y conceptualizar el objeto de la gestión humana desde una perspectiva estratégica, pues de esta manera, se logra dar sentido y lugar a la teoría de Competencias como valor agregado de los procesos de Recursos Humanos en la organización.

De esta forma se debe hacer la diferencia entre la visión de carácter funcionalista y la visión estratégica, ya que en la funcionalista los procesos o actividades correspondientes al área de gestión humana son soluciones o fines en sí mismas, es decir, pueden llevarse a cabo con un propósito específico pero de manera independiente, sin que exista interrelación entre los mismos, de esta manera, pueden ejecutarse sin que tengan un valor agregado con los objetivos de la organización, tales procesos incluyen: Diseño o descripción de cargos, selección, gestión del desempeño, administración de compensación y beneficios, capacitación y formación, entre otros. Por su parte, la perspectiva Estratégica parte de considerar la gestión humana como un subsistema de la organización, es decir, que interactúa con los demás subsistemas, que para el caso, son Producción, Logística, Finanzas, Mercadeo, entre otros. Y de esta manera recibe estímulos que a la vez se convierten en insumos internos y externos de la misma organización que determinan su direccionamiento y la ejecución de sus procesos; es por ello, que tales procedimientos están directamente relacionados con la misión y visión de la organización. Por lo tanto, es claro que la gestión humana se constituye como el medio por excelencia para ayudar y apoyar a la organización y en sí misma a todas las



áreas a cumplir con sus objetivos a través de los procesos que desde allí se pueden intervenir.

Ante la importancia que hoy se le viene dando al tema de competencias y al interés que numerosas organizaciones manifiestan en implementarlo, pareciera que este tema es de reciente aparición, sin embargo su estudio data del año 1973, cuando el Departamento de Estado Norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, pues era éste un problema de permanente preocupación.

Fue entonces cuando se le encomendó a David McClelland, profesor de Harvard muy reconocido en ese momento, como un experto en motivación.

El estudio estuvo orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral; Se tomó como variable fundamental: el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas de excelente desempeño, después de un largo periodo de estudio se comprobó que “..... Hacerlo bien en el puesto de trabajo” está más ligado a características propias de la persona, a sus *competencias*, que en aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios ambos utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con otros como la biografía y la experiencia profesional (estos últimos relativamente creíbles y confiables)

Por otra parte en 1981 en Inglaterra, se empieza a aplicar técnicas de análisis como: “Critica Incidente Tecnique” orientada a definir las habilidades básicas que debería tener el personal de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente.



En 1986 un grupo de profesionales se une al grupo Inglés e intenta diseñar un modelo específico para las empresas españolas utilizando para ello técnicas activas (simulaciones “reales”) para medir las habilidades requeridas en los diferentes cargos y se logra como hecho para destacar la unión entre el Departamento de Recursos Humanos con las demás áreas de la organización en el concepto de eficacia, es decir se reconoce que el área de Recursos Humanos es responsable de garantizar a la organización la eficacia de sus empleados.

En 1988 se presenta un proyecto, fruto del estudio de varios años, sobre las habilidades que las organizaciones españolas deberían tener en cuenta para garantizar desempeños laborales exitosos. Este proyecto se presenta a la Asociación Española de Personal: AEDIPE.

Desde entonces se cambia el termino “*Habilidades*” por “*Competencias*” y se inicia su difusión con mucho éxito.

En 1996, el economista holandés Leonardo Mertens presenta en la ciudad de Guanajuato una versión preliminar del libro “*Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos*” dentro del marco del seminario internacional “*Formación basada en Competencia Laboral: Situación actual y perspectivas*”.

Mas adelante en el marco de la celebración de los 40 años del Sena, esta entidad pública el libro de Mertens, primera edición en español con el propósito de contribuir a que en Colombia se generen procesos de reflexión y toma de decisiones alrededor de la implementación de las competencias laborales.



En este orden de ideas, desde 1997 el Sena viene liderando Las Mesas Sectoriales, mecanismo en el cual se identifican y describen diferentes ocupaciones laborales en los sectores económicos de la nación, además se establecen los requisitos que deben cumplir los trabajadores para el desempeño eficiente en una ocupación (Conocimientos, Capacidades, Aptitudes y Destrezas) también se seleccionan los organismos certificadores y se definen los programas educativos que deben impartir las instituciones colombianas.

En *Las Mesas Sectoriales* participan los gremios, las empresas, los trabajadores, el sector educativo, los centros de formación del Sena, y los centros de investigación, entre otros.

El Sena tiene la responsabilidad, por delegación gubernamental, de estandarizar las competencias laborales, es decir fijar las normas específicas para el desempeño de una ocupación determinada, para cuya determinación se parte de una descripción de conocimientos, habilidades, actitudes, destrezas y valores que debe reunir quien va a desempeñar un puesto de trabajo, oficio o profesión; posteriormente estas serán acreditadas por el ICONTEC, el cual a su vez, se encargará de elevarlas a la categoría de Norma Técnica Nacional.

Los modelos basados en competencias se han orientado a las habilidades y conocimientos más evidentes de las personas, sin embargo, se han incluido las competencias relacionadas con el comportamiento, de tal manera que se desarrolle un estilo de Gestión del Talento Humano que identifique las competencias necesarias



para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y del mismo modo favorezca el progreso de las personas orientado hacia tales competencias.

Ahora bien, se debe tener presente que el éxito de la gestión del talento humano por competencias radica en la manera como la organización establece un marco de competencias que al mismo modo exprese sus valores, filosofía y objetivos estratégicos, es decir, un referente para las diferentes acciones en el desarrollo del trabajo de la gestión.

Respecto a la selección del personal, la descripción de los cargos, es entonces una herramienta fundamenta que permite obtener un conjunto de información de carácter sistemático que se constituya en una base de apoyo para la organización en materia de definición de roles, selección y crecimiento planificado de las tareas. De igual forma, permite establecer una definición clara de la línea de autoridad y de las responsabilidades de cada cargo, determinando el perfil que se aproxime al ideal de la organización.

Actualmente, la selección, la gestión y la formación por competencias son ya prácticas extendidas entre algunas grandes empresas, aunque los resultados no sean siempre tan satisfactorios como se desea.

Sin descartar sentimientos propios de un momento o circunstancia específicos, la diferencia en el rendimiento parece encontrarse, en buena medida, en la parte intelectual de nuestro perfil profesional: desde la sensibilidad de recordar los nombres de los clientes y proveedores, el tacto en las relaciones dentro de la organización o la comprensión de los demás, hasta la actitud de aprendizaje permanente, el manejo



riguroso de conceptos, el pensamiento sistémico, la creatividad, la integridad o la visión de futuro.

Cada puesto de trabajo precisa de competencias específicas, y a ellas deben atender los esfuerzos de desarrollo profesional continuo en las empresas. Sin menoscabo de lo dicho, los conocimientos son, sin duda, muy determinantes; se habla cada vez con más insistencia de la idea de “trabajadores del conocimiento”, y también asistimos a una explosión de la inquietud por gestionar bien el saber dentro de las empresas.

Pero de la importancia del saber ya se estábamos convencidos, y no lo estábamos tanto de la de la empatía, la intuición, la integridad, el autoconocimiento, la percepción de la realidad, el espíritu de comunidad, el optimismo, la autoconfianza, la autocrítica, la flexibilidad, el dominio personal.

A menudo surgen reservas sobre la posibilidad de desarrollar algunas de estas competencias personales en individuos que no parecen poseerlas, pero, por un lado, hemos de seleccionar personas atendiendo a estos requerimientos, y por otro, pensamos que las competencias son desarrollables, al menos en alguna medida, mediante los métodos idóneos.

Para ello, se deben tener en cuenta, los procedimientos necesarios para la adecuada ejecución de tal proceso, entre los cuales se encuentran, las Necesidades de Personal, denominada “Requisición de Personal” documento necesario para iniciar un proceso de selección, el cual debe estar debidamente aprobado por el gerente de área y la Gerencia General.

Origen y antecedentes de la gestión por competencias



Una de las constantes en la investigación psicológica del siglo XX, han sido los estudios que permitieran la mejora del rendimiento personal dentro de la organización.

A principio de los años 60, el profesor de Psicología de la universidad de Harvard, David C. McClelland, propuso una nueva variable para poder entender el concepto de motivación: “Performance / Quality”, valorando el primer término como la necesidad de logro (Resultados cuantitativos) y el segundo como calidad en el trabajo (Resultados cualitativos).

Este enfoque fue el que indujo a plantearse las posibles vinculaciones entre este tipo de necesidades propias de las personas y el éxito empresarial.

De forma paralela se adelantaban uno detrás de otros los estudios de investigaciones académicas sobre el éxito profesional en el mundo laboral y siempre existía un problema de forma, de fondo o de contenido que evitaba responder de una forma satisfactoria a la pregunta de: ¿qué formación debe poseer la persona adecuada para desarrollar con éxito este puesto?

En 1973, McClelland demostró que los expedientes académicos y los Tests de inteligencia por sí solos no tenían la capacidad de predecir con facilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana y, en consecuencia al éxito profesional.

Así se iniciaron investigaciones centradas en el contenido de los puestos de trabajo y los resultados esperados, así como en las características personales de aquellos que estaban desempeñando de una forma excelente la función analizada.



Evaluación Por Competencias

La principal ventaja de adoptar un modelo de evaluación basado en conductas para medir el rendimiento reside en que los criterios o las pautas de rendimiento- utilizados son muy concretos. Las escalas de comportamiento proporcionan a los empleados ejemplos específicos de conductas que pueden realizar si quieren tener éxito en su trabajo. Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto y en la correspondiente apertura en grados puede verificar, analizar y controlar sus propias conductas con lo requerido, al llegar el momento de la evaluación del desempeño, no pueden presentarse “grandes sorpresas”.

Para evaluar el desempeño por competencias la empresa debe haber definido previamente qué son las competencias. La gestión por competencias no es algo nuevo, pero todavía no está muy difundida en países de Latinoamérica, adonde ha llegado – en general- de la mano de las grandes multinacionales. Esta gestión, se relaciona con aquellas empresas, cualquiera que sea su tamaño, que deseen tener éxito mediante la aplicación de éste método. Como saben todos los que de un u otro modo han trabajado en organizaciones, usualmente se contrata a una persona por sus conocimientos y se la despide por su comportamiento. La gestión por competencias hace referencia justo a eso, al comportamiento.

Esos comportamientos no son iguales para todos los puestos ni para todas las empresas. Definirlos es responsabilidad de la máxima conducción de la compañía.

Aplicación de gestión por competencias en cada proceso de las organizaciones:

Análisis y descripción de puestos



Cuando una empresa desee implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que deberá encarar es la descripción de puestos por competencias. Es la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.

Selección

Para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias. A partir del perfil, el puesto requerido tendrá competencias derivadas del conocimiento o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma el perfil requerido.

Entrevistas por competencias

Los hábitos de entrevistas están arraigados en personas con experiencia y adaptar las nuevas técnicas no es sencillo. La clave es detectar a través de preguntas comportamientos observables del pasado en relación con la competencia que se desee evaluar (ALLES, 2006).

Evaluación del desempeño (ALLES, 2006).

Para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias. El otro elemento fundamental para un exitoso proceso de evaluación de desempeño es el entrenamiento de los evaluadores en la herramienta a utilizar. Vale el mismo comentario de las entrevistas por competencias y entrevistadores.



La selección de personal

Para llevar a cabo este proceso es importante tener en cuenta la evaluación de las necesidades tanto cualitativas (características de los puestos de trabajo y de las personas que tiene que desempeñarlos) como cuantitativas (número de individuos necesarios).

Por lo tanto son necesarias unas técnicas de proyección de necesidades y unos instrumentos como las descripciones e inventarios de cargos, es decir, la información sobre el puesto es un referente inevitable para llevar a cabo una selección científica de personal.

El proceso de selección integra la vinculación, mantenimiento, remuneración y bienestar social del factor humano. Todo esto en búsqueda de la calidad humana en el trabajo.

“El proceso de selección consiste en una serie de pasos enfocados a elegir que aspirante se encuentra más apto para ser contratado” (SALINAS,).

Es por este motivo que cuando en las empresas se llevan a cabo los proceso de selección de personal de manera inadecuada (ubicación de una persona en un puesto que no le corresponde), se genera un desaprovechamiento del potencial real de desempeño del individuo por des-compensación entre lo que puede aportar y lo que demanda el trabajo y la organización; con respuestas comportamentales de inseguridad e inconformidad expresadas en exigencias de mejor retribución salarial y en la ejecución deficitaria de la tarea (sobre o sub-actuación), asociadas al sentido de no pertenencia a la organización.

El profesor Zuluaga (2002) también propone que una de las causas por las cuales se puede llegar a presentar este conflicto dentro de las organizaciones, “es la ausencia de criterios objetivos para la ubicación del personal, que permitan equipar las condiciones del empleo con las capacidades e intereses del personal, de tal manera que produzca el



óptimo ajuste entre hombre - cargo que garantice un desempeño acertado y eficiente”.

Este conflicto que se presenta en algunas empresas de la inadecuada ubicación a la hora de seleccionar personal también trae consigo unos efectos tanto individuales como organizacionales (Zuluaga, 2002).

La Comunicación Como Factor Fundamental En La Organización

La comunicación en si misma un factor fundamental para la organización de un sistema, ya sea social, familiar u organizacional, puesto que, a través de tal medio el ser humano ha aprendido y ha logrado establecer y mantener relaciones interpersonales, las cuales en los contextos laborales permiten y favorecen las relaciones de carácter funcional, es decir, *“que permiten trabajar de forma conjunta y alcanzar metas previstas; a través de la comunicación la organización analiza el medio ambiente externo, establece metas y objetivos, coordina las diferentes actividades entre los distintos departamentos, establece reglas, toma decisiones, evalúa el desempeño, etc.”* (Gil y Barrasa, 2003, p. 321).

Por lo tanto, se puede precisar que la comunicación es un mecanismo o una herramienta de gran utilidad que favorece la realización y el éxito de las diferentes actividades que se llevan a cabo en una organización para beneficio propio, logrando cumplir objetivos, integridad y sobre todo mantenerse en el medio social.

La comunicación se refleja entonces, como la base fundamental de todas las relaciones humanas, del procesamiento colectivo de información.

Ahora bien, es importante apoyar la descripción de los aspectos más relevantes de la comunicación con los análisis teóricos que se han realizado a través de la historia, de esta manera se distingue la etapa de la tradición modernista, la cual considera que la



comunicación “*es una variable que influye en el rendimiento de las personas y de la organización*”(Gil y Barrasa, 2003. P.323); para tal perspectiva lo más relevante son las habilidades que hacen a las personas comunicadores eficaces en su trabajo, tales estudios se enfocan en la interacción entre superiores y subordinados, el procesamiento de la información, las redes de comunicación, la coordinación de grupos de trabajo y el empleo de nuevas tecnologías; este último aspecto resulta fundamental en las organizaciones actualmente ya que mediante la inclusión de las herramientas y medios tecnológicos de la comunicación que circula en las organizaciones se logra hacer más rápida y efectiva la emisión y recepción de la información.

En esta secuencia de ideas se aborda otra característica que da cuenta de la evolución que ha tenido la conceptualización teórica de la comunicación en el ámbito organizacional ya que en los años ochenta se empieza a ver la necesidad de plantear bases teóricas de mayor relevancia donde se fortalezca el sentido y la importancia de la comunicación, teniendo en cuenta que en ella se incluye además de la transmisión de información lineal, los mensajes que se transmiten, el significado de las actividades simbólicas que integran la organización, es decir, aspectos tales como, el significado de los acontecimientos que se suscitan en el contexto organizacional, el lenguaje y de allí, todas las características simbólicas que hacen parte de la cultura organizacional, así como también “*las reglas y guiones de la comunicación el discurso público corporativo, el ejercicio del poder y el control,...* ”(Gil y Barrasa. P. 325). Con tales características que surgieron como necesidad de crecer respecto a temas de investigación y fundamentación teórica dieron origen a los enfoques contemporáneos en los cuales se desarrollaron dos perspectivas: La Naturalista y la Crítica. La primera



realiza interpretaciones basadas en un contexto y situación determinado, desde una óptica pluralista, es decir, se percibe a la organización desde múltiples perspectivas. La orientación crítica emplea el constructivismo social al poder y al control, considerando que la comunicación no es neutral, puesto que los discursos, las acciones simbólicas y los significados que configuran la organización son formas que permiten una manifestación natural de la ideología de los individuos y los grupos.

Lo anterior es pertinente y fundamental describirlo, ya que de acuerdo a las necesidades planteadas por algunos de los miembros de la organización se destacó la deficiencia en la transmisión de la información relacionada con los diferentes procesos llevados a cabo por el Departamento de Recursos Humanos, los cuales a la vez involucran a las otras diferentes áreas de la fábrica.

PROPUESTA

Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es una herramienta que permite evaluar las competencias de las personas, para mantener los estándares de calidad que demanda a las empresas el mercado actual, garantizando del mismo modo la eficiencia y los niveles de producción requeridos.

Objetivo General

Conocer la estructura de la evaluación de desempeño realizada a supervisores y cargos afines que tengan personas a cargo en la empresa Coats Cadena S.A.



Objetivo Específico

Identificar las competencias que requieren formación y capacitación en la población de empleados supervisores y coordinadores de Coats Cadena.

Estrategia o Procedimiento Desarrollado

- Brindar información a los gerentes, supervisores y coordinadores sobre el propósito y la importancia de la evaluación de desempeño.
- Asesorar a los evaluadores acerca de las habilidades que debe tener en cuenta para llevar a cabo la evaluación de desempeño.
- Registrar, tabular y analizar las calificaciones obtenidas en las evaluaciones.
- Brindar de forma individual al personal evaluado retroalimentación acerca de los resultados obtenidos y en esa medida, proporcionar el espacio para que plantee su posición sobre la evaluación.
- Definir las competencias de los cargos del área de Calidad.

Procedimiento Desarrollado

Las evaluaciones de Desempeño al personal de confianza y manejo se realizan anualmente en la empresa, por lo tanto, se inició reforzando el proceso de evaluación con los gerentes de área, para lograr obtener los resultados en el menor tiempo posible, sin embargo, es importante tener en cuenta que los jefes, gerentes y supervisores de Coats Cadena mantienen presente como labor importante la evaluación de las personas que tienen a cargo, dadas las circunstancias descritas anteriormente, evaluación de



desempeño necesaria para el área de Compensación y beneficios, de ahí que de alguna manera exista en la comunidad organizacional un compromiso con la ejecución de la misma.

Ahora bien, se realizó acompañamiento en la evaluación de las áreas de producción, resaltando los objetivos que espera el jefe de sus colaboradores, para de esta manera asumir un compromiso de responsabilidad y mejora en el desempeño de las habilidades y /o competencias técnicas necesarias para el adecuado desempeño en las labores asignadas. Basándose la evaluación en el logro de los objetivos del cargo, como principal eje de valoración.

Una vez recibidas las evaluaciones se procedió a hacer el registro de la información obtenida y la respectiva tabulación de los datos, procedimiento que permitió la recopilación de características de los empleados que dan cuenta de la necesidad que presentan respecto a algunas competencias. (Ver Anexo 2.)

A partir de allí, se están promoviendo las diferentes capacitaciones que se deben brindar a los empleados, entre las cuales se encuentran formación en Liderazgo y Trabajo en Equipo.

Del mismo modo en el área de Calidad se definieron las competencias requeridas para cada uno de los cargos: Analistas de Calidad, Probadoras del Laboratorio de Calidad y Analista de Metrología.

Socialización de la Operacionalización de las competencias para cada uno de los cargos, para lograr una interpretación clara y objetiva por los miembros del área.



Dificultades presentadas

Coats Cadena es una empresa de gran trayectoria, de aporte a la Economía, al desarrollo de la Industria y el comercio del Eje Cafetero, por ello, es bastante grato para los integrantes de la Compañía tener la certeza y responsabilidad de continuar apoyando el conocimiento y el talento de los risaraldenses, pues la consolidación de la empresa multinacional en la Región, favorece el crecimiento de la Industria textil en el país, sin embargo, toda esta situación generó en todos los empleados de la empresa una centralización y concentración de actividades y atención completa en el proceso de traslado, lo cual afectó la total disponibilidad de las personas para apoyar la intervención, por ello, el proceso ha sido dispendioso y lento.

Además, la disposición de tiempo de la Gerente de Calidad ha sido afectada por las responsabilidades inherentes a su cargo.

➤ **Actualización de las descripciones de cargo por competencias**

Durante el periodo de práctica se realizó un seguimiento a las Descripciones de los Cargos por áreas, en entrevista y lectura directa con cada uno de los jefes inmediatos, para validar los perfiles ya existentes.

En este sentido, se modificaron los perfiles para todos los cargos del área de Calidad, los cuales incluyen:

Gerente de Calidad, Analista de Laboratorio, Auditor Interno, Analista de Gestión Calidad, Analista de Metrología, Probadoras de Calidad. Todos con fecha de actualización Julio y Agosto de 2008.



➤ **Formación basada en la identificación de necesidades objetivas**

La intervención en el área de formación está estrechamente relacionada con el eje anterior, ya que una vez evaluados los supervisores y coordinadores se procede a implementar los programas de capacitación en las competencias que presenten mayor dificultad, o que se describan con un desempeño por debajo de lo esperado.

Por lo que el proceso de Formación es primordial para incrementar los niveles de calidad y competitividad de los empleados, ya que de esta forma, se logra potencializar y estimular las habilidades de las personas para el óptimo desempeño en los puestos de trabajo. En esta medida, es fundamental capacitar y potencializar habilidades sobre todo en aquellas personas que presentan falencias y/o que han asumido un cargo de rango superior para mantener los lineamientos estratégicos de la organización.

Objetivo General

Identificar las dificultades en términos de habilidad y competencia técnica que presenten los supervisores y coordinadores para implementar los respectivos programas de formación.

Objetivo Específico

Evaluar de manera objetiva y detallada los resultados encontrados en la evaluación de Desempeño unido con la valoración realizada por el jefe inmediato (Gerente de área).



Procedimiento Desarrollado

Durante el tiempo de practica he apoyado los procesos de las coordinaciones del Departamento de Recursos Humanos, en todo lo relacionado con los programas de Formación, los cuales han estado diseñados desde el Convenio de Formación de Coats Cadena con el SENA, para tal convenio fue necesario asistir con mi jefe inmediato, como representantes de la empresa a una reunión con el Sena, en la cual asistían todas las empresas vinculadas con el convenio, el cual incluye Formación en *Coaching* y *Formación Neurolingüística*, tal convenio se inicia desde las necesidades de la empresa y la autorización del representante legal para aportar el valor económico que el Sena exige para brindar la formación.

Por otro lado en la actualidad se están diseñando otros programas de capacitación con entes particulares para fomentar la formación en Liderazgo, ya que dados todos los cambios dentro de la organización, se han presentado también ascensos en cargos de Analista a Coordinación, y en producción de Analista de Laboratorio a Supervisor, tales aspectos han evidenciado una gran necesidad de promover formación y estimulación en la competencia de manejo de grupo.

- Selección de personal con criterios bien definidos

Los procesos de selección de personal en Coats Cadena han tenido como ya se planteó una gran relevancia para todas las áreas de la Compañía en los últimos meses, sin embargo, para la Gerencia General y todas las dependencias seguidas, es claro que el estratégico momento por el que se atraviesa es temporal y pasajero, es decir, durante el



tiempo que se reacomoda en esta planta todas las operaciones de producción y toda la reestructuración de las áreas de Administración, ya que tal procedimiento demanda además, mayor soporte para áreas como Logística y Contabilidad.

Procedimiento Desarrollado

El proceso de selección de personal inicia con la autorización del jefe de área sobre la necesidad del o los candidatos requeridos, una vez evaluado por la gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia General, llega la requisición a Recursos Humanos, donde se inicia con el Reclutamiento de Hojas de Vida, utilizando diversas fuentes entre las cuales se encuentran :

- Publicación de la vacante en los diferentes medios de comunicación (páginas web, servicio público de empleo SENA, Agupaciones y Agremiaciones a las cuales se encuentra vinculada la Empresa, evitando hacer público el nombre de la Compañía)
- Instituciones educativas (Instituciones de educación no formal, Universidades, Asociaciones de egresados)
- Banco de hojas de vida de la organización.

Seguidamente se hace la Preselección de Hojas de Vida, donde se revisa en el currículo de los candidatos potenciales la siguiente información y posteriormente se diseña una lista de candidatos pre-seleccionados (análisis de Hoja de Vida):



- Educación y Formación de acuerdo a la Descripción del Cargo
- Experiencias y logros en trabajos anteriores
- Características de las compañías en las cuales ha laborado
- Patrón de duración en cada puesto ocupado y brecha de tiempo entre éstos
- Información personal

Una vez hecha la preselección se hace la verificación de las referencias por medio telefónico.

Paso seguido se cita a las personas a Pruebas y Test de selección, donde se aplica y evalúa cada una de las pruebas elaboradas por el aspirante al cargo, de la siguiente manera:

- Prueba de personalidad (16PF) – todo el personal que ingrese
- Prueba de Daltonismo - personal que ingrese a los departamentos de producción y al centro de distribución.
- Evaluación de Química Básica – personal que ingrese a Tintorería.
- Evaluación de Mecánica – personal que ingrese a las áreas de Mantenimiento Mecánico.
- Prueba de Office - personal administrativo/ estudiantes y aprendices.
- Contratación de proceso de aplicación de pruebas de selección externo para cargos de mandos medios hacia arriba. Verificando que la batería de pruebas a aplicar esté acorde a los requerimientos del perfil.

Finalmente se hace el proceso de entrevista, el cual correspondió para los cargos de Operarios, Auxiliares, Estudiantes, Analistas, es decir, cargos que no tenga personas a



cargo, entrevistas que también realiza el jefe inmediato y si es necesario dependiendo el cargo, el gerente de Departamento.

Una vez seleccionada el candidato se solicita una valoración de médico laboral, que incluye exámenes de acuerdo a los cargos, descritos a continuación:

Para personal de oficinas:

- Citoquímico de orina
- Hemoleucograma completo
- Medicina Laboral

Personal de Planta de Producción:

- Citoquímico de orina
- Hemoleucograma completo
- Optometría
- Espirometría
- Audiometría clínica
- Medicina Laboral

Lo anterior teniendo en cuenta que la fábrica por sus propios niveles de producción posee altos en los departamentos de Producción altos niveles de ruido, por ello, el proceso de exámenes de ingreso hace parte del programa de prevención manejado por el área de Salud Ocupacional, liderado por la enfermera de la empresa y la coordinadora de Desarrollo Humano.



Se debe tener en cuenta que a los candidatos no seleccionados se les hace notificación vía telefónica o por correo de acuerdo al cargo.

Por último se entrega a Analista de Desarrollo Humano la hoja de vida de los candidatos con las evaluaciones pertinentes y ésta se encarga del proceso de enganche.

Ahora bien, es pertinente resaltar que se han programado las sesiones de Inducción dos veces al mes, por lo tanto, el papel del psicólogo practicante es organizar la logística de la Inducción, reserva de salas, de ayudas audiovisuales, elaboración de escarapelas para los candidatos nuevos, de tal manera que se logre un ambiente de cercanía y reconocimiento de las personas, coordinar refrigerios y durante la programación interviene en la exposición de los temas relacionados con Políticas de la empresa, valores corporativos, misión, visión, objetivos del departamento de Recursos Humanos, entrega de un manual de Inducción que fue diseñado por la empresa, y de la programación del día de Inducción. (Ver Anexo 3)

➤ **Programa de Bienestar Social**

En el área de Desarrollo Humano se involucran todos aquellos procesos relacionados con los programas de Bienestar, entre las cuales se encuentran las celebraciones tradicionales de la región, las cuales son a la vez tradición de la organización que favorecen y estimulan el desempeño de las personas, ofreciendo a empleados y a sus familias el espacio para la diversión, recreación, conmemoración y motivación en el área de trabajo.



En este sentido desde la práctica de Psicología se han apoyado los programas relacionadas con la fiesta infantil en temporada de navidad, entrega a los empleados del detalle navideño, celebración del día de la mujer, de la madre y celebración del día de la familia. Celebración de los Cumpleaños mensualmente, respecto a esta última celebración se ha diseñado la entrega de un confite con una tarjeta para los empleados que cumplen años en el mes, tal programa se hace cada mes, donde se coordina la compra de chocolates para entregar por medio de jefe inmediato a cada uno de los empleados el día de su cumpleaños.

Población Con La Que Se Desarrollaron Los Ejes

Área de Recursos Humanos, Área operativa (Departamentos: Hilandería/Retorcer; Tintorería; Procesos Finales, Centro de Distribución, Gestión Calidad), en general, Área Administrativa de la Organización.

De igual forma, se participó con la gerencia del área de Recursos Humanos y un Asesor externo en la operacionalización de cada uno de los valores de acuerdo a los parámetros establecidos por el Grupo. Los cuales se describen a continuación.

❖ Sabemos lo que hacemos

- Entendemos y comunicamos la estrategia.
- Traducimos la estrategia en objetivos claros.
- Entendemos nuestro papel y como se acopla en la estrategia local y global.
- Medimos el logro de los objetivos.
- Desarrollamos juntas y reuniones de una manera efectiva.
- Tomamos decisiones oportunas.



- Mantenemos el enfoque en prioridades.
- Comprometemos tiempo y recursos para entrenamiento a fin de alcanzar los objetivos de la empresa
- Tenemos un conocimiento apropiado del negocio local y del mercado.
- Implementamos reglas y políticas en forma consistente y justa.
- Tenemos las habilidades necesarias para realizar nuestro trabajo

❖ **Tenemos orgullo de Coats y de nuestros logros colectivos.**

- Compartimos las historias de los éxitos de Coats alrededor del mundo.
- Celebramos los logros individuales y del equipo.
- Inspiramos confianza.
- Demostramos optimismo.
- Promovemos a Coats como una compañía exitosa.
- Manifestamos el orgullo en pertenecer a Coats.
- Somos apasionados por el progreso.
- Insistimos en apegarnos de altos estándares.
- Corregimos rápidamente el pobre desempeño.
- Motivamos y recompensamos altos niveles de desempeño.

❖ **Usamos nuestra capacidad para imaginar, innovar y mejorar.**

- Estimulamos a nuestros equipos para que experimenten con nuevas formas de hacer las cosas.
- Buscamos e implementamos las sanas prácticas.



- Actuamos para reducir costos y mejorar la productividad.
- Desafiamos las suposiciones tradicionales y el status quo.
- Creamos y actuamos frente a las oportunidades.
- Mantenemos una mente abierta a las ideas impulsadas por otros.
- Nos esforzamos para exceder las expectativas en todas las áreas del desempeño del negocio.
- Estimulamos y recompensamos la creatividad a través de toda la organización.
- Actuamos por la intuición.
- Buscamos oportunidades para nuevos negocios y crecimiento.
- ❖ **Tomamos en serio nuestra responsabilidad social, ética y de medio ambiente.**
- Demostramos alta integridad personal y profesional en relaciones interna y externas.
- Cumplimos completamente con las políticas de salud y seguridad de Coats.
- Cumplimos completamente con las políticas éticas de Coats.
- Cumplimos completamente con las políticas ambientales de Coats.
- Entendemos y respetamos las costumbres y cultura locales.
- ❖ **Tomamos en serio nuestra responsabilidad social, ética y de medio ambiente.**
- Demostramos alta integridad personal y profesional en relaciones interna y externas.



- Cumplimos completamente con las políticas de salud y seguridad de Coats.
- Cumplimos completamente con las políticas éticas de Coats.
- Cumplimos completamente con las políticas ambientales de Coats.
- Entendemos y respetamos las costumbres y cultura locales.

❖ **Calculamos los riesgos y los enfrentamos.**

- Desarrollamos una ambiciosa visión del futuro.
- Perseguimos oportunidades de crecimiento con coraje.
- Ponemos metas amplias para nosotros mismos y para el equipo.
- Confiamos en nuestra gente.
- Reconocemos y promovemos a las personas con alto potencial.
- Promovemos una cultura de no culpables y estimulamos a la gente a aprender de sus errores.
- Tomamos riesgos calculados.
- Promovemos el sentido de urgencia.
- Aceptamos la confrontación constructiva, vista sanamente.
- Asumimos responsabilidad para atender problemas a nuestro alrededor.
- Hablamos públicamente para señalar obstáculos organizacionales.

❖ **Trabajamos en equipo.**

- Colaboramos activa y efectivamente con otras compañías de Coats.
- Colaboramos activa y efectivamente con las demás áreas de la organización.



- Involucramos a las personas y a los equipos en la solución de problemas, toma de decisiones e implementación.
- Instruimos a los miembros del equipo.
- Hablamos claro y transparente.
- Generamos confianza entre los miembros del equipo.
- Regularmente revisamos la efectividad del equipo.
- Compartimos información experiencia y conocimientos abiertamente.
- Persuadimos a otros a compartir sus puntos de vista, pensamientos y sentimientos.
- Adoptamos una perspectiva global, anteponiendo los intereses globales a los locales.
- Manejamos conflictos y dificultades para alcanzar soluciones positivas.
- Delegamos autoridad efectivamente.
- Valoramos la experiencia y el trabajo de otros.
- Damos retroalimentación constructiva, soporte y sugerencias.
- Recibimos retroalimentación personal constructivamente y actuamos sobre ello.
- Generamos un buen sentido del humor y camaradería.
- Buscamos oportunidades para nuevos negocios y crecimiento.
- ❖ Reconocemos que los Clientes pagan por acciones y no por palabras.
- Solicitamos retroalimentación del Cliente.
- Tomamos decisiones teniendo en mente las necesidades del Cliente.



- Delegamos el poder a la gente para la toma de decisiones que sirvan mejor al Cliente.
- Tratamos al Cliente interno con igual importancia que al externo.
- Asumimos la responsabilidad de mejorar continuamente la satisfacción del Cliente.
- Desarrollamos y mantenemos relaciones lucrativas con el Cliente.
- Tomamos seriamente los reclamos del Cliente y aprendemos de ellos.
- Entendemos el negocio del Cliente y proveemos soluciones innovadoras para mejorar su rentabilidad.
- ❖ Reconocemos que los Clientes pagan por acciones y no por palabras.
- Solicitamos retroalimentación del Cliente.
- Tomamos decisiones teniendo en mente las necesidades del Cliente.
- Delegamos el poder a la gente para la toma de decisiones que sirvan mejor al Cliente.
- Tratamos al Cliente interno con igual importancia que al externo.
- Asumimos la responsabilidad de mejorar continuamente la satisfacción del Cliente.
- Desarrollamos y mantenemos relaciones lucrativas con el Cliente.
- Tomamos seriamente los reclamos del Cliente y aprendemos de ellos.
- Entendemos el negocio del Cliente y proveemos soluciones innovadoras para mejorar su rentabilidad.
- ❖ Cumplimos nuestras promesas globalmente.



- Aceptamos la responsabilidad por nuestro desempeño.
- Cumplimos los compromisos interna y externamente.
- Actuamos en una forma consistente con lo que decimos.
- Nos aseguramos de que los objetivos acordados sean alcanzados.
- Manejamos el tiempo de las personas efectivamente y con enfoque en prioridades.

De la experiencia de Práctica en Coats Cadena no sólo es suficiente decir que, Cada cuatro horas, Coats produce suficiente hilo para ir y regresar a la Luna, sino que cada cuatro horas de experiencia en la Empresa Coats produce un alto nivel de satisfacción y orgullo, además, del crecimiento personal y profesional que se vivencia y se fomenta en esta Empresa.



CONCLUSIONES

Dada la experiencia obtenida durante el periodo de práctica profesional en Coats Cadena se logró profundizar y ampliar el aprendizaje adquirido en la formación académica brindada en la Universidad y específicamente en el Programa de Psicología en contexto laboral donde se puede aplicar el aprendizaje y los conocimientos desde la psicología organizacional. Tal aspecto ha sido fundamental para complementar el proceso de formación y aprendizaje académico, puesto que, en la organización se fomenta y se facilita el desempeño de los estudiantes en práctica, con la ubicación en el área de especialidad de cada formación, se permite la participación activa de los practicantes en los procesos de las áreas, teniendo en cuenta que éste se desarrolla en un contexto interdisciplinario, lo cual tal y como se fomentó durante la formación en la academia, es fundamental para la retroalimentación y el crecimiento de las organizaciones, dada la demanda del mercado en que se desarrollan las empresas en la actualidad. Donde se hace necesario implementar modelos de gestión acordes con los objetivos que tengan las compañías para crecer y mantenerse en el mercado. En este sentido, el objetivo primordial de la Empresa es fomentar el desarrollo y el potencial de las personas para lograr competir y garantizar la supervivencia y brindar a su vez estabilidad laboral y crecimiento profesional para todos los colaboradores de la organización.

Es claro que el año 2008 fue contundente para la Compañía Coats, donde se generaron una serie de cambios en la estructura de la organización que marcaron el futuro de la misma en la región del eje cafetero y su proyección en el país como tal. Por ello, se hace necesario tener en cuenta los cambios que viven las organizaciones en el mundo



competitivo de acuerdo a las demandas del mismo, y de cómo ello influye de manera determinante en los seres humanos que la componen. De allí, que la experiencia que la Universidad brinda a los estudiantes para realizar su práctica profesional en un ámbito Industrial, Comercial y caracterizado por su posición y papel en la región, se convierte en un reto profesional, pero al mismo tiempo, en una oportunidad para crecer al lado de los grandes, de la experiencia de quienes han logrado mantenerse en un mercado competitivo con la base de principios sólidos y valores corporativos que se difunden constantemente entre los colaboradores para que sean llevados a la práctica unido con las labores diarias de cada puesto de trabajo.

Por esta razón, la participación del practicante de psicología fue un soporte y en esta medida un apoyo primordial para el área de Recursos Humanos y en general para la compañía en la medida en que el medio social y la casa matriz o el Grupo Coats como se conoce dentro de la empresa exigían una reestructuración interna para lograr un cambio que a la vez permitiera la estabilidad de la Compañía en Colombia, para continuar aportando a clientes, proveedores y a la economía del país productos y servicios certificados con Calidad.

En este sentido, todos estos cambios que surgieron al interior de la organización posibilitan el desarrollo y la productividad de las personas, enriqueciendo los procesos que se realizan dentro del departamento de Recursos Humanos como la capacitación y formación de los empleados, teniendo en cuenta que allí esta la puerta de entrada a la compañía de las personas que inician su experiencia laboral en tal empresa. Por ello, es fundamental tener en cuenta además, el seguimiento que se realizó a las evaluaciones de



desempeño del personal operativo para potencializar las habilidades y la retroalimentación que allí surge de supervisor a operario en cuanto a competencias técnicas para los cargos de producción, fomentando de alguna manera el interés y el liderazgo de los supervisores hacia su personal a cargo.

Además, la actualización de las descripciones de cargo se hace necesaria para la consolidación del Sistema de Gestión por competencias como una estrategia que permita integrar coherentemente los procesos de gestión humana, con el fin de impactar y apoyar los diferentes procesos misionales y necesidades primordiales de la organización.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta la experiencia adquirida durante el periodo de práctica en la Compañía Coats Cadena, es necesario precisar algunos aspectos que pueden ser útiles y pertinentes en pro de la Empresa, del Área de Recursos Humanos y de la formación de los futuros practicantes de Psicología Organizacional.

- Es necesario continuar con la Actualización periódica de todos las descripciones y perfiles de los cargos, ya que como se evidenció en este periodo de práctica las áreas de la organización han modificado su estructura interna, y por consiguiente, se modifican funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos. De esta manera, se puede garantizar que los procesos que se realicen desde el Departamento de Recursos Humanos sean realmente impactantes para



la organización en la medida en que se garantice rigurosidad y claridad objetiva de las necesidades de personal y de los criterios de evaluación del mismo.

- El Departamento de Recursos Humanos debe contar en su estructura de personal con un Psicólogo como soporte importante para los procesos que desde allí se coordinan y que están relacionados con el factor humano. Sobre todo los procesos de Selección de personal, puesto que, éste es el profesional competente para evaluar las pruebas psicológicas y realizar los respectivos informes.
- Dadas las actividades realizadas en conjunto con el área de Calidad y Metrología, relacionadas con la definición de competencias y la evaluación de desempeño basada en una clara objetivación de estas mismas, se hace necesario que al Departamento de Recursos Humanos trabaje estos aspectos de la mano con Calidad, pues es un complemento bien interesante que favorece en gran medida los procesos de evaluación de desempeño del personal basado en un modelo claro de competencias. Y de esta manera, se puede hacer una proyección a todas las demás áreas de la organización, con definiciones claras de las competencias organizacionales para cada puesto de trabajo.



BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, Martha. (2004). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Segunda Edición.. Buenos Aires. Granica (Ed)
- Olleros Izard, Manuel. (2001). El proceso de captación y selección de personal. Segunda edición. Barcelona
- ENEBRAL F, Jose. Competencias: una reingeniería del aprendizaje permanente. Consultor de Management y RRHH 2004 Disponible en Internet:<http://biblioteca.abaco.edu.pe/temas%20diversos/administraciondeempresas/José%20Enebral%20Fernández%20%20Competencias%20una%20reingeniería%20del%20aprendizaje%20permanente.htm>
- Auditoria de Prácticas de Empleo, APE, Versión 2006. Coats Cadena S.A.
- GIL Rodriguez, F. y ALCOVER de la Hera, C. M. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid. Alianza Editorial, S.A.
- CHIAVENATO, I. (1983). *Administración de recursos humanos*. Bogotá, Colombia. Mcgraw – Hill latinoamericana S.A. (Ed.)
- Gallego Franco Mery. (2000). *Gestión Humana Basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales*. En: Revista. Universidad EAFIT.
- SCHULTZ, Duane P. (1995). *Psicología Industrial*. Bogotá, Colombia. Editorial Presencia Ltda.
- Corns Tom y Jenkins Mary. (2001) *¿Evaluaciones de desempeño? Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas*. Editorial norma.
- Perez Pincheira Rodrigo. *La concepción del trabajo a través de la historia*.



- Salinas, Marwin Alexander. La piedra angular de las organizaciones. Unidad de emprendimiento. Facultad de ciencias económicas. En <http://www.emprendimiento.unal.edu.co>
- Gómez, Hernán.. *Gestión Humana basada en Competencias. En seminario de profundización de Psicología Organizacional. Universidad Católica Popular Del Risaralda.2007*
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de Gestión de Calidad y Principios y Vocabulario. Icontec. 2000. 37P. ISO 9000:2000.
- ALLES, Martha Alicia. Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°. Editorial Granica. México. 2006. 345P