

RESUMEN

La presente investigación abordó la relación existente entre las Prácticas Universitarias Estudiantiles de último año en el área de Psicología Organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad de Manizales, con la formulación o reformulación de las estrategias del Talento Humano en las Empresas de Producción de la Ciudad en el período 2002 - 2004.

Con ella se reconoció el resultado real que el trabajo de los practicantes mencionados ha tenido en las organizaciones, partiendo de la revisión de los informes de práctica que reposan en la Coordinación de Prácticas de la Facultad de Psicología de la Universidad de Manizales. En ellos, se hallaron las prácticas de talento humano desarrolladas (selección, capacitación, valoración del desempeño, etc.), los resultados alcanzados, las metodologías utilizadas para lograrlos, etc.; insumos básicos para la realización de la investigación.

Con una ubicación precisa de las empresas de producción de la Ciudad de Manizales en las que los estudiantes realizaron sus prácticas de psicología organizacional en el período mencionado y los informes de práctica realizados, se procedió a trabajar directamente con ellas, específicamente en las áreas de Talento Humano, con el fin de determinar las relaciones entre el trabajo de los Psicólogos en Práctica, y la estrategia del Talento Humano de las Organizaciones.

Para recoger la información requerida se revisó la base de datos de la Coordinación de Prácticas de la Facultad de Psicología de la Universidad de Manizales, con el propósito de determinar inicialmente en cuales empresas de producción hay ó ha habido practicantes de psicología organizacional. Posteriormente se estableció un diálogo con los asesores para precisar alguna información sobre los estudiantes que estuvieron a su cargo en la práctica (funciones, desempeño). Se revisaron los informes de práctica (Modelos de Psicología Organizacional desarrollados) para determinar el tipo de trabajo que se realizó, las evaluaciones y se estableció contacto con los Directores de Talento Humano de dichas empresas, y con los que en ese momento fueron practicantes.

La muestra se seleccionó siguiendo los siguientes criterios:

- Que fueran empresas de producción.
- Que estuviesen ubicadas en la ciudad de Manizales.
- Que hubiesen tenido practicantes de Psicología organizacional de la Universidad de Manizales durante el período 2002-2004.

- Que dichas prácticas se hubiesen realizado en el departamento o área de Talento Humano de dichas empresas.

Una vez llevados a cabo todos estos pasos, se recolectó e interpretó la información obtenida dando como resultado la comprobación de las hipótesis generales y específicas:

1. HIPÓTESIS GENERAL

“Si en una empresa de producción se implementa el trabajo de un practicante de psicología organizacional de último año, entonces las estrategias de talento humano se verán modificadas”.

1.1 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- “Si se inicia una práctica en psicología organizacional, entonces la Selección de Personal se transformará, procurando una mayor eficiencia organizacional”.
- “Si se desarrolla una práctica en psicología organizacional, entonces los Procesos de Inducción se transformarán, procurando una mayor eficiencia organizacional”.
- “Si se inicia una práctica en psicología organizacional, entonces la Valoración del Desempeño se transformará, procurando una mayor eficiencia organizacional”.
- “Si se inicia una práctica en psicología organizacional, entonces la Capacitación Integral se transformará, procurando una mayor eficiencia organizacional”.

Como producto entonces de la labor que se desarrolló con los Practicantes de Psicología Organizacional, los Asesores de Práctica y los Gerentes de Talento Humano de las Empresas de producción de la Ciudad en la que los estudiantes realizaron su práctica profesional durante el periodo 2002 – 2004, surgieron planteamientos importantes que finalmente dieron como resultado el presente análisis, del cual se concluye que si existe relación entre el trabajo de los practicantes de Psicología Organizacional de último año de la Universidad de Manizales con la formulación o reformulación de estrategias de Talento Humano en las Empresas de Producción de la Ciudad de Manizales.

2. INTRODUCCIÓN

Las Prácticas Estudiantiles de la Facultad de Psicología de la Universidad de Manizales, en su nivel profesional, se han realizado en cuatro áreas básicamente: Clínica, Educativa, Social Comunitaria y Organizacional, de las cuales se derivan otros campos de intervención como lo son la Psicología Militar, Deportiva, Jurídica y Forense, entre otros.

En el caso de la presente investigación se tomaron las Prácticas en el área de Psicología Organizacional, realizadas por los estudiantes en IX y X semestre, ubicando las empresas de producción de la ciudad de Manizales en las que se efectuaron en el período 2002 – 2004. Se determinó la relación existente entre las prácticas en mención y las estrategias de talento humano, toda vez que las prácticas se suscriben y realizan en este subsistema de la organización (Talento Humano).

Se determinó entonces la relación entre estas dos variables (Prácticas en Psicología Organizacional y las estrategias de talento humano), resaltando que no se han realizado investigaciones específicas de este tipo, y que se trascendió en la importancia de las prácticas profesionales para que no quede solo en lo académico, sino que posibilite comprender su incidencia en la formulación o reformulación de las estrategias de talento humano.

La investigación pertenece a la sublínea **LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA RELACIÓN ORGANIZACIÓN Y TRABAJO**, que tiene como objetivos centrales en el presente caso:

- Construir un referente teórico y conceptual que sustente las relaciones entre el trabajo y las organizaciones y las prácticas de gestión del talento humano, implementadas en la búsqueda de productividad.
- Caracterizar las prácticas empresariales como insumo fundamental para analizar las concepciones que del trabajo, la producción y la gestión asumen las organizaciones como argumento para responder a una necesidad social.

La investigación realizó entonces contribuciones significativas a la línea, a la Maestría en Gerencia del Talento Humano, a la Facultad de Psicología y aportó elementos al Sistema General de Ciencia y Tecnología por cuanto presenta unos resultados que muestran de una manera evidente la importante relación entre las prácticas profesionales (Universidad) y las estrategias de talento humano (Empresa).

3. DESCRIPCION DEL PROYECTO

3.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En la Facultad de Psicología de la Universidad de Manizales, no se han realizado investigaciones que relacionen las prácticas que en el área organizacional realizan los estudiantes de último año con las estrategias de talento humano de las empresas de producción de la ciudad. De igual forma no se encontraron, en la realización del estado del arte, investigaciones que trabajen este tema particular.

Los estudiantes realizan su práctica profesional en el área de psicología organizacional durante los dos últimos períodos de su formación académica, en los cuales desarrollan un proyecto desde el área de talento humano de las empresas que obedece a las necesidades particulares de las mismas.

La importancia de la práctica sólo se conoce por los indicadores con los cuales se miden los logros del trabajo de los estudiantes, o por las evaluaciones que tanto los asesores como los directivos de las empresas hacen de los practicantes. Pero no se conoce ese resultado sobre las estrategias del talento humano, ni sobre la formulación o reformulación de las mismas.

Resulta particularmente importante para el caso de la presente investigación conocer la forma en la cual ¿cómo un saber disciplinar en su despliegue profesional se inserta e impacta en el mundo laboral?.

De la situación anteriormente expuesta, surge el siguiente problema de investigación:

¿Cuál es la relación existente entre el trabajo de los Practicantes de Psicología Organizacional de último año de la Universidad de Manizales con la formulación de estrategias de Talento Humano en las Empresas de Producción de la Ciudad de Manizales, durante el período 2002 - 2004?.

4. OBJETIVOS

4.1 GENERAL

Determinar las relaciones del trabajo de los estudiantes de Psicología Organizacional de último año de la Universidad de Manizales, con la formulación de estrategias de talento humano de las empresas de producción de la ciudad (en las cuales realizan su práctica), en los últimos tres años.

4.2 ESPECÍFICOS

- Describir la actuación profesional de los psicólogos practicantes en las empresas de producción de Manizales.
- Explorar el estado actual de las estrategias de talento humano en las empresas de producción de la Ciudad de Manizales en las que hay o ha habido practicantes de psicología organizacional.
- Identificar las relaciones que se establecen entre la práctica de psicología organizacional y las estrategias de talento humano.

5. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación abordó la relación existente entre las prácticas de psicología organizacional a través de sus diferentes modelos de aplicación y las estrategias de talento humano en las empresas de producción de la ciudad de Manizales.

Resulta particularmente interesante conocer los cambios existentes en la formulación o reformulación de las estrategias de talento humano resultantes de la aplicación de los diferentes modelos que ofrece la psicología organizacional, en este caso particular, se hará énfasis en: Selección de Personal, Procesos de Inducción, Valoración del Desempeño y Capacitación Integral.

Teniendo en cuenta que no se han realizado investigaciones que relacionen estas dos variables (prácticas de psicología organizacional con estrategias de talento humano), la investigación resulta particularmente novedosa y útil para la sublínea de Investigación "La Gestión del Talento Humano en la Relación Organización y Trabajo", para la Maestría en Gerencia del Talento Humano y aportará elementos al Sistema General de Ciencia y Tecnología por cuanto presenta unos resultados que muestran de una manera evidente la importante relación entre las prácticas profesionales (Universidad) y las estrategias de talento humano (Empresa).

Los resultados indicarán la forma como a partir del trabajo de los psicólogos organizacionales pueden replantearse las estrategias de talento humano buscando su optimización, generalizarlos a otras instituciones y ampliar la teoría al respecto.

A manera de ilustración acerca del tema de investigación, se retomará una parte de una entrevista realizada a Ramiro Ponce, extraída de un vídeo, en la cual habla del papel que el cambio debe jugar el área de Talento Humano de las organizaciones y que en este caso particular, puede reflejar en gran medida el trabajo que los psicólogos hacen al interior de las mismas con las estrategias de Talento Humano, puesto que con él proponen procesos de cambio:

".....Insisto, a riesgo de parecer terco, en que el punto es que dejemos de pensar acerca de nosotros mismos como una especie de apéndice empresarial, y que nos involucremos en los procesos estratégicos y de cambio de nuestras empresas. Y si no los hay, que los propongamos, y los vendamos. Pero eso sí, mostrando los beneficios en el renglón de las utilidades. Y por supuesto, para ello debemos prepararnos mucho más que hasta ahora ".

Ramiro Ponce

6. IMPACTO ESPERADO

El aporte de este proyecto se centra especialmente en identificar y reconocer las relaciones existentes entre el trabajo de los practicantes de psicología organizacional y la formulación o reformulación de las estrategias de talento humano de las organizaciones en las cuales realizaron su práctica de último año.

Esta investigación pertenece a la sublínea: **LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA RELACIÓN ORGANIZACIÓN Y TRABAJO**, y que tiene como objetivos para el presente caso los siguientes:

- a. Construir un referente teórico y conceptual que sustente las relaciones entre el trabajo y las organizaciones y las prácticas de gestión del talento humano, implementadas en la búsqueda de productividad.
- b. Caracterizar las prácticas empresariales como insumo fundamental para analizar las concepciones que del trabajo, la producción y la gestión asumen las organizaciones como argumento para responder a una necesidad social.

El hecho de no conocer investigaciones basadas en los resultados reales que a nivel del talento humano generan los practicantes de psicología organizacional en las empresas de producción de la ciudad de Manizales donde realizan su trabajo, hace que esta investigación revista especial importancia también para la Facultad de Psicología, por cuanto podrá evaluar el impacto que tienen sus prácticas en el área organizacional en la estrategia del talento humano de las empresas de producción y le podrá servir para fines internos de la propia Facultad.

De la misma manera, la investigación realizará contribuciones a la línea, a la Maestría en Gerencia del Talento Humano y aportará elementos al Sistema General de Ciencia y Tecnología por cuanto presenta unos resultados que muestran de una manera evidente la importante relación entre las prácticas profesionales (Universidad) y las estrategias de talento humano (Empresa).

7. USUARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS POTENCIALES DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

7.1 USUARIOS DIRECTOS

- La Psicología Organizacional, por los aportes teórico-prácticos que le proporcionará la investigación.
- Las empresas, por cuanto no sólo recibirán un informe de prácticas de los estudiantes, sino que con los resultados de la investigación, se determinará cuales estrategias de talento humano se ven modificadas o replanteadas como resultado de las prácticas de psicología organizacional.
- La Facultad de Psicología, puesto que la investigación le proporcionará elementos que le posibilitarán realizar ajustes en su plan de estudios, extraídos de la realidad interna y externa de las organizaciones. Dichas modificaciones podrán ser efectuadas en las prácticas para que cada vez se vayan ajustando más a lo que el medio espera de los estudiantes de psicología organizacional en el área del talento humano.

7.2 USUARIOS INDIRECTOS

- Otras Universidades y Facultades del país, ya que podrán extraer elementos de la investigación y adaptarlos a sus procesos curriculares y en especial a los de prácticas.
- La Gerencia del Talento Humano, ya que posibilitará recomponer conexiones intra y transdisciplinarias, a través del fortalecimiento de la teoría.
- Otros investigadores en el área del talento humano en las organizaciones.

8. ESTADO DEL ARTE

Como se mencionó anteriormente, en la revisión documental no se encontraron investigaciones que relacionaran las prácticas de psicología organizacional realizadas en las empresas de producción con la formulación o reformulación de estrategias de talento humano.

Se hallaron datos generales sobre prácticas universitarias, tales como reglamentos, articulación de las prácticas a planes de estudios, áreas de aplicación en diferentes disciplinas, etc.

Únicamente, y de interés particular para el presente trabajo, se encontró una investigación realizada en un convenio entre el ICFES, y la Universidad del Valle titulada **“LAS PRACTICAS UNIVERSITARIAS ESTUDIANTILES. UNA ESTRATEGIA PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA”**, que tomó entre otros, varios aspectos de interés particular para el presente caso:

- Relación entre la Universidad y el Sector Productivo.
- Relación entre la Universidad y la Sociedad.
- Sistematización de las prácticas universitarias estudiantiles.
- Estrategia organizativa de las prácticas estudiantiles.
- Conceptualización de las prácticas universitarias estudiantiles.

Las conclusiones más relevantes a las cuales se llegó con la investigación en mención fueron:

- La relación que se establezca debe estar basada en el beneficio social que brinden ambas instituciones (Universidad – Empresa), sin descuidar la adaptación a las necesidades del sector productivo afectado por procesos modernizantes como la globalización.
- Las instituciones de educación superior tienen que contribuir a la formación de una nueva clase empresarial, bajo nuevos criterios de liderazgo y con sentido de nación.
- La relación universidad – sector productivo no debe estar mediada únicamente por el utilitarismo.
- Es necesario que el sector productivo apoye la investigación para que sean las instituciones de educación superior las gestoras del desarrollo científico y las promotoras de los cambios tecnológicos.

- Las instituciones de educación superior deben formar profesiones que respondan no solo a la oferta laboral sino también a las necesidades de desarrollo del país.
- Para potenciar esta relación, es necesario que las prácticas universitarias estudiantiles tengan como punto de partida un proyecto que evite caer en el activismo, el asistencialismo y el cortoplacismo.

Las prácticas universitarias estudiantiles deben generar que el estudiante perciba la necesidad de un “conocimiento teniendo en cuenta la naturaleza social del hombre”, es decir, que entienda su práctica vinculada a la realidad, lo cual le exige una posición y un compromiso con su entorno inmediato. El estudiante no espera solamente su práctica y formación profesional, sino que desea ser partícipe de la cultura política, económica y democrática.

9. MARCO TEÓRICO

“El cambio es el fenómeno por medio del cual el futuro invade nuestras vidas, y conviene observarlo atentamente desde el ventajoso punto de vista de los individuos que viven, respiran y experimentan”

Alvin Tofler, citado por Maraven, 1997.

La sociedad humana realiza la gran mayoría de sus labores por medio de estructuras llamadas “organizaciones.” Estas constituyen sistemas sociotécnicos, porque ordinariamente deben llevar a cabo una tarea técnica que requiere de la participación de seres humanos dentro de un esquema organizacional, el cual por ende puede ser caracterizado como técnico y social.

Cabe resaltar que se hace referencia a organizaciones en un sentido macro, dejando de lado las micro-organizaciones, como por ejemplo la familia, dentro de la cual se realiza mucha actividad esencial, como la crianza y educación informal de los niños.

La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos o más personas, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades militares, tiendas minoristas, departamentos de policía y los organismos de los gobiernos locales y estatales.

Toda organización es una estructura dinámica; ya que está en un estado de flujo continuo. Debido a las tensiones internas y externas a las instituciones, tanto el desarrollo como la sobrevivencia organizacionales son procesos orgánicos. (La raíz de ambas palabras es idéntica organización - orgánicos).

En tal sentido, toda organización forma parte de una sociedad con su propio sistema de gobierno, cultura, ética y moral. La institución y la sociedad están constantemente involucradas en una interacción con influencias mutuas. De hecho, la organización es un microcosmos de las tensiones, presiones y preocupaciones sociales¹.

De la misma manera, los subsistemas de la institución total manifiestan los conflictos, comportamientos y ansiedades prevalecientes tanto en la organización como en la sociedad. Las características estructurales y psicológicas de la

¹ De LOACH (1990).

totalidad social se reflejan en todos sus subsistemas (por ejemplo, la familia, la universidad, la empresa y toda organización).

9.1 LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS

Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente.

También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes².

Subsistemas que forman la Empresa:

a) Subsistema Psicosocial: Está compuesto por individuos y grupos en interacción. Dicho subsistema está formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones del status y del papel, dinámica de grupos y los sistemas de influencia.

b) Subsistema Técnico: Se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos.

c) Subsistema Administrativo: Relaciona a la organización con su medio y establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

Dentro de ellos se encuentra el área o departamento de Talento Humano, cuya misión en las empresas es constituirse en agente dinamizador clave en el proceso de mejoramiento continuo de la calidad y la productividad.

Las funciones genéricas de la Gerencia de Talento Humano son: Diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal, facilitando las siguientes funciones: Selección, entrenamiento, clasificación de cargos, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicaciones³.

Es la gerencia del talento humano la base para el crecimiento de los individuos que conforman la organización. Las tácticas y estrategias que implemente esa

² Ibid.

³ PAEZ (1993).

gerencia en torno a esa construcción y crecimiento, involucran a las personas como elementos acumuladores y desarrolladores de conocimiento y talento para los fines propuestos. Su comportamiento ético revestido de liderazgo, poder y autoridad, dará a la gerencia la capacidad y autonomía para alcanzar los resultados y el propósito deseado. Valorando el talento humano, la gerencia potencializará todos los recursos que están a la mano para cumplir la razón de su gestión.

A continuación se define de manera muy general cada una de las funciones desarrolladas por esta área de la empresa, algunas de las cuales, y en particular las que revisten mayor importancia para el caso de la presente investigación, se ampliarán más adelante:

Selección: Proceso que permite recabar información relevante mediante instrumentos especialmente diseñados o seleccionados para que, una vez que se analice y pondere la información, se pueda decidir sobre la contratación o no de un candidato. La información obtenida también debe servir para apoyar a la organización y al individuo en la planificación de un proceso más fluido de adaptación a la organización⁴.

Es un proceso que ocurre cuando la organización aplica uno o más métodos con el fin de evaluar a los individuos y decidir sobre la posibilidad de integrarlos a ella, concretamente para realizar determinadas tareas⁵.

Entrenamiento y desarrollo: Tiene como propósito ampliar, desarrollar y perfeccionar al individuo para el mejoramiento de sus capacidades y crecimiento profesional en determinada carrera de la administración de la empresa⁶.

Clasificación de Cargos: Se refiere al agrupamiento de los cargos en clases. Trata de facilitar no sólo la administración salarial, sino que también permite que cada clase de cargos tenga un tratamiento genérico en términos de beneficios sociales, regalías, etc⁷.

Evaluación ó Valoración del Desempeño: En el proceso de evaluación hay que incluir la capacidad de cooperación, el conocimiento del trabajador, los aportes realizados tanto al mejoramiento del proceso como al incremento de la calidad y desarrollo de iniciativas propias. Es decir, tiene el propósito de ayudar a promover el desarrollo de las habilidades para el puesto que ya ocupa el individuo⁸.

⁴ CASCIO (1993).

⁵ FURNHAM (2004).

⁶ SCHEIN (1988).

⁷ CHIAVENATO (2002).

⁸ SHERMAN (1994).

Remuneración: A fin de asegurar que los pagos estén acordes con los índices salariales del mercado de trabajo y que se estructuren sobre la base de compartir los beneficios del proceso de mejora, estimular la permanencia como condición de acumulación de la capacidad desarrollada⁹.

Seguridad: Es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas¹⁰.

Relaciones y comunicaciones: Se debe estimular la participación de los trabajadores tanto en el diseño de sus puestos como en la búsqueda e implantación de mejoras, y lograr una relación de cooperación¹¹.

Cada uno de los aspectos señalados anteriormente, implica un giro cualitativo profundo de la Gerencia de Talento Humano y las estrategias que de ella nacen en torno a los individuos de la organización. Dichas funciones deben estar interrelacionadas con todos los procesos de la organización y orientadas hacia un objetivo único para asegurar que la empresa cuente con personal capacitado, motivado, con disposición a cambiar y dispuesto a adaptarse a las nuevas situaciones que se requieran.

En consecuencia, es importante señalar que la Gerencia de Talento Humano es la piedra angular en el desarrollo de las organizaciones y para lograr el éxito de su gestión tendrán que estar alerta en cuanto a la cultura organizacional, la cual debe ser evaluada constantemente a través de prácticas gerenciales adecuadas de acuerdo con la estrategia. Esto no sólo es válido cuando se quieren introducir cambios en la organización, sino que hay que invertir para su desarrollo, y llevar a cabo un seguimiento sobre las conductas organizacionales a fin de modificar aquéllas que se alejen de los valores y cultura de la organización.

9.2 LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL, SUS CAMPOS DE ACCIÓN EN LA GERENCIA DE TALENTO HUMANO

“Si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo, sino que primero has de evocar en los hombres el anhelo de mar libre y ancho”

Antoine de Saint-Exupery

La psicología organizacional es una ciencia para el desarrollo socio-económico, nace con él y se constituye en su eje y motor primordial¹².

⁹ ARMSTRONG (1991).

¹⁰ CHIAVENATO (2002).

¹¹ PÁEZ (1993).

El psicólogo organizacional ayuda a la organización empresarial en la concepción de sus objetivos básicos de crecimiento evolutivo, supervivencia, rentabilidad, proyección social y protección del ambiente, a partir de la conceptualización de su realidad, asesorándola en la definición de su filosofía, dentro de un marco eminentemente humanista-científico.

Retroalimenta el idearium de la empresa mediante la explicación teórica de la problemática humana de la producción y del servicio valiéndose de la investigación científica, aplicada permanentemente a la dualidad interna y externa de sus estructuras. Así se involucra en la concepción, definición e implementación de políticas que propendan por el desarrollo organizacional a través del desarrollo metódico, gradual y sistemático de sus Recursos Humanos.

Diseña modelos de solución a la problemática, originales, pertinentes y eficaces, los aplica, evalúa y/o rediseña con miras a erradicar la replicación de modelos foráneos y extranjerizantes.

Existen campos de alta incidencia humana en la organización y así mismo, generadores de altísimos niveles de conflicto, a los cuales la psicología organizacional, dentro de la teoría moderna, responde con modelos psicoterapéuticos de solución, originales, fundamentados en un conocimiento completo y objetivo de la realidad empresarial, mediante la investigación científica aplicada permanentemente a la problemática. Se explicarán los campos de acción de esta disciplina al interior de las organizaciones, enfatizando en los modelos de la Psicología Organizacional que se plantean en las hipótesis de trabajo. Tales campos son¹³:

9.2.1 Modelo de Selección Científica de Personal. Comprende un conjunto de técnicas y procedimientos para el diagnóstico de ubicación laboral teniendo en cuenta la correspondencia entre la demanda real del trabajo y el potencial del desempeñante, con miras a la optimización de la productividad y al incremento de la satisfacción personal en el trabajo.

