



INTERVENCIÓN EN PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL EN LOS SUBPROCESOS DE GESTIÓN HUMANA DE BUSSCAR DE COLOMBIA S.A

Leidy Viviana López Cruz

Practicante de Psicología

Universidad Católica Popular del Risaralda

Departamento de Gestion Humana

Busscar de Colombia S.A

Tutor: Marta Juliana Arcila



BUSSCAR
DE COLOMBIA S.A.

INFORME FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL

**INTERVENCIÓN EN PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL EN LOS
SUBPROCESOS DE GESTIÓN HUMANA DE BUSSCAR DE COLOMBIA S.A**

LEIDY VIVIANA LOPEZ CRUZ

Tutor: MARTHA JULIANA ARCILA

Psicóloga

UNIVERSIDAD CATOLICA POPULAR DEL RISARALDA

PROGRAMA DE PSICOLOGIA

PRACTICAS PRFESIONALES

PEREIRA

2009

DEDICATORIA

A Dios y a mis padres.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme dado el regalo de vivir.

A mis padres por su acompañamiento y apoyo incondicional durante los 5 años de carrera.

A mi tutora Martha Juliana Arcila por su acompañamiento, aportación de conocimiento, confianza, amistad y apoyo durante toda la práctica profesional.

A mi jefe inmediato Adrian Escobar Tovar por los conocimientos aportados en Psicología Organizacional.

A todos los colaboradores de Busscar de Colombia por su confianza en mí y por haberme enseñado experiencias de vida.

CONTENIDO

Resumen

Introducción

I. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN..... 12

1.1 Aspectos Generales de la Organización.....12

1.2 Historia de la Organización.....12

1.3 Política Organizacional.....15

1.4 Actividad Económica de la Organización.....16

1.5 Estructura Organizacional.....17

1.6 Gestión Humana.....17

II. MARCO DE REFERENCIA.....18

2.1 Diagnostico o identificación de necesidades.....18

2.2. Ejes de Intervención.....33

2.3 Justificación de los ejes de Intervención.....37

2.4 Marco Conceptual.....42

2.5 Propuesta de Intervención.....61

2.6 Conclusiones.....94

2.7 Recomendaciones.....95

III. COMPLEMENTARIOS..... 97

3.1 Referencias.....97

3.2Apéndices.....98

TABLAS

Tabla 1. Participantes propuestas de intervención en clima organizacional por áreas.....	86
Tabla2. Variables y preguntas cuestionario Clima Organizacional.....	87

FIGURAS

Figura 1. Procesos de Selección Realizados.....	66
Figura 2. Descripción de vacantes mes a mes.....	67
Figura 3. Vacantes Personal Administrativo.....	68
Figura 4. Vacantes Personal Operativo.....	69
Figura 5. Total de Procesos de Selección Personal Administrativo.....	70
Figura 6. Total de Procesos de Selección Personal Operativo.....	71
Figura 8. Inducción a nuevos colaboradores mes a mes.....	75
Figura 9. Inducción a personal administrativo.....	76
Figura 10. Inducción a personal operativo.....	77
Figura 11. Evaluación de Desempeño por Áreas Operativas primer semestre.....	81
Figura 12. Evaluación de Desempeño Áreas Administrativas.....	82
Figura 13. Evaluación de Desempeño Áreas Operativas segundo semestre.....	83
Figura 14. Número de participantes Propuesta de Intervención en Clima Organizacional..	93
Figura 15. Propuestas de intervención en clima organizacional por variables.....	93

RESUMEN

El presente trabajo da cuenta de la intervención en Psicología Organizacional llevada a cabo durante el periodo de Diciembre de 2008 a Octubre de 2009 en la empresa Busscar de Colombia S.A. Para dicha intervención se realizó en primería medida una identificación de necesidades de intervención dentro de la organización, lo que permitió detectar 4 ejes de intervención: Selección de Personal, Inducción de Personal, Evaluación de desempeño y creación de propuesta de intervención en Clima Organizacional. Estos ejes de intervención se desarrollaron de forma satisfactoria, lo que puede ser evidenciado en los resultados de cada uno de estos, lo cual fue un aporte significativo para la organización, y al mismo tiempo permitió potencializar los conocimientos y capacidades de la estudiante en Práctica profesional.

ABSTRACT

The present work realizes of the intervention in Psychology Organizacional carried out during the period from December, 2008 to October, 2009 in the company Busscar of Colombia S.A. For the above mentioned intervention I realize in primería measured an identification of needs of intervention inside the organization, which allowed to detect 4 axes of intervention: Selection of Personnel, Induction of Personnel, Evaluation of performance (discharge) and creation of offer of intervention in Climate Organizacional. These axes of intervention developed of satisfactory form, which there can be demonstrated in the results of each one of these, which was a significant contribution for the organization, and at the same time to allow to promote the knowledge and capacities of the student in professional Practice.

INTRODUCCIÓN

La sociedad Moderna debido a los fenómenos de la globalización, al avance de la ciencia y la tecnología, le ha exigido a las organizaciones hacerse productivas y competitivas, e ir acorde con los avances de dicha globalización para de esta manera cumplir con las demandas de la sociedad; esto ha implicado un cambio significativo para las empresas y su forma de producir, pues ha conllevado a la creación de entornos laborales altamente globalizados que tienen entre sus objetivos primordiales producir y ser competentes, lo cual afectado de forma negativa generación de calidad de vida laboral para las personas y por lo tanto su bienestar y desarrollo laboral y personal.

En relación con lo anterior, es necesario concientizar a las organizaciones de la importancia del Factor Humano en cualquier empresa, pues es este en realidad el verdadero generador de ventajas competitivas para la organización, es el factor humano es quien con la optima utilización de los recursos materiales (eficiencia) logra alcanzar los resultados esperados (eficacia) y así lograr la productividad y competitividad esperada (efectividad) por la organización.

Es por tal razón que la Practica Profesional de Psicología Organizacional, realizada en Busscar de Colombia S.A se oriento a la identificación de necesidades de intervención de los procesos realizados en el área de gestión Humana, lo que permitió plantear cuatro ejes de intervención los cuales fueron desarrollados satisfactoriamente: Selección de Personal, Inducción de Personal, Evaluación del desempeño y Creación de Propuesta de Intervención en Clima Organizacional.

El presente informe da cuenta de los procesos realizados por la Practicante de Psicología del Periodo del 1 de Diciembre de 2008 al primero de Octubre de 2009, en los cuales se logro vincular el personal idóneo a la organización a través del proceso de selección de personal, facilitar la adaptación oportuna y adecuada de los nuevos

colaboradores a la empresa y sus áreas particulares de trabajo, realizar la evaluación de desempeño de personal, con el objetivo de encontrar oportunidades de mejora para los colaboradores y se logro plantear la propuesta general de intervención en Clima Organizacional, la cual tiene como objetivo mejorar la percepción de los colaboradores de la empresa ante ciertas variables organizacionales.

Lo anterior permite decir que la gestión realizada contribuyo a la estimulación e incrementación del desarrollo laboral y personal de los colaboradores de Busscar de Colombia.

I. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 Aspectos Generales de la Organización

Nombre de la Organización: Busscar de Colombia S.A

Dirección: Carrera 16 Número 78- 99 La Romelia- Dosquebradas

Teléfono: 3283728

Página Web de la Organización: www.busscardocolombiasa.com

Nit: 816006799-3

Número de empleados:

Directos 356 (Contratados por Busscar de Colombia S.A)

Indirectos 265 (Contratados por Acción S.A en Misión para Busscar de Colombia S.A)

1.2 Historia de la Organización

Busscar de Colombia S.A ha sido una empresa altamente reconocida, la cual ha tenido importantes transformaciones a través del tiempo. Su historia se remonta para el año 1994, año en el cual era conocida como Carrocerías de Occidente; el primero de noviembre de este año surge como una empresa de sociedad limitada teniendo como actividad, la fabricación y reparación de carrocerías para el transporte urbano de pasajeros.

Para 1995 fabrica la Aerodinámica que es conocida como su principal producto, y de igual forma crea ambulancias y unidades medicas especiales.

Posteriormente en el año de 1996 alcanza una producción de 5 carrocerías al mes, con un personal de 40 colaboradores, logrando expandirse a la ciudad de Manizales; y luego en 1997 logra seguir expandiéndose a ciudades como Cali, Ibagué y Medellín, lo que lleva a que se incremente la producción a ocho carrocerías por mes y aumentando su personal con 20 colaboradores más.

Para el año de 1998, inicia la fabricación de buses intermunicipales, logrando una producción de 12 carrocerías por mes y aumenta su personal a 72 colaboradores.

Luego de esto, en el año de 1999, la organización logra la creación de las áreas de Ingeniería, calidad, y atención al cliente, e inicia el proceso de certificación de calidad ISO 9001. Igualmente lanza en Bogotá el modelo Lancer alcanzando la fabricación de 15 carrocerías por mes.

En el año 2000 continuo expandiéndose, invierte en maquinaria y tecnología y adquiere su propia planta, logrando para este año una producción de 30 carrocerías por mes e incrementando su personal a 180 colaboradores.

Después de esto, en el año 2001, la empresa inicia la fabricación de subensambles en dispositivos, y realiza mejoras a la Aerodinámica, logrando de esta manera un aumento en la producción, alcanzando la fabricación de 50 carrocerías por mes y un incremento a 270 trabajadores. De igual forma en este año la organización inicia un intercambio tecnológico, buscando alianzas con empresas carroceras de mayor desarrollo en Brasil. En septiembre de este mismo año logra la certificación ISO 9001 versión 94.



Para el año 2002 la organización logra una alianza con Omnibus S.A (BOSA), obtiene una nueva planta, la adecua para la fabricación de transporte masivo, e inicia la producción del nuevo modelo de bus FENIX. Además para este año se logra crear el área de herramientas para soportar la fabricación de los nuevos productos y también el área de informática. También se define hacer el cambio al sistema de gestión de calidad ISO 9001 versión 2000.

En el año 2003 la organización cambia su razón social a Busscar de Colombia S.A inicia la fabricación de buses de transporte masivo y se conforma en 2 plantas, una ubicada en la Romelia Dosquebradas, y otra en Cerritos, logrando emplear para esta fecha más o menos 300 colaboradores. Además inicia estudios sobre normativa técnica y licitaciones, logrando de esta manera crearse el área de normalización de producto, adquiriendo cabinas de pintura y horneado de alta tecnología. Para este año obtiene de nuevo certificación de calidad ISO 9001 versión 2000.

Luego de esto, en el año 2004 incrementa la producción a 90 buses por mes, se innova en la fabricación del modelo FENIX y además se logran dar cambios administrativos, tales como crear las vicepresidencias administrativa e industrial y las áreas de calidad, sistemas, gestión humana, ingeniería y financiera; también se crea el área de comercio exterior, el área de procesos y se fortalece el servicio de postventa.

En el 2005 logra un reconocimiento a nivel nacional, debido a que alcanza logros como los negocios del transporte masivo localizados en Bogotá y Pereira, lo que lleva a un incremento de ventas y de personal (500 colaboradores); además logra incursionar con la fabricación de la línea Urbanuss de servicio escolar y de buses articulados para Cali con chasis a gas; y logra lanzar al mercado su nuevo producto llamado la Masster. En este mismo año se realizan adaptaciones a la Fénix Express para atender mercados regionales en Armenia y Medellín; y empieza a incursionar el mercado de la costa. Se logra crear el área de vicepresidencia comercial y se reorganiza y reestructura el área comercial.

Para el año 2006 adquiere nueva maquinaria e inicia la adaptación de la Masster logrando el lanzamiento de la Minimasster. Logra la participación de sus productos en ciudades como Barranquilla y Santa Marta; también para este mismo año alcanza la creación del área de planeación de producto y logra renovar su certificado de aseguramiento de calidad con Bureau Veritas.



Para el 2007 logra redefinir su SGC; además aparece un enfoque orientado a la incursión en el transporte intermunicipal, por lo cual produce y lanza el modelo de bus 340, trabajando con la versión Masster de Lujo. También logra la fabricación del Urbanuss Plus Biarticulado para promasivo; en Bogotá Trasmilenio, en Pereira Megabus, en Cali el Metro Cali; teniendo como objetivo para el 2008 ganar la licitación para el Metro Línea en Bucaramanga y el Metro Plus en Medellín.

1.3 Política Organizacional de Busscar de Colombia S.A

Misión

Cuidamos hasta el más mínimo detalle de seguridad para producir buses confiables que protejan vidas.

Visión

- Seremos reconocidos como los productores de buses más seguros del mercado andino, ofreciendo soluciones innovadoras con productos a la vanguardia en diseño y tecnología.
- Seremos una empresa rentable y sostenible con enfoque social y protección del medio ambiente.
- Nuestro éxito estará fundamentado en la gestión del talento humano con colaboradores entusiasmados y comprometidos con la seguridad y la calidad del producto.

Valores

Honestidad: Entendido como un comportamiento ético moral y legal en todas las actuaciones internas y externas de la empresa y sus colaboradores.

Calidad: Entendida como un estilo de vida y de trabajo que se traduzca en productos y servicios de alta aceptación.

Respeto: Entendido como el tratamiento considerado entre las personas de nuestra empresa, nuestros clientes, la comunidad y el medio ambiente

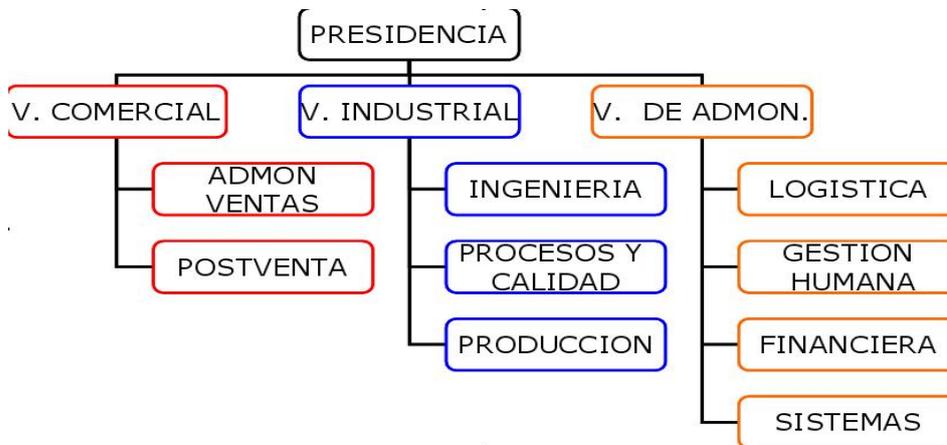
Compromiso: Entendido como la iniciativa para desarrollar actividades más allá de sus responsabilidades en apoyo y colaboración a los demás en el cumplimiento de los objetivos corporativos.

1.4 Actividad Económica de la Organización

Busscar de Colombia S.A es una empresa que se encuentra ubicada en el sector Industrial- Metalmecánico y se dedica a la fabricación de buses, carrocerías y autopartes de calidad certificada, intentando brindar soluciones efectivas para el transporte masivo, colectivo, intermunicipal y de turismo, logrando así satisfacer las necesidades de sus clientes, y ofreciendo a estos dos líneas reconocidas tanto a nivel nacional como internacional que son la Línea Occidente dedicada al transporte colectivo e intermunicipal y la línea Busscar dedicada al transporte turístico, intermunicipal y masivo.

1.5 Estructura Organizacional de Busscar de Colombia S.A

La estructura Organizacional de Busscar de Colombia S.A esta compuesta por tres grandes áreas que son: la Vicepresidencia comercial, la Vicepresidencia Industrial y la Vicepresidencia de Administración. Estas grandes áreas están compuestas a su vez por otras áreas. Véase a continuación en el organigrama de la empresa.



1.6 El Área de Gestion Humana

El área de Gestión Humana dentro de Busscar de Colombia S.A se constituye como un área central, la cual va en búsqueda de crear condiciones de trabajo que propendan por generar calidad de vida laboral para todos sus colaboradores; razón por la cual lleva a cabo una serie de procesos, que tienen como objetivo velar por el desarrollo y bienestar de todos sus miembros; entre estos procesos se encuentran los procesos de: selección de personal, inducción de personal, evaluación de desempeño, capacitación de personal, salud ocupacional, contratación, evaluación de desempeño y bienestar social. Dentro del área de Gestion Humana se encuentra ubicada la práctica del Practicante Universitario de Psicología.

II. MARCO DE REFERENCIA

2.1 Diagnostico o Identificación de Necesidades

Para realizar el diagnostico de necesidades dentro de Busscar de Colombia S.A se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Registro de información suministrada por el Practicante de Psicología saliente y por el Director de Gestion Humana, sobre los diferentes procesos realizados en el área, al igual que sus responsabilidades, funciones y resultados.

- Revisión del plan de práctica del practicante del año 2008, Julián Felipe Alvarez y de las recomendaciones aportadas por él.

- Revisión de documentos que describen los procesos que se realizan en el Área de Gestión Humana de la Organización como el Manual de Inducción, el Manual de selección, Mapa y caracterización de procesos, las descripciones y perfiles de cargo.

A continuación se hace una descripción sobre los procesos que realiza el área de Gestion Humana dentro de Busscar de Colombia S.A y el estado actual en que se encuentran al igual que las necesidades que se pueden evidenciar dentro del mismo.

2.1.1 El Proceso de Selección de Personal

En Busscar de Colombia S.A la selección de Personal se articula como un proceso fundamental, debido a que este determina quien va a ser el personal que ingrese a la misma y que contribuirá a que se cumplan sus objetivos, su misión, visión, sus políticas, normas y valores. La Selección de Personal facilita conocer quien es el personal más indicado para ocupar una vacante dentro de la organización, y al mismo tiempo permite conocer que candidatos cumplen con las competencias tanto técnicas como comportamentales que mejor

se ajusten al perfil de cada cargo; el área encargada de realizar la selección de personal dentro de la empresa, es Gestión Humana, para ser más específicos el Practicante de Psicología que junto con los supervisores o Jefes de área y con la aprobación del Director de Gestión Humana, determinan quien es el personal idóneo para ingresar a la organización.

Dicho proceso se lleva a cabo a través de unas fases que cubren a todos los candidatos que participan en los procesos de selección realizados, e involucra a todas las áreas de la organización. Estas fases se describen a continuación.

Fase de Preparación:

La fase de preparación se lleva a cabo a partir de los siguientes subprocesos:

- Revisión del perfil y descripción del cargo, para observar cuales son los conocimientos técnicos, competencias organizacionales, funciones principales del cargo, resultados esperados, responsabilidades y principales relaciones de trabajo que establece el cargo.
- Búsqueda de hojas de vida que más se ajusten al perfil requerido en el Stock de hojas de vida que existe en la organización y en las empresas temporales asociadas (Acción S.A y Ocupar Temporales).
- Revisión de hojas de vida, con el objetivo de hacer una preselección de los perfiles más idóneos y que se ajusten al perfil requerido.

Fase de evaluación:

Esta fase se lleva a cabo a través de los siguientes subprocesos:

- Coordinar con los Jefes de área la realización de una prueba técnica (para algunos cargos) donde se evalúan las competencias técnicas que poseen los candidatos y partir de los resultados obtenidos se determina si continúa en el proceso de selección o no.
- Selección de las pruebas psicotécnicas a aplicar en el banco de pruebas de la organización, según el perfil del cargo requerido.
- Entrevista de Selección: Esta entrevista tiene como objetivo evaluar en los candidatos postulados para las diferentes vacantes si cumplen con las competencias tanto técnicas como comportamentales requeridas para cada cargo, al igual que conocer al candidato en diferentes áreas de su vida tales como la familiar, la social, la personal, la laboral, la intelectual y la emocional. Para cargos operativos, dicha entrevista es realizada por el practicante de Psicología de la Organización; para cargos Administrativos de niveles medios es realizada por los Jefes de Área y por el practicante de Psicología y para cargos administrativos altos, es realizada por el Practicante de Psicología, el Director de Gestión Humana, y dependiendo el área donde se requiera el cargo por el Vicepresidente Comercial, el Administrativo, o el Vicepresidente Industrial y también por el Presidente de la compañía.
- Aplicación, calificación e interpretación de pruebas psicotécnicas.
- Visita Domiciliaria: La visita domiciliaria es otro de los sub procesos llevado a cabo dentro de Busscar de Colombia S.A (para algunos cargos especificados por la empresa) con el objetivo de corroborar información suministrada por el candidato en la entrevista, y de conocer aspectos de su vida familiar tales como: la relación que mantiene con cada uno de los miembros de sus familia, ocupaciones de estos, actividades que comparten en el tiempo libre, grupo de amigos del candidato, percepción que tiene la familia sobre el candidato entre otros.

- **Verificación de Referencias Laborales:** Este subproceso consiste en verificar en los últimos empleos del candidato la información suministrada por él en la hoja de vida, aspectos tales como: tiempo laborado en la organización, fechas en las que laboro, cargo desempeñado por él candidato, funciones que realizaba, motivo del retiro, desempeño del candidato, cualidades y competencias personales del mismo.

Fase de Realización de Informe Psicológico descriptivo del proceso de Selección y el Concepto General de Selección

Tanto el informe Psicológico descriptivo y el concepto general de selección son dos documentos fundamentales que se llevan a cabo al final del proceso de selección, con el fin de describir aspectos del candidato tales como su formación, educativa, su núcleo familiar, su experiencia laboral, sus competencias técnicas y comportamentales.

- *Informe Psicológico Descriptivo del proceso de Selección de personal:*

El informe Psicológico descriptivo dentro de Busscar de Colombia S.A, es un documento que sintetiza los resultados encontrados en la entrevista de selección, en las pruebas psicológicas aplicadas y en la visita domiciliaria realizada, además permite dar a conocer una visión general del candidato en diferentes áreas o aspectos de su vida, y facilitar claridad, sobre que tan idóneo o no, es el candidato para ocupar la vacante.

- *Concepto General de Selección:*

El concepto general de Selección es un documento donde se hace una síntesis muy general de los aspectos evaluados en el proceso de selección y permite concluir si el candidato aprueba o no dicho proceso.

A partir de lo anterior es posible decir que el proceso de selección de personal dentro de Busscar de Colombia S.A se articula como un eje central, debido a que este permitirá conocer que candidatos cumplen con las competencias tanto técnicas como comportamentales que mejor se ajusten al perfil del cargo. Aun así dentro del proceso de selección realizado se logran evidenciar algunos aspectos por mejorar.

Uno de estos aspectos es que no todos los cargos se encuentran descritos, lo cual dificulta tener un conocimiento específico del perfil requerido para cada cargo, y hace más demorado el proceso de selección; de igual forma para gran parte de los cargos que existen dentro de la organización (sobre todo para cargos administrativos) no existe una prueba técnica diseñada, por lo cual la evaluación de las competencias técnicas se fundamenta en la entrevista realizada o en la formación educativa que evidencia poseer el candidato a través de diplomas obtenidos gracias a la formación académica; pero dentro de la organización se carece de documentos rigurosos que permitan dar apoyo a la evaluación de los conocimientos técnicos que poseen los candidatos, lo cual puede ser un factor que obstaculice la evaluación adecuada de las competencias técnicas que poseen los mismos.

Otro aspecto por mejorar dentro de este proceso se relaciona con el material psicométrico aplicado, pues dicho material es muy limitado y en ocasiones no se logra contar con las pruebas psicológicas necesarias para evaluar de manera profunda las competencias requeridas para los diferentes cargos, por lo cual en muchos casos no se puede contar con el apoyo que brinda dicho material para hacer un análisis riguroso de las competencias que posee cada candidato. De igual forma el lugar destinado para la aplicación de pruebas psicotécnicas es un sitio donde puede entrar y salir cualquier miembro de la organización en cualquier momento, lo que puede convertirse en un factor de distracción para los candidatos que se están evaluando y también en un causante de incomodidad para ellos, pudiendo generar alteración en los resultados de las pruebas, ante lo cual se puede decir que dentro de la organización no se cuenta con un lugar idóneo para aplicar las pruebas psicotécnicas a los candidatos.

De igual forma en la entrevista de selección realizada en la empresa se logran evidenciar algunos aspectos por mejorar, uno de ellos es que dicha entrevista no se encuentra guiada por un formato establecido formalmente por la empresa el cual permita evaluar de forma adecuada las competencias requeridas para cada cargo.

Otro aspecto que dificulta la adecuada realización de la entrevista, es que se carece de un lugar idóneo para realizarla, pues no se cuenta con un sitio donde se pueda realizar sin las interrupciones de las demás personas, el ruido, el timbre del teléfono, aspectos que pueden lograr distraer al entrevistador y al candidato, y muchas veces dejar perder el sentido de lo que se venía hablando, y que además puede generar incomodidad en el entrevistado.

Otro subproceso que se hace necesario intervenir dentro del proceso de selección es la Visita Domiciliaria, debido a que esta se realiza de manera poco frecuente dentro de la organización, ya que solo se lleva a cabo para cargos administrativos altos que tienen bajo su responsabilidad el manejo de recursos (materiales o humanos) de la organización. Aunque este era un proceso que se realizaba con todos los candidatos que iban a ingresar a la compañía, en el último año no se ha vuelto a realizar con todo el personal debido a que implicaba mucho tiempo para el psicólogo que estuviera a cargo de esto, y mucho costo para la organización, razón por lo cual solo se hace en algunos casos puntuales; lo cual ha llevado a que la única forma de verificar la información suministrada por los candidatos en la entrevista sea a través de la verificación de las referencias laborales, lo cual se puede convertir en algo crítico, teniendo en cuenta que actualmente es política de varias organizaciones no brindar referencias laborales y que la visita domiciliaria es un proceso fundamental que permite conocer aspectos fundamentales de la vida del candidato.

2.1. 2 El Proceso de Inducción de Personal:

En Busscar de Colombia S.A el proceso de Inducción de Personal tiene como objetivo garantizar que el nuevo colaborador se adapte de manera adecuada y ágil a la organización,

a sus normas, valores, costumbres y así mismo a las funciones de su puesto de trabajo para que de esta forma desde su cargo y desde el área a la cual pertenece, logre contribuir a que se cumplan la misión, visión, valores, objetivos y política de calidad. Tanto la inducción del personal operativo como la del personal administrativo son responsabilidad directa del

departamento de Gestión Humana de la compañía, el cual para la Inducción del personal operativo, se encarga de coordinar con los supervisores de área y con la persona encargada de Salud Ocupacional que ésta se realice de manera oportuna, dicha inducción incluye conocimiento de las funciones del puesto de trabajo, conocimiento del área de trabajo, conocimiento de los riesgos asociados al cargo y uso efectivo de elementos de protección personal. Para la inducción de personal Administrativo, el departamento de Gestión Humana coordina con los directivos de todas las áreas de la organización una fecha en la que se hace inducción al nuevo colaborador sobre todos los procesos llevados a cabo dentro de la empresa.

El proceso de Inducción llevado a cabo dentro de Busscar de Colombia S.A se realiza mediante los siguientes pasos:

- Prueba de Fundamentos Filosóficos: Esta prueba aplica al personal tanto operativo como administrativo que ingrese nuevo a la organización, y consiste en una lectura que se le entrega al nuevo colaborador que contiene la misión, visión, política de Calidad, valores y competencias organizacionales, organigrama de la empresa, historia de la misma. Posterior a esta lectura el nuevo colaborador diligencia unas preguntas en relación con la lectura y menciona como desde su puesto de trabajo puede contribuir a que se cumpla la política de calidad de la empresa.

- *Inducción del personal administrativo:* La inducción del personal administrativo se debe realizar durante los primeros 15 días después de que el colaborador haya ingresado a la organización. Para esta inducción el departamento de Gestion Humana programa una fecha en la cual se hace un recorrido por la planta con el personal administrativo nuevo que

ha ingresado a la organización. El recorrido consiste en pasar por todas las áreas de la organización, en las cuales los directivos de las mismas realizan una inducción a los nuevos colaboradores sobre las funciones que se llevan a cabo en cada área y como se contribuye desde estas para que el objetivo organizacional se cumpla.

El Jefe Inmediato es el encargado de realizar la inducción sobre las funciones a desempeñar en el puesto de trabajo

○ *Inducción del Personal Operativo:* La inducción del personal operativo al igual que la del personal administrativo, debe realizarse durante los primeros 15 días después que el nuevo colaborador haya ingresado a la organización. El departamento de Gestión Humana se encarga de verificar que se realice la inducción por parte del Jefe Inmediato sobre el área de trabajo y las funciones particulares del cargo, a si mismo se encarga de verificar que la persona encargada de dar apoyo al área de salud ocupacional dentro de la organización realice la inducción sobre el uso de elementos de protección personal y sobre los riesgos que esta expuesto el nuevo colaborador en su puesto de trabajo.

A partir de lo anterior es posible decir que a pesar de la importancia que tiene para la organización que el nuevo colaborador se adapte tanto a ésta como a su puesto de trabajo, se logran identificar varios aspectos a mejorar dentro de este proceso.

El primero de ellos se relaciona con la forma de dar a conocer la misión, visión, valores, objetivos, historia, estructura organizacional y política de calidad de la organización, pues consiste en una simple lectura que posiblemente no genere ningún aprendizaje significativo en los nuevos colaboradores; esta metodología no puede garantizar en realidad que ellos adquieran una visión clara sobre estos aspectos de gran relevancia en la organización, pues se carece de procedimientos que permitan garantizar dicho aprendizaje.

También dentro de la Inducción realizada al personal administrativo, se logran identificar algunas necesidades de intervención, la organización tiene establecido un periodo máximo de 15 días para realizar esta inducción dicho periodo no logra cumplirse, debido a que la empresa espera que haya un número de personas suficientes (mínimo 5) para poder convocar a los directivos de las diferentes áreas para realizar este proceso lo que ha implicado periodos incluso de dos meses en los que no se le ha hecho inducción al personal que ingresa; este inconveniente puede ocasionar que el nuevo colaborador no se adapte con la agilidad necesaria a la nueva organización de la cual paso a ser parte, pues para lograr una adaptación idónea es necesario que conozca su dinámica en el tiempo más corto posible, debido a que la empresa a la que llega se convierte en un contexto que es totalmente distinto para él.

Dentro de la inducción de personal operativo también se logran identificar algunos aspectos por mejorar, pues al personal operativo que ingresa a la organización solo se le hace inducción sobre su puesto de trabajo y sobre el área de trabajo a la que va ingresar, lo que no permite que obtengan un conocimiento real sobre lo que hace cada una de las áreas de la empresa a la cual pertenecen, pudiendo generar que se adapten a su puesto de trabajo más no a la organización en general, dificultando que haya un sentido de pertenencia a la misma; por lo cual se considera que es necesario que estos también conozcan las funciones que realiza cada una de las áreas de la empresa para contribuir al alcance de la política organizacional. Por esta razón se considera necesario replantear la metodología utilizada para la inducción de personal operativo, de manera tal que se les capacite sobre las funciones realizadas por todas las áreas de la empresa.

De igual forma se considera necesario que tanto al personal operativo como administrativo se le realice inducción sobre los deberes, derechos, beneficios sociales y económicos que obtiene cuando ingreso a hacer parte de la empresa.

Lo anterior permite evidenciar que es necesario replantear el manual de inducción actual con el objetivo de mejorar en este, aspectos que no están permitiendo una adecuada adaptación de los colaboradores a su puesto de trabajo.

2.1.3 El Proceso de Evaluación del desempeño

El Proceso de Evaluación de desempeño dentro de Busscar de Colombia S.A tiene como objetivo calificar de forma objetiva y confiable el desempeño de un colaborador en su puesto de trabajo para así potencializar su profesión a través de planes de capacitación y de crecimiento personal. La evaluación de desempeño es realizada a todos los colaboradores de la empresa, desde el momento en que este llega a la organización, hasta que se retira de la misma, e involucra a todas las áreas de ésta. Gestion Humana es el departamento encargado de coordinar con los Jefes de área la realización de la evaluación de desempeño, y así mismo se encarga de hacer la calificación cuantitativa y el análisis cualitativo de la misma.

o Evaluación de desempeño del Personal Operativo:

La evaluación de desempeño del Personal Operativo es realizada por los Jefes de Área, quienes diligencian la evaluación de cada uno de sus colaboradores y la entregan al practicante de psicología quien es el encargado de realizar la calificación e interpretación respectiva. Los resultados obtenidos son tenidos en cuenta para diseñar el programa integral anual de capacitación de acuerdo a las necesidades y falencias encontradas en el desempeño de estos.

o *Evaluación de desempeño del Personal Administrativo:*

La evaluación de desempeño del personal administrativo es realizada bajo el modelo 360 grados, con el objetivo de que la calificación sea válida y confiable. Dicha evaluación es realizada por el jefe inmediato del colaborador, por un compañero de este y por el mismo colaborador (es decir una autoevaluación), quienes diligencian un formato establecido. El análisis de los resultados es dado a conocer al colaborador evaluado con el fin de que este observe en que competencias está fallando y logre potencializarlas a través de diferentes oportunidades de mejora. Al igual que los resultados obtenidos con la evaluación de desempeño del personal operativo, los resultados de la evaluación de desempeño del personal administrativo son tenidos en cuenta para diseñar el programa integral anual de capacitaciones, de acuerdo a las necesidades existentes.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, es posible mencionar que en el proceso de evaluación de desempeño del personal operativo se logra identificar que los resultados y el análisis obtenido no son dados a conocer a los colaboradores lo cual no está contribuyendo a potencializar el desempeño de estos, pues no tendría coherencia que ellos mejoraran en lo que están fallando si no saben que es, por lo cual se considera necesario generar una medida que garantice que al colaborador se le está haciendo retroalimentación adecuada sobre los resultados obtenidos en dicha evaluación.

En la evaluación de desempeño del personal administrativo se ha logrado evidenciar la dificultad de que varios de los ítems del cuestionario son poco claros y algunos de ellos ambiguos, por lo cual se han escuchado quejas repetidas de los colaboradores en cuanto a la claridad de los ítems, lo cual puede convertirse en un factor que obstaculiza calificar de forma objetiva algunas de las variables que evalúa el instrumento.

Según lo anterior se considera necesario mejorar algunos aspectos que no están permitiendo que la evaluación de desempeño de los colaboradores sea objetiva, válida, confiable y que al mismo tiempo logre potencializar el desempeño de los colaboradores

2.1.4 El Proceso de Capacitación de personal:

La capacitación y formación de personal dentro de Busscar de Colombia S.A ha sido uno de los procesos fundamentales llevados a cabo por el área de Gestión Humana, la cual se ha encargado de diseñar y ejecutar el programa integral anual de capacitaciones, que tiene como objetivo capacitar a sus colaboradores tanto del personal administrativo como operativo para que se encuentren cualificados y puedan dar respuestas oportunas a las exigencias competitivas que ha generado una sociedad cada vez más globalizada, además de potencializar sus competencias técnicas y comportamentales con el fin de que cada uno desde su puesto de trabajo logre contribuir al alcance de la misión, visión, política de calidad de la organización. Por tal razón el interés del departamento de Gestión Humana ha ido dirigido a formar a sus colaboradores y brindar educación tanto preventiva como correctiva a los mismos en diferentes temáticas, de acuerdo a las necesidades existentes, dichas temáticas han estado dirigidas a la capacitación del personal en competencias técnicas, comportamentales, salud ocupacional y riesgos del puesto de trabajo, igualmente sobre temas relacionados con la educación familiar tales como planificación familiar, crianza de los hijos entre otros. La capacitación de personal, se realiza con todos los colaboradores de la organización desde el momento en que entran a ser parte de esta hasta el día que dejan de hacer parte de la misma.

Dentro del departamento de Gestión Humana, el Director de Gestión Humana y el Practicante de Psicología son los encargados de diseñar el plan anual de capacitaciones, para lo cual tienen en cuenta los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño, identificando las falencias que presentaron los colaboradores en las competencias evaluadas, así mismo observando las necesidades que existen dentro de la organización, en cuanto a los conocimientos técnicos, formación de habilidades, calidad de los productos y conocimientos sobre seguridad industrial.

El practicante de Psicología con la aprobación del Director de Gestión Humana coordina con los diferentes facilitadores (ARP, EPS, SENA, AFP, empresas temporales asociadas) los temas a tratar dentro de las capacitaciones de acuerdo a las necesidades identificadas, al igual que los horarios, fechas y personal que se va a capacitar.

Dentro del proceso de capacitación realizado en Busscar de Colombia S.A se logran evidenciar varios aspectos por mejorar. Uno de ellos es que las capacitaciones internas que se realizan están en gran parte a cargo de facilitadores externos entre estos se encuentran las ARP, las EPS, las AFP, las empresas temporales asociadas como Acción y Ocupar, lo cual ha llevado a que los temas seleccionados para capacitar al personal sean escogidos de acuerdo al programa que cada facilitador presenta, programa que brindan en la mayoría de las veces temáticas monótonas que se vienen tratando año tras año y por lo general enfatizan en temas de riesgo psicosocial, temas que muchos de los colaboradores ya conocen; y por el contrario se esta dejando a un lado la capacitación en cuanto a competencias técnicas y formación educativa ya sea a cargo de facilitadores internos como externos, capacitaciones que en realidad son de gran interés para los colaboradores.

De igual forma el horario utilizado para capacitar a los colaboradores (2 pm), es un horario pesado para el personal operativo debido a que ellos están desde las 5.50 am hasta las 2 :30 pm en la planta trabajando, lo que hace que para este horario ya se encuentren cansados, y muchos de ellos sin almorzar. Lo que ha ocasionado que se encuentren dispersos en este horario, y poco receptivos a las capacitaciones.

2.1.5 Los procesos de Salud Ocupacional

Dentro de la organización, los procesos de salud ocupacional tienen como objetivo planear y ejecutar acciones que generen condiciones para un adecuado ambiente laboral, cumpliendo de esta forma con la legislación vigente en cuanto medicina del trabajo, higiene y seguridad industrial. Los procesos de salud ocupacional cubren a todos los puestos de trabajo de la organización e involucra a todas las áreas. Y dentro de la empresa dichos

procesos son responsabilidad directa del departamento de Gestión Humana quien se encarga de planear diferentes actividades que vayan en búsqueda de generar condiciones de trabajo saludables para todos sus colaboradores.

El departamento de Gestión Humana se encarga de llevar el indicador de accidentalidad y buscar soluciones correctivas para los mismos, así mismo como presentar observaciones y recomendaciones al respecto; de igual forma se encarga de coordinar los programas de entrenamiento en bioseguridad, programas médicos de atención, brigadas de salud, realizar inspecciones para identificar y corregir practicas no seguras en los puestos de trabajo, coordinar los programas: del coopaso, comité paritario y el grupo Buscando la seguridad, y además aprueba la adquisición de nuevos equipos que se ajusten a las necesidades en cuanto a salud ocupacional encontradas.

Una dificultad que se logra identificar en el proceso de salud ocupacional llevado a cabo dentro de la empresa es que este ha estado enfocado en gran parte a los puestos de trabajo de personal operativo, descuidando en gran medida el análisis y corrección de puestos de trabajo del personal administrativo, lo cual puede ser un factor causante de condiciones de trabajo no seguras para el personal administrativo de la organización.

2.1.6 El Estudio de Clima Organizacional

En el año 2008 el departamento de Gestión Humana en particular el Practicante de Psicología con la aprobación y apoyo del Director de Gestión Humana, realizó el estudio de clima organizacional el cual tuvo como objetivo, contribuir al desarrollo, mejoramiento y alcance de una política de calidad basada en la excelencia, mediante un ambiente de comunicación, interrelación y desarrollo organizacional en que los colaboradores encuentren un espacio de realización profesional. La población objeto de estudio consistió una muestra conformada por una proporción similar de empleados pertenecientes a cada uno de los departamentos de la organización. Se utilizó el muestreo aleatorio estratificado, de tal modo que la muestra representativa estaba conformada por 169 colaboradores tanto

de áreas operativas como administrativas, de las sedes Romelia, Cerritos, Promasivo y Bogotá. Se diseñó un instrumento que fue validado por un Juez experto el cual evaluó siete categorías que fueron: sentido de pertenencia, condiciones de trabajo, progreso y desarrollo, comunicación, relaciones interpersonales, percepción del jefe inmediato y valores colectivos.

Para analizar la información el practicante de psicología utilizó medidas de tendencia central, por variables, áreas, y niveles jerárquicos, y de igual forma se realizó una caracterización socio demográfica de los colaboradores evaluados. Aunque en el análisis realizado no se presentaron los resultados de la caracterización socio- demográfica.

El resultado general del estudio permitió evidenciar un puntaje promedio del clima organizacional para Busscar de Colombia S.A, que da cuenta de una percepción favorable de las categorías abordadas. Sin embargo el resultado individual de cada una de las sedes evidencia percepciones desfavorables en las sedes de Cerritos, Promasivo y Bogotá. Los resultados por áreas reflejaron que las áreas que perciben de manera más desfavorable a la organización son Comercio exterior, Sistema de Gestión de Calidad (Áreas administrativas) Y las áreas de Pintura, Partes, Terminado, Montaje 1 y Servicios Generales (Áreas operativas) las cuales obtuvieron una puntuación desfavorable.

Los resultados obtenidos por áreas permiten dar cuenta de las necesidades de intervención en la Percepción del clima que tienen los colaboradores de Busscar obsérvese a continuación:

Los resultados obtenidos dentro del estudio de Clima Organizacional realizado, permiten evidenciar que hay ciertas realidades de la organización que son percibidas en la mayoría de las áreas de forma negativa (Comunicación y Progreso y desarrollo). De igual forma deja ver que en algunas áreas específicas se obtuvo una percepción desfavorable de las variables Imagen Gerencial y Valores Colectivos, Condiciones de trabajo. Lo cual

muestra una necesidad de analizar que aspectos laborales están generando esta percepción negativa en los colaboradores.

Los resultados encontrados, permiten concluir además que es de vital importancia para la organización realizar una intervención en aquellas variables que mostraron una percepción desfavorable por parte de los miembros de la organización; teniendo en cuenta que dos de ellas (Comunicación y Progreso y Desarrollo) fueron percibidas de forma negativa por la mayoría de los miembros de la organización. Además de nada serviría realizar un diagnóstico, si no se generan medidas para intervenir las falencias encontradas, y sobre todo en un aspecto de gran importancia para cualquier empresa, que es el clima organizacional teniendo en cuenta los efectos tan importantes que este puede tener en la motivación, satisfacción para el trabajo, compromiso con las tareas y productividad de los colaboradores, pues la percepción que se forman los individuos de la realidad de su trabajo influye directamente en el desempeño del trabajo y al mismo tiempo en el éxito de la organización.

2.2 Ejes de Intervención

Teniendo en cuenta cada uno de los procesos llevados a cabo dentro del área de Gestión Humana de Busscar de Colombia S.A y de acuerdo a las necesidades y áreas de mejora que se logran evidenciar en ellos, se han considerado unos ejes principales que son necesarios intervenir por parte de la practicante de Psicología, buscando de vislumbrar oportunidades de mejora en los mismos.

Los siguientes son los ejes de intervención:

2.2.1. Eje de Intervención 1: El Proceso de selección de personal

La selección de personal es un proceso fundamental dentro de muchas organizaciones en la actualidad, debido a que es a través de este que se logra vincular a la organización el

personal idóneo, con las competencias adecuadas que le van a permitir desde su puesto de trabajo contribuir a que se cumplan la visión, misión, objetivos y políticas organizacionales.

Este proceso se inicia a partir de que se genere una vacante dentro de la organización, lo que lleva a realizar una evaluación a un grupo de personas para determinar cuál de estos es el que mejor reúne las características para ocupar dicha vacante. La selección de personal es un proceso estructurado por una serie de fases que permiten evaluar de forma detallada y a través de diferentes metodologías si un candidato posee o no las competencias tanto técnicas como comportamentales para ocupar determinada cargo dentro de una organización.

A través de un proceso de selección se pueden evaluar el desempeño de varios individuos en diferentes esferas de su vida, esferas como la Familiar, la Social, la Emocional, la Laboral, la Personal y se puede indagar si los candidatos poseen conocimientos técnicos, habilidades, aptitudes, destrezas, y competencias personales, para a partir de estos resultados, determinar que persona es la indicada para ocupar la vacante y quien será la persona que va a entrar a hacer parte de una cultura organizacional y va ser generador de ventajas competitivas para la organización.

2.2.2 Eje de Intervención 2: El Proceso de Inducción de Personal

La inducción de personal es un proceso llevado a cabo por muchas organizaciones en la actualidad, y esto se debe a que el ingreso de nuevos miembros a las organizaciones, es un aspecto permanente para muchas de estas debido al entorno laboral que se maneja en la actualidad; ante lo cual se hace necesario que el nuevo miembro organizacional se adapte de manera ágil y adecuada al entorno laboral del cual entro a formar parte, pues de dicha adaptación dependerá la forma en que realice su trabajo y la manera en que logre integrarse con todos los procesos llevado a cabo por la organización, por lo cual se hace necesario que en el momento que ingresa un nuevo colaborador a determinada organización conozca

sus políticas, normas, procedimientos y funciones organizacionales, y así mismo que se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral.

El proceso de inducción de personal facilita que el nuevo colaborador conozca y adopte las políticas, normas, valores, creencias y comportamientos organizacionales, que conozca tanto los procedimientos realizados en su área de trabajo como los llevados a cabo por la organización en general.

Una adecuada inducción de personal facilitará que el nuevo miembro de la organización se adapte a la organización, a su área y a su puesto de trabajo, y que desde las funciones que desempeña dentro de este último, contribuya al alcance de los objetivos y políticas organizacionales. Es por tal razón que el proceso de inducción de personal se articula como un eje fundamental para muchas organizaciones.

2.2.3 Eje de Intervención 3: El Proceso de Evaluación de desempeño

El proceso de evaluación de desempeño se ha convertido en un proceso fundamental para muchas organizaciones en la actualidad, ya que a través de él se logra identificar las falencias o puntos de quiebre que obstaculizan que el rendimiento de determinado colaborador dentro de su puesto de trabajo sea el adecuado, y al mismo tiempo permite proponer metodologías que potencialicen las competencias en que están fallando los mismos.

La evaluación de desempeño tiene como fin calificar de forma objetiva, válida y confiable, que tan idóneo es el desempeño de una persona dentro de su puesto de trabajo con el propósito de que pueda aumentar su potencial tanto laboral como profesional, a través de planes de capacitación, formación, y de crecimiento personal.

Dicho proceso facilita conocer en que competencias específicas presentan falencias los colaboradores de la organización, al igual que los puestos de trabajo o áreas específicas se

hace necesario intervenir, y de igual forma da la posibilidad de formar y capacitar a los colaboradores para que estos mejoren sus competencias tanto laborales como profesionales, formación que permite que estos desde su puesto de trabajo logren generar ventajas competitivas a la organización, y que al mismo tiempo adquieran competencias que le serán útiles el mundo laboral.

2.2.4 Eje de Intervención 4: Propuesta de Intervención en Clima Organizacional

El Clima Organizacional, es un constructo genérico que abarca toda la organización, y que da cuenta de la percepción que tienen los miembros de ésta de todas las realidades laborales, este término ha sido entendido como el conjunto de percepciones compartidas que desarrollan los miembros de una organización en relación con sus prácticas, políticas y procedimientos organizacionales y da cuenta de las la percepciones colectivas y compartidas de las realidades internas del grupo; entendiendo que dichas percepciones permiten la formación de juicios en cuanto a realidades del trabajo, y de acuerdo a estos juicios, responden y actúan los miembros de la organización, pues se ha considerado que las personas responden y actúan en su trabajo no por lo que es la realidad del trabajo, sino por las percepciones que se hacen de este.

Dichas percepciones son el resultado de la forma en que las personas evalúan de manera subjetiva la calidad de vida de la organización y tienen una influencia directa en las acciones, reacciones y decisiones de las personas. El clima ha sido entendido como una auto-reflexión que hacen los miembros de la organización acerca de la forma en que se relacionan entre sí y con la misma organización, esa auto-reflexión lleva a que el clima sea un constructo de variables que articulan una perspectiva general del ambiente interno de la organización, de acuerdo a los diferentes aspectos y regularidades del trabajo.

El clima sería entonces una cualidad que perdura en el tiempo, y que influye en el comportamiento de las personas, en su motivación, en su desempeño y en la satisfacción que estos tengan con su trabajo. Por lo tanto un clima laboral negativo puede ser causante

de una motivación, una satisfacción y un desempeño en el trabajo negativo. Y al contrario un buen clima laboral es generador de que las personas se encuentren motivadas y satisfechas con su trabajo y que al mismo tiempo se sientan comprometidas con el mismo y tengan un buen desempeño dentro de este, lo que generaría que los colaboradores logren cumplir con los resultados que la organización espera de él.

2.3 Justificación de los ejes de Intervención

2.3.1 Eje de Intervención1: El Proceso de Selección de Personal

El proceso de Selección de Personal se articula como un eje central y permanente para muchas organizaciones en la actualidad; dentro de Busscar de Colombia se ha convertido como un eje fundamental que permite determinar quien es el personal que ingresara a la misma que cumple con unas competencias que van a contribuir a que se cumplan los objetivos y políticas organizacionales.

Dentro de Busscar de Colombia la Selección de Personal, es un proceso permanente, y es aquí donde surge el interés por intervenir el mismo, pues la organización logra emplear un número significativo de colaboradores debido a que es una empresa reconocida y altamente competitiva tanto a nivel nacional como internacional, estos colaboradores deben cumplir con una serie de competencias técnicas particulares debido a la actividad económica de la organización; y dado a que es una empresa del sector industrial, el número de colaboradores que tenga, se debe ajustar a las altas y bajas productivas, lo que hace que en producciones altas se hagan incluso procesos de selección masivos, Además como en muchas organizaciones dentro de Busscar se presenta la rotación de personal, el traslado de personal, la necesidad de que se generen nuevas vacantes, lo que hace que el proceso de selección sea un proceso constante y permanente para la organización.

El Psicólogo dentro de una organización es la persona idónea para manejar dicho proceso, pues este desde sus conocimientos teóricos y prácticos puede aportar la organización el ingreso de personas que cumplan con las competencias requeridas por ella para cada cargo, y teniendo en cuenta que dentro de Busscar de Colombia el proceso de selección de personal es responsabilidad del Departamento de Gestión Humana en particular del Practicante de Psicología y el Director de Gestión Humana, quienes junto con los Jefes de área determinan quien es la persona idónea para ocupar determinado cargo dentro de la organización. Lo anterior permite decir que la selección de personal es un proceso que se hace necesario intervenir dentro de Busscar de Colombia.

Lo novedoso en la intervención de este proceso radicaría en modificar aspectos de la metodología llevada a cabo para hacerlo pues debido a que la selección de personal es un proceso permanente dentro de Busscar de Colombia se hace necesario mejorar algunos aspectos en la metodología que se venía llevando a cabo, para así eliminar algunos puntos específicos que están obstaculizando la adecuada realización de este, para que de esta forma se garantice que se está ingresando a la organización, el personal que cumple con las competencias requeridas para cada cargo y que la evaluación de las diferentes esferas del candidato se esta haciendo de la manera pertinente.

Mejorar aspectos de la metodología llevada a cabo en el proceso de selección, garantizaría que se realice una selección de personal más óptima de manera tal que se garantice a cada área y a la organización en general, que el personal seleccionado para ingresar, es el personal idóneo que cumple con una serie de competencias tanto técnicas como comportamentales, que posee habilidades, valores, y del cual se conoce diferentes dimensiones de su vida que permitieron llegar a la conclusión de que es una persona apta e idónea para ingresar a la empresa y hacer parte de esa política organizacional, de manera tal que este nuevo miembro va facilitar que se cumplan los objetivos organizacionales de Busscar de Colombia.

2.3.2 Eje de Intervención 2: El Proceso de Inducción de Personal

Dentro de Busscar de Colombia La inducción de personal es un proceso bajo la responsabilidad del departamento de Gestión Humana, en particular del Psicólogo de la organización, pues este es el encargado de garantizar que dicho proceso se efectúe. La inducción se articula como uno de los ejes centrales llevados a cabo por este departamento, pues dicho proceso va a garantizar que el nuevo colaborador se adapte de manera adecuada a su organización, a su área y a su puesto de trabajo y a sí mismo a las políticas, valores y normas organizacionales, lo que va a facilitar a que desde cada puesto de trabajo se contribuya al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La Inducción de personal en Busscar de Colombia, es un proceso permanente, por lo cual a todo colaborador que ingrese nuevo a la misma se le debe dar a conocer de forma pertinente los procedimientos, políticas, normas, valores y practicas organizacionales, así como los procesos llevados a cabo por su área y por supuesto, las funciones a realizar dentro de su puesto de trabajo, de manera tal que logre adaptarse de manera ágil y adecuada a la organización, a su área y a su cargo en particular, para evitar así las consecuencias negativas que podría traer para el nuevo colaborador como para la organización la no adaptación del nuevo miembro a la empresa de la cual es un nuevo miembro, es aquí donde surge el interés por intervenir este proceso.

La novedad se vería reflejada en un replanteamiento de algunos aspectos metodológicos utilizados por la organización para realizar el proceso de inducción de personal, pues algunos de estos no están permitiendo que la adaptación del nuevo colaborador a la organización se hagan de forma ágil y adecuada, por lo cual pensando tanto en la organización como en el nuevo colaborador se hace necesario modificar aspectos de la metodología que se viene dando.

Los beneficios que puede traer para la organización una adecuada y ágil inducción de personal llevada a cabo permite ver la utilidad de intervenir este proceso, pues esto

facilitaría que el nuevo colaborador logre adaptarse a las políticas, procedimientos, normas, valores, creencias, y pautas de conducta organizacionales, al igual que a las funciones particulares de su cargo; también facilitaría que el nuevo colaborador las incorpore, que adquiera sentido de pertenencia con su organización, con su área y con su puesto de trabajo, y que de esta manera desde las funciones particulares de su cargo, logre contribuir al cumplimiento de los objetivos que Busscar de Colombia se plantea. De igual forma una adecuada inducción de personal traería beneficios para el nuevo colaborador que ingresa a hacer parte de esas políticas y normas organizacionales, pues a través de esta se evitaría la ambigüedad y conflicto de rol y el nuevo colaborador tendría claro cuál es el papel que tanto él como su cargo y su área desempeñan dentro de la empresa.

2.3.3 Eje de Intervención 3: El Proceso de Evaluación de desempeño

En Busscar de Colombia S.A La Evaluación de desempeño, es uno de los procesos fundamentales responsabilidad directa del Departamento de Gestion Humana en particular del Director de Gestion Humana y el practicante de Psicología, quienes son los encargados de que dicho proceso se efectuó. Este tiene como fin calificar de manera valida y confiable el desempeño de sus colaboradores buscando potencializar las competencias en que están fallando los mismos.

El interés por intervenir la evaluación de desempeño dentro de la organización se debe a que este es un proceso constante que involucra a todos los colaboradores de la empresa desde el momento de su llegada a la misma, hasta que se retiran de ella y además este proceso permite conocer el desempeño de todos los miembros de la organización en su puesto de trabajo, facilitando analizar en que competencias específicas está presentando falencias cada uno de ellos, y como estas falencias afectan los resultados de trabajo del colaborador en particular, al igual que los de su área de trabajo y por su puesto los resultados organizacionales esperados, pues el desempeño bajo de un solo colaborador tiene repercusiones negativas en los resultados esperados para su área de trabajo como para la misma organización.

Modificar algunos aspectos en el proceso de evaluación de desempeño que se realiza dentro de Busscar de Colombia S.A, facilitara garantizar que los resultados obtenidos en este sean validos y confiables, y al mismo tiempo permitirá que los colaboradores conozcan de forma adecuada los resultados obtenidos para que a partir de ahí logren concientizarse de la importancia de hacer parte de los programas de formación y capacitación que se proponen para mejorar las falencias encontradas.

El realizar una evaluación de desempeño adecuada, valida y confiable, dejara la utilidad de conocer de manera objetiva cuales con los colaboradores que están presentando dificultades en su desempeño, para así crear planes de mejora que potencialicen las competencias en que estos están fallando, para que de esta manera cada uno de ellos logre contribuir desde su puesto de trabajo a que los objetivos organizacionales se cumplan, y al mismo tiempo permitirá que el colaborador logre formase como un profesional capacitado para competir en un mundo laboral globalizado como el actual.

2.3.4 Eje de Intervención 4: Propuesta de Intervención en Clima organizacional

El estudio de Clima Organizacional realizado en el año 2008 por el practicante de psicología de ese año, tenía el propósito de identificar qué aspectos de la organización estaban afectando de forma negativa el clima laboral, para a partir de los resultados obtenidos plantear oportunidades de mejorara en el caso que fuera necesario. Los resultados obtenidos permitieron conocer que en Busscar de Colombia S.A existe una percepción desfavorable en la gran mayoría de las áreas en dos de las variables que se evaluaron (Comunicación y Progreso y Desarrollo), y de igual forma algunas áreas específicas presentaron percepciones desfavorables en otras de las áreas evaluadas. Estos resultados llevaron a generar un interés por intervenir los resultados negativos encontrados, debido a la gran importancia que tiene el Clima Organizacional sobre la motivación, la satisfacción, el compromiso con el trabajo y el desempeño en el mismo, así mismo como las

consecuencias negativas que puede traer sobre estos, una percepción negativa del clima organizacional.

Realizar una propuesta de intervención en el Clima Organizacional, sería una novedad para la organización, pues con anterioridad se han hecho diagnósticos sobre el Clima, pero nunca dentro de la organización se ha propuesto una intervención en los aspectos negativos que desfavorecen el mismo, Y además sería de gran utilidad para la empresa, teniendo en cuenta que la percepción desfavorable de las variables que fueron evaluadas de forma negativa por los colaboradores, pueden traer consecuencias que podrían afectar el desempeño de estos y por ende la productividad en su trabajo.

2.4 Marco Conceptual

Dentro de esta propuesta conceptual se busca reflejar la influencia que tiene el trabajo sobre la vida de las personas y como diferentes variables organizacionales tales como la gestión por competencias, la selección de personal, inducción, clima organizacional han transformado el mundo laboral actual y se han convertido en procesos fundamentales para muchas organizaciones a nivel mundial. Para esto se iniciara haciendo una breve aproximación al desarrollo y concepto de la Psicología Organizacional para así mostrar la relación trabajo-hombre, reflejando al mismo tiempo como pueden influir diferentes variables psicológicas y organizacionales como las ya mencionadas en el comportamiento de cada individuo dentro de un contexto laboral.

En relación con lo anterior, como lo plantean Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez (2004) la Psicología del trabajo tuvo sus orígenes en los primeros años del siglo XX cuando algunos psicólogos europeos y estadounidenses tratan de aplicar nuevos conocimientos psicológicos al trabajo, los negocios y las ventas. Estos psicólogos adoptaron un enfoque individual y personalista pues se centraron el análisis de variables del individuo tales como la personalidad, inteligencia y aptitudes y habilidades que influían en

su comportamiento dentro de un contexto laboral para lo cual utilizaron un enfoque experimental.

Siguiendo con la línea de estos autores, a partir de los años treinta y cuarenta se nota una influencia de la Psicología Social (que para la fecha ya se encontraba consolidada) en la incorporación de nuevos enfoques y teorías acerca del estudio del trabajo; esta influencia se noto particularmente en el hecho de comprobar que el comportamiento de un individuo dentro de una organización, se encontraba influenciado por factores interpersonales y grupales, tales como las relaciones entre compañeros de equipo, de departamento y de los jefes y directivos de la organización; y que al mismo tiempo existían factores organizacionales, tales como el tamaño de la empresa, las tecnologías utilizadas, los sistemas de comunicación, las políticas organizacionales, la gestión de la empresa que llevaban a la creación de un clima percibido por los trabajadores que a la vez influía sobre el comportamiento y actitudes de estos.

Pero es a partir de la década de los cincuenta que se da una maduración de la Psicología Social y una incorporación al estudio del mundo laboral de teorías procedentes de la Sociología lo que llevo a la configuración de un nuevo campo denominado la Psicología de las Organizaciones, desde este nuevo enfoque se mantiene el estudio de las variables individuales y grupales, pero se da más relevancia a los factores organizacionales que influyen sobre el comportamiento del individuo dentro de su trabajo. Posteriormente al considerarse que la mayor parte del trabajo humano se produce en organizaciones tanto industriales, de servicios, comerciales, financieras y sanitarias, entre otras, el estudio del comportamiento humano dentro del trabajo, debía integrar los diferentes niveles y perspectivas que se vean implicadas en estas, por tal razón desde los años sesenta hasta la época, se llega a la denominación actual de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones o Psicología Industrial y de las Organizaciones.

Posteriormente, a partir de la década de los noventa, debido a la importancia otorgada a los factores culturales y su influencia sobre el comportamiento surge un auge en cuanto a la

incorporación de investigadores y enfoques que provenían de áreas geográficas que hasta el momento se habían mantenido al margen del desarrollo de este nuevo campo lo que lleva a un crecimiento y desarrollo del mismo llegándose a que la configuración actual (Psicología del trabajo y de las Organizaciones), provenga de dos grandes enfoques tradicionales: la Psicología diferencial y la Psicología Social, notándose una mayor influencia de esta última.

Este desarrollo histórico llevado a que las definiciones del campo hayan variado a lo largo del tiempo y que al mismo tiempo hayan tenido como eje central *“El individuo frente a lo interpersonal y grupal y lo organizacional”* (Ibíd. Pág. 21) lo que ha llevado a una definición actual que considera que: *“La psicología del trabajo, se ocupa del estudio de las conductas y de las experiencias de las personas desde una perspectiva individual, interpersonal-grupal y organizacional-social en contextos relacionados con el trabajo. Su objetivo inmediato consiste, en describir, explicar y predecir los fenómenos psicosociales que tienen lugar en estos contextos, así como prevenir o solucionar, los posibles problemas que surjan, mientras que su objetivo último consiste en mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores, la productividad y la eficacia laboral”*(Ibíd. Pág. 22).

En relación con esta definición, es pertinente considerar lo que plantea Londoño (1996) quien considera que la Psicología Organizacional, es una ciencia para el desarrollo socio-económico que nace en dicho desarrollo pues este se constituye en su eje y motor principal; teniendo como fin el bienestar organizacional, contribuyendo a la consecución de los objetivos básicos de esta, su crecimiento evolutivos, rentabilidad, supervivencia, proyección social y protección del ambiente a partir de la conceptualización de las realidades organizacionales y el asesoramiento a la misma. Siguiendo con este autor el Psicólogo Organizacional: *“Retroalimenta el idearium de la empresa mediante la explicación teórica de la problemática humana de la producción y el servicio valiéndose en la investigación científica aplicada permanentemente a la realidad interna y externa de sus estructuras. Así se involucra en la definición, e implementación de políticas que*

propendan por el desarrollo organizacional a través del desarrollo metódico, gradual y sistemático de sus recursos humanos” (Londoño 1996 Pág. 121).

El Psicólogo organizacional asesora a las organizaciones, en la concepción de su filosofía, políticas y objetivos organizacionales; también conceptualiza y especifica las causas e interdependencias de las variables organizacionales propias de la relación Hombre- trabajo; y resuelve problemas propios de la organización, a través del diseño, adaptación y aplicación de modelos científicos de solución psicoterapéutica.

En relación con lo anterior se puede destacar la influencia que el trabajo y los contextos laborales pueden tener sobre el individuo particular, esto se debe, a que como lo plantean Landy y Conte (2005), el trabajo es una actividad de mucha importancia para las personas, pues gran parte de la población adulta dedica sus hábiles de la semana a trabajar, convirtiéndose esta en la actividad a la que dedican mayor tiempo y energía, y a través de la cual reciben intercambio económico, así mismo se puede decir que el hombre juega un papel fundamental en la vida laboral, pues como lo plantea Aranda (1977) la palabra trabajo esta directamente relacionada con el hombre, pues este, es en realidad el principal sujeto actor de cualquier actividad y como se ha considerado a lo largo de la historia organizacional, es este quien juega un papel central dentro del sistema hombre-maquina, pues a pesar del avance tecnológico que se ha logrado gracias a la mecanización y automatización, este sigue siendo quien desempeña un papel central en cualquier proceso productivo, debido a que de nada serviría tener solo los recursos materiales y tecnológicos disponibles, se necesita una optima utilización de estos (Eficiencia) por parte de las personas para alcanzar los resultados (Eficacia) y así lograr la productividad y competitividad esperada por cualquier organización (Efectividad).

En relación con esto se puede decir que dentro del trabajo, es el hombre el principal actor y productor de cualquier actividad laboral pues este a través de sus competencias y conocimientos es quien logra transformar cualquier labor, utilizando de forma optima los

recursos materiales disponibles, alcanzando así los resultados esperados. Es por tal razón que el término competencias se ha vuelto de gran relevancia para cualquier organización, debido a que es a través de estas que el hombre logra transformar cualquier proceso y logra cumplir sus funciones dentro de determinada organización. Las competencias son comportamientos particulares de cada persona, que le van a permitir el desarrollo de su trabajo. Pero con el objetivo de profundizar en este término, dirijámonos a una definición teórica.

El término competencias ha sido ampliamente trabajado por diferentes autores, por lo cual se han propuesto diferentes definiciones al mismo; una de estas es dada por Boyatzis (1982) citado por Pereda S y Berrocal F (2001), quien plantea que una competencia es una característica subyacente en una persona, que se relaciona de forma causal con un desempeño bueno o excelente en su puesto de trabajo y en la misma organización; y que hace referencia a los motivos, rasgos de personalidad, actitudes y valores, conocimientos, aptitudes y habilidades.

Refiriéndose no a las características subyacentes si no a los comportamientos observables, aparece otra definición que intenta complementar este término, esta definición se centra en que las competencias son comportamientos observables que permiten llevar a cabo determinada actividad laboral, dichos comportamientos se agrupan por su similitud y logran convertirse en un constructo denominado “Competencia” donde lo fundamental vendría siendo los comportamientos incluidos dentro de esta.

De acuerdo a lo anterior este constructo quedaría definido de la siguiente manera: *“Conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreta y en una organización concreta”* (Pereda S y Berrocal F Pág. 23). La anterior definición logra reflejar que dichos comportamientos observables influyen directamente en el desempeño del individuo dentro de su puesto de trabajo, estos comportamientos estarían mediados por unos componentes

que han sido definidos como los componentes de las competencias obsérvese a continuación.

Pereda y Berrocal plantean que los componentes de las competencias son el Saber, el Saber Hacer, el Saber Estar, el Querer Hacer, y el Poder Hacer. El Saber, hace referencia a los conocimientos que un individuo debe poseer para la realización de su trabajo, y los conocimientos exigidos por un puesto de trabajo; pero para que dicho trabajo se realice con eficacia y eficiencia se necesita saber aplicar estos conocimientos a los problemas diarios que se presentan dentro del ámbito laboral, es decir se necesitan unas habilidades y destrezas que permitan realizar el trabajo de forma optima, haciendo de esta forma referencia al Saber Hacer.

Siguiendo con lo anterior, estos autores plantean que no es suficiente con que la persona posea los conocimientos, habilidades y destrezas exigidas por determinado puesto de trabajo, se necesita que al un individuo desarrollar su actividad laboral y profesional dentro de una organización, adopte así mismo sus comportamientos a la cultura y normas de su área de trabajo como de la organización en general, es decir que posea un Saber Estar. Además, para que las personas lleven a cabo los comportamientos exigidos por su puesto de trabajo es de gran importancia que se encuentren motivadas para realizar dichos comportamientos es decir que Quieran Hacer, otro componente indispensable para realizar cualquier actividad laboral de forma voluntaria. Por último es indispensable para cumplir con estos comportamientos exigidos por el cargo, que el individuo disponga de los recursos y medios necesarios un componente necesario que se refiere al Poder Hacer, y que es indispensable para la realización de cualquier trabajo.

Este enfoque de competencias ha sido ampliamente utilizado en la Gestion de Recursos Humanos debido a que permite la adaptación de un enfoque integrador, que permite la comparación entre perfiles y es un enfoque predictor de comportamientos futuros de los individuos dentro de su puesto de trabajo y en la organización en general, además permite la focalización de esfuerzos hacia resultados. La Gestion por competencias ha sido

incorporada a muchos de los procesos llevados a cabo por las organizaciones, procesos como la Selección de Personal (Reclutamiento y Selección por competencias), Evaluación de rendimiento por competencias, Desarrollo y Formación de competencias.

Dentro de la Selección de Personal se ha convertido en una herramienta fundamental que permite garantizar la evaluación adecuada de las competencias requeridas para cada cargo dentro de una organización y así mismo facilita que se ingrese a esta el personal idóneo que va a ser generador de ventajas competitivas para la organización. Pero observemos a continuación, como se articula la gestión por competencias dentro de este proceso, para la cual es necesario hacer una descripción del mismo.

Selección de Personal

La selección de personal es el proceso o mecanismo mediante el cual, las organizaciones buscan vincular el personal idóneo que cumpla con los requisitos y las competencias indispensables para ocupar determinada vacante, según Chiavenatto (1992) el proceso de Selección de personal, facilita la seguridad de que las organizaciones cuentan con el personal adecuado para lograr el éxito y la competitividad esperada. Esta seguridad se logra aplicando cada uno de los pasos del proceso de selección, logrando garantizar de esta forma vincular a la organización la persona idónea que desempeñe con éxito cada una de las funciones de un puesto determinado.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos a realizar con el fin de encontrar una persona(s) que cumpla los requisitos necesarios para ocupar determinado puesto. Para facilitar este proceso según Chiavenatto es conveniente tener en cuenta tres aspectos importantes, el primero de ellos consiste en realizar un análisis del puesto, pues esto permitirá conocer de forma más profunda el perfil deseado; un segundo aspecto consiste en un análisis de las necesidades futuras en cuanto a empleados que tiene la organización; y el tercer aspecto consiste en conocer las habilidades requeridas para el puesto.

El proceso de selección de personal consiste en una serie de subprocesos llevados a cabo uno por uno al pie de la letra; para conocer estos subprocesos es pertinente seguir la perspectiva de Furnham (2001) quien define una serie de pasos que se dan en los procesos de selección de personal.

Vacante

Una vacante constituye el puesto que se encuentra desocupado, y que es la generadora de los subprocesos a seguir, puede surgir por las siguientes causas: por el hecho de que se cree un puesto nuevo definitivo dentro de la empresa; por la necesidad temporal de que se cree un puesto eventual dentro de la organización, ya sea porque se cree un proyecto temporal, o por una necesidad de suplir un miembro de la organización que este en vacaciones, licencia, entre otras; otra causa generadora de una vacante sería la salida, promoción o transferencia de una persona, por lo cual su puesto requiere ser remplazado.

Requisición

La requisición es un documento de solicitud en el cual, el responsable de determinada área de la organización, solicita que sea cubierta determinada vacante que no esta ocupada dentro de su área. Este documento, permite controlar el número de vacantes que están en procesos de ser cubiertas, así mismo como el tiempo utilizado para reclutar, seleccionar y contratar a la nueva persona.

Perfil del puesto

Por lo general en las organizaciones, los perfiles de puesto se encuentran elaborados antes de que se cubra una vacante; sin embargo siempre que se genere un puesto a cubrir, es necesario identificar las características de este, características tales como los conocimientos, habilidades, herramientas, las relaciones a establecer con otros puestos o áreas de la organización, los objetivos y los resultados que debe alcanzar. Esta revisión del

perfil del puesto es un paso fundamental que facilitara que el proceso de selección de personal se haga de manera efectiva.

Reclutamiento:

Furnham considera que el proceso de Reclutamiento, implica el hacer llegar a la puerta de la organización, las personas adecuadas para concursar por la vacante existente; y plantea además que este proceso implica una preselección, debido a que desde el momento en que se acude a las fuentes para atraer personal, se establecen los requisitos que deben cumplir las personas que van a participar en el proceso de la vacante a cubrir; este subproceso consiste en un filtro, que facilita que participen en el proceso aquellas personas que se adecuen más a las necesidades del puesto. En este proceso se pueden evidenciar dos componentes esenciales, el primero de ellos son las fuentes, es decir los proveedores del personal calificado para ocupar la vacante; el segundo de ellos son los medios, es decir la forma de acercarse a dichos proveedores para darles a conocer de las vacantes. Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas o externas.

Reclutamiento Interno:

- Miembros de la organización que pueden estar interesados en ocupar un nuevo cargo que les proporcionen nuevos aprendizajes, actividades más retadoras, un mejor salario, más presencia en la organización, más cercanía a su domicilio, entre otras.

- Familiares, amigos y conocidos de miembros de la organización.

Los medios más utilizados para el reclutamiento interno pueden ser carteleros de aviso de información, boletines, a través de los sindicatos, planes de carrera y de vida que rijan en el interior de la institución.

Reclutamiento Externo:

- Bolsas de trabajo.
- Grupos de intercambio de empresas.
- Las universidades e instituciones de enseñanza técnica.
- Empresas especializadas en el ramo.
- La sociedad en general

Los medios utilizados para este tipo de reclutamiento pueden ser a través de anuncios en secciones especializadas de diarios, anuncios a través de medios electrónicos, boletines internos en grupos de intercambio, presentación a estudiantes a puntos de egresar de la organización, peticiones a empresas prestadoras de servicios.

Entrevista Inicial

La entrevista inicial tiene como propósito profundizar en aspectos generales del candidato, sobre todo en aspectos como su preparación académica, su familia, impresión y experiencia en trabajos anteriores, también es un espacio en el que se puede indagar sobre los intereses y valores de la persona, entre otros aspectos. También se le proporciona información a los candidatos sobre las condiciones del trabajo , tales como horario, responsabilidades, ubicación del puesto de trabajo, personas con las que mantendría relación para que de igual forma determine si esta interesado en ingresar a dicha organización o no. La entrevista inicial consistiría en un filtro más donde se determina si el candidato si cumple con los requisitos para la ocupar la vacante o no.

Entrevista especializada

Esta entrevista se realiza con el objetivo de comprobar si la persona que aspira al cargo cumple con los conocimientos y habilidades necesarias para hacerlo. En este tipo de

entrevista se sigue el mismo esquema que en la entrevista inicial, en cuanto a los pasos previos a ellos, pero se varia en cuanto al tipo de pregunta que se hace, debido a que el entrevistador debe encaminar sus preguntas con el objetivo de tener información clara, sobre si la persona posee los conocimientos y habilidades para ocupar un cargo. En esta entrevista es importante conocer como el candidato adquirió estos conocimientos, desde cuando los posee y como los ha aplicado.

Pruebas Psicológica

Las pruebas psicológicas son utilizadas en general con el fin de medir las habilidades y capacidades con las que cuenta el candidato. Existen numerosas pruebas psicológicas, pero la mayoría de ellas se presentan en forma de Test.

Pruebas de Trabajo

Otras de las pruebas utilizadas en los procesos de selección d personal son las pruebas de trabajo, que consisten en una evaluación de las herramientas técnicas necesarias para ocupar un puesto.

Contratación

El contrato laboral permite definir los limites, las funciones a realizar por el nuevo candidato, además aspectos como las prestaciones, el salario, los derechos y las obligaciones de los empleados. En la contratación es importante cuidar los requisitos legales fijados.

Un proceso fundamental después de que el nuevo miembro de la organización ha sido vinculado a esta, es el proceso de inducción de personal, debido a que este facilita la adaptación del trabajador a su puesto de trabajo, como a la organización en general.

Inducción de Personal

Brim (1966) citado por Roda considera que la inducción, es el proceso mediante el cual las personas adquieren los conocimientos, habilidades y predisposiciones concernientes para entrar como miembros capacitados a la sociedad. En cuanto a la inducción organizacional, Roda considera algunas definiciones importantes sobre el tema. Bauer y Taylor (2001) citados por Roda consideran que la Inducción de personal, es el proceso mediante el cual un nuevo miembro de una organización aprende y se adapta al sistema de valores, patrones de conducta y normas requeridas por una organización. Otros autores como Bravo y Caballero (1966) también citados por Roda, consideran que la Inducción es el proceso a través del cual el nuevo miembro de la organización, adquiere habilidades, actitudes y conductas necesarias y útiles para desempeñar determinado cargo.

Este autor considera que la Inducción o Socialización Organizacional, se puede considerar como un proceso esencial centrado en la organización y centrado en el individuo debido a que tanto las personas como la organización son sujetos de transformación; aunque existen modelos de Inducción que se fundamentan en el establecimiento de procedimientos adecuados para transmitir la cultura organizacional, siendo el nuevo individuo el modelo a transformar; y otros en que las prioridades de inducción se refieren de igual forma a los objetivos organizacionales como el bienestar individual del nuevo miembro.

En relación con lo anterior Roda plantea que existen tres etapas para realizar un proceso de socialización organizacional; Fisher las denominó a la primera etapa Socialización anticipatoria, que es una etapa previa a la incorporación; la segunda etapa la denominó *Encuentro* que es la etapa en que el nuevo individuo se incorpora a la organización y se ubica en su nuevo puesto de trabajo; la tercera etapa la denominó *Adquisición y cambio* que es la etapa final, donde se adquieren nuevos patrones de

conducta y se modifican los anteriores. Véase a continuación más detalladamente cada una de estas etapas:

La etapa de Socialización Anticipatoria:

Esta etapa es considerada como el estado de preparación del individuo antes de su ingreso a la organización, es decir la persona se prepara en relación con conocimientos y habilidades requeridas para relacionarse con la tarea, como para relacionarse socialmente, y crea expectativas sobre lo que depara su relación con la organización. En esta etapa el nuevo miembro puede formarse expectativas realistas o por el contrario distorsionadas, gracias a la información que puede provenir de otras fuentes de socialización anteriores. Feij (1988) citado por Roda define la socialización organizacional en los siguientes términos:

Socialización Laboral: Este tipo de socialización consistiría en los diferentes tipos de socialización en el ámbito laboral.

Socialización Anticipatoria: Consiste en la preparación para el trabajo en general, o para un rol ocupacional específico, o una tarea específica.

Socialización Anticipatoria Indirecta: Este tipo de socialización, esta basada en la influencia del hogar parental o de amigos.

Socialización Anticipatoria Indirecta: Consiste en la preparación individual, que incluye la recogida de información sobre el nuevo puesto a ocupar como, el hecho de anticipar posibilidades y oportunidades.

Socialización Organizacional y Socialización del Grupo de Trabajo: Consiste en el proceso de integración del individuo al seno de la organización o a su grupo de trabajo, se trata de aprender a realizar una tarea en particular y en adaptarse al clima organizacional existente.

La etapa de Encuentro:

Esta etapa se da en los meses posteriores a la incorporación del nuevo miembro a la organización y representa para este, una etapa de esfuerzo, tiempo y atención en la que el individuo no conoce con exactitud los datos necesarios para desempeñar su rol, por lo cual requiere ser orientado y entrenado para de esta forma ajustarse a sus supervisores y compañeros de trabajo. Durante este periodo el nuevo colaborador entra en una etapa de aprendizaje de las tareas de su puesto de trabajo, en una familiarización con las normas, procedimientos y al mismo tiempo inicia un contacto con sus compañeros.

Esta etapa ha sido considerada como la inicial y la más importante en la relación del nuevo miembro con la organización, debido a que en esta, el nuevo colaborador se pone a prueba en un escenario real y entran en contraste las evaluaciones tanto personales como organizacionales, identificando las conductas preferidas, deseables o indeseables en el escenario organizacional. Igualmente en este punto es donde se presentan las primeras manifestaciones de la ambigüedad de rol que se asocian a la poca eficacia al responder ante las demandas externas y al estrés laboral, así mismo se da un shock con la realidad debido al abandono de los roles antiguos y al aprendizaje de roles nuevos.

Igualmente durante este periodo se dan esfuerzos personales del nuevo miembro por adquirir información relevante, debido a las dificultades que se le presentan para responder a las demandas de las tareas, a las de su rol y a las de las relaciones interpersonales.

Etapa de Adquisición y cambio

En esta etapa el nuevo miembro adquiere el estatus de miembro integrado de la organización. En algunas organizaciones esta transición suele estar marcada por una ceremonia que tiene como objetivo confirmar públicamente el cambio de estatus del nuevo miembro de la empresa. Pero en general esta etapa se caracteriza porque el colaborador se encuentra en la capacidad de responder con la máxima eficacia a las demandas provenientes de la tarea, el rol organizacional y las relaciones interpersonales.

En relación con lo expuesto anteriormente es pertinente exponer la clasificación de algunos autores en cuanto a los contenidos de la socialización organizacional.

Feldman (1976 y 1981), Morrison (1993) y Feigj (19989 (1986) citados por Roda plantean cuatro contenidos fundamentales en la socialización organizacional:

- Dominio de la tarea: Que hace referencia al momento en que el nuevo miembro logra realizar de forma eficaz los componentes de su puesto de trabajo.
- Clarificación del rol: Se refiere a la etapa en la que se alcanza reducir la ambigüedad, y definir y especificar las prescripciones de rol, igualmente cuando el nuevo miembro logra entender su función en la organización y alcanza a desarrollar su rol de forma eficaz.
- Aculturación: se refiere a la etapa en que el nuevo miembro aprende y se ajusta a la cultura organizacional
- Integración social: Es el periodo en el que el nuevo miembro logra crear relaciones con otros miembros de la organización.

Igualmente Fisher (1986) citado por Roda, considera cuatro categorías de aprendizaje que se dan dentro de la etapa de socialización organizacional:

- Aprendizaje de valores, objetivos y cultura organizacional.
- Aprendizaje del grupo de trabajo, normas y relaciones con el grupo de trabajo.

- o Aprendizaje sobre los conocimientos para desarrollar eficazmente las tareas.

En relación con lo anterior, es posible mencionar que la socialización o inducción organizacional es un proceso fundamental que permite la adaptación del nuevo miembro a la organización, a su área, y a su puesto de trabajo, pues a partir de este proceso, el nuevo miembro entra a hacer parte de la cultura organizacional, la cual tiene una influencia sobre los valores, creencias, actitudes, comportamientos y sobre las percepciones organizacionales que adquiere el nuevo colaborador, término este último que conforma el clima organizacional variable de la cual se tratará a continuación.

Clima Organizacional:

El constructo Clima Organizacional ha sido ampliamente trabajado por diferentes autores desde diferentes épocas, lo que ha llevado a que sea un término bastante investigado y del interés de muchas organizaciones en la actualidad. Remitiéndonos a una parte histórica, según Toro (2001) las primeras alusiones al término, se encuentran en los trabajos iniciales de Lewin, Lippitt y White y en los trabajos de Fleishman en (1953) y Argyris en (1939); pero según lo planteado por (Furnham 2001) este término empieza a cobrar relevancia en la década de 1960 con autores como Forehand y Von Gilmer (1964) quienes lo empezaron a definir como el conjunto de características que describen determinada organización, que permiten distinguirla de otras, que influyen en el comportamiento de las personas y que son perdurables en el tiempo.

Haciendo una crítica a la definición anterior dada por Forehand y Von Gilmer, por el hecho de centrarse fuertemente en aspectos (características) de la organización en su conjunto y dejar a un lado el énfasis en las percepciones individuales de los miembros de esta, aparece Taguiri (1968), quien hace mayor énfasis en que el ambiente de una organización es interpretado por los miembros de esta; este autor refiere sinónimos como atmósfera, cultura ecológica, y condiciones para referirse a un solo concepto (Clima); dichos sinónimos hacen énfasis en los aspectos fundamentales de una organización, como

mecanismos perceptibles tanto para los miembros de la organización, como para las personas externas; por lo tanto Taguiri considera que el clima organizacional debe referirse a la calidad del ambiente interno de una organización tal como la experimentan los miembros de esta; por lo cual define este concepto como: *“Una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que a) experimentan sus miembros; b) influye en su comportamiento, y c) se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características (o atributos) de la organización”* (Taguiri citado por Furnham 2001)

Ante esta controversia conceptual para definir la palabra Clima, de autores como Forehand y Von Gilmer por un lado, (quienes definían el constructo clima en términos de las características objetivas, físicas de la organización); y por el otro Taguiri (quien hacía referencia a las características subjetivas de percepción de los miembros de la organización); apareció Guion en 1973 quien considero que el concepto clima organizacional debía hacer referencia a las características de la organización, tanto como de los miembros que perciben. En el año siguiente James y Jones (1974) aportan la idea de que es necesario considerar el concepto de clima psicológico con el objetivo de resaltar que se trata de las interpretaciones cognoscitivas de los miembros de la empresa ligada a la mano de obra organizacional, que surge gracias a la experiencia en la organización y de la representación de significados que hacen los miembros acerca de las características, los acontecimientos, y los procesos que se dan dentro de dicha organización.

Posterior a esto -según Furnham- en 1988 Rousseau realizó una cronología comparando las distintas definiciones de clima, donde es pertinente destacar una opinión que da respecto al tema; para Rousseau existen dos atributos fundamentales que hacen parte del concepto de clima que son las percepciones y las descripciones; las percepciones para este autor son comprensiones o sensaciones que experimentan las personas y que llevan a un procesamiento cognositivo más activo que permite generar las creencias; las descripciones son la referencia que hacen las personas de dichas sensaciones o percepciones. Rousseau da importancia al hecho de que es desde las creencias que se puede definir el clima, siendo

estas el resultado de significados que hacen las personas para dar sentido a los estímulos del ambiente, las creencias serian el resultado de la organización e interpretación que hacen los individuos de las percepciones recibidas de acuerdo al entorno donde se encuentren.

Para el año de 1992 autores como Siehl, Martin y Rivas consideraron el constructo Clima Organizacional como una variable independiente generadora de efectos importantes en la motivación, la satisfacción y la productividad. Otro grupo de autores como Álvarez (1992), Zancudo (1992), y Merchan y Perez (1997), definieron el clima como una variable dependiente determinada por factores o condiciones como la antigüedad en el trabajo, el genero, la edad, las condiciones de trabajo. Para otro grupo de autores como Indik (1965), Campbell, Dunnette, Lawler y Weik (1970) el clima es definido como una variable interviniente y mediadora entre la conducta individual y las realidades tanto sociales como orgánicas de la empresa.

En este mismo año (1992), Álvarez citado por Toro (1992), manifiesta que a pesar de las diferentes definiciones y perspectivas de diferentes autores respecto al clima, existe un amplio consenso entre estos; al considerar el término clima organizacional como una percepción compartida y colectiva de las realidades internas del grupo al que pertenecen. Autores como Reichers y Schneider (1990) también citados por Toro (2001), llegan a la misma conclusión de que existe un consenso entre las definiciones de los diferentes autores, al considerar que el clima se trata de esas percepciones compartidas que hacen los miembros de una organización, de acuerdo a las practicas, políticas, procedimientos tanto formales como informales de la misma.

Por lo anterior autores como Toro (2001) concluyen que el clima debe ser entendido como: *“el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de las realidades del trabajo y de la empresa”* (...) *“Estas percepciones tienen un valor estratégico porque alimentan la formación de juicios acerca de las realidades laborales. A su vez, los juicios determinan las acciones, reacciones y desiciones de las personas. De este modo las personas responden y actúan frente a sus realidades de trabajo, no por lo*

que son esas realidades, si no por la percepción que tienen de ellas y por los juicios que de esta manera se forman”. (pág. 34).

De acuerdo a lo anterior y a partir del desarrollo histórico y conceptual del constructo clima organizacional se puede decir que este hace hincapié en las percepciones individuales y compartidas por los individuos que hacen parte de una organización, de tal forma que debe existir un acuerdo entre estas percepciones para que se genere un clima dentro determinada organización o área de la misma.

En relación con esto es pertinente considerar lo planteado por Alvarez (1992), quien menciona que cada organización crea estándares y normas que afectan el comportamiento de las personas dentro de una organización, normas y pautas de conducta que son sentidas como obligatorias para las personas, llevándolos a adquirir formas de actuar y de sentir de acuerdo a las interpretaciones que realicen del contexto laboral en que se desenvuelven, y a que creen significados de su realidad laboral a partir de los juicios, interpretaciones y de la interacción con los otros. Por lo anterior este autor concluye que aunque el clima organizacional hace referencia a las características del medio de trabajo, puede ser considerado como la personalidad de la organización que influye en el comportamiento de sus miembros.

Siguiendo con lo anterior, este autor plantea que hablar de clima organizacional “es hablar de propiedades que se encuentran en un ambiente de trabajo o de estudio, que resultan ampliamente en su mayoría de acciones tomadas consiente o inconscientemente en una organización. Puede ser pensada como la personalidad de la organización tal como es vista por sus miembros. Es un concepto perceptual, pero sugiere relación entre características y acciones organizacionales y el clima resultante; y representan un determinante importante de comportamiento de los miembros” (Alvarez 1992, Pág. 32).

En relación con esto, este autor considera que el clima organizacional guarda una estrecha relación con la satisfacción que puedan tener las personas en su trabajo, así un

clima organizacional adecuado y positivo aumentaría la satisfacción de los individuos con su trabajo, y al contrario un clima organizacional positivo influiría de forma negativa sobre la satisfacción de las personas en el trabajo y por ende en su motivación y productividad para trabajar. Pues el clima organizacional incluye variables de comunicación, apoyo organizacional, prácticas, políticas, estructura organizacional, tecnología, ambiente externo y también por las características de las personas tales como metas, valores, necesidades.

2.5 Propuesta de Intervención

2.5.1 Proceso de Selección de Personal

El proceso de selección de Personal, y todos los subprocesos que se realizan dentro del mismo tienen como propósito contribuir al alcance de los objetivos organizacionales, ingresando a la organización al personal que cumpla con una serie de competencias requeridas para cada cargo de la organización. Lo que busca este proceso es evaluar a una serie de candidatos a través de diferentes metodologías, para determinar de forma objetiva y válida quien es la persona idónea para ocupar determinada vacante dentro de la organización.

2.5.1.1 Objetivo General

Realizar el proceso de selección de personal de acuerdo a lo establecido en la descripción de procesos de la organización para garantizar que se ingrese el personal idóneo para cada cargo.

2.5.1.2 Objetivos específicos

- *Desarrollar la fase de Preparación dentro del proceso de selección de personal.*

- *Desarrollar la evaluación de los candidatos a través de las diferentes metodologías planteadas.*
- *Realizar y socializar informes Psicológicos de los procesos de selección realizados.*

2.5.1.3 Estrategias de acción:

Fase de Preparación

- Revisión de los perfiles y descripciones de cargo con el fin de analizar los perfiles de cargo requeridos.
- Reclutamiento de Hojas de vida.
- Selección de hojas de vida que se ajusten al perfil del cargo requerido.
- Selección de las Pruebas Psicológicas a aplicar, teniendo en cuenta el perfil requerido.

Fase de evaluación

- Realizar entrevista de Selección de Personal.
- Coordinar con el jefe de área correspondiente la realización de la prueba técnica diseñada para el cargo a seleccionar.
- Aplicación e interpretación de Pruebas Psicológicas.

Informe Psicológico y Concepto General de Selección

- Realizar Informe Psicológico descriptivo de los Procesos de Selección teniendo como insumos la entrevista y la evaluación realizadas.
- Realizar Concepto General de Selección.
- Socializar los informes Psicológicos descriptivos de los procesos de selección con el Director de Gestión Humana y con el Jefe inmediato que solicito la selección de personal, para determinar de esta manera que candidato posee el mejor perfil para cada cargo.

2.5.1.4 Procedimiento Desarrollado

Durante el periodo del 1 de Diciembre de 2008 al 1 de Octubre de 2009 se realizaron 291 procesos de selección de personal, tanto de candidatos para áreas operativas como administrativas de la organización, del personal operativo se evaluaron 217 personas y del personal administrativo se evaluaron 74 candidatos (Ver apéndice C) para lo cual se llevo a cabo las siguientes fases.

Fase de Preparación:

- De acuerdo a la vacante a ocupar , se realizo una revisión del perfil y la Descripción del cargo, para analizar las funciones principales de cada cargo requerido, sus responsabilidades, principales relaciones de trabajo, toma de decisiones, competencias técnicas y comportamentales necesarias.

- Se realizó un análisis (de acuerdo al cargo requerido) de las hojas de vida reclutadas a través de las diferentes fuentes de reclutamientos que posee la organización, y luego de esto se hizo una preselección de las hojas de vida que más se ajustaran al perfil del cargo.

Fase de Evaluación:

- Dentro de la fase de evaluación se coordino con los jefes de área (para los cargos que aplicara), la realización de una prueba técnica que evaluara las competencias técnicas requeridas para cada vacante a ocupar.

- Se realizo la entrevista de selección de personal con cada candidato donde se indago en las áreas familiar, social, emocional, laboral, académica e intelectual de cada uno de estos.

- De acuerdo al perfil del cargo requerido se seleccionaron y se aplicaron las pruebas psicológicas necesarias. Después de aplicar dichas pruebas se procedió a la calificación e interpretación de las mismas.
- Para las vacantes de Tesorero y Supervisor del almacén, se realizó el proceso de visita domiciliaria con los candidatos preseleccionados, lo que permitió hacer una valoración más amplia de los perfiles de estos

Realización de Informe Psicológico Descriptivo y Concepto General de Selección

- Se realizaron 69 informes Psicológicos descriptivos de las personas evaluadas, teniendo como base la entrevista y las diferentes valoraciones realizadas.
- Se realizó el concepto general de selección con cada una de las personas seleccionadas a ocupar vacantes dentro de la organización para un total de 158 conceptos de los procesos de selección realizados.

Socialización de los resultados de los procesos de selección:

Para los cargos que fuera necesario se socializó con los jefes de área y con el Director de Gestión Humana los resultados de las pruebas psicológicas y de la entrevista de selección.

2.5.1.6 Población: Todos los candidatos a ocupar vacantes dentro de la organización

2.5.1.7 Evaluación del Impacto

Indicadores de logro Cuantitativos

- 291 Personas evaluadas de acuerdo a los requerimientos de los cargos requeridos.
- 69 Informe Psicológicos Descriptivos de los procesos de selección realizados.
- 185 conceptos del proceso de selección correspondientes al número de personas seleccionadas a ocupar vacantes dentro de la organización

Indicadores de Logro Cualitativo

- Documentos interpretativos de las pruebas psicológicas aplicadas.
- Informes y análisis de los procesos de selección.

2.5.1.7 Presentación y Análisis de Resultados

Como se puede evidenciar en el Apéndice B se refleja de forma detallada los procesos de selección de Personal realizados en Busscar de Colombia, durante el periodo de práctica del 1 de Diciembre de 2008 al 2 de Octubre de 2009, para un total de 291 procesos distribuidos mes a mes de la siguiente manera: en el mes de diciembre se realizó un total de 18 evaluaciones, en el mes de enero 36 evaluaciones, para el mes de febrero 22 evaluaciones, en el mes de marzo se realizaron 12 evaluaciones, en el mes de abril 8 evaluaciones, en el mes de mayo se realizaron 19 evaluaciones, en el mes de junio 34 evaluaciones, en el mes de julio se realizaron 35 evaluaciones, en el mes de agosto 8 evaluaciones, en el mes de septiembre 78 evaluaciones y hasta el 2 de octubre de 2009 se evaluaron 21 candidatos.

. Estos procesos de selección de personal permitieron la realización de 69 informes psicológicos descriptivos, además de 549 documentos interpretativos de las pruebas

psicológicas aplicadas y un total de 158 conceptos generales del proceso de selección correspondiente al total de personas que fueron seleccionadas para ocupar vacantes dentro de la organización. Obsérvese a continuación en la siguiente grafica.



Figura 1. Procesos de Selección Realizados

Como se puede observar, el mes de septiembre fue el mes en que se realizaron un mayor número de procesos de selección, correspondiente a un total de 78 personas evaluadas, así mismo fueron abril y agosto los meses donde menos procesos de selección se realizaron. Dichos procesos se realizaron de acuerdo al número de vacantes disponibles por cada mes, lo que permite reflejar que para el mes de diciembre hubo un total de 11 vacantes, para el mes de enero 13 vacantes, en el mes de febrero 9 vacantes, para el mes de marzo 4 vacantes, para el mes de abril 3 vacantes, y para el mes de mayo 2 vacantes, en el mes de junio 17 vacantes, en el mes de julio 25 vacantes, en el mes de Agosto 8 vacantes, y entre el mes de septiembre y octubre se presentaron 186 vacantes.

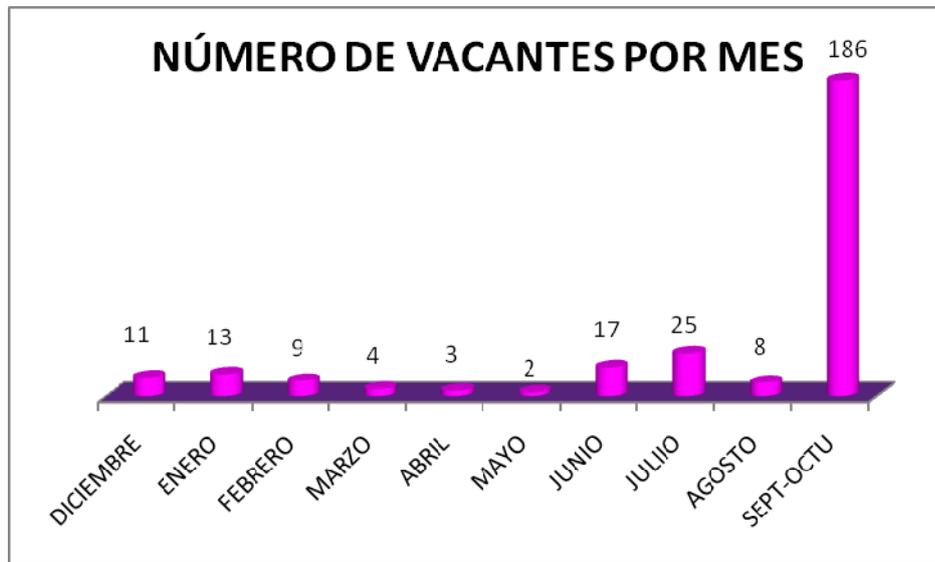


Figura 2. Descripción de vacantes mes a mes

Como se refleja en el gráfico anterior en los meses de septiembre y octubre se presentaron un mayor número de vacantes, lo que concuerda con que sea el mes, donde mayores procesos de selección se realizaron; en los meses de abril y mayo se presentaron un menor número de vacantes; en el mes de mayo se generaron solo dos vacantes, aunque se realizaron 19 procesos de selección por la complejidad de los cargos a ocupar.

Los procesos de selección realizados del periodo de Diciembre de 2007 a Octubre de 2009 se llevaron a cabo de acuerdo a las vacantes presentadas tanto del personal operativo como administrativo de la organización; del personal administrativo se presentó 1 vacante en el mes de diciembre, en el mes de enero se presentaron 8 vacantes, en el mes de febrero se presentó 1 vacante, en el mes de marzo 3 vacantes, en el mes de abril no se presentó ninguna vacante del personal administrativo, y en el mes de mayo se presentaron 2 vacantes, en el mes de junio 4 vacantes, en el mes de julio 2 vacantes, en el mes de agosto 5 vacantes, en el mes de septiembre 5 vacantes y en el mes de octubre no se presentó ninguna vacante de personal administrativo.

Como se puede observar en el mes de Enero se presentaron un mayor número de vacantes del personal administrativo, lo que llevo a que los procesos de selección se incrementaran en este mes, debido a la complejidad de las funciones y responsabilidades de algunos de los cargos requeridos; como se refleja tambien, para el mes de Abril no se presento ninguna vacante del personal administrativo. Es valido aclarar que en el mes de enero de las 8 vacantes generadas solo se cubrieron 6, y en el mes de marzo de las vacantes presentadas del personal administrativo solo se cubrieron 2, (Ver apendice B) debido a desiciones administrativas y movimientos internos dentro de la organización. Obsérvese a continuación:



Figura 3. Vacantes Personal Administrativo

De igual forma para el personal operativo de la organización, en el mes de diciembre se presentaron 10 vacantes, para el mes de enero se presentaron 5 vacantes, en el mes de febrero se generaron 8 vacantes, en el mes de marzo 1 vacante, en el mes de abril se presentaron 3 vacantes, en el mes de mayo no se ha presentado ninguna vacante, en el mes de junio 13 vacantes, en el mes de julio 23 vacantes, en el mes de agosto 3 vacantes, y entre los meses de septiembre y octubre se presentaron 181 vacantes del personal operativo. Lo que permite ver que fueron los meses de septiembre y octubre donde se generaron mayor

número de vacantes del personal operativo. Gran parte del porcentaje de las vacantes que se presentaron en el mes de octubre se cubrieron después de finalizar la practica profesional con un convenio establecido directamente entre la estudiante y la organización el cual fue un número significativo.

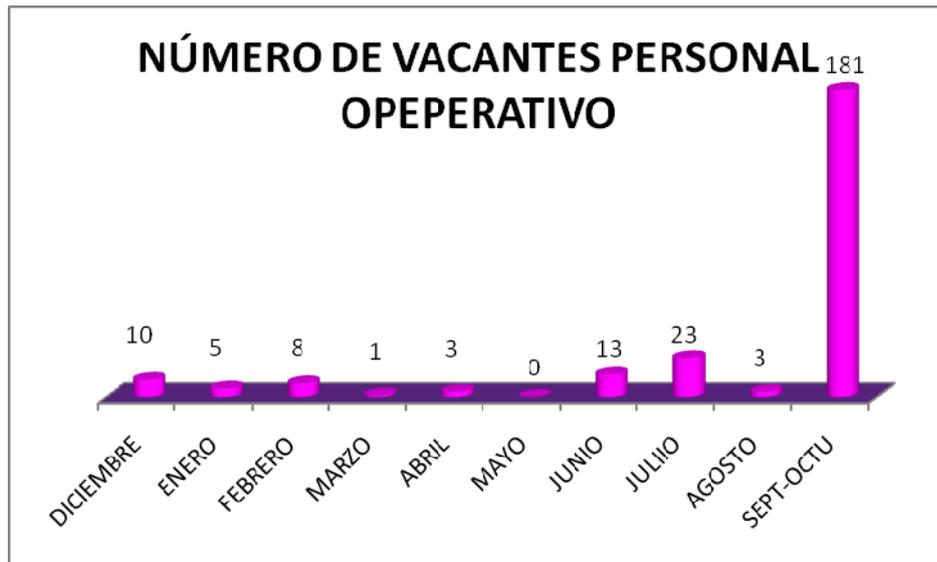


Figura 4. Vacantes Personal Operativo

De acuerdo al número de vacantes presentadas tanto del personal operativo como administrativo se procedio a la evaluación de los posibles candidatos a ocupar estas vacantes del personal administrativo y operativo de la organización. Del personal administrativa se evaluo para el mes de Diciembre un total de tres personas, para el mes de enero se evaluaron a 21 candidatos, para el mes de febrero se evaluo a un total de 4 candidatos, para el mes de marzo a 8 candidatos, para el mes de abril se evaluo a 1 candidato y para el mes de Mayo se evaluaron a 19 candidatos, para el mes de junio 4 candidatos , para el mes de julio 2 candidatos, para el mes de agosto 5 candidatos, para el mes de septiembre 10 candidatos y para el mes de octubre no se evaluo ningun candidato para el área administrativa.

Siendo el mes de enero donde mayor candidatos se evaluaron del área ministrativa y el mes de octubre el mes donde no se presento selección de personal para vacantes administrativas.



Figura 5. Total de Procesos de Selección Personal Administrativo

De igual forma para el personal operativo de la empresa, en el mes de diciembre se evaluaron 15 candidatos, en el mes de enero se evaluaron 15 personas, en el mes de febrero 18 candidatos, en el mes de marzo se evaluaron 4 personas, en el mes de abril 7, en el mes de mayo no se evaluó ningún candidato, en el mes de junio 30 candidatos, en el mes de julio 33 candidatos, en el mes de agosto 3 candidatos, en el mes de septiembre 68 candidatos y hasta el 2 de octubre se evaluaron 21 candidatos del área operativa.

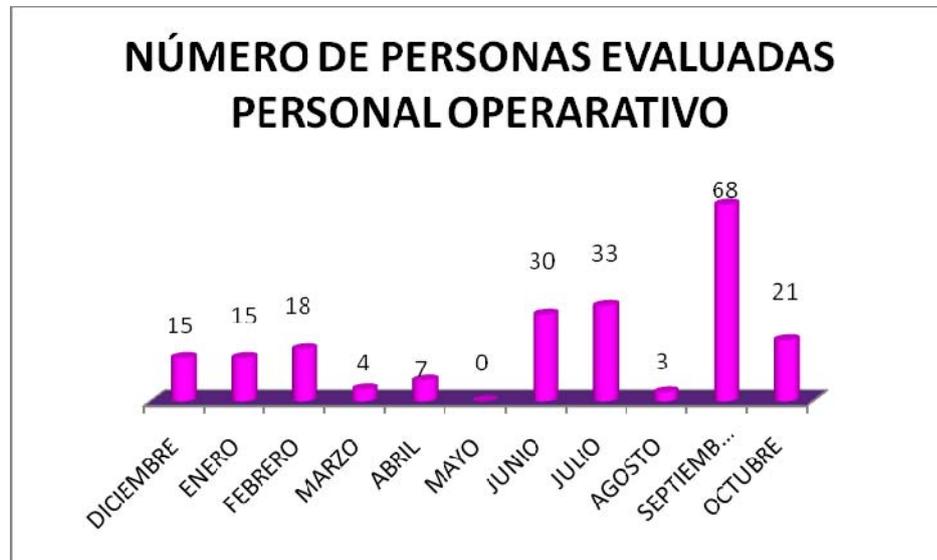


Figura 6. Total de Procesos de Selección Personal Operativo

Como se puede observar en el mes de septiembre se evaluó a un mayor número de candidatos del personal operativo siendo mayo el mes donde no se realizó ninguna evaluación a candidatos del personal operativo, debido a que no se generaron vacantes en esta área.

2.5.1.8 Dificultades Presentadas: Para la realización de este eje de intervención, no se presentó ninguna dificultad.

2.5.2 El Proceso de Inducción de Personal

La inducción de personal tiene como finalidad garantizar una adaptación adecuada del nuevo colaborador a la organización, a su puesto de trabajo y al área a la que pertenece su cargo, de igual forma busca facilitar que el nuevo miembro organizacional se adapte e incorpore valores, creencias, actitudes y comportamientos organizacionales, de manera tal que logre hacer parte de la cultura organizacional y contribuir desde su puesto de trabajo al alcance de los objetivos organizacionales.

2.5.2.1 Objetivo General

Participar en el proceso de Inducción personal de acuerdo a lo establecido en la descripción de procesos de la organización para garantizar una adaptación adecuada del nuevo colaborador a su puesto de trabajo.

2.5.2.2 *Objetivos Específicos*

- Realizar la inducción de personal administrativo de acuerdo a lo establecido en la descripción de procesos de la organización.
- Realizar la inducción de personal administrativo de acuerdo a lo establecido en la descripción de procesos de la organización.

2.5.2.3 *Estrategias de Acción*

Inducción a Personal Operativo

- Socializar los fundamentos filosóficos de la organización al nuevo colaborador.
- Realización de la prueba de fundamentos filosóficos.
- Coordinar la inducción de salud ocupacional y autocuidado.

Inducción de Personal Administrativo

- Socializar los fundamentos filosóficos de la organización al nuevo colaborador.
- Realización de la prueba de fundamentos filosóficos.
- Coordinar la inducción de salud ocupacional y autocuidado.
- Coordinar y realizar el recorrido e inducción por las áreas que componen la estructura organizacional de la compañía.

2.5.2.4 Procedimiento Desarrollado

Durante el periodo del 1 de Diciembre de 2008 al 1 de Octubre de 2009 se participo en la inducción de 118 colaboradores nuevos tanto de personal operativo como administrativo de la organización

Para el personal operativo:

- Se realizo la socialización de los fundamentos filosóficos de la organización.
- Se socializaron las normas, deberes y derechos del nuevo colaborador.
- Se llevo a cabo la socialización de los procesos llevados a cabo dentro del área de Gestión Humana.
- Se coordino la inducción sobre salud ocupacional y sobre las funciones del puesto de trabajo.
- Se realizo la prueba de fundamentos filosóficos.

Para el personal administrativo:

- Se realizo la socialización de los fundamentos filosóficos de la organización.
- Se coordino la inducción sobre salud ocupacional y autocuidado.
- Se coordinó y realizó el recorrido e inducción por las áreas que componen la estructura organizacional de la compañía, tales como Gestion Humana, Ingeniería, Postventa, Producción, Cooperativa Coobusscar, Sistema de Gestion de Calidad, Procesos y Calidad, Sistemas de la Información, Financiera, Compras, Costos donde se les realizo inducción sobre cada una de las funciones llevadas a cabo en estas áreas, sus responsabilidades, sus resultados, la contribución de cada una de estas al alcance de los objetivos de la compañía y se presento a las personas que componen la misma.

2.5.2.5 Población: Todo el personal que ingreso nuevo a la organización.

2.5.2.6 Evaluación del Impacto

Indicadores de logro cuantitativo

- 108 colaboradores nuevos a los que se les brindo el proceso de inducción de personal.

Indicadores de logro cualitativo

- Prueba de fundamentos filosóficos
- Formatos de inducción de personal diligenciados

2.5.2.7 Presentación y Análisis de resultados:

Durante el periodo del 1 de Diciembre de 2008 al 1 de Octubre de 2009 se realizaron 108 inducciones del personal tanto operativo como administrativo de la organización; para el mes de diciembre se realizaron un total de 11 inducciones, para el mes de enero se realizo el proceso de inducción con 11 colaboradores nuevos, para el mes de febrero se realizo el proceso de inducción a 9 colaboradores, para el mes de marzo a 3, para el mes de abril a 4, para el mes de mayo se realizo 1 inducción, para el mes de junio 17 inducciones, para el mes de julio 25 inducciones, para el mes de Agosto 8 inducciones, para el mes de septiembre 11 inducciones y en el mes de Octubre 8 Inducciones. En el mes de julio se realizaron un mayor número de inducciones debido a que se contrato más personal nuevo en la organización; en los meses de marzo, abril y mayo disminuyo el número de inducciones por mes debido a que se contrato un menor número de colaboradores.

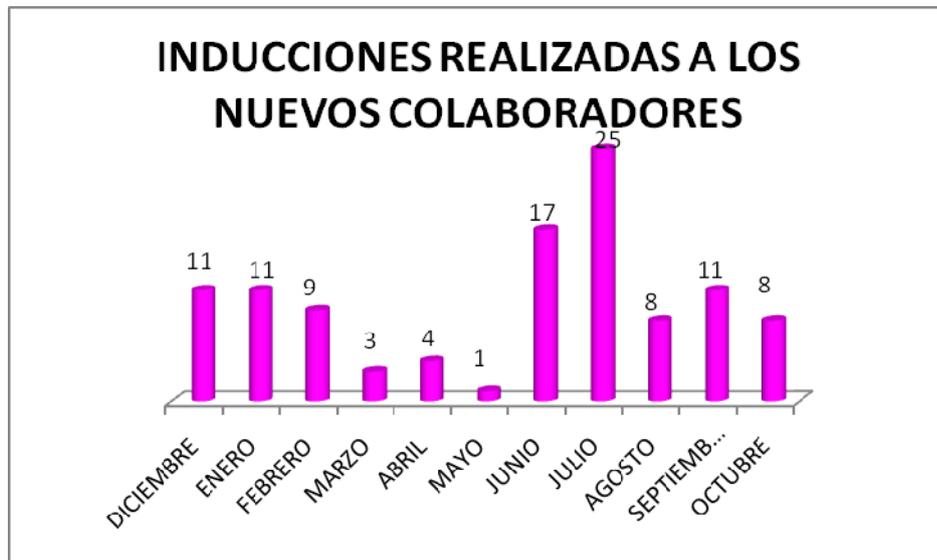


Figura 8. Inducción a nuevos colaboradores mes a mes

Para el personal administrativo, se realizaron un total de 28 inducciones, en el mes de diciembre se realizó 1 inducción de personal administrativo, en el mes de enero se realizaron 6 inducciones, en el mes de febrero 1 inducción, en el mes marzo 2 inducciones, en el mes de abril 1 inducción, en el mes de mayo 1 inducción, en el mes de junio 4 inducciones, en el mes de julio 2 inducciones, en el mes de agosto 5 inducciones, en el mes de septiembre 5 inducciones, y en el mes de octubre no se realizó ninguna inducción para el personal administrativo. Como se observa en el mes de enero se realizaron inducciones de personal administrativo en mayor medida en comparación con los otros meses.



Figura 9. Inducción a personal administrativo

Para el personal operativo de la organización, realizaron un total de 80 inducciones; en el mes de diciembre se realizaron 10 inducciones, en el mes de enero 5 inducciones, en el mes de febrero se realizaron un total de 8 inducciones, en el mes de marzo se realizó 1 inducción, en el mes de abril se realizaron tres inducciones del personal operativo, en el mes de mayo, no se realizó ninguna inducción con el personal operativo, en el mes de junio se realizaron 13 inducciones, en el mes de julio 23, en el mes de agosto 3, en el mes de septiembre 6 y en el mes de octubre 8 inducciones del personal operativo. Como se logra evidenciar, en el mes de julio se realizaron procesos de inducción a un mayor número de colaboradores del personal operativo, debido a que en este ingreso un mayor número de personal en el periodo de práctica, en el mes de mayo no se realizó ninguna inducción al personal operativo debido a que no se requirió contratación para estas áreas.



Figura 10. Inducción a personal operativo

2.5.2.8 Dificultades Presentadas: Para el eje de intervención de inducción de personal no se ha presentado ninguna dificultad hasta el momento.

2.5.3 Proceso de evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es un mecanismo que facilita conocer de manera válida y confiable el desempeño de un colaborador en su puesto de trabajo, con el objetivo de analizar en qué competencias específicas presenta falencias para así potencializar las mismas a través de diferentes oportunidades de mejora, para que así este logre cumplir con los resultados esperados de su desempeño y al mismo tiempo logre formarse laboral y profesionalmente.

2.5.3.1 Objetivo

Coordinar la ejecución del procedimiento de evaluación de desempeño de acuerdo a lo establecido por la organización.

2.5.3.2 Objetivos específicos:

- Realizar la evaluación de desempeño del personal operativo de acuerdo a lo establecido en los procesos de la organización.
- Realizar la evaluación de desempeño del personal administrativo de acuerdo a lo establecido en los procesos de la organización.
- Replantear algunos aspectos relacionados con la metodología usada en la evaluación de desempeño realizada en la organización para garantizar que este proceso sea realizado de forma adecuada.

2.5.3.3 Estrategias de Intervención

Evaluación de desempeño del Personal Operativo

- Coordinar con los Jefes de área la realización de la evaluación de desempeño del personal operativo.
- Realizar la calificación y el análisis de la evaluación de desempeño del personal operativo
- Analizar los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño para diseñar el programa integral anual de capacitaciones

Evaluación de desempeño del Personal Administrativo

- Aplicar la evaluación de desempeño bajo el modelo de 360 grados a todo el personal administrativo de la empresa.
- Calificar y analizar la evaluación de desempeño.
- Hacer la retroalimentación a los colaboradores de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño

- Analizar los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño para diseñar el programa integral anual de capacitaciones.

2.5.3.4 Población: Todos los colaboradores de Busscar de Colombia S.A

2.5.3.5 Procedimiento Desarrollado

Durante el periodo del primero de Diciembre de 2008 al 1de Octubre 2009 se participo en la realización de 827 evaluaciones de desempeño tanto del personal operativo como administrativo de la organización. Del personal operativo se participo en 747 evaluaciones; y del personal administrativo se participo en la evaluación de 80 colaboradores.

Para el personal Administrativo de la organización

- Se calificó y analizó la evaluación
- Se analizaron y se tuvieron en cuenta los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño para diseñar el programa integral anual de capacitaciones.

Para el personal operativo de la organización

- Se realizó la calificación y el análisis de la evaluación de desempeño a cada uno de los colaboradores pertenecientes a las áreas de la organización.
- Se analizar los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño para diseñar el programa integral anual de capacitaciones.

2.5.3.6 Evaluación del Impacto

Indicadores de logro cuantitativo

- 827 Evaluaciones de desempeño realizadas.

Indicadores de logro cualitativo

- Análisis de las evaluaciones de desempeño realizadas.
- Retroalimentación a los colaboradores de las evaluaciones de desempeño realizadas.

2.5.3.7 Presentación y Análisis de Resultados:

Del periodo del 1 de Diciembre de 2008 al primero de Octubre de 2009, se participo en la realización de la evaluación de desempeño al personal operativo y administrativo de la organización, para un total de 827 evaluaciones de desempeño. Para el personal operativo se participó en la realización de 747 colaboradores, correspondiente a cada una de las áreas operativas que componen la empresa, en el primer semestre del periodo de práctica se evaluó un total de 406 colaboradores de la siguiente manera: del área de plásticos se evaluó a un total de 105 colaboradores, del área Promasivo se evaluaron 12 colaboradores, del área de Postventa se evaluaron a 7 personas, del área de partes se evaluaron a 75 personas del área de Mantenimiento se evaluaron a un total de 14 colaboradores, del área de Terminado se realizo la evaluación de desempeño a 13 colaboradores del área de Montaje 1 se evaluaron a 60 colaboradores, del área de pintura se evaluaron a un total de 56 colaboradores. Obsérvese a continuación:

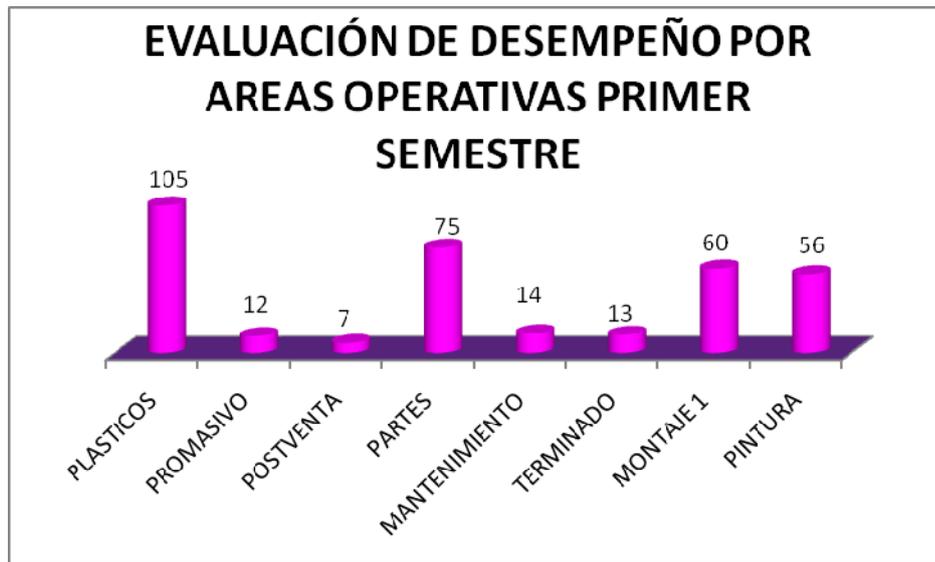


Figura 11. Evaluación de Desempeño por Áreas Operativas primer semestre.

Para el personal administrativo de la organización, se realizó la evaluación de desempeño de 64 colaboradores, correspondiente a cada una de las áreas administrativas de la empresa. Del área de Calidad se realizó la evaluación de 13 colaboradores, del área de Postventa a 7 colaboradores, en el área de Costos se realizó la evaluación de 4 colaboradores, en el área Sistemas en la de dos colaboradores, en el área de Gestión Humana se realizó la evaluación de 7 colaboradores, en el área de comercial en la de dos colaboradores, en el área de almacén en la de 6 colaboradores, en el área de compras en la evaluación de 3 colaboradores, en el área de Sistema de Gestión de Calidad se participó en la evaluación de una persona, en el área de Ingeniería en la evaluación de 10 personas y en el área de Producción en la evaluación de 4 colaboradores.

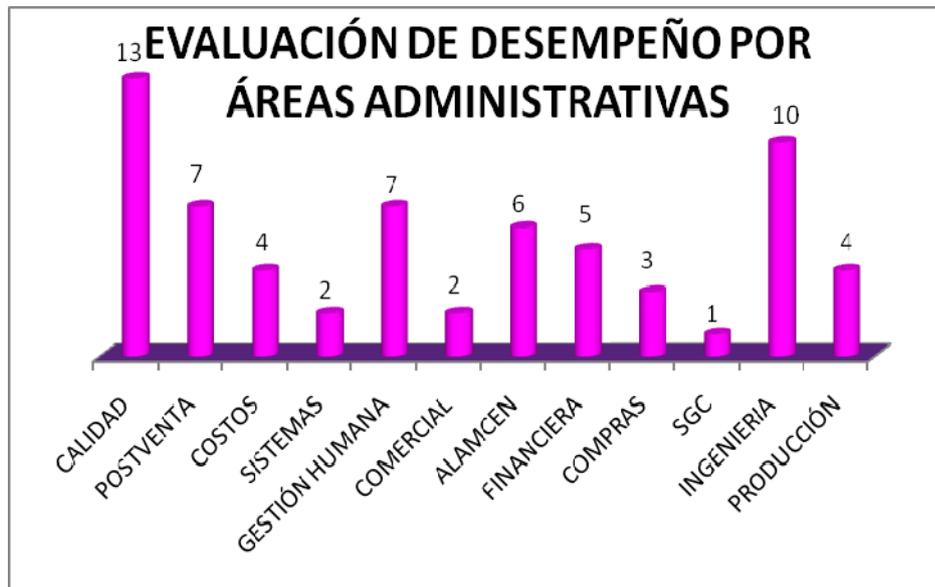


Figura 12. Evaluación de Desempeño Áreas Administrativas

En el segundo semestre del periodo de práctica se realizó la evaluación de desempeño de 406 colaboradores del personal operativo de la organización. Del área de mantenimiento se evaluaron 12 personas, del área de montaje 1 se evaluaron 50 colaboradores, del área de partes 42 colaboradores, del área de proyectos 15 colaboradores, del área de plásticos 54 colaboradores, del área de postventa 7 colaboradores, del área de almacén 16 colaboradores, del área de montaje 1 se evaluaron 106 colaboradores, del área de Montaje 2, 63 colaboradores, del área de Pintura 46, del área de Postventa 44. Obsérvese a continuación:

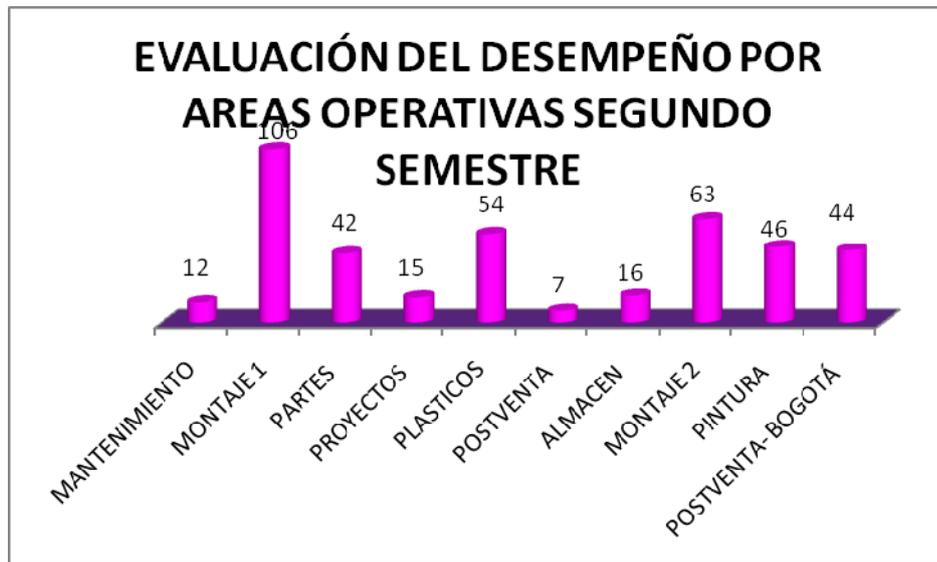


Figura 13. Evaluación de Desempeño Áreas Operativas segundo semestre.

2.5.3.8 *Dificultades Presentadas:* Para el desarrollo de este eje de intervención no se presento ninguna dificultad.

2.5. 4 *Intervención en Clima Organizacional*

El clima organizacional es una variable genérica que abarca todas las realidades de la organización y que da cuenta de las percepciones colectivas y compartidas que tienen los miembros de la organización acerca de su lugar de trabajo. Estas percepciones son generadoras de juicios, los cuales a su vez tienen influencia sobre las creencias y comportamientos de los miembros de la organización. Y son determinantes de la motivación, la satisfacción, el desempeño en el trabajo y la productividad que un colaborador pueda tener.

2.5.4.1 Objetivo

Diseñar una propuesta de intervención que permita mejorar las variables que fueron evaluadas de forma negativa por los colaboradores de la empresa en el estudio de Clima Organizacional realizado en el año 2008 y antes nuevas variables encontradas.

2.5.4.2 Objetivos específicos

- Socializar y confrontar los resultados obtenidos en el estudio de Clima Organizacional del año 2008.
- Identificar nuevas necesidades de intervención del Clima Organizacional.
- Recoger propuestas de intervención con los colaboradores para las variables del clima organizacional que están siendo percibidas de forma negativa por los colaboradores de la empresa.

2.5.4.3 Estrategias de Intervención

1. Fase de preparación:

- Analizar de forma rigurosa los resultados obtenidos en el estudio de clima organizacional del año 2008.
- Coordinación de fechas con los jefes de área para la socialización de los resultados y recolección de propuestas de intervención.
- Diseñar metodología para identificar necesidades, confrontar información y recoger propuestas de intervención.

- Seleccionar una muestra representativa de colaboradores de cada área para recoger propuestas de intervención para el clima organizacional.

2. *Fase de Socialización, Identificación de nuevas necesidades y recolección de propuestas de intervención.*

- Sensibilización con los colaboradores sobre la importancia del clima organizacional dentro de una organización.
- Socializar los resultados del diagnóstico realizado en el año 2008 y confrontar los resultados obtenidos.
- Identificar nuevas necesidades y recoger propuestas de intervención viables con los colaboradores de la organización.

3. *Fase de Construcción de Propuesta de Intervención:*

- Sistematización de la información suministrada por los colaboradores.
- Análisis de propuestas de intervención dadas por los colaboradores.
- Realización de Propuesta de Intervención para mejorar el clima organizacional.

2.5.4.4 *Población:* Muestras representativas de los colaboradores de Buscar de Colombia.

2.5.4.6 *Procedimiento Desarrollado*

Durante el periodo del primero de Julio de 2009 al el primero de Octubre de 2009 se desarrollo la propuesta de intervención en clima organizacional para lo cual se llevaron a cabo las siguientes fases:

1. Fase de Preparación

- Se analizó de forma rigurosa los resultados obtenidos en el estudio de Clima Organizacional realizado en el año 2008.
- Se coordinó con los jefes de área las fechas para la socialización de los resultados y la recolección de propuestas de intervención.
- Se diseñó una metodología que permitió socializar los resultados del diagnóstico, identificar nuevas necesidades y recoger propuestas de intervención con 249 colaboradores de la organización.
- Se utilizó un muestreo aleatorio para la selección de los colaboradores que conformarían la muestra representativa obsérvese a continuación:

ÁREA	NÚMERO DE PERSONAS
PLASTICOS	68
PROYECTOS	10
MONTAJE 1	32
MONTAJE 2	31
PARTES	20
PINTURA	24
ALMACEN	12
MANTENIMIENTO	11
COMPRAS	4
FINANCIERA	8
INGENIERIA	5
CALIDAD Y PROCESOS	5
SISTEMAS	5
COSTOS	3
POSTVENTA	7
COMERCIAL	4
GESTIÓN HUMANA	3

Tabla 1. Participantes propuestas de intervención en clima organizacional por áreas.

2. Fase de socialización, Identificación de nuevas necesidades y recolección de propuestas de intervención:

- Se dio a conocer a los colaboradores el concepto clima organizacional y sus características.
 - Se realizó sensibilización sobre la importancia del clima organizacional dentro de una organización.
 - Se utilizó metodología que permitió socializar los resultados diagnósticos, identificar nuevas necesidades y recoger propuestas de intervención, esta metodología consistió en:
 - a. Presentación de los resultados estadísticos del diagnóstico a los colaboradores y de la metodología utilizada para el estudio.
 - b. Presentar y recordar las variables evaluadas, su definición y preguntas que componían el cuestionario a través del siguiente documento:
-

SENTIDO DE PERTENENCIA:

Hace referencia a la percepción que tienen los colaboradores acerca de la identidad con la organización derivado de la vinculación con la misma, siendo un constructo ideal que se configura desde el apego, el sentido de compromiso y responsabilidad del colaborador con relación a los objetivos y programas de la organización.

- Me gusta formar parte de Busscar de Colombia S.A.
- Me satisface ver el desarrollo de Busscar de Colombia .S.A.
- A través de Busscar de Colombia planeo un Futuro para mí y mi familia
- He apoyado a Busscar de Colombia cuando a estado en situaciones difíciles

- Tengo buena actitud cuando utilizo más tiempo del establecido en la empresa para desarrollar mis tareas.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Hace referencia a la percepción que tienen los colaboradores sobre el sitio de trabajo, así como sus condiciones físicas y ambientales, como también la percepción en cuanto al significado de su puesto de trabajo, realización de actividades e implementación de planes y proyectos.

- Cumplimiento con las normas establecidas dentro del reglamento de trabajo
- Conozco mis funciones y deberes dentro de Buscar de Colombia
- Puedo realizar mi trabajo sin necesidad de ser vigilado por mi jefe
- Conozco mi contribución en el alcance de los objetivos de la empresa
- La empresa me permite realizar propuestas positivas para el mejoramiento de mi trabajo
- La empresa me permite hacer cambios en mi puesto de trabajo
- Al finalizar mi trabajo siento haber alcanzado los objetivos del día.
- Poseo las herramientas y materiales suficientes para desarrollar mis funciones y cumplir con los objetivos.
- El espacio, temperatura y condiciones de aseo de mi puesto de trabajo, son adecuados para la ejecución de mis tareas.
- Las condiciones de mi trabajo (ruido, posiciones, temperatura, químicos, partículas, entre otros) NO amenazan mi salud física

PROGRESO Y DESARROLLO:

Hace referencia a la percepción que tienen los colaboradores acerca de los programas y procesos tendientes a su beneficio y desarrollo, los cuales propenden por incrementar la efectividad y el bienestar dentro de la organización.

- En la empresa me brindan estímulos y reconocimientos que premian mi buen trabajo.
- Dentro de la empresa hay oportunidad de desarrollo personal y laboral

- En la empresa tengo la oportunidad de aprender sobre nuevas tareas y desarrollar habilidades
- En la empresa existe igualdad de oportunidades de crecer y ascender entre los colaboradores
- Los programas de bienestar social con los que cuenta la empresa son adecuados
- La empresa facilita espacios de integración y recreación para su personal

COMUNICACIÓN:

Hace referencia a la percepción que tienen los colaboradores acerca de los medios, mecanismos y eficiencia con que circula y se transmite la información en la empresa para el desarrollo eficaz de las tareas dentro de la misma.

- Existe una integración entre las diferentes áreas de la empresa para alcanzar los objetivos
- En la empresa la información fluye de forma rápida y oportuna
- Hay claridad en la información que me suministran las diferentes áreas de la empresa.
- Los medios y métodos utilizados para transmitir la información en la empresa son adecuados.
- Sé dónde y cómo puedo obtener la información que necesito en la empresa
- Puedo hablar con los demás compañeros de la empresa acerca de mis problemas y dificultades en el trabajo sin ningún temor

RELACIONES INTERPERSONALES

Hace referencia a la percepción que tienen los colaboradores acerca de la posibilidad para relacionarse de manera formal e informal, independiente del área a la que pertenezca. Fundando dicho relacionamiento en el respeto, la cooperación y la tolerancia

- Tengo buenas relaciones interpersonales con cada uno de mis compañeros.
- Encuentro un ambiente de cordialidad y respeto en la empresa.
- Participo y coopero con mis compañeros para el desarrollo del trabajo

- Cuento con el apoyo de mis compañeros para resolver los problemas que presenten en el desarrollo de mis labores.
- En la empresa se respetan las ideas, sentimientos y creencias expresadas por las diferentes personas.

PERCEPCIÓN DEL JEFE INMEDIATO

Hace referencia a la percepción que tienen los colaboradores acerca de las actuaciones gerenciales de los jefes, tanto mediatos como inmediatos, en términos de: Estilo de dirección, disponibilidad de recursos, claridad y coherencia en la dirección.

- Los comentarios que hace mi jefe acerca de mi trabajo son pertinentes
- La ayuda que me proporciona mi jefe cuando la necesito es la adecuada
- Mi jefe me brinda a mí y a mis compañeros un trato respetuoso
- La manera como mi jefe asigna las tareas es adecuada
- El nivel de conocimiento que tiene mi jefe de los temas que tienen que ver con el área que lidera es adecuado
- Mi jefe reconoce los logros y éxitos que he tenido en mi desempeño.
- Mi jefe se interesa por darme el apoyo y ánimo personal en las situaciones en las que lo requiero.
- Mi jefe reconoce y acepta de manera adecuada cuando le hago caer en cuenta de un error cometido por él mismo.
- La actitud de mi jefe frente a todo el grupo, estimula el cariño y pertenencia hacia la empresa.
- Mi jefe estimula en el grupo un ambiente de confianza, calidez y apoyo.

VALORES COLECTIVOS

Hace referencia a la percepción que tienen los colaboradores acerca de los principios ético-sociales que se inculca en la empresa.

- La empresa fortalece los valores organizacionales en las actuaciones en cada uno de los colaboradores.
- La empresa se preocupa por que los colaboradores conozcan la: misión, visión y objetivos

Tabla 2. Variables y preguntas cuestionario Clima Organizacional.

- c. Se realizó un conversatorio que permitió conocer las opiniones de los colaboradores sobre los resultados del diagnóstico, y la opinión de estos sobre el estado actual de cada una de una de las variables evaluadas por el estudio, identificando así nuevas necesidades.
- d. Se utilizó un instrumento que permitió conocer las propuestas de intervención de los colaboradores sobre las variables que fueron percibidas de forma negativa y que afectan actualmente el Clima Organizacional.

C. Fase de construcción de propuesta de intervención:

- Sistematización de la información suministrada por los colaboradores de cada una de las áreas.
- Análisis estadístico de las propuestas de intervención aportadas por los colaboradores para mejorar el clima organizacional.
- Construcción de propuesta de intervención general que tiene como objetivo mejorar el clima organizacional dentro de la organización.

2.5.4.7 Evaluación del Impacto

Indicadores de Logro cuantitativo

- 249 colaboradores que participaron en la socialización, identificación de nuevas necesidades y recolección de propuestas de intervención para mejorar el clima organizacional.
- Realizar propuestas de intervención para 5 de las variables que fueron percibidas de forma negativa por los colaboradores.
- Realizar 2 propuestas de intervención generales para las variables que fueron percibidas en mayor medida de forma negativa por los colaboradores.

Indicadores de logro cualitativo

- Conocimiento sobre el estado del clima organizacional dentro de la organización.
- Propuesta de intervención en clima organizacional.

2.5.4.8 Presentación y análisis de resultados

Del primero de Julio de 2009 al primero de Octubre de 2009 se realizó la propuesta de intervención en clima organizacional, para la construcción de esta propuesta participaron colaboradores de cada una de las áreas que componen la organización, para lo cual se realizó un muestreo aleatorio que permitió conformar una muestra representativa de las áreas de la organización. Dicha muestra participó en la socialización de los resultados del diagnóstico realizado en el año 2008, la identificación de nuevas necesidades y la recolección de propuestas de intervención. A continuación se puede observar el número de participantes de cada una de las áreas de la organización:



Figura 14. Número de participantes Propuesta de Intervención en Clima Organizacional.

La socialización de los resultados del diagnostico, la identificación de nuevas necesidades de intervención y la recolección de propuestas de intervención permitió realizar propuestas de intervención para 5 variables que evaluó el estudio. Obsérvese a continuación

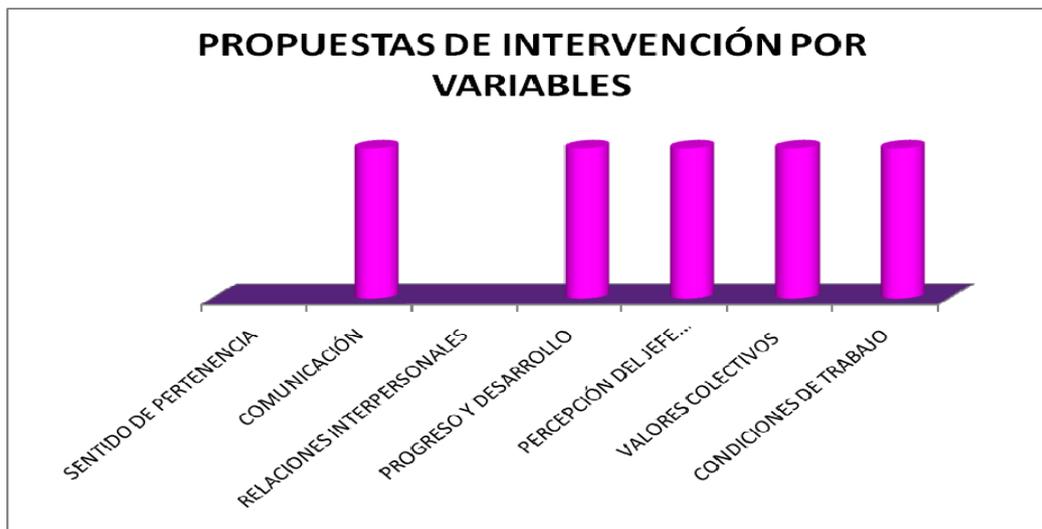


Figura 15. Propuestas de intervención en clima organizacional por variables.

2.6 Conclusiones

El factor humano es un elemento fundamental para cualquier organización, es por tal razón que la Psicología Organizacional se plantea como uno de sus objetivos principales el concientizar a las empresas de la importancia de generar calidad de vida laboral para las personas dentro de un contexto de trabajo. En relación con esto y teniendo en cuenta que la Psicología al ser una ciencia de la salud, tiene dentro de sus principios la generación de calidad de vida laboral para las personas desde el ambiente en que estos se desenvuelvan, la Psicología organizacional se ha planteado diferentes metodologías que buscan aportar sus conocimiento teorico-practicos orientados al desarrollo y bienestar de las personas dentro de un contexto laboral.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que la practica profesional, realizada en Busscar de Colombia S.A contribuyo a la generación de calidad de vida laboral para los colaboradores que hacen parte de la organización, pues a través de los diferentes ejes de intervención que se desarrollaron se logro generar condiciones de trabajo que va en búsqueda del bienestar y desarrollo para las personas dentro de la organización.

Los ejes de intervención desarrollados permitieron aplicar los conocimientos adquiridos en la formación académica y potenciarlos mucho más en la practica profesional, así mismo apporto a la adquisición de nuevos conocimientos que contribuirán en gran medida al crecimiento profesional y personal de la practicante.

La práctica profesional realizada fue altamente productiva en la medida que permitió el desarrollo de diferentes ejes de intervención que facilitaron adquirir un conocimiento más amplio de la Psicología Organizacional y al mismo tiempo permitió la adquisición de habilidades y competencias personales que contribuyeron a una potencialización de las competencias profesionales muy alta.

2.7 Recomendaciones

2.7.1 Proceso de Selección de Personal:

- Se recomienda la adquisición de pruebas psicotécnicas que permitan una valoración más objetiva de los candidatos, de acuerdo al perfil de cada cargo requerido.
- Diseñar formato de entrevista de selección de personal por competencias y pruebas situacionales que permitan una evaluación más rigurosa y confiable de los candidatos.
- La adecuación de un espacio físico para la realización de pruebas psicotécnicas y entrevista, que permita mejorar las condiciones de valoración de los candidatos sin que se presenten factores de distracción al momento de la evaluación.
- En procesos de selección masiva, se recomienda contar con el apoyo de un ayudante que se encargue de la realización de las labores operativas, para así agilizar más el proceso.

2.7.2 Proceso de Inducción de Personal:

- Diseñar metodología que permita crear un aprendizaje significativo en los colaboradores sobre los fundamentos filosóficos de la organización.
- Actualizar el reglamento interno de trabajo, para darlo a conocer a cada colaborador en el proceso de inducción.
- Realizar con los colaboradores de las áreas operativas, inducción sobre cada uno de los procesos que manejan las áreas que componen la estructura organizacional.

2.7.3 Proceso de evaluación del desempeño:

- Modificar formato de evaluación del desempeño para el personal operativo, que permita evaluar competencias organizacionales y técnicas de forma más amplia y confiable.

- Programar fechas para que los Jefes inmediatos realicen la retroalimentación de la evaluación del desempeño con cada colaborador.
- Tener en cuenta la evaluación de desempeño para crear programas de formación y capacitación significativos de acuerdo a las necesidades encontradas.

2.7.4 Propuesta de Intervención en Clima Organizacional

- Realizar acciones encaminadas a la ejecución de la propuesta de intervención en Clima Organizacional.

2.7.5 Proceso de Capacitación de Personal

- Diseñar plan de capacitaciones en competencias técnicas tanto para el personal operativo como administrativo de la organización.

3. O COMPLEMENTARIOS

3.1 Referencias

Alvarez, G. (1992). *El constructo “Clima Organizacional” Conceptos, teorías, investigaciones y resultados relevantes*. Revista interamericana de Psicología Ocupacional Volumen 11 1 y 2.

Aranda, G (1997). *El hombre y el proceso de trabajo*. Madrid, Editorial Verbo Nuevo.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Editorial McGraw-Hill/interamericana, S.A.

Furnhan, A. (2001). *Psicología Organizacional, El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Editorial Mexicana.

Landy, F y Conte, J. (2005). *Psicología Industrial, introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. México: Editorial McGraw-Hill/interamericana editores, S.A de C.V.

Londoño, H (1996). *Sinergia Motivacional y su mecanismo vectorial en la productividad*.

Pereda, S y Berrocal, F. (2001). *Técnicas de Gestion de Recursos Humanos por Competencias*.

Toro F. (2001). *El Clima Organizacional perfil de empresas colombianas*. Medellin Colombia: Cincel.

3.2 APENDICE

3.2.2 Apéndice B. Formato de Recolección de Información.

FORMATO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

FECHA	SUMINISTRO INFORMACIÓN	TEMATICA	INFORMACIÓN SUMINISTRADA
1-15/12/2008	Julián Felipe Alvarez (Practicante de Psicología año 2008) Adrian Escobar Tovar (Director de Gestion Humana)	Funciones principales que realiza el área de Gestion Humana dentro de Busscar de Colombia S.A	El área de Gestion Humana dentro de Busscar de Colombia, tiene bajo su responsabilidad diferentes funciones que van enfocadas a la gestión del capital humano de la empresa. Gestion Humana realiza los procesos de: -Selección de personal -Inducción de personal -Contratación -Nomina -Evaluación de desempeño bajo el modelo de 360 grados -Capacitación de personal -Estudio de Clima Organizacional -Bienestar Social -Procesos Disciplinarios
			La Información suministrada permitió conocer la necesidad que existe en Busscar de Colombia de que se realicen procesos de selección de personal, al mismo tiempo que permitió conocer como se llevan a cabo cada uno de los subprocesos que componen este gran proceso y permitió identificar las falencias que se presentan en el mismo. Después de que se Genere una vacante dentro de la organización el proceso de selección de personal en Busscar de Colombia se lleva a cabo a través de los siguientes subprocesos: <ul style="list-style-type: none"> • Revisión del Perfil del cargo: En este punto se obtuvo información sobre las necesidades ante las que se empiezan a desarrollar los perfiles del cargo al igual que las personas de la organización que se encargaron de que estos documentos estén

1-15/12/2008	<p>Julián Felipe Alvarez (Practicante de Psicología año 2008)</p> <p>Adrian Escobar Tovar (Director de Gestion Humana)</p>	Sub procesos llevados a cabo dentro del proceso de selección de personal	<p>especificados y los contenidos de los mismos que son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Identificación del cargo. -Resumen del cargo. -Responsabilidades que tiene la persona que ocupe el cargo. -Funciones principales del cargo. -Principales relaciones de trabajo del cargo. -Conocimientos y habilidades requeridas. <p>Toma de Desiciones.</p> <p>También se logro conocer las competencias organizacionales las cuales están nombradas, definidas más no operacionalizadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento: Para este subproceso se obtuvo información de las actividades llevadas a cabo para la recolección de hojas de vida estas son: <ul style="list-style-type: none"> -Revisión de hojas de vida en el stock de la organización. -Publicación de la vacante en Computrabajo. -Solicitud de hojas de vida a las agencias temporales asociadas. -Selección de hojas de vida que más se ajusten al perfil requerido. • Entrevista: En este punto se obtuvo información sobre las áreas a indagar en la entrevista que se realiza a los candidatos para las diferentes vacantes. Los cuales son las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> -Área familiar. -Área personal. - Área Social. -Área Laboral (Experiencia y conocimientos). -Interés por la empresa. -Motivación para el trabajo. <p>Se obtuvo información sobre como llevar la secuencia de la entrevista y sobre como guiar a los candidatos para que nos proporcionen la información que se necesita conocer. En este punto se logro evidenciar que la organización carece de un documento donde este establecido el formato de entrevista, por lo cual hay una necesidad manifestada por el Director de Gestion Humana de que se diseñe uno. De igual forma se pudo observar de que la organización carece de un formato de entrevista bajo el modelo de competencias y al mismo tiempo se evidencia de que en la entrevista no</p>
--------------	---	--	---

			<p>se trabaja bajo este modelo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de pruebas psicotécnicas (Conocimiento sobre las pruebas psicotécnicas utilizadas en la organización al igual que algunos manuales de interpretación de las mismas, plantillas, hojas de respuesta, formatos de calificación. • Información sobre como realizar el concepto general de selección, al igual que el formato del mismo, el cual contiene la siguiente información del candidato: <p>-Datos de Identificación -Cargo a desempeñar. -Información Familiar -Información Académica. -Referencias laborales verificadas. -Competencias y conocimientos técnicos que posee o que son necesarios reforzar en el candidato. -Concepto del psicólogo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información sobre formato de Informe Psicológico descriptivo del proceso de selección, al igual que la forma de realizar el mismo y los contenidos de este, estos son: <p>-Datos de Identificación del candidato. -Nivel educativo. -Cargo al que aspira. Pruebas psicotécnicas aplicadas. -Área familiar. -Área Intelectual. -Área Emocional. -Área Social. -Área Laboral. -Conocimientos y habilidades requeridas para el cargo.</p> <p>También se obtuvo conocimiento sobre el formato para llevar el registro de procesos de selección realizados por mes y sobre la forma de realizar el indicador mensual.</p>
--	--	--	---

1-15/12/2008	<p>Julián Felipe Alvarez (Practicante de Psicología año 2008)</p> <p>Adrian Escobar Tovar (Director de Gestion Humana)</p>	Inducción de Personal	<p>En este punto se logro conocer los formatos de Inducción de personal tanto operativo como Administrativo, al igual que la logística de este proceso.</p> <p>El proceso de Inducción del personal operativo se realiza inmediatamente el nuevo colaborador ingresa a la organización, este proceso contiene los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Inducción sobre el puesto de trabajo (realizada por el jefe inmediato. -Inducción sobre procesos realizados por el área de Gestion humana. (realizada por el psicólogo de la organización o el practicante de psicología) -Inducción sobre seguridad Industrial y uso efectivo de elementos de protección personal. -Prueba de fundamentos filosóficos: donde se presenta una lectura sobre Misión, Visión, Valores Organizacionales, Política de Calidad, Historia de la organización; y posteriormente se entrega un formato con una serie de preguntas que el nuevo colaborador debe contestar. <p>El proceso de Inducción para el personal administrativo se realiza en un plazo máximo de 15 días después de que el colaboradora haya ingresado a la empresas; este contiene los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Prueba de fundamentos filosóficos (Se realiza de la misma manera que con el personal operativo). -Recorrido por cada una de las áreas de la organización, donde cada Jefe de área hace una presentación general de las funciones a cargo de cada una de estas y los resultados y responsabilidades de las mismas.
			<p>En este punto se obtuvo información sobre la logística para realizar el programa integral de capacitaciones para el año de 2009, la cual consiste en:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Coordinación con los diferentes facilitadores (ARP; EPS, empresas temporales asociadas, SENA, entre otros) los temas, fechas, horarios, y personal a capacitar, de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño y de las necesidades encontradas en la organización.

1-15/12/2008	<p>Julián Felipe Alvarez (Practicante de Psicología año 2008)</p> <p>Adrian Escobar Tovar (Director de Gestion Humana)</p>	Programa Integral Anual de capacitaciones	<p>-Realizar las convocatorios para las capacitaciones con el diferente personal elegido, e informar a estos y a los supervisores o Jefes de área los horarios y lugar donde se realizaran las mismas.</p> <p>-Entrega del formato de asistencia establecido en la pagina ISO de la organización.</p> <p>También se obtuvo información sobre los formatos en que queda establecido el programa integral de capacitaciones, al igual que el formato y forma de llevar a cabo el indicador mensual de capacitaciones realizadas por mes, y el total de horas hombre, que se refiere a cuantas horas de capacitaciones se dictaron.</p>
1-15/12/2008	<p>Julián Felipe Alvarez (Practicante de Psicología año 2008)</p> <p>Adrian Escobar Tovar (Director de Gestion Humana)</p>	Evaluación de desempeño	<p>En este apartado se obtuvo conocimiento sobre los formatos para la evaluación de desempeño tanto del personal operativo como Administrativo al igual que la aplicación, evaluación, interpretación y retroalimentación de los mismos.</p>

3.2.3 Apéndice C. Procesos de selección de personal.

DICIEMBRE							
NOMBRE	CARGO AL QUE ASPIRA	PRUEBAS PSICOLOGICAS APLICADAS	ENTREVISTA	PRUEBA TECNICA	INFORME PSICOLOGICO	VISITA DOMICIALIRIA	CONCEPTO PSICOLOGICO
TANGARIFE MONCADA LUIS FERNANDO	OPERARIO PREPARADOR	TIG,16 PF	x	X			
CESAR AUGUSTO CARDONA VELASQUEZ	SOLDADOR	16 PF, TIG	X	X			
EDISON STEWAR JARAMILLO RAMIREZ	OPERARIO PREPARADOR	TPD, WARTEG	X	X			
YOANNA CASTAÑEDA RESTREPO	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	TIG,TPD,TAN,16 PF,WARTEG, CARAS,EROS	X	X	X		
DIDIER ALBERTO MOLINA RODRIGUEZ	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	TIG,TPD,TAN,16 PF,WARTEG, CARAS,EROS	X	X	X		
JUAN DE DIOS GARCIA	OPERARIO PREPARADOR	TIG, 16 PF	X	X			
NESTOR ARIEL GARCIA OSORIO	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	TIG,TPD,TAN,16 PF,WARTEG, CARAS,EROS	X	X	X		
JULIANA ZAPATA NARANJO	FIBRERO III	WARTEG, CARAS	X	X			X
JULIAN ANDRES PINEDA	SUBALMECENISTA III	WARTEG, CARAS	X	X			X
LUISA FERNANDA FRANCO GOMEZ	PRACTICANTE DE TECNO IND		X				X
NESTOR MAURICIO ACOSTA RAMOS	FIBRERO III	WARTEG, CARAS	X	X			X
SANTIAGO ANDRES RIOS	FIBRERO III	WARTEG, CARAS	X	X			X
SANTIAGO ANDRES GARICA	FIBRERO III	WARTEG, CARAS	X	X			X
EDWIN SIDNEY SUAREZ	OPERARIO PREPARADOR	WARTEG, CARAS	X	X			
ALEX MAURICIO RIOS HERNANDEZ	FIBRERO III	WARTEG, CARAS	X	X			X
JOSE ALDEMAR GUTIERREZ	SOLDADOR	WARTEG, CARAS	X	X			X
DEIBY JOHAN CALDERON	FIBRERO III	WARTEG, CARAS	X	X			X
CARLOS ANDRES MURILLO PALTA	FIBRERO III	WARTEG, CARAS	X	X			X

ENERO							
NOMBRE	CARGO AL QUE ASPIRA	PRUEBAS PSICOLOGICAS APLICADAS	ENTREVISTA	PRUEBA TECNICA	INFORME PSICOLOGICO	VISITA DOMICIALIRIA	CONCEPTO PSICOLOGICO
JHON RUIZ ACEVEDO	OPERARIO PREPARADOR	16 PF, TIG	X	X			
FRANCISCO DE JESUS MARIN	CONDUCTOR		X				
JHON JAIRO MARIN LOPEZ	CONDUCTOR		X				
EDUARDO MEJIA BETANCOURT	CONDUCTOR		X				
RUBEN DARIO GIRALDO	CONDUCTOR		X				
GERMAN EDUARDO OCAMPO	CONDUCTOR		X				
MARTA ISABEL GALLEGO	TESORERA	TIG,TPD,TAN,16 PF,WARTEG, CARAS,EROS	X		X	X	
MAGDA MONICA CORREA	TESORERA	TIG,TPD,TAN,16 PF,WARTEG, CARAS,EROS	X		X	X	
CESAR AUGUSTO MONTOYA RIVERA	TESORETA	TIG,TPD,TAN,16 PF,WARTEG, CARAS,EROS	X		X	X	
NILSON ANDRES MAPURA	OPERARIO PREPARADOR	16PF, TIG	X	X			
DEIBY ALBERTOPEREZ	SOLDADOR	16PF, TIG	X	X			
ADRIANA BOTERO JIMENEZ	VENDEDORA	16PF, TIG, IPV, EROS, VALANTI,	X		X		
JHON FREDY PUERTA AGUDELO	VENDEDOR	16PF, TIG, IPV, EROS, VALANTI,	X		X		
CAROLINA SALAZAR VALENCIA	AUXILIAR DE VENTAS	IPV, EROS	X		X		
ELVIRA INES FOMEZ ARTEAGA	AUXILIAR DE VENTAS	IPV, EROS	X		X		
LEIDY JOHANA HENAO PARRA	AUXILIAR DE VENTAS	IPV, EROS	X		X		
LEIDY MARCELA BETANCUR CARDOANA	AUXILIAR DE VENTAS	IPV, EROS	X		X		
LINA CONSTANZA CARDENAS HERRERA	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	TIG,TPD,TAN,16 PF,WARTEG, CARAS,EROS	X	X	X		
ANA LUCIA JIEMENEZ ZAMBRANO	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	TIG,TPD,TAN,16 PF,WARTEG, CARAS,EROS	X	X	X		
EDWIN FERNANDO MEDINA	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	TIG,TPD,TAN,16 PF,WARTEG, CARAS,EROS	X	X	X		
SANDRA VIVIANA SANTA MARIA SUSA	AUXILIAR DE VENTAS	IPV, EROS	X	X	X		
LEIDY JOHANA BOBADILLA	AUXILIAR CONTABLE	TIG,TPD,TAN,16 PF,WARTEG, CARAS,EROS	X	X	X		
NELSON ANDRES MAPURA GIL	PINTOR	TIG, 16 PF	X	X			
LINA MARCELA MARIN	AUXILIAR DE VENTAS	IPV, EROS	X		X		
DIANA LUCIA MUÑOZ DOMINGUEZ	AUXILIAR CONTABLE	16 PF, WARTEG, EROS, TIG, TPD, TAN	X	X			X
MAURICIO DE JESUS URREGO LARGO	PINTOR	WARTEG, CARAS	X	X			X
JUAN MANUEL GIRALDO	SOLDADOR	WARTEG, CARAS	X	X			X
JHON JAMES GARCIA	OPERARIO FORRADOR	WARTEG, CARAS	X				X
ALBEIRO QUINTERO TRIANA	AUXILIAR DE COSTOS	16 PF, WARTEG, EROS, TIG, TPD, TAN	X		X		X
CLAUDIA PATRICIA GALEANO	AUXILIAR DE ENFERMERIA	16 PF, WARTEG, EROS, TIG, TPD, TAN	X		X		X
ANDRES FELIPE GARCIA SANCHEZ	AUXILIAR DE COSTOS	16 PF, WARTEG, EROS, TIG, TPD, TAN	X		X		X
JULIAN ANDRES CASTAÑO	AUXILIAR CONTABLE	16 PF, WARTEG, EROS, TIG, TPD, TAN	X	X	X		X
DAVID FELIPE JIMENEZ OCAMPO	OPERARIO PREPARADOR	WARTEG, CARAS	X	X			X
CARLOS ENRIQUE VELASQUEZ	CONDUCTOR	WARTEG, CARAS	X	X			X
PAULA KATERINE MONTOYA ATEHORTUA	AUXILIAR DE VENTAS	WARTEG, CARAS	X		X		X
HECTOR JAVIER LOPEZ CARDONA	CONDUCTOR		X				

FEBRERO							
NOMBRE	CARGO AL QUE ASPIRA	PRUEBAS PSICOLOGICAS APLICADAS	ENTREVISTA	PRUEBA TECNICA	INFORME PSICOLOGICO	VISITA DOMICIALIRIA	CONCEPTO PSICOLOGICO
JORGE IVAN GARCIA VALENCIA	AUXILIAR DE COSTOS	16PF, TIG, WARTEG, EROS	X		X		
JUAN GABRIEL MAFLA	AUXILIAR DE COSTOS	16PF, TIG, WARTEG, EROS	X		X		
FRANCISCO DE JESUS MARIN	CONDUCTOR		X				
EIDER VERGARA SALAZAR	CONDUCTOR		X				
WILLIAM TORRES TOMAN	CONDUCTOR		X				
CESAR AUGUSTO GALLEG0 JIMEZ	CONDUCTOR		X				
MARIO ARBEY BEDOYA CATAÑO	CONDUCTOR		X				
JHON JAIRO MARIN LOPEZ	CONDUCTOR		X				
RUBEN DARIO GIRALDO	CONDUCTOR		X				
HECTOR FABIAN OSORNO PEREZ	CONDUCTOR		X				
HAROLD PEREZ LOPEZ	P. INGENIERIA MECANICA	16 PF, TIG, EROS	X		X		
JOHANY ANDRES BONELO	OPERARIO PREPARADOR	WARTEG, CARAS	X	X			X
JOHANY BURITICA BURITICA	OPERARIO PREPARADOR	WARTEG, CARAS	X	X			X
MAURICIO ANTONIO CARDONA	OPERARIO PREPARADOR	WARTEG, CARAS	X	X			X
GERMAN EDUARDO RAMIREZ	OPERARIO PREPARADOR	WARTEG, CARAS	X	X			X
JULIAN BETANCOURT LOPEZ	OPERARIO PREPARADOR	WARTEG, CARAS	X	X			X
ORLANDO HERNANDEZ GUAPACHA	ASEADOR DE CABINAS DE PINTURA	WARTEG, CARAS	X	X			X
BRNAGLY GIRALDO	OPERARIO PREPARADOR	WARTEG, CARAS	X	X			X
ELKIN GEOVANY PINEDA	OPERARIO PREPARADOR	WARTEG, CARAS	X	X			X
DANNY LEANDRO SERNA	AUXILIAR DE COSTOS	WARTEG, CARAS	X				X

MARZO							
NOMBRE	CARGO AL QUE ASPIRA	PRUEBAS PSICOLOGICAS APLICADAS	ENTREVISTA	PRUEBA TECNICA	INFORME PSICOLOGICO	VISITA DOMICIALIRIA	CONCEPTO PSICOLOGICO
JUAN CARLOS LOPERA	CONDUCTOR		X				
WILLSON RESTREPO SANCHEZ	CONDUCTOR		X				
MAURICIO ANDRES RODAS TABORDA	SUPERVISOR DE ALMACEN	TIG, TPD, TAN, 16 PF, WARTEG, CARAS, EROS	X		X	X	
ANA MARIA ESTRADA	ANALISTA DE COMPRAS	TIG, EROS	X		X		
GERMAN ANTONIO GRISALES GIRALDO	APRENDIZ SENA	16 PF, TIG, TPD	X				
PABLO ALEXANDER TAMAYO	SUPERVISOR DE ALMACEN	TIG, TPD, TAN, 16 PF, WARTEG, CARAS, EROS	X		X	X	
ALEJANDRO VILLA HENAO	SUPERVISOR DE ALMACEN	TIG, TPD, TAN, 16 PF, WARTEG, CARAS, EROS	X		X		
OSCAR MAURICIO GOMEZ GALLEG0	SUPERVISOR DE ALMACEN	TIG, TPD, TAN, 16 PF, WARTEG, CARAS, EROS	X		X		
CARLOS ALBERTO TORO	SUPERVISOR DE ALMACEN	TIG, TPD, TAN, 16 PF, WARTEG, CARAS, EROS	X		X	X	
DIEGO FERNANDO BATERO CLAVIJO	PRACTICANTE DE INGENIERIA MECANICA	WARTEG, CARAS	X		X		X
DIEGO FERNANDO SOTO BAÑOL	APRENDIZ SENA	EROS, WARTEG	X				X
ANA MARIA BUILES	PRACTICANTE DE SALUD OCUPACIONAL	EROS, WARTEG	X				X

ABRIL							
NOMBRE	CARGO AL QUE ASPIRA	PRUEBAS PSICOLOGICAS APLICADAS	ENTREVISTA	PRUEBA TECNICA	INFORME PSICOLOGICO	VISITA DOMICIALIRIA	CONCEPTO PSICOLOGICO
CESAR ARIAS	SUPERVISOR DE ALMACEN	TIG, TPD, TAN, 16 PF, WARTEG, CARAS, EROS	X		X		
HERNAN DARIO GARCIA PIEDRAHITA	APRENDIZ SENA	16 PF, TIG, WARTEG	X				
MICHAEL STEVEN RIOS GONZALES	APRENDIZ SENA	16 PF, TIG	X				
DIEGO FERNANDO LIBRADO	APRENDIZ SENA	16 PF, TIG	X				
BICEN STIVEN RIOS RESTREPO	APRENDIZ SENA	16 PF, TIG	X				
JEISON STEVEN ORTIZ RESTREPO	APRENDIZ SENA	WARTEG, CARAS	X				X
JORGE ENRIQUE MORA CASTAÑO	APRENDIZ SENA	WARTEG, CARAS	X				X
MATEO MARTINEZ LOPEZ	APRENDIZ SENA	WARTEG, CARAS	X				X

MAYO							
NOMBRE	CARGO AL QUE ASPIRA	PRUEBAS PSICOLOGICAS APLICADAS	ENTREVISTA	PRUEBA TECNICA	INFORME PSICOLOGICO	VISITA DOMICIALIRIA	CONCEPTO PSICOLOGICO
MARIA CRISTINA	AUXILIAR CONTABLE	16 PF, WARTEG, VALANTI, TIG, TPD, TAN	X	X			
ANA MARIA COLORADO	AUXILIAR DE VENTAS	IPV, WARTEG, VALANTI, 16 PF	X				
DIANA CAROLINA GARCIA	AUXILIAR DE VENTAS	IPV, WARTEG, VALANTI, 16 PF	X				
ANA MARIA ESTRADA	AUXILIAR DE VENTAS		X				
JULIANA MARIA RUIZ	AUXILIAR DE VENTAS		X				
JOHANA CASTAÑEDA RESTREPO	AUXILIAR DE VENTAS		X				
LUZ MARINA RESTREPO SANCHEZ	AUXILIAR DE VENTAS		X				
LEIDY JOHANA RESTREPO SALGADO	AUXILIAR DE VENTAS		X				
PAULA ANDREA URIBE URIBE	AUXILIAR DE VENTAS		X				X
BEATRIZ ELENA MENDEZ	AUXILIAR DE VENTAS		X				
Jonathan Camilo Chala	supervisor Postventa Bogotá	EROS, WARTEG	X		X		X
DIANA VANESSA RODRIGUEZ HERRERA	AUXILIAR CONTABLE	16 PF, WARTEG, VALANTI, TIG, TPD, TAN	X	X	X		
MONICA JOHANA ESPINAL TORO	AUXILIAR CONTABLE	16 PF, WARTEG, VALANTI, TIG, TPD, TAN	X	X	X		
ANA MARICITZA CASTRILLON GUTIERREZ	AUXILIAR CONTABLE	16 PF, WARTEG, VALANTI, TIG, TPD, TAN	X	X	X		
JENNIFER PAOLA CANO RAMIREZ	AUXILIAR CONTABLE	16 PF, WARTEG, VALANTI, TIG, TPD, TAN	X	X	X		
DIANA MARCELA PATARROYO	AUXILIAR CONTABLE	16 PF, WARTEG, VALANTI, TIG, TPD, TAN	X	X	X		
LUZ ELENA JIMENEZ MOLINA	AUXILIAR CONTABLE	16 PF, WARTEG, VALANTI, TIG, TPD, TAN	X	X	X		
DIANA IBED LONDOÑO RIOS	AUXILIAR CONTAB LE	16 PF, WARTEG, VALANTI, TIG, TPD, TAN	X	X	X		
MONICA DEL SOCORRO JIMENEZ	AUXILIAR CONTABLE	16 PF, WARTEG, VALANTI, TIG, TPD, TAN	X	X	X		

JUNIO							
NOMBRE	CARGO AL QUE ASPIRA	PRUEBAS PSICOLOGICAS APLICADAS	ENTREVISTA	PRUEBA TECNICA	INFORME PSICOLOGICO	VISITA DOMICIALIRIA	CONCEPTO PSICOLOGICO
Diana Patricia ruiz Restrepo	Auxiliar Contable	16 PF, WARTEG, VALANTI, TIG, TPD, TAN	X	X	X		X
Jose Julian Valencia	Soldador III	WARTEG, CARAS	X	X			X
Hernan Dario Garcia Piedrahita	Aprendiz Sena		X	X			X
Albert Johany Suarez	Subalmecenista III	WARTEG, CARAS	X	X			X
Rene Nieto Herrera	Preparador de superficies	WARTEG, CARAS	X	X	X		X
Jennifer Paola Cano	auxiliar contable	16 PF, WARTEG, VALANTI, TIG, TPD, TAN	X	X	X		
Luz Helena Jimenez	auxiliar contable	16 PF, WARTEG, VALANTI, TIG, TPD, TAN	X	X	X		
Jóse Alexander Maldonado	Preparador de superficies	WARTEG, CARAS	X	X	X		X
Cesar Augusto Orrego Jimenez	Preparador de superficies	WARTEG, CARAS	X	X			X
Jhony Andres Ladino	Preparador de superficies	WARTEG, CARAS	X	X			X
Ana Maria Colorado	Auxiliar de Ventas	16 PF, WARTEG, VALANTI, TIG, IPV	X	X	X		X
Nestor Alexander Giraldo Ipuchima	Soldador III	WARTEG, CARAS	X	X			X
Jhon Javier Amaya Muñoz	Preparador de superficies	WARTEG, CARAS	X	X			X
Edison Diaz Correa	Preparador de superficies	WARTEG, CARAS	X	X			X
Michael Stiven Rios Gonzales	Aprendiz Sena	WARTEG, CARAS, VALANTI	X	X			X
Luis Alberto Tusarma Muñoz	Preparador de superficies	WARTEG, CARAS	X	X			X
Jhon Edison Duque	Preparador de superficies	WARTEG, CARAS	X	X			X
Edison Andres Garcia Ramirez	soldador	WARTEG, CARAS	X	X			
Jonathan Torres Moreno	fibrero III	WARTEG, CARAS	X	X			
Jonathan Andres Micolata	soldador	WARTEG, CARAS	X	X			
Cesar Augusto Alvarez López	soldador	WARTEG, CARAS	X	X			
edwin Samir Ruiz	soldador	WARTEG, CARAS	X	X			
Jhon Edier Jaramillo	soldaor	WARTEG, CARAS	X	X			
Diego Andres Bonilla	ensamblador	WARTEG, CARAS	X	X			
Hector Ivan gallego	preparador de superficies	WARTEG, CARAS	X	X			
Ana Marictza Castrillon	auxiliar contable	16 PF, WARTEG, VALANTI, TIG, TPD, TAN	X	X	X		
Diana Marcela Patarroyo	auxiliar contable	16 PF, WARTEG, VALANTI, TIG, TPD, TAN	X	X	X		
Monica Johana Espinal Toro	auxiliar contable	16 PF, WARTEG, VALANTI, TIG, TPD, TAN	X	X	X		
Diana Vanessa Rodriguez Herrera	auxiliar contable	16 PF, WARTEG, VALANTI, TIG, TPD, TAN	X	X	X		
Jose Giovany Vanegas	soldador	WARTEG, CARAS	X	X			
Luiz Piedad Torres	auxiliar contable	16 PF, WARTEG, VALANTI, TIG, TPD, TAN	X	X	X		
Diana ibed Londoño	auxiliar contable	16 PF, WARTEG, VALANTI, TIG, TPD, TAN	X	X	X		
James Toro Gomez	Preparador de superficies	WARTEG, CARAS	X	X			X
Alexander Peña Valencia	Preparador de superficies	WARTEG, CARAS	X	X			X

JULIO							
NOMBRE	CARGO AL QUE ASPIRA	PRUEBAS PSICOLOGICAS APLICADAS	ENTREVISTA	PRUEBA TECNICA	INFORME PSICOLOGICO	VISITA DOMICIALIRIA	CONCEPTO PSICOLOGICO
Juan Sebastian Villegas Velez	Auxiliar de costos	16PF, WARTEG, CARAS, VALANTI	X	X			X
Paula Andrea uribe Henao	auxiliar de ventas	IPV, WARTEG, VALANTI, 16 PF	X	X	X		X
Jonathan Gonzales Dias	soldador III	WARTEG, CARAS	X	X			X
Jorge Leonardo Jaramillo Taborda	Fibrero III	WARTEG, CARAS	X	X			X
Alejandro Escobar Muñoz	Fibrero III	WARTEG, CARAS	X	X			X
William Gonzales Morales	Fibrero III	WARTEG, CARAS	X	X			X
Jorge William Marin Tabares	soldador III	WARTEG, CARAS	X	X			X
Bran Smith Vargas Calero	mecanico	WARTEG, CARAS	x	x			
Juan David Taborda	ensamblador	WARTEG, CARAS	x	x			
Luis Bernardo Villa	ensamblador	WARTEG, CARAS	x	x			
Hector Gabriel sanchez	ensamblador	WARTEG, CARAS	x	x			
Adrian Felipe Bustamante	soldador	WARTEG, CARAS	x	x			
Ruben de Jesus Lopez Correa	soldador	WARTEG, CARAS	x	x			
Alvaro Arias Escobar	soldador	WARTEG, CARAS	x	x			
Juan Pablo Jiemenez Franco	Fibrero III	WARTEG, CARAS	X	X			X
Carlos Alberto Gonzales Restrepo	Fibrero III	WARTEG, CARAS	X	X			X
Luis Alberto Lujan Marin	soldador III	WARTEG, CARAS	X	X			X
Cesar Augusto Ramirez	soldador III	WARTEG, CARAS	X	X			X
Rodrigo Hernandez Martinez	Ensamblador de componentes III	WARTEG, CARAS	X	X			X
Camilo Andres Ramirez Echeverry	soldador III	WARTEG, CARAS	X	X			X
Jorge Armando Bañol Higuaita	soldador III	WARTEG, CARAS	X	X			X
Jose Israel Cortes Arenas	Ensamblador de componentes III	WARTEG, CARAS	X	X			X
Manuel Alejandro Galeano Carvajal	soldador III	WARTEG, CARAS	X	X			X
Alexander Pardo Santacruz	soldador III	WARTEG, CARAS	X	X			X
Gabriel Antonio Mejia	soldador III	WARTEG, CARAS	X	X			X
Alvaro Javier Villegas Salazar	soldador III	WARTEG, CARAS	X	X			X
Julian Andres Melo Echavarría	soldador III	WARTEG, CARAS	X	X			X
Omar Eli Galvez Cortes	Ensamblador de componentes III	WARTEG, CARAS	X	X			X
Camilo Andres Duque Garcia	soldador III	WARTEG, CARAS	X	X			X
Juan Pablo Palacio	soldador III	WARTEG, CARAS	X	X			X
Cesar Augusto Cardona Velasquez	Soldador III	WARTEG, CARAS	X	X			X

AGOSTO							
NOMBRE	CARGO AL QUE ASPIRA	PRUEBAS PSICOLOGICAS APLICADAS	ENTREVISTA	PRUEBA TECNICA	INFORME PSICOLOGICO	VISITA DOMICIALIRIA	CONCEPTO PSICOLOGICO
Jorge Ivan Peña Montes	soldador III	WARTEG, CARAS	X	X			X
Victor Alfonso Bañol Baron	Aprendiz Sena	WARTEG, CARAS	X	X			X
María Cristina García Pineda	Auxiliar de Contabilidad	16 PF, WARTEG, VALANTI, TIG, TPD, TAN	X	X			X
Edwin Nossa	Director de Mercadeo y ventas	IPV, WARTEG, VALANTI, 16 OF	X	X	X		X
Angela Johana Rivera Combariza	Coordinadora de comercio exterior	WARTEG, VALANTI, CARAS, 16 PF	X	X	X		X
Miguel Angel Idarraga	soldador III	WARTEG	X	X			X
Juan Carlos Rios	Auxiliar de servicios generales	WARTEG	X	X			X
Victor Daniel Peña Florez	Dibujante	WARTEG, VALANTI, CARAS	X	X			X

SEPTIEMBRE							
NOMBRE	CARGO AL QUE ASPIRA	PRUEBAS PSICOLOGICAS APLICADAS	ENTREVISTA	PRUEBA TECNICA	INFORME PSICOLOGICO	VISITA DOMICIALIRIA	CONCEPTO PSICOLOGICO
DANIEL ALEJANDRO CALLE RESTREPO	SOLDADOR III	WARTEG	X	X			X
CARLOS AUGUSTO VILLA VERGARA	SOLDADOR III	WARTEG	X	X			X
OSCAR YINEDER CASTAÑEDA ARISTIZABAL	SOLDADOR III	WARTEG	X	X			X
LUIS CARLOS SANTA ABRIL	SOLDADOR III	WARTEG	X	X			X
FREDDY VELASCO ZAPATA	SOLDADOR III	WARTEG	X	X			X
DUBIER WILSON GRAJALES LOTERO	SOLDADOR III	WARTEG	X	X			X
WILMER ARLEY OSORIO GIRALDO	SOLDADOR III	WARTEG	X	X			X
ANDRES MAURICIO VERA EUSSE	SOLDADOR III	WARTEG	X	X			X
CARLOS ANDRES OSORIO GONZALEZ	SOLDADOR III	WARTEG	X	X			X
JHON JAIRO CASTAÑO BENAVIDES	SOLDADOR III	WARTEG	X	X			X
JAMES ARTURO SERNA BUITRAGO	SOLDADOR III	WARTEG	X	X			X
VICTOR MANUEL JARAMILLO MARIN	SOLDADOR III	WARTEG	X	X			X
BRUMEL ANTONIO RAMIREZ	SOLDADOR III	WARTEG	X	X			X
LUIS ALBERTO CASTAÑEDA SANCHEZ	SOLDADOR III	WARTEG	X	X			X
LUIS ENRIQUE MONTOYA LONDOÑO	SOLDADOR III	WARTEG	X	X			X

SEPTIEMBRE							
NOMBRE	CARGO AL QUE ASPIRA	PRUEBAS PSICOLÓGICAS APLICADAS	ENTREVISTA	PRUEBA TÉCNICA	INFORME PSICOLÓGICO	VISITA DOMICILIARIA	CONCEPTO PSICOLÓGICO
Oscar Huberto Salazar Jimenez	Dibujante	WARTEG, VALANTI, CARAS	X	X	X		X
Victor Alejandro Aguirre	Practicante Universitario	WARTEG, VALANTI, CARAS	X	X	X		X
Luz Amparo Moncada	Auxiliar de costos	WARTEG, VALANTI, CARAS	X	X	X		X
Daniel Sanchez Villada	Operario de Almacén II	WARTEG, VALANTI, CARAS	X	X	X		X
Felipe Alberto Agudelo Ospina	Analista de sistemas II	WARTEG, VALANTI, 16 PF, CARAS	X	X	X		X
Jaime Eduardo Gonzales Restrepo	Analista de sistemas II	WARTEG, VALANTI, 16 PF, CARAS	X	X	X		X
Aleserdez Hernandez	analista de sistemas	WARTEG, VALANTI, 16 PF, CARAS	X	X	X		
Ana Maria Estrada	auxiliar de costos	WARTEG, VALANTI, 16 PF, CARAS	X	X			
Jeison Andres Ortiz	auxiliar de costos	WARTEG, VALANTI, 16 PF, CARAS	X	X			X
HECTOR WILLIAM SANCHEZ LONDOÑO	PREPARADOR DE SUPERFICIES	WARTEG	X	X			X
SERGIO ANDRES RIVERA ARAGON	PREPARADOR DE SUPERFICIES	WARTEG	X	X			X
ALEXANDER BELTRAN RAMIREZ	PREPARADOR DE SUPERFICIES	WARTEG	X	X			X
CESAR AUGUSTO LOPEZ ARREDONDO	PREPARADOR DE SUPERFICIES	WARTEG	X	X			X
GUSTAVO RESTREPO RAMIREZ	fibrero III	WARTEG	X	X			X
VICTOR ALONSO VALENCIA BEDOYA	MONTADOR DE COMPONENTES III	WARTEG	X	X			X
ANDRES RAMIREZ MORA	MONTADOR DE COMPONENTES III	WARTEG	X	X			X
JHON ALEJANDRO GALEANO GUTIERREZ	MONTADOR DE COMPONENTES III	WARTEG	X	X			X
CARLOS ALBERTO PEREZ TUIRAN	MONTADOR DE COMPONENTES III	WARTEG	X	X			X
LUIS EDUARDO HERNANDEZ AMARILES	MONTADOR DE COMPONENTES III	WARTEG	X	X			X
GERMAN CONRADO GIL SALAZAR	MONTADOR DE COMPONENTES III	WARTEG	X	X			X
ARIEL ANDRES VALENCIA RAMIREZ	MONTADOR DE COMPONENTES III	WARTEG	X	X			X
EDWIN DAVID DIAZ BUSTAMANTE	MONTADOR DE COMPONENTES III	WARTEG	X	X			X
NELSON ANDRES HENAO MUÑOZ	MONTADOR DE COMPONENTES III	WARTEG	X	X			X
JULIAN DAVID HENAO VELEZ	MONTADOR DE COMPONENTES III	WARTEG	X	X			X
ANDRES FELIPE ARISTIZABAL MOSQUERA	MONTADOR DE COMPONENTES III	WARTEG	X	X			X
LUIS ALFREDO RAMIREZ CARDONA	MONTADOR DE COMPONENTES III	WARTEG	X	X			X
JUAN SEBASTIAN SARMIENTO OCAMPO	MONTADOR DE COMPONENTES III	WARTEG	X	X			X
OSCAR OSWALDO PEÑA MONTES	MONTADOR DE COMPONENTES III	WARTEG	X	X			X
LUBIAN ANDRES MARIN AGUDELO	MONTADOR DE COMPONENTES III	WARTEG	X	X			X
HENRY HERNANDEZ ARANGO	MONTADOR DE COMPONENTES III	WARTEG	X	X			X
FABIO ANDRES RODRIGUEZ OSORIO	MONTADOR DE COMPONENTES III	WARTEG	X	X			X
JHON FREDDY CASTRO OCAMPO	MONTADOR DE COMPONENTES III	WARTEG	X	X			X
LEON JAIRO HENAO ROLDAN	MONTADOR DE COMPONENTES III	WARTEG	X	X			X
FRANCISCO JAVIER GIRALDO ESCOBAR	SOLDADOR III	WARTEG	X	X			
JORGE WILLIAM MARIN TABARES	SOLDADOR III	WARTEG	X	X			X

SEPTIEMBRE							
NOMBRE	CARGO AL QUE ASPIRA	PRUEBAS PSICOLOGICAS APLICADAS	ENTREVISTA	PRUEBA TECNICA	INFORME PSICOLOGICO	VISITA DOMICIALIRIA	CONCEPTO PSICOLOGICO
JUAN PABLO PALACIO CASTRO	METALISTERO III	WARTEG	X	X			X
JORGE IVAN PEÑA MONTES	METALISTERO III	WARTEG	X	X			X
GABRIEL VILLA HIDALGO	METALISTERO III	WARTEG	X	X			X
JUAN CARLOS CARDONA GARCIA	METALISTERO III	WARTEG	X	X			X
JHONATAN DUQUE HERRERA	METALISTERO III	WARTEG	X	X			X
JEISON STIVEN ORTIZ RESTREPO	Aprendiz Sena	WARTEG	X	X			X
MATEO MARTINEZ LOPEZ	Aprendiz Sena	WARTEG	X	X			X
LUIS CARLOS VALENCIA CARDONA	METALISTERO III	WARTEG	X	X			X
JOSE GILDARDO HINCAPIE GALLEG0	METALISTERO III	WARTEG	X	X			X
ALEJANDRO TORO RAIGOSA	METALISTERO III	WARTEG	X	X			X
CARLOS ANDRES MARMOLEJO ORTIZ	METALISTERO III	WARTEG	X	X			X
JORGE ARMANDO BAÑOL HIGUITA	METALISTERO III	WARTEG	X	X			X
JESUS DAVID SALDARRIAGA SOTO	METALISTERO III	WARTEG	X	X			X
NELSON ANDRES MORALES OSPINA	SOLDADOR III	WARTEG	X	X			X
JUAN CARLOS MEJIA MAYA	SOLDADOR III	WARTEG	X	X			X
JHON JAIRO HOYOS SIERRA	SOLDADOR III	WARTEG	X	X			X
GUSTAVO HERNAN RAMIREZ FRANCO	SOLDADOR III	WARTEG	X	X			X
CESAR AUGUSTO MARQUEZ ALZATE	SOLDADOR III	WARTEG	X	X			X
Roso Maria Garcia	soldador	WARTEG	X	X			X
Alvaro Fernando Bedoya	soldador	WARTEG	X	X			
Felipe Alberto Medina	soldador	WARTEG	X	X			
Jhon Fredy Gonzales	soldador	WARTEG	X	X			
Jose Orlando Alzate	soldador	WARTEG	X	X			
Carlos de Jesus Arredondo	soldador	WARTEG	X	X			
Luis Hernando Villa	soldador	WARTEG	X	X			
Gustavo Ochoa Roman	soldador	WARTEG	X	X			
German Olano Trejos	Analista de sistemas	WARTEG, VALANTI, 16 PF, CARAS	x	x			
Jose Omar Velez	Analista de sistemas	WARTEG, VALANTI, 16 PF, CARAS	x	x			
Jose Arvey Piedrahita	soldador	WARTEG	X	X			
Jose fabian Santa	soldador	WARTEG	X	X			

OCTUBRE							
NOMBRE	CARGO AL QUE ASPIRA	PRUEBAS PSICOLOGICAS APLICADAS	ENTREVISTA	PRUEBA TECNICA	INFORME PSICOLOGICO	VISITA DOMICIALIRIA	CONCEPTO PSICOLOGICO
Gustabo Villegas Giraldo	soldador	WARTEG	X	X			
Nell Fernando Marin	ensamblador	WARTEG	X	X			
Adrian Adolfo Castañeda	soldador	WARTEG	X	X			
Francisco Javier Restrepo	soldador	WARTEG	X	X			
carlos Alberto Ramirez	soldador	WARTEG	X	X			
Jose Norvey Zamudio	soldador	WARTEG	X	X			
Jhon wilber Morales	soldador	WARTEG	X	X			
Alvaro Arismendiz Largo	ensamblador	WARTEG	X	X			
Jhovany Mauricio Aristizabal	ensamblador	WARTEG	X	X			
Jorge William Toro Herrera	soldador	WARTEG	X	X			
Juan Sebastian Garcia	ensamblador	WARTEG	X	X			
Fauricio Orlas Muñoz	ensamblador	WARTEG	X	X			
HAROLD ANDRES ZAPATA SUAREZ	SOLDADOR III	WARTEG	X	X			
JORGE IVAN RAMIREZ RUJIZ	SOLDADOR III	WARTEG	X	X			X
JORGE LUIS DIAZ TORRES	SOLDADOR III	WARTEG	X	X			X
SILVIO MARIN VALENCIA	SOLDADOR III	WARTEG	X	X			X
NOLBERTO GALVEZ DURAN	SOLDADOR III	WARTEG	X	X			X
JUAN ALEJANDRO BEDOYA	SOLDADOR III	WARTEG	X	X			X
JAIR GALEANO CUARTAS	SOLDADOR III	WARTEG	X	X			X
Harold Arboleda Roman	soldador	WARTEG	X	X			
Jorge Albeiro Ramirez	soldador	WARTEG	X	X			
Albert Joany Cardona Trejos	soldador	WARTEG	X	X			
Dumar Antonio Ceballos	soldador	WARTEG	x	x			