Se ajusta al modelo propuesto por la psicología organizacional, recomendado especialmente por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para los países del tercer mundo, pues satisface no solamente las necesidades de enganche del personal (colocación), sino que al interior de la institución, es una solución terapéutica del conflicto derivado de la desubicación laboral. Comprende las siguientes etapas:

- Estudio analítico del trabajo (monografía ocupacional).
- Inferencia de requerimientos para el desempeño y provisión de instrumentos de medición (pruebas, test, ensayos, prácticas, etc.).

¹² LONDOÑO (1996).

¹³ LONDOÑO (1996).

- Medición de variables de los sujetos.
- Entrevista científica de selección.
- Inducción del puesto a la organización.
- Seguimiento evaluativo.
- Empalme con los modelos de capacitación integral, motivación e integración grupal.

Una forma más detallada de presentar los pasos de un modelo de selección de personal es la propuesta por Botero (2005). El desarrollo del modelo se basará en la teoría de sistemas, con entradas o inputs, procesos o mecanismos de conversión y salidas u outputs.

9.2.1.1 Inputs, entradas o insumos.

- **Reclutamiento**

Es el proceso de atraer empleados potenciales a la Organización. Flippo, citado por Álvarez (1990), lo define como "El proceso de búsqueda de empleados en perspectiva, estimulándolos a colaborar con la organización, y que tiene como objetivo incrementar las posibilidades de selección, o sea, el número de aspirantes para un puesto vacante".

Chiavenato (2002), define el reclutamiento como "Un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar".

Mecanismos de conversión o proceso

Comprende tres fases o etapas:

- Selección.
 - Inducción.
 - Entrenamiento.
- **Selección de Personal:** Comprende las siguientes fases:
 - **Preselección de las Hojas de Vida:** Una vez recibidas las hojas de vida mediante el reclutamiento, se deben preseleccionar con base en el perfil establecido para cada cargo con el fin de evitar procesos de selección a personas que no cumplen con los requisitos básicos para desempeñar adecuadamente el puesto de trabajo¹⁴.

¹⁴ BOTERO (2005).

▪ **Citación a entrevista:** Comprende el hacerle saber a los candidatos cuando, donde y con quien deberán presentar su entrevista de selección. Puede hacerse telefónicamente o por escrito.

• **Entrevista Psicológica:** En sentido estricto se puede decir que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. En la administración de recursos humanos se encuentran con mayor frecuencia la de selección, de confrontación, de resolución de problemas y de retiro.

La entrevista es una técnica/herramienta que mediante una situación planeada o interacción verbal entre dos o más personas, con roles definidos, permite¹⁵:

- Establecer mutuo conocimiento.
- Intercambiar información.

Clasificación de las entrevistas de acuerdo con el uso u objetivo que se pretende lograr y de acuerdo con la técnica empleada¹⁶:

▪ **Entrevista no dirigida, libre o no estructurada:** Es aquella en la cual el entrevistador no tiene un formato o esquema de entrevista previamente definido y va acomodando la entrevista de acuerdo con las respuestas que el candidato vaya dando. Requiere una gran pericia por parte del entrevistador para que no se vaya a escapar información importante que sea necesaria para el proceso.

▪ **Entrevista Semidirigida ó Semiestructurada:** Es aquella en la que existen unas áreas definidas para indagar pero no existe un formato previo.

▪ **Entrevista Dirigida ó Estructurada:** Es aquella en la cual existen formatos definidos por áreas, con preguntas previamente elaboradas. Tienden a ser muy rígidas en su proceso porque no se salen del formato previamente definido.

Este tipo de entrevistas, se caracterizan por tener un guión preestablecido, mediante el cual, el entrevistador plantea preguntas estandarizadas y elaboradas previamente para obtener respuestas definidas y cerradas.

Por esta razón, pierde profundidad y flexibilidad y se vuelve limitada. Puede tener diversas formas, como selección sencilla (falso o verdadero, sí o no, agrada o desagrada), selección múltiple, etc. Presenta la ventaja de proporcionar un guión al entrevistador, que no necesita preocuparse por los aspectos que averiguará en el candidato ni por la secuencia, pues la entrevista está preparada de antemano.

¹⁵ MEJÍA DE ABLANQUE (2000).

¹⁶ BOTERO (2005)

Es el tipo de entrevista planeada y organizada para superar las limitaciones de los entrevistadores.

- **Entrevista en Grupo:** Es aquella en la cual existen uno o varios entrevistadores que hacen preguntas a varios candidatos a la vez. Se caracteriza por la presencia de varios entrevistados simultáneamente con uno o varios entrevistadores o jurados.

Es de mucha utilidad para evaluar la capacidad de trabajar en equipo, escuchar o exponer ideas propias ante otras personas, cuando estos aspectos se consideran importantes en el desempeño del cargo. Además es muy práctica cuando el grupo de personas que debe entrevistarse es numeroso.

- **Entrevista Bajo Presión:** Es aquella en la cual deliberadamente el o los entrevistadores ponen a él o los candidatos bajo situaciones de presión con las preguntas que realizan para observar como reaccionan frente a este tipo de situaciones y poder así prever un desempeño exitoso en su futuro puesto de trabajo cuando se presenten situaciones conflictivas para resolver. Este tipo de entrevista ha sido criticada por algunos autores, quienes plantean que la resolución bajo presión de determinada situación durante la entrevista, no garantiza que el candidato hará lo mismo en el desempeño de sus labores dentro de la organización.

- **Pruebas de Conocimientos y Psicotécnicas:** Las pruebas de conocimientos son elaboradas por funcionarios de la empresa dependiendo de lo que se pretenda medir. Ej. Pruebas para secretarías (mecnografía, archivo, etc.) pruebas para digitadores, pruebas de costura, etc.

Las pruebas psicotécnicas son conseguidas en el mercado, aplicadas por Psicólogos y miden diferentes aspectos del psiquismo humano. Un test es un instrumento destinado a medir determinados factores psicológicos. La finalidad de esa medición es facilitar la predicción de lo que la persona hará en el futuro.

Existen diferentes pruebas y test a saber¹⁷:

a. De conocimiento: Son aquéllas en las que se evalúan conocimientos generales.

b. De inteligencia: Son aquéllas en las que se mide la capacidad de aprender, de percibir la relación entre un conjunto y sus elementos y la de descubrir el concepto y llevarlo a la práctica.

¹⁷ PSEA (2003).

c. De aptitudes: Son aquéllas que se utilizan para demostrar las aptitudes que tiene un individuo para un puesto determinado.

d. De personalidad o proyectivas: Son aquéllas mediante las cuales medimos el comportamiento de una persona en determinada situación.

- **Informe del Proceso de Selección:** Es un informe preliminar que el Psicólogo va haciendo del proceso, en el que consigna sus impresiones generales del candidato durante la entrevista y los resultados de las pruebas de conocimientos y psicotécnicas. Contiene los elementos principales evaluados hasta el momento en cada candidato.

- **Entrevista con el Jefe Inmediato:** Una vez el Psicólogo ha realizado el proceso de entrevista psicológica y de aplicación de pruebas, pasa los candidatos más oprimados para ocupar la vacante a entrevista con el que posiblemente va a ser el jefe inmediato.

Los aspectos que el jefe inmediato podrá tener en cuenta para su entrevista son¹⁸:

- Nivel de desempeño en sus empleos anteriores.
- Razones que el candidato tuvo para cambiar de empleo.
- Cual es su ambiente de trabajo preferido.
- Que espera encontrar en el desempeño del cargo.
- Disponibilidad para requerimientos específicos del cargo tales como viajes, reubicación, tiempo extra, trabajos en fin de semana, trabajos nocturnos, oportunidad de carrera, características del cargo, salarios, etc.

Con lo anterior se puede deducir que el jefe inmediato realizará una entrevista más técnica para conocer las aptitudes que el candidato tiene para desempeñar con éxito el nuevo cargo.

- **Verificación de Referencias:** La investigación de antecedentes es la comprobación de la fidelidad de los datos que se han consignado en la hoja de vida de los candidatos que se presentan a un proceso de selección de personal.

Los antecedentes laborales pueden verificarse de dos formas¹⁹:

¹⁸ BOTERO (1996).

¹⁹ CHIAVENATO (2002).

a. Oral: Por medio de una comprobación telefónica con sus antiguos empleadores.

b. Escrita: Por medio de una carta de solicitud se verifican los datos de datos de la hoja de vida con los anteriores empleadores.

- **Visita Domiciliaria:** Es el conocimiento del medio socioeconómico y familiar en el que se desenvuelve el candidato.

Durante la visita domiciliaria se confronta la información obtenida durante la entrevista y la que el candidato ha registrado en la hoja de vida con el medio en el cual vive y con el que interactúa.

Se realiza en la vivienda del candidato por parte de la trabajadora social o el psicólogo de la empresa, y se debe presentar un informe que contenga entre otros los siguientes datos²⁰:

- Datos personales.
- Composición familiar.
- Tenencia de la vivienda.
- Factores socioeconómicos.
- Relaciones intrafamiliares y socio familiares.
- Influencia del medio familiar en el desempeño del trabajo.
- Conclusiones.

- **Informe del Proceso de Selección:** Es un documento que el Psicólogo encargado del proceso de selección llena y que debe contener la información total de los pasos que se llevaron a cabo con el candidato²¹:

- Entrevista Psicológica.
- Pruebas Psicotécnicas.
- Pruebas de Conocimientos.
- Entrevista con el Jefe Inmediato.
- Verificación de Referencias.
- Informe de la Visita Domiciliaria.

- **Examen Médico de Ingreso:** Es realizado al candidato seleccionado, bien por el médico encargado del programa de salud ocupacional de la empresa, o bien por una clínica especializada en exámenes de salud ocupacional.

²⁰ BOTERO (1996).

²¹ BOTERO (2005).

El examen médico de ingreso es importante ya que lleva a la empresa a verificar la salud de su futuro personal, con el propósito de evitar enfermedades contagiosas, evitar accidentes cuando el candidato no reúna las condiciones somáticas mínimas para el desempeño del cargo o bien, previendo las personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud, posibilitando desde ese mismo momento una reubicación laboral en un puesto de trabajo que no incremente sus problemas de salud²².

- **Contratación:** Es la vinculación formal de la persona a la organización por medio de la firma del contrato laboral, independiente de la modalidad que la empresa utilice.

Así mismo tiene que ver con la afiliación a Seguridad Social, Fondos de Pensiones y Cesantías, A.R.P., etc.

- **Inducción:** Es la ambientación del individuo a la organización. La primera impresión de la empresa puede ser definitiva para desarrollar o no desde el inicio de actividades sentimientos y actitudes de afiliación a la organización.

La inducción busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo trabajador a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar. Este proceso debe ser programado en forma sistemática, llevada a cabo por el jefe inmediato, por un instructor especializado o por un colega. Un programa de inducción contiene los siguientes aspectos:

- La empresa: historia, estructura, desarrollo y políticas.
- Productos y/o servicios.
- Derechos y deberes del personal.
- Aspectos contractuales y período de prueba.
- Beneficios y servicios.
- Normas, reglamentos internos, procedimientos.
- Nociones sobre protección y seguridad en el trabajo.
- Cargo a ocupar: naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascenso.
- Relaciones con otros cargos.
- Descripción detallada del cargo.
- Presentación del nuevo trabajador al jefe inmediato, compañeros de trabajo, subordinados.

La inducción es importante por que:

²² LOSADA (1990).

- El nuevo trabajador recibe la información general necesaria sobre la empresa: normas, reglamentos y procedimientos, para que su adaptación sea más efectiva.
- Reduce el nivel de ansiedad del nuevo empleado.
- Reduce las probabilidades de una renuncia temprana.
- Reduce el número de despidos o de acciones correctivas.
- El nuevo trabajador es instruido de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción del cargo que va a ocupar.
- Permite la integración del nuevo trabajador con sus compañeros, y el resto de componentes de su área y en general de la organización.
- El supervisor o jefe inmediato puede proporcionar en forma directa aspectos fundamentales sobre sus labores, requisitos de seguridad, ubicación en el puesto, etc.

Un programa de inducción debe constar como mínimo de dos partes²³:

a. Introducción General a la Organización: Que comprende:

- Reseña Histórica de la Empresa, que incluya todo el direccionamiento estratégico.
- Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento de Higiene y Seguridad, Convención Colectiva de Trabajo, Pacto Colectivo.
- Los bienes y servicios que produce la empresa, y las normas generales como horarios, prestaciones sociales, etc.

b. Inducción al Puesto de Trabajo:

- Diferentes turnos y horarios en caso que existan programas de rotación para atender la producción y/o los clientes.
- Conocimiento de los empleados que laboran en esa dependencia.
- Servicios de cafetería, transporte, servicio médico en la empresa.

Un programa de inducción debe hacerse en dos fases²⁴:

1. Fase de conocimiento general de la empresa: Que reúne los pasos vistos anteriormente.

²³ BOTERO (1996).

²⁴ BOTERO (2005).

2. Fase del Ejercicio de Aplicación: En la cual por medio de un ejercicio práctico la persona responderá con sus propias palabras unas preguntas previamente elaboradas por la persona encargada del proceso y que darán una visión general de lo que captó de la empresa durante su inducción y permitirá al psicólogo o la persona encargada de dicho proceso reforzar los aspectos que quedaron débiles o bien aclarar dudas al respecto.

- **Entrenamiento:** Es la adquisición de habilidades específicas para el desempeño de un cargo.

Los puntos clave que se deben definir para realizar un programa de entrenamiento son²⁵:

- Quien debe ser entrenado.
- Quien va a entrenar.
- En que se va a entrenar.
- Donde se va a entrenar.
- Cómo se va a entrenar.
- Cuando se va a entrenar.
- Cuanto tiempo se va a entrenar.
- Para que entrenar.

El programa de entrenamiento debe hacerse en dos fases simultáneas:

Fase 1: Adquisición de habilidades específicas para el desempeño del cargo en los diferentes departamentos, áreas o secciones de la empresa. Esta fase se hará en las horas de la mañana.

Fase 2: Aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo en forma simultanea para que el nuevo integrante de la organización vea la aplicabilidad y la relación de las funciones de todos los departamentos con su nuevo puesto de trabajo (En el tiempo restante).

9.2.1.2 Outputs o salidas

▪ **Entrevista de Retiro:** Es uno de los principales medios para controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización y suele ser un medio eficaz para determinar la rotación de personal. Puede ser realizada por el psicólogo de la organización y debe contener los siguientes aspectos:

- Verificación del motivo básico de desvinculación.

²⁵ BOTERO (1996).

- Opinión del empleado sobre:
- La empresa.
- El cargo que ocupaba en la organización.
- El jefe inmediato.
- Los horarios de trabajo.
- Las condiciones físico - ambientales en las cuales desarrolló su trabajo.
- Los beneficios sociales que otorga la organización.
- Su salario.
- Las relaciones humanas existentes en su sección.
- Las oportunidades de progreso que sintió dentro de la organización.
- La moral y la actitud de sus colegas de trabajo.

Esta información quedará consignada en la hoja de vida del colaborador una vez cumpla su función de retroalimentación.

- **Examen Médico de Retiro:** Realizado por el médico de salud ocupacional de la empresa o por una institución que preste dichos servicios.

Una vez producida la desvinculación laboral se realizará dicho examen con el propósito de verificar que la persona se retira de la empresa en iguales condiciones de salud a las que ingresó, sin enfermedades profesionales, para evitar un futuro problema laboral al respecto, o si adquirió una enfermedad profesional, iniciar los trámites respectivos para su tratamiento.

Si es necesario se solicitarán exámenes adicionales y todo quedará consignado en al hoja de vida del trabajador.

Modelo de Evaluación Científica del Trabajo. Consiste en definir, de manera válida y confiable, la posición de un puesto en un rango de dificultad para el desempeño, de acuerdo con su grado de complejidad relativa, con el fin de diseñar procedimientos científicos de ubicación en el sistema de compensación, para reducir en la gente el conflicto derivado de la percepción primaria de inequidad (subvaloración del potencial humano) que se manifiesta en forma de actitudes negativas y/o indiferencia hacia la promoción personal en el trabajo, énfasis en el facilismo de la replicación, resistencia y/o incapacidad de implicarse en el reto de la creatividad y la innovación, etc.

Modelo de Valoración de los Méritos en el Desempeño. Consiste en calificar objetivamente la idoneidad del desempeñante para que al recibir aprobación o reprobación pueda incrementar, retroalimentar o cuestionar la autoestima, el sentimiento de valor personal y la capacidad de implicarse o no, en la problemática de su auto desarrollo.

La valoración del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Y con el se obtiene la infraestructura necesaria para la formulación de programas de incentivos.

Es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Su objetivo principal es el de mejorar los resultados del talento humano, y debe lograr los siguientes propósitos:

- Adecuación del individuo al cargo
- Capacitación
- Promociones
- Incentivos salariales por buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre directivos y colaboradores.
- Autoperfeccionamiento del empleado
- Información básica para la investigación de R.H.
- Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados
- Estimulo a la mayor productividad
- Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa
- Retroalimentación de información al individuo evaluado
- Otras decisiones relacionadas con el personal: transferencias, licencias, etc.

De manera resumida, se podrían definir los propósitos fundamentales de la valoración del desempeño así:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Permitir el tratamiento del talento humano como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

Modelo de Capacitación para la Productividad, la Motivación y la Integración Grupal. El programa de capacitación tiene por objetivo desarrollar la visión y orientación a largo plazo de una compañía de clase mundial, con un personal de “clase mundial” para lograr la más alta **Eficiencia Organizacional** y el incremento de la “masa encefálica” de nuestra organización.

La capacitación es un proceso sistemático, activo dentro del cual el hombre se prepara para hacer y llegar a ser, para perfeccionar la personalidad y alcanzar la evolución psicológica necesaria para el desarrollo humano, dentro de una perspectiva esencialmente ética de responsabilidad frente al trabajo y la valoración permanente de la dignidad humana.

Para este modelo se utiliza el propuesto por la psicología organizacional de "capacitación integral", que se procesa simultáneamente en dos instancias que se diferencian en cuanto a sus objetivos específicos de "hacer" y "llegar a ser", y se integran en cuanto a su fin primordial de desarrollo armónico e integrado del binomio Recurso Humano - Organización²⁶.

La primera instancia corresponde a un diseño de "instrucción Tecnológica" para incrementar la eficiencia.

La segunda corresponde a un diseño psicológico para el desarrollo de funciones mentales superiores indispensables en la productividad y en la promoción humana en la organización.

Los principios esenciales de la capacitación al interior de la organización son²⁷:

- **Participación:** Para que la capacitación sea efectiva, los colaboradores, en este caso alumnos, deben participar de manera activa y desarrollar las destrezas deseadas. La gente aprende con mayor rapidez y tiende a retener las habilidades aprendidas cuando participa activamente en el aprendizaje. El principio de participación se aplica al aprendizaje de habilidades cognoscitivas, tal como sucede con el aprendizaje de habilidades motoras.
- **Repetición:** Se sabe que el aprendizaje se facilita con la repetición de los contenidos deseados. La práctica es más efectiva cuando se distribuye a lo largo del tiempo que si se realiza en una sola ocasión. Cuando los períodos de práctica son demasiado extensos, el aprendizaje puede verse afectado por la fatiga, mientras que cuando se aprende un poco a la vez de posibilita el aprovechamiento del material de estudio. La cantidad precisa de tiempo que se debe dedicar a la práctica y el que hay que emplear para el descanso depende de muchos factores, como la naturaleza de la actividad y la habilidad de la persona para llevarla a cabo.

Los métodos o técnicas de capacitación pueden clasificarse en cuanto a: uso, tiempo y lugar de aplicación.

Técnicas de Capacitación en cuanto al uso

- **Técnicas de capacitación orientadas al contenido.** Diseñadas para transmitir conocimientos o información (lectura, audiovisuales, instrucción programada, instrucción asistida por computador).

²⁶ LONDOÑO (1996).

²⁷ FURNHAM (2004).

- **Técnicas de entrenamiento orientadas al proceso.** Diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar **conciencia** acerca de sí mismo y de los demás, y desarrollar habilidades interpersonales o se conocen técnicas como: Role- playing (juegos de roles o dramatización), entrenamiento de la sensibilidad, entrenamiento de grupos, etc.

- **Técnicas mixtas.** No sólo se emplean para transmitir información, sino también para cambiar actitudes y comportamientos. Se destacan:

- Conferencias
- Estudios de casos
- Simulaciones y juegos
- Instrucción directa en el cargo (entrenamiento de orientación, de iniciación, rotación de cargos, etc.)

Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo

a. De inducción o integración a la empresa antes del ingreso.

b. Entrenamiento después del ingreso a la empresa:

- En el lugar o sitio de trabajo (en servicio)
- Fuera del lugar de trabajo (fuera de servicio)

Técnicas en cuanto al lugar de aplicación

a. **En el lugar de trabajo:**

- Admisión de aprendices
- Rotación de cargos
- Entrenamiento en tareas
- Enriquecimiento del cargo

b. **Fuera del lugar de trabajo:**

- Aulas de exposición
- Películas, Diapositivas, videos
- Método de casos
- Discusión de grupo, paneles, debates
 - Dramatizados (role-playing)
 - Simulación y juegos
 - Instrucción programada

Modelo de Salud e Higiene Mental. Consiste en el diagnóstico, pronóstico e intervención en la problemática humana durante el proceso de implantación de los modelos terapéuticos reductores de conflicto: Análisis del trabajo, selección,

valoración, capacitación, etc., con miras a extinguir en sus causas reales el síndrome de la frustración laboral, inhibidora del crecimiento evolutivo del binomio hombre-organización²⁸.

Su objetivo es iniciar, mantener e incrementar el proceso psicoterapéutico de la salud mental y organizacional, cuyo estado óptimo es la "supervivencia", entendida como "plenitud vital", estructural y funcional, en todos los aspectos y quehaceres de la productividad.

Este concepto se contrapone al de subsistencia que significa un "apenas vivir en la precariedad de la indigencia", como es el estado crónico de las personas y organizaciones en crisis, típico del síndrome del subdesarrollo.

Modelo de Investigación de Usuarios. Consiste en el diseño de la infraestructura ideológica y científica del Marketing, centrada en el cliente, como primordial recurso humano de la organización y que le da su sentido y razón de ser; trasciende el estudio del producto o servicio, pues comienza donde termina el mercadeo. Su finalidad, es el logro de la proyección social, la cual, en interrelación con las demás funciones básicas, debe cumplir la empresa en, por y para el área humana de su cobertura, como gestora de desarrollo social y de mejora constante de la calidad de la vida.

Solo así es posible realizar algún día el postulado fundamental del humanismo científico:

RH: DO = DO : 1/2 SOCIAL

"El Recurso Humano es al desarrollo de la Organización como la organización desarrollada deberá serlo al área social y geográfica de su cobertura"²⁹.

La psicología organizacional al interior de la empresa también desarrolla las siguientes procesos: Diagnóstico organizacional, Diagnóstico del clima organizacional, Gestión por competencias, Procesos de apoyo en la norma ISO en GH, Procesos de asesoría en GH, Procesos de consultoría en GH.

Así mismo irá implementando otros modelos que de acuerdo con el reporte de la ciencia, nuevas teorías y los avances tecnológicos se requieran.

9.3 LA ESTRATEGIA DE TALENTO HUMANO

Aunque no existen estrategias generales para todas y cada una de las empresas, pues estas dependen sí son empresas de producción o de servicios, también

²⁸ LONDOÑO (1996).

²⁹ LONDOÑO (1996).

dependen del sector (alimentos, calzado, confecciones, etc.) se podría afirmar que hay una serie de componentes generales que permiten su diseño.

Para poder estudiar los elementos que componen el diseño de la estrategia de talento humano, se deben aclarar inicialmente una serie de conceptos: Podría entenderse la estrategia de talento humano como: “el plan maestro y deliberado que una empresa hace de su talento humano para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores”.

La estrategia precede a la táctica, de ahí que la táctica pueda considerarse como: “la política o programa que permite avanzar hacia los fines estratégicos”.

Con base en los dos conceptos citados anteriormente, las estrategias pueden clasificarse en dos grandes categorías:

a. Estrategia Defensiva: Para que se dé la empresa debe estar en un entorno estable, que no sufra alteraciones frecuentes, permite además organizar el trabajo diversificándolo y está orientada a reducir costos.

Son empresas que se caracterizan por un número de productos o servicios muy limitado, las áreas de actuación o negocio son reducidas, y poseen un ambiente estable.

La gestión en este tipo de empresas se caracteriza por:

- Una orientación interna, es decir, buscan al personal mediante promoción.
- Sus objetivos están dirigidos hacia el corto plazo.
- Cuentan con un personal experto pero limitado.
- Se busca la eficiencia, la orientación hacia la tarea y el ajuste con el puesto.
- Los recursos humanos claves son: producción y finanzas.

Ante todo se busca reducir costes mediante la eficiencia en el trabajo, sin pensar en el largo plazo.

b. Estrategia Exploradora: Se da en empresas con entorno variable, incierto. Requieren ser flexibles a los cambios, pertenecen a sectores de crecimiento rápido. Son empresas innovadoras que buscan continuamente nuevas oportunidades de negocio. Son generadoras de cambios e incertidumbre. Usan múltiples tecnologías.

La gestión en este tipo de empresas se caracteriza por:

- Orientación hacia el medio (están siempre atentas a las necesidades del mercado).
- Son poseedoras de un alto potencial de crecimiento.

- Con capacidad creativa.
- Poseedoras de una orientación externa (buscan los recursos en el exterior de la empresa).
- Se valora y se cuenta con capital humano clave.
- Se invierte en I+D (Investigación más Desarrollo) y en Marketing.

En general, son organizaciones más flexibles e innovadoras y por tanto con mayor riesgo y mayor posibilidad de éxito.

A la hora de diseñar una estrategia de talento humano, en particular para este tipo de organizaciones, se debe tener en cuenta la siguiente clasificación de las estrategias:

- a. Estrategias de afectación: Tales como el reclutamiento interno o externo, contratación fija o temporal, etc. Tiene que ver con los procesos de selección de personal.
- b. Estrategias retributivas: ¿cómo retribuimos al personal?, Políticas salariales.
- c. Estrategias de formación: ¿queremos empleados polivalentes o muy especializados? ¿O ambas cosas a la vez?. Tienen que ver con los procesos de capacitación y desarrollo.
- d. Estrategias de valoración: ¿evaluamos al personal según los comportamientos o según los resultados? Hace referencia a la gestión del desempeño.

Para poder diseñar las estrategias de talento humano, se deben tener siempre presentes los siguientes elementos organizacionales:

- a. Misión.
- b. Estudio del entorno.
- c. DOFA (análisis de debilidades y oportunidades (interno) y amenazas y fortalezas (externo)).

Las debilidades son aquellas actividades que limitan, inhiben o dificultan alcanzar con éxito los objetivos del área de talento humano.

Las oportunidades son eventos, hechos y tendencias en el entorno que podrían facilitar el desarrollo en forma oportuna y adecuada del talento humano que se tiene al interior de la organización.

Las fortalezas son aquellas actividades que se realizan bien por las destrezas que se poseen y que contribuyen al logro de los objetivos.

Las amenazas las constituyen los eventos, hechos, tendencias en el entorno que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo operativo y que pueden llevarla a desaparecer³⁰.

d. Objetivos más concretos que puedan existir.

e. Desarrollo de las estrategias que nos permitirán materializar los planes.

Finalmente, es importante señalar que sin la implicación total de la dirección en estos procesos y sin la comunicación constante de los avances al personal de la empresa, las estrategias establecidas difícilmente pueden llevarse a cabo.

9.4 APERTURA A UNA NUEVA CONCIENCIA ORGANIZACIONAL

".....Insisto, a riesgo de parecer terco, en que el punto es que dejemos de pensar acerca de nosotros mismos como una especie de apéndice empresarial, y que nos involucremos en los procesos estratégicos y de cambio de nuestras empresas. Y si no los hay, que los propongamos, y los vendamos. Pero eso sí, mostrando los beneficios en el renglón de las utilidades. Y por supuesto, para ello debemos prepararnos mucho más que hasta ahora".

Ramiro Ponce

Es por ello que la búsqueda de cambios permanentes en las personas y en las organizaciones es una de las preocupaciones actuales del mundo empresarial, el cual ha probado variados esfuerzos para lograrlo.

Hoy en día resulta evidente que las organizaciones son el resultado directo de la acción de la gente que allí trabaja; de aquí la importancia del talento humano. La realidad indica que esa importancia no se traduce en el desarrollo de sistemas y políticas para garantizar la confiabilidad, la motivación y la flexibilidad de tales recursos.

Por el contrario, no es muy audaz afirmar que el área de talento humano sea la más débil en las empresas, y la que menos ha tenido participación en las decisiones coyunturales de la organización si se compara, por ejemplo, con informática o los sistemas de producción. Las evidencias abundan. Las causas de esta realidad son tanto internas como externas.

Al respecto Garaway³¹ considera que en las organizaciones: "No hay incentivos para invertir en el personal, existe un marco legal poco favorable y reglas de juego inciertas. Por otro lado, están los obstáculos de las mismas empresas: Falta de visión a largo plazo y debilidades en las estrategias de crecimiento, sin las cuales no puede (ni debe) haber planes de desarrollo del personal. Existe un enfoque puramente comercial y rentista en la dirección de las empresas, así como una

³⁰ PRIETO (2003).

³¹ GARAWAY.

mezcla de valores y creencias, algunos contradictorios, acerca del hombre y el trabajo".

Estos contrastes son parte de la realidad que viven la mayoría de las organizaciones en el país. A pesar de los altibajos que se pueden presentar en las mismas, se debe considerar invertir en la capacitación y entrenamiento de la gente. Definitivamente lo que más ayuda a la organización a alcanzar el éxito en sus procesos, es contar con gente altamente preparada e identificada con la organización.

La organización, en su conjunto, y sobre todo en la alta gerencia y la gerencia de línea, salvo pocas excepciones, no se consideran involucradas en los temas relativos a su gente y tienden a delegarlas a los expertos en relaciones industriales u otros profesionales quienes no participan -y con frecuencia ni tan siquiera conocen los planes y objetivos estratégicos de la empresa.

En consecuencia prevalece una visión cortoplacista, con una evidente ausencia de planificación de recursos humanos y de diseño y definición de políticas, que sirvan de apoyo a la instrumentación de procedimientos y normas. En tal sentido recobra una importancia significativa el trabajo de los psicólogos organizacionales al interior de las empresas, como agentes dinamizadores del cambio a través de sus modelos de intervención del fenómeno psicológico al interior de las organizaciones.

En este marco de ideas, es importante señalar que la unidad de talento humano debe asumir un liderazgo claro, explicar las razones y los procesos del cambio, y propiciar la capacitación y comunicación permanente y sistemática.

Dicha unidad debe convertirse en socio del negocio y contribuir en la eficiencia y eficacia organizacional. Para ello es necesario que se convierta en asesora, que propicie y haga comprensible el proceso de cambio a los gerentes y trabajadores.

Al respecto Denison³² señala: La efectividad es una función de las políticas y los procedimientos utilizados por una organización. Los procedimientos específicos, especialmente cuando pertenecen a la gerencia de recursos humanos y al ambiente interno de una empresa, influyen en el rendimiento y la efectividad. Ciertas formas de resolver conflictos, de planear una estrategia, diseñar un trabajo o tomar decisiones dan como resultado mejor rendimiento a largo y corto plazos.

Con relación a lo anterior, la intensa competencia a que se encuentran sujetas las empresas, ha obligado a la alta gerencia a mejorar la efectividad y la calidad en todos sus procesos, para recuperar su ventaja competitiva.

³² DENISON (1991).

El aumento de calidad requiere que una organización realice cambios importantes en su filosofía, en sus mecanismos de funcionamiento y en su programa de Recursos Humanos. En este escenario de cambio se puede vislumbrar que la Gerencia de Talento Humano cobra en la actualidad un papel fundamental en la transformación de las organizaciones. Esto requiere una redefinición del papel de los seres humanos en las organizaciones de manera tal que pueda legítimamente iniciar los procesos de transformación esenciales en momentos de exigencias permanentes del entorno.

9.4.1 Definición de términos

◆ **Psicología Organizacional.** Es la ciencia que estudia la forma en que las organizaciones influyen en los pensamientos (creencias, valores), sentimientos (emociones) y sobre todo en el comportamiento de todas aquellas personas que trabajan en una organización.

Este estudio comprende la manera en la que las personas se reclutan, seleccionan, y socializan en las organizaciones, la manera en que son recompensadas y motivadas, la forma en que las organizaciones están estructuradas formal e informalmente en grupos, secciones y equipos, y de cómo surgen y se comportan los líderes.

De igual forma analiza la manera en la cual las organizaciones influyen en los pensamientos, sentimientos y comportamientos de todos los empleados a través del comportamiento real, imaginado o implícito de los demás en la organización³³.

◆ **Estrategia de Talento Humano.** Podría entenderse la estrategia de talento humano como: “el plan maestro y deliberado que una empresa hace de su talento humano para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores”.

La estrategia precede a la táctica, de ahí que la táctica pueda considerarse como: “la política o programa que permite avanzar hacia los fines estratégicos”.

◆ **Trabajo.** El trabajo es la fuerza interna y el empeño para hacer algo y alcanzar una meta o vencer una dificultad en diferentes campos: artístico, productivo, lúdico, interactivo, etc. En la organización el trabajo se haya enmarcado dentro de ciertos parámetros de metodología y orden establecidos.

◆ **Organización.** “Es la coordinación de diferentes actividades de contribuciones individuales con la finalidad de efectuar transacciones planteadas con el ambiente”. (Lawrwnce y Lorsh, citados por Chiavenato)³⁴.

³³ FURNHAM (2004).

³⁴ CHIAVENATO (2002).

“La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos o más personas, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades militares, tiendas minoristas, departamentos de policía y los organismos de los gobiernos locales y estatales”.

“Las organizaciones son entes creados para el logro de determinados objetivos mediante la interacción del trabajo humano con los recursos económicos, físicos y tecnológicos, los cuales tienen que ser administrados a través de estructuras jerárquicas caracterizadas por relaciones de poder, controles, división del trabajo, comunicaciones, motivación, liderazgo y logro de objetivos”³⁵.

³⁵ PRIETO (2003).

10. HIPÓTESIS GENERAL

Si en una empresa de producción se implementa el trabajo de un practicante de psicología organizacional de último año, entonces las estrategias de talento humano se verán modificadas.

10.1 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- Si se inicia una práctica en psicología organizacional, entonces la Selección de Personal se transformará, procurando una mayor eficiencia organizacional.
- Si se desarrolla una práctica en psicología organizacional, entonces los Procesos de Inducción se transformarán, procurando una mayor eficiencia organizacional.
- Si se inicia una práctica en psicología organizacional, entonces la Valoración del Desempeño se transformará, procurando una mayor eficiencia organizacional.
- Si se inicia una práctica en psicología organizacional, entonces la Capacitación Integral se transformará, procurando una mayor eficiencia organizacional.

11. VARIABLES

11.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

El trabajo en prácticas de Psicología Organizacional.

11.2 VARIABLE DEPENDIENTE

Estrategias de Talento Humano.

12. METODOLOGÍA PROPUESTA

La metodología con la cuál se realizó la presente investigación fue:

a. La investigación partió de una revisión teórica que permitió ir conformando y configurando el referente conceptual para la misma. Para ello se estudiaron documentos, bases de datos y se consultó diversa bibliografía, con el fin de avanzar en el proceso de recolección de información básica para progresar en la investigación. Este proceso comenzó desde mediados del año 2005, pero por el cargo que el investigador desempeña en la Facultad de Psicología de la Universidad de Manizales (Coordinador de Prácticas) (4 años) y por el ejercicio profesional en el área de la Psicología Organizacional (15 años), se dieron los elementos necesarios que ayudaron en el proceso investigativo.

b. Se revisaron los proyectos e informes que en el área de psicología organizacional desarrollaron los practicantes de último año en las empresas de producción de la ciudad de Manizales en el período 2002 - 2004. Dicha revisión se efectúa constantemente por efectos del cargo que el investigador desempeña actualmente en la Universidad.

Para fines de la presente investigación, la atención se centró en los procesos que los estudiantes llevaron a cabo, en los resultados obtenidos y en las conclusiones que presentan con respecto a su práctica.

c. Se complementó la actividad anterior con un diálogo permanente con los asesores de práctica.

d. Se llevó a cabo una observación sistemática en las empresas de producción de la ciudad en las que se ha desarrollado el trabajo de los practicantes para mirar las estrategias de talento humano, complementándola con una revisión documental y con una entrevista con los Gerentes de Talento Humano, con el propósito de cotejar la información obtenida hasta el momento.

Las entrevistas fueron semiestructuradas, pues se tuvieron elementos de base que orientaron las entrevistas en todas las organizaciones con las que se trabajó. Estos procesos se llevaron a cabo a partir del tercer trimestre del año 2005.

e. Se realizaron entrevistas semiestructuradas con los estudiantes que realizaron sus prácticas en psicología organizacional en el período 2002 – 2004 en las empresas de producción de la ciudad.

f. Se analizó la información obtenida a través de las técnicas e instrumentos citados anteriormente.

g. Se procedió a obtener los resultados y al análisis de los mismos, identificando y estableciendo relaciones, utilizando matrices de construcción.

h. Elaboración del informe final de la investigación.

Los criterios que se utilizaron para seleccionar las empresas con las cuales se trabajó fueron los siguientes:

- Que sean empresas de producción.
- Que estén ubicadas en la ciudad de Manizales.
- Que hayan tenido practicantes de Psicología organizacional de la Universidad de Manizales en los últimos 3 años (2002-2004).
- Que dichas prácticas se hayan realizado en el departamento o área de Talento Humano de dichas empresas.

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron para la recolección de la información fueron:

12.1 ENTREVISTA. Botero (2005).

12.1.1 Definición. Es una conversación entre dos personas por lo menos, en la cual uno es el entrevistador y otro u otros son los entrevistados; estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas acerca de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional.

12.1.2 Modalidades. Para el caso de la presente investigación se emplearon:

- **La entrevista Semiestructurada.** Es aquella en la que existen unas áreas definidas para indagar pero no existe un formato previo. Se complementó con el instrumento del cuestionario **-Encuesta para Gerentes de Talento Humano-** (Anexo A), el cual fue sometido a Juicio de Validación de Expertos, por parte de tres docentes del área organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad de Manizales, asesores de práctica en el área de psicología organizacional, con estudios de posgrado en el área de Gerencia del Talento Humano (Especialización y Maestría). Se anexa el concepto de cada uno (Anexo B).
- **Entrevista en Grupo:** Es aquella en la cual existen uno o varios entrevistadores que hacen preguntas a varias personas a la vez. Se caracteriza por la presencia de varios entrevistados simultáneamente con uno o varios entrevistadores o jurados. Además es muy práctica cuando el grupo de personas que debe entrevistarse es numeroso.

En este caso particular, las entrevistas fueron muy útiles por cuanto se utilizaron como técnica de recolección primaria de la información con estudiantes que

realizaron su práctica en psicología organizacional en las empresas de producción, asesores de práctica y gerentes de talento humano.

13. REVISIÓN DOCUMENTAL

Se revisaron los documentos, informes, investigaciones relacionadas con el tema, y todos aquellos elementos que sirvieron para recoger información para el desarrollo de la investigación.

13.1 TIPO DE FUENTES QUE SE UTILIZARON (PRIMARIA, SECUNDARIA, ORAL, DOCUMENTAL)

De lo anteriormente expuesto se deduce que en la presente investigación se trabajó con un enfoque Empírico Analítico, un diseño Ex postfacto con pretensión relacional y tuvo dos momentos: Explorar y Describir.

- Enfoque empírico analítico, puesto que se caracterizó una situación (las prácticas). Se relacionó lo que la teoría dice con la realidad.
- Diseño ex postfacto, ya que se establecieron relaciones causa (las prácticas) - efecto (la estrategia de talento humano), buscando esa relación en los hechos ocurridos (las prácticas).
- Pretensión relacional, ya que se relacionó la influencia de la variable independiente (las prácticas en psicología organizacional), sobre la variable dependiente (las estrategias de talento humano).
- Tuvo 2 momentos:
 - Explorar
 - Describir

14. RESULTADOS ESPERADOS

Se obtuvieron categorías teórico-prácticas que posibilitaron ver las relaciones existentes entre el trabajo de los practicantes de psicología organizacional y las estrategias de talento humano de las empresas de producción de la ciudad de Manizales.

14.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

ASESORES DE PRÁCTICA

Con el propósito de interpretar la información obtenida en el trabajo de campo, el cual se hizo desde tres frentes diferentes:

Estudiantes que realizaron su práctica nivel II en empresas de producción de la ciudad de Manizales.

Sus respectivos Asesores de Práctica y,

Los Gerentes de Talento Humano de dichas Empresas; se trabajará desde tres miradas diferentes, partiendo de los objetivos planteados en el proyecto de investigación, así:

- Describir la actuación profesional de los psicólogos practicantes en las empresas de producción de Manizales.
- Explorar el estado actual de las estrategias de talento humano en las empresas de producción de la Ciudad de Manizales en las que hay o ha habido practicantes de psicología organizacional.
- Identificar las relaciones que se establecen entre la práctica de psicología organizacional y las estrategias de talento humano.

Se tomará cada objetivo y se realizará la interpretación a la luz de la información previamente obtenida:

Para dar respuesta al primer objetivo, adicional a conocer la opinión de los practicantes de psicología organizacional, es importante conocer la de los asesores de práctica que fueron sus tutores durante el proceso de práctica profesional, y que obviamente conocieron las empresas y sus estrategias de talento humano al momento de ingresar y cuando los estudiantes culminaron su proceso de práctica.

ASESORÍA DE PRÁCTICAS:

DEFINICIÓN:

Se entiende la Asesoría de Prácticas como una acción de orientación académica y personal a los estudiantes a su cargo por parte del asesor, con el fin de realizar la planeación, organización, ejecución, control y evaluación de dichas prácticas.

FUNCIONES DEL ASESOR DE PRÁCTICAS NIVEL II:

- Orientar a los practicantes en cuanto a la planeación, programación, ejecución, control y evaluación de su proyecto de práctica.
- Aprobar el Proyecto de Práctica de los estudiantes, informe parcial e informe final y enviar copia del mismo a la Institución y a la Coordinación de Prácticas con el fin de integrarlo al Banco de Proyectos de la Facultad. Supervisar y orientar la ejecución y cumplimiento de este proyecto.
- Asesorar semanalmente de manera integral tanto en lo académico, profesional como en lo personal, las actividades de los practicantes; realizar al menos una visita mensual a la institución, a excepción de los practicantes ubicados fuera del eje cafetero, para quienes regirá el artículo 7 numeral 4 literal C, del presente reglamento. Hacer un seguimiento cercano del proceso, diligenciar los formatos respectivos para cada una de las actividades anteriores y entregarlo a la Coordinación de Prácticas. Cerciorarse que su actividad de prácticas cumpla con lo estipulado en el presente Reglamento de Prácticas.
- Mantener contacto con los directores de las instituciones de práctica, para enterarse del desarrollo de las mismas, hacer las recomendaciones pertinentes y aclarar las funciones del Psicólogo Practicante.
- Analizar con el alumno practicante los aciertos y fallas observadas durante su actividad de práctica, aportando alternativas para el fortalecimiento de su formación.
- Evaluar las prácticas, de acuerdo con los métodos e instrumentos contemplados en el Reglamento de Prácticas.
- Asistir a las reuniones convocadas por la Facultad y en caso de no poder hacerlo informar previamente, con el compromiso de enterarse acerca de los puntos discutidos y acuerdos realizados.
- Valorar, junto con el practicante, las características de la institución y las condiciones facilitadoras y limitantes para el desarrollo de su práctica, teniendo en cuenta los objetivos de la misma.
- Presentar oportunamente a la Coordinación de Prácticas sugerencias y recomendaciones para el mejoramiento permanente de las actividades de práctica.
- Presentar a la Coordinación de Prácticas un concepto evaluativo sobre el sitio de prácticas y sobre el practicante al finalizar cada semestre, en el que se incluya el informe parcial y/o final, que el estudiante debe presentar sobre su actividad de

práctica estipulado en este Reglamento y el concepto evaluativo de la institución según formato establecido por la Facultad.

- Presentar a la Coordinación de Prácticas el horario y sitio de las asesorías semanales para cada uno de los practicantes asignados a su cargo.
- Presentar en la Decanatura la evaluación cuantitativa del proceso al finalizar cada semestre, la cual deberá ser reportada por el asesor a la Oficina de Registro Académico y se tendrá en cuenta como criterio legal de aprobación de la práctica.

A continuación se dará respuesta al primer objetivo a partir de las respuestas proporcionadas por los asesores de práctica. Inicialmente se encontrarán todas las respuestas en general y luego se clasificarán en las categorías: Semejanzas, Diferencias, Lo que es obvio y Lo que es Vedado.

Objetivo a desarrollar:

Describir la actuación profesional de los psicólogos practicantes en las empresas de producción de Manizales.

(Ver Anexo C. Resultados encuestas a Asesores de Práctica)

GERENTES DE TALENTO HUMANO

Se realizará la siguiente consolidación de los datos, con el propósito de interpretar la información obtenida en el trabajo de campo, el cual se hizo desde tres frentes diferentes:

- Estudiantes que realizaron su práctica nivel II en empresas de producción de la ciudad de Manizales.
- Sus respectivos Asesores de Práctica y,
- Los Gerentes de Talento Humano de dichas Empresas.

Para ello, se trabajará desde tres miradas diferentes, partiendo de los objetivos planteados en el proyecto de investigación, así:

- Describir la actuación profesional de los psicólogos practicantes en las empresas de producción de Manizales.
- Explorar el estado actual de las estrategias de talento humano en las empresas de producción de la Ciudad de Manizales en las que hay o ha habido practicantes de psicología organizacional.
- Identificar las relaciones que se establecen entre la práctica de psicología organizacional y las estrategias de talento humano.

Para dar respuesta al tercer objetivo, se realizará la interpretación a la luz de la información previamente obtenida:

- Identificar las relaciones que se establecen entre la práctica de psicología organizacional y las estrategias de talento humano.

Cuando se interroga a los Gerentes de Talento Humano de las empresas de producción de la ciudad de Manizales que se tomaron como muestra y en las que los estudiantes de Psicología realizaron su práctica profesional en el área.

(Ver Anexo D. Resultados encuestas a Gerentes de Talento Humano)

PRACTICANTES

Con el propósito de interpretar la información obtenida en el trabajo de campo, el cual se hizo desde tres frentes diferentes:

- Estudiantes que realizaron su práctica nivel II en empresas de producción de la ciudad de Manizales.
- Sus respectivos Asesores de Práctica y,
- Los Gerentes de Talento Humano de dichas Empresas; se trabajará desde tres miradas diferentes, partiendo de los objetivos planteados en el proyecto de investigación, así:
- Describir la actuación profesional de los psicólogos practicantes en las empresas de producción de Manizales.
- Explorar el estado actual de las estrategias de talento humano en las empresas de producción de la Ciudad de Manizales en las que hay o ha habido practicantes de psicología organizacional.
- Identificar las relaciones que se establecen entre la práctica de psicología organizacional y las estrategias de talento humano.

Se tomará cada objetivo y se realizará la interpretación a la luz de la información previamente obtenida:

- **Describir la actuación profesional de los psicólogos practicantes en las empresas de producción de Manizales.**

QUE SON LAS PRÁCTICAS ESTUDIANTILES UNIVERSITARIAS

Son un encuentro con el entorno, que posibilitan al estudiante confrontarse con la realidad e identificar su capacidad e idoneidad como Psicólogo, al poner en práctica e integrar los conocimientos y habilidades adquiridas durante su formación universitaria, con acompañamiento y supervisión de Docentes de la Facultad, profesionales con experiencia en el área elegida.

OBJETIVOS DE LAS PRÁCTICAS

- Facilitar un espacio al estudiante de Psicología para contactarse con su entorno mediante el espíritu de confrontación y reflexión crítica, para interpretar y desarrollar propuestas tendientes a dar respuesta a los problemas identificados en el medio.

- Confrontar los conocimientos y habilidades adquiridos a lo largo de la carrera, con una realidad sociocultural en el área elegida.
- Contribuir a la proyección social de la Universidad y de la Profesión.

TIPOS DE PRÁCTICAS EN EL PROGRAMA DE PSICOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE MANIZALES

PRACTICA NIVEL I

Se entiende la práctica nivel I como el primer acercamiento al contexto por parte de los estudiantes, con una asesoría cercana de docentes asignados por la Facultad, quienes liderarán los proyectos a los cuales se vinculan los estudiantes.

Se realizará en los semestres V, VI, VII y VIII, durante los cuales el estudiante rotará semestralmente en una de las áreas de Psicología: Clínica, Organizacional, Educativa, Social Comunitaria o aquellas que las necesidades curriculares requieran, de acuerdo al plan diseñado por el Comité de Prácticas, preferiblemente integrados a prácticas Nivel II.

La intensidad horaria semanal será de:

- 7 (siete) horas semanales para actividades relacionadas al proyecto asignado.
- 1 (una) hora semanal para asesoría grupal y socialización de la experiencia de práctica.

PRÁCTICAS NIVEL II

Es el ejercicio académico de último año, en el cual el estudiante se desempeñará profesionalmente, de manera más autónoma y proactiva, con una asesoría semanal del docente asignado por la Facultad.

Se realiza en los semestres IX y X, en los cuales el estudiante rotará durante dos periodos académicos semestrales en el área elegida, tiempo completo, de lunes a jueves, según el horario de la Institución, de acuerdo con los convenios establecidos por la Facultad dentro del Proyecto General de Prácticas.

OBJETIVOS DE LA PRÁCTICA NIVEL II:

- a) Consolidar y encausar el desarrollo del potencial humano, que se ha acrecentado a través de los conocimientos desarrollados en los semestres de formación académica.

- b) Proporcionar a los practicantes espacios de reflexión y de preparación teórico-prácticos, facilitadores de las oportunidades de profundización académica, que permita enfrentar eficazmente las responsabilidades que el medio laboral le exige al profesional egresado de la Facultad de Psicología.
- c) Dimensionar la formación profesional, mediante la integración de las necesidades académicas, personales y de la institución donde se realiza la práctica.
- d) Estimular en los practicantes el desarrollo de habilidades que permita optimizar profesionalmente los recursos disponibles, al igual que el manejo adecuado de las limitaciones que comúnmente se presentan.
- e) Fomentar la independencia, autonomía y creatividad, que permita al estudiante reconocer su identidad profesional.
- f) Promover la formación integral y el trabajo en equipo con otras disciplinas.
- g) Responder a la misión social de la Universidad, mediante una proyección con impacto, en el entorno.
- h) Integrar la función docente, investigativa y de proyección, en una labor que aporte a la formación personal y profesional del estudiante, al igual que a la Facultad, Universidad y a la comunidad en general.

Cuando los estudiantes van a iniciar su práctica nivel II, desde la Coordinación de Prácticas de la Facultad se les programa un seminario de inducción a prácticas, el cual contiene

- Estudio y análisis del Reglamento de Prácticas.
- Estudio y análisis de la Base de Datos de los diferentes sitios de práctica clasificados por áreas (Clínica, Educativa, Social Comunitaria y Organizacional).
- Visitas con los estudiantes a los diferentes sitios de práctica por áreas en los que haya un Psicólogo egresado o un Practicante Nivel II.
- Visitas de los Practicantes Nivel II para compartir la experiencia con los estudiantes de VIII semestre.
- Conversatorio con 1 ó 2 asesores por área para que compartan con los estudiantes su rol profesional y resuelvan las dudas al respecto.
- Aplicación de pruebas psicotécnicas.
- Una vez conocida la decisión preliminar y tentativa por parte del estudiante con respecto al área de práctica y el sitio, se les programa una entrevista con un asesor del área elegida quien orientará aún más su decisión.
- Retroalimentación individual con los estudiantes.
- Análisis de las preocupaciones del alumno ante el mundo profesional.
- Quien es un asesor y que se puede esperar de él.
- Estudio de los requisitos para la presentación de las hojas de vida y revisión de las mismas una vez elaboradas.
- Preparación para la entrevista de ingreso a la vida laboral.
- Elección de su sitio de práctica.

Para orientar a los estudiantes con respecto al rol que pueden asumir en cada una de las áreas de ejercicio profesional, se les entregan los siguientes perfiles con la descripción de las principales funciones que pueden desarrollar en cada área, los que unidos a los pasos descritos anteriormente en la inducción, les posibilitan tomar una decisión acertada con respecto a la realización de su práctica profesional:

PERFIL PROFESIONAL POR ÁREAS

PERFIL DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

El Psicólogo Organizacional es un persona con capacidad de liderazgo, de asesoría, promueve las relaciones interpersonales, ve las organizaciones como colectividades sociales que contienen estructuras y relaciones formales e informales donde los niveles de ejecución son hasta cierto grado afectados por los sentimientos de satisfacción en el trabajo así como por la moral de los trabajadores.

FUNCIONES DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

- Formulación del direccionamiento Estratégico.
- Comunicación organizacional.
- Cultura y clima organizacional y todo el proceso de enganche del talento humano (reclutamiento, selección científica), descripción de cargos con sus perfiles, inducción, capacitación, valoración del desempeño, valoración de cargos, formulación del mapa de competencias entre otras.
- Diferentes y muy variadas funciones de intervención (Asesoría, investigación, aplicación).
- Apoyar la alta gerencia para el desarrollo de estrategias empresariales que permitan lograr mayores niveles de motivación, productividad, y por ende competitividad, mediante la optimización del talento humano como eje dinamizador de los procesos de la organización.

PERFIL DEL PSICOLOGO CLINICO

El Psicólogo Clínico cumple con un papel facilitador del cambio, pretendiendo a través de la psicoterapia que el individuo logre su autonomía, asuma la responsabilidad de su propia vida y desarrolle sus potencialidades.

FUNCIONES DEL PSICOLOGO CLINICO

- Aplica los principios de la psicología a la situación psicológica del individuo para una mejor adaptación a la realidad.

- El psicólogo clínico se preocupa por entender y mejorar la conducta humana. Su aspecto clínico consiste en mejorar la situación de las personas que se encuentran en problemas utilizando para ello los conocimientos y las técnicas más avanzadas, procurando al mismo tiempo, mediante la investigación, mejorar las técnicas y ampliar los conocimientos para lograr mayor eficiencia en el futuro.
- El psicólogo clínico se dedica a los problemas de adaptación psicológica del individuo, determinando y evaluando sus posibilidades de adaptación, estudiando y aplicando las técnicas psicológicas apropiadas para mejorarla.
- Evalúa y mide las capacidades individuales y las características personales a partir de entrevistas y aplicación de pruebas psicométrías.
- Estudian los principios y relaciones que gobiernan los problemas de la conducta humana para entender cómo se plasman en la vida y en los problemas de los individuos.
- Combina investigación, evaluación e intervención para entender en términos psicológicos la conducta humana y los conflictos internos, respetando a la persona en su individualidad e intentando ayudarla en sus necesidades.

PERFIL DEL PSICÓLOGO EDUCATIVO

El Psicólogo Educativo es ante todo un formador por naturaleza, posee además destrezas y habilidades que le permiten desarrollar estrategias de evaluación, diagnóstico, prevención, intervención e investigación, en los procesos psicológicos de desarrollo grupal a nivel de instituciones educativas a las cuales asesora en cuanto a la forma de cultivar y proyectar las potencialidades intelectuales de los estudiantes y demás miembros de la institución.

FUNCIONES DEL PSICÓLOGO EDUCATIVO

- Elabora el diagnóstico para conocer la realidad sobre la cual va actuar, es decir, detecta los problemas y/o las necesidades existentes, y descubre las causas de los mismos, con el propósito de definir líneas de acción efectivas para resolverlos.
- Diseña, ejecuta y evalúa proyectos que contribuyen a mejorar el desempeño de los integrantes de la institución, a partir de las necesidades y problemas identificados.
- Genera estrategias que facilitan los procesos de aprendizaje y la potenciación de las habilidades cognitivas del individuo (Atención, Imaginación, memoria, etc.)
- Facilita el desarrollo de habilidades para la comprensión inteligente de la dinámica interna y externa de los grupos desde lo afectivo, lo cognitivo y del comunicar en el ámbito de las relaciones interpersonales y académicas.
- Contribuye al desarrollo y potenciación de las habilidades creativas y se convierte en el mediador para la solución de los problemas institucionales.
- Es el facilitador del proceso de toma de decisiones inteligentes desde lo ocupacional, profesional y laboral.

- Presta atención a los niños con necesidades especiales: diagnóstico, evaluación, niños talentosos, niños indigo, niños emocionalmente perturbados, etc.
- Existe también la atención individual para todos los integrantes de la comunidad.

PERFIL DEL PSICÓLOGO SOCIAL COMUNITARIO

El Psicólogo social Comunitario tiende al desarrollo de recursos de las poblaciones, a la modificación de sus representaciones, de su rol en la sociedad y a la reflexión sobre el valor de sus propias acciones para la modificación de las condiciones que las marginan y excluyen. La noción de intervención social comunitaria hace referencia a procesos intencionales de cambio, orientados mediante mecanismos participativos.

FUNCIONES DE UN PSICÓLOGO SOCIAL COMUNITARIO

- Mejorar la calidad de vida y el bienestar de las personas.
- Superar el anclaje conceptual (marginación, inadaptación, pobreza).
- La promoción de valores
- Intervención proactiva, preventiva y de mejora de calidad de vida.
- Desarrollo de las personas, grupos y comunidades
- Habilidades, competencias (realidad social-soluciones adecuadas)
- Reducir o prevenir situaciones de riesgo social y personal (intervención o promoción)
- Convivencia e integración social, participación social
- El fortalecimiento, concientización, democratización y desarrollo político,
- Abordaje interdisciplinario.

LEGALIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS NIVEL II:

Se consideran las prácticas de este nivel legalmente formalizadas cuando el estudiante ha cumplido con los siguientes requisitos:

- a) Haber cursado y aprobado a cabalidad todos los bloques programáticos hasta VIII semestre inclusive.
- b) Presentar en la Coordinación de Prácticas tres hojas de vida actualizadas y gestionar la inscripción a prácticas.
- c) Remitir a la Coordinación de Prácticas carta elaborada por la institución donde, se haga constar su aceptación, fecha de inicio y finalización de la práctica y funcionario de la institución que esté a cargo del practicante, con dirección y teléfono de su oficina.
- d) Reunir las condiciones de salud física y mental que le permitan el ejercicio de su práctica. (Literal F Artículo 19 Capítulo II Reglamento Estudiantil. La calidad

de estudiante se termina o pierde cuando por prescripción médica y/o psicológica se considere inconveniente la permanencia del estudiante en la Institución).

e) Entregar a la Coordinación de Prácticas el **PROYECTO DE PRÁCTICA** ya aprobado por su asesor y por la Institución, destinado al Banco de Proyectos de la Facultad, en un plazo máximo de 2 meses a partir de la fecha de inicio de las prácticas, el cual deberá incluir:

- Diagnóstico de la institución en cuanto a su área de actividad, elaborado a partir de un recuento histórico, y detección de los problemas y necesidades específicas que compete al estudiante dar respuesta, especificando en qué proyectos de la institución esta focalizada su actividad.
- Elaborar, a partir de lo anterior, un proyecto de práctica que incluya justificación, contexto institucional, objetivos generales, objetivos específicos por actividad, propósitos, logros y metas, que actividades se realizarán, responsable de la actividad, destinatario, estrategia metodológica, contexto físico espacial, cronograma de actividades, recursos, costo de la inversión e indicadores de evaluación y/o gestión.

f) Elaborar un **INFORME PARCIAL** de actividades al finalizar el primer semestre académico de práctica, con el visto bueno del asesor y de la institución, con el fin de evaluar los avances y logro parcial de objetivos según los lineamientos trazados en el proyecto de práctica y entregarlo al Coordinador de Prácticas.

g) Presentar a la Coordinación de Prácticas el **INFORME FINAL** que retome los lineamientos trazados en el proyecto de práctica, con el visto bueno del asesor y de la Institución, una vez concluido su período de práctica.

Se asigna el asesor respectivo por cada estudiante, profesional adscrito a la Facultad de Psicología, con experiencia en el área elegida, quien acompañará al estudiante no solo en la parte disciplinar – profesional, sino humana. Realizará asesorías semanales y visitas institucionales con relativa frecuencia con el propósito de determinar los avances en el curso de la práctica.

Luego de la inducción al sitio de practica, se solicita a los estudiantes un proyecto, del cual se habló en la legalización de las prácticas, el que orientará el curso de la misma, y que leerá la realidad de la organización y sus características económicas, sociales, culturales, históricas y políticas, y es allí donde se inserta el saber disciplinar de la Psicología.

(Ver Anexo E. Resultados encuestas a Practicantes)

14.2 DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACION

PRACTICANTES

Con el propósito de realizar una descripción detallada de la información obtenida en el trabajo de campo con los practicantes, se tomaron las respuestas de cada pregunta que se les planteó, y se analizaron a la luz de la pregunta de investigación.

Con esta descripción, se dio continuidad a la respuesta del primer objetivo de la investigación:

- **Describir la actuación profesional de los psicólogos practicantes en las empresas de producción de Manizales.**

Cuando se interrogó a los estudiantes que realizaron su práctica en las empresas de producción de la ciudad de Manizales durante el período 2002 – 2004, elegidas como muestra (5 en total), se obtuvieron respuestas como:

Ellos consideran que sus proyectos de práctica, los informes presentados, los planes de trabajo realizados, los materiales utilizados y las propuestas de desarrollo fueron adecuados, fructíferos, pertinentes y pioneros, ya que eran acordes con las necesidades que en el área de Psicología Organizacional presentaban las empresas en ese momento, debido a los cambios que en torno a la concepción del Ser Humano se venían presentando en su interior y daban respuesta a esa necesidad latente de las organizaciones.

Algunas de las empresas en las cuales los estudiantes desarrollaron su práctica profesional, estaban en el tránsito de un paradigma mecanicista a un paradigma sistémico y el proyecto ayudo a fortalecer desde la propuesta a toda la organización ayudando a rescatar lo humano de la empresa, de acuerdo con los postulados propuestos por ella.

De igual forma, las prácticas posibilitaron cambios organizacionales e innovación y aportaron en los procesos de gestión humana al interior de la organización a partir de la operacionalización de los proyectos de práctica, en la que se posibilitó el abordaje y la aplicación de diferentes estrategias desde tres posiciones:

- Un sistema de valores y principios compartidos.
- Un conocimiento de cómo funcionan los asuntos y su interacción con las personas que forman la organización, debido a la apertura a la psicología organizacional a pesar de la trayectoria empresarial.

- Un conocimiento de cómo son las estructuras organizativas y los sistemas o medios de control que se utilizan para conseguir el cumplimiento de determinadas normas o predecir comportamientos, es decir – la forma en que la empresa hace las cosas – en el sector industrial.

Con el desarrollo de las diferentes estrategias a partir de la Psicología Organizacional, se posibilitó en las empresas una mayor comprensión de las necesidades de sus colaboradores, no solo desde los diferentes campos de aplicación de la Psicología, sino al comprender que los seres humanos poseen necesidades diferentes en la esfera personal, familiar y social.

Algunas organizaciones por su estructura tradicional no posibilitaron el pleno desarrollo del trabajo psicológico, ya que existía un control excesivo y un interés centrado en la producción y la rentabilidad. Pero en ellas al menos se dio un inicio al trabajo psicológico, y se dejaron propuestas que hoy día, por el contacto que el investigador ha tenido con ellas, se sabe que se están desarrollando, por lo menos algunas de ellas.

Los modelos de la Psicología Organizacional que se desarrollaron al interior de las empresas de producción, en términos de porcentaje, ponderando las informaciones suministradas por los practicantes, fueron:

Selección de Personal	4.60%.
Inducción	4.60%.
Capacitación Integral	3.20%.
Valoración del Desempeño	3.00%.
Motivación	3.00%.
Clínica Organizacional	1.80%.
Diagnóstico Organizacional	1.80%.
Análisis y Descripción de Cargos	1.40%.
Valoración de Cargos	1.00%.
Gestión por Competencias	1.00%.
Diagnóstico Clima	0.80%.
Entrenamiento	0.00%.
Procesos Norma ISO	0.00%.
Asesoría	0.00%.
Consultoría	0.00%.

Dichos modelos de la Psicología Organizacional se desarrollaron al interior de las empresas de producción de acuerdo con los Subsistemas así:

Subsistema humano (quiénes son): Se implementó el modelo de selección de personal y de inducción a través del Área de Gestión Humana, modificando la estructura anterior, ya que se hacía a partir de los mandos medios sin una estructura profesional adecuada para tal fin. El impacto fue tener el concepto

psicológico como criterio de validez para el ingreso de un candidato(a) al interior de la empresa con los parámetros establecidos para llevar a cabo los procesos de selección y quienes intervienen de acuerdo con lo estipulado técnicamente. En el modelo de inducción se obtuvo claridad frente al conocimiento y acercamiento del candidato(a) y evitar incertidumbre en cuanto deberes y beneficios para con la organización y viceversa, esto con el tiempo requirió de la elaboración de programas, vídeos y manuales de inducción.

Se orientaron capacitaciones de diferente índole como estímulo al mejoramiento de las Relaciones Humanas.

Subsistema de trabajo (cómo se hace): Se integro la habilidad técnica en cuanto al conocimiento y desarrollo de nuevas destrezas en conjunto con la capacidad humana.

Subsistema de administración (cómo se asignan los recursos): Se presentaron presupuestos financieros, humanos y locativos para que las actividades programadas se desarrollaran con los resultados esperados a través de diferentes cronogramas, mostrando planeación de las diferentes actividades.

Subsistema de información (cómo se manejan los datos): Conocimiento de los manejos administrativos y operativos para el cumplimiento de las metas y propósitos esperados para cada programa, de acuerdo con los presupuestos y recursos aprobados por la Gerencia, a través de diferentes medios internos de publicación (cartelera, altavoz, periódico interno, entre otros).

Estos subsistemas y sus acciones están orientados a mostrar sus efectos recíprocos a la fecha, ya que con algunos ajustes, han mostrado avances relevantes en lo económico, social y políticas de las empresa. Además la credibilidad y posibilidad de continuar con las prácticas en el área de Psicología Organizacional.

Los modelos desarrollados, en el orden porcentual fueron:

Selección de personal e Inducción (4.60%), fueron los modelos que más se desarrollaron, inicialmente para cargos operativos, posteriormente se implemento para todos los cargos de las empresas, teniendo en cuenta el concepto psicológico para la vinculación de un candidato, debido a que con anterioridad solo se hacia basado en la estrategia de la recomendación de quien laboraba al interior de la empresa, o quien en realidad demostraba sus capacidades y habilidades netamente técnicas. Se comenzó a incursionar en el campo de la Selección por Competencias el cual hoy día está plenamente establecido en la mayor parte de estas organizaciones

La Inducción posibilitó el acercamiento de los nuevos miembros de la organización al ambientarse con su empresa, conocer, así fuese de una manera parcial, su estructura y funcionamiento, las personas que la componen y conocer la misión, visión, políticas y valores de la empresa y demás aspectos administrativos para su orientación y afiliación para con su nuevo cargo.

La Capacitación Integral (3.20%), se implementó a partir del diseño y puesta en marcha de programas como “Aprende a Aprender”, el cual estuvo basado en las relaciones humanas. Se orientó para mandos medios (Jefes y ayudantes de producción), y finalmente se certificó con la colaboración del Sena.

Otros programas que se desarrollaron en Capacitación obedecieron a la adquisición de habilidades complementarias y el desarrollo de competencias para mejorar el desempeño de los colaboradores al interior de la organización.

Se utilizaron técnicas como la educación experiencial, los talleres, las dinámicas de grupo, las convivencias, en temas como relaciones humanas, sistemas, trabajo en equipo, comunicación, capacitación para madres gestantes, y los temas que demandaban las personas a partir de diagnósticos de necesidades de capacitación, para obtener un mejor desempeño en el cargo y en general en la organización.

La Valoración del Desempeño con un porcentaje del 3.00% en su implementación y desarrollo por parte de los practicantes al interior de las empresas de producción, se dio inicialmente a partir la presentación de modelos teóricos que planteaban las propuestas a desarrollar y los beneficios que traerían para las organizaciones. Algunas de ellas le apostaron a su implementación, mientras que otras en comienzo no quedaron muy convencidas de querer desarrollarlas.

La Motivación con un porcentaje del 3.00%, fue curiosamente uno de los modelos menos desarrollados, probablemente debido a los sistemas empresariales tradicionales, en los que el dinero es la única fuente de recompensa, dejando de lado la complejidad del ser humano en sus aspectos motivacionales.

La Clínica Organizacional (1.80%), se desarrolló a través de actividades que dependían del Programa de Salud Ocupacional, partiendo desde la implementación del modelo inexistente en algunas empresas, hasta llegar a la participación como miembros del COPASO (Comité Paritario de Salud Ocupacional), o a través del desarrollo de capacitaciones en: estrés laboral, protección integral, implicaciones de un accidente laboral entre otras; implementación del panorama de riesgos psicosociales, campañas de prevención de cáncer de cerviz, mama, enfermedades visuales, auditivas, profesionales, etc. Estos programas se desarrollaron en colaboración con las ARP (Administradoras de Riesgos Profesionales).

Diagnóstico Organizacional (1.80%), mediante el cual se conoció el estado real de las empresas en cuanto a los modelos de aplicación de la psicología organizacional, lo cual permitió a los practicantes intervenir desde su campo de actuación profesional las áreas que estaban más críticas al interior de las organizaciones.

Análisis y Descripción de Cargos (1.40%). Por medio de la implementación de este modelo se conocieron los perfiles tanto profesionales, como de los cargos y la descripción detallada de las funciones, responsabilidades y requerimientos de cada cargo al interior de las empresas. Sirvió como soporte a los otros modelos como los de selección, valoración de desempeño, capacitación y clínica organizacional.

El modelo de Valoración de Cargos, con un porcentaje de 1.00%, describió los niveles de complejidad de los cargos, con sus requerimientos generales en cuanto a las habilidades técnicas y de formación. Solo en una empresa sirvió como soporte para la re estructuración de la escala salarial.

Gestión por Competencias (1.00%). Este modelo en ese entonces apenas estaba incursionando en las empresas de producción. Se tomaba más como una moda que como un soporte hoy día indispensable en los procesos de gestión humana.

Diagnóstico del Clima Organizacional (0.80%). Solo una empresa de las que se tomaron en la muestra lo desarrolló para conocer entre otros aspectos sus niveles de comunicación, las relaciones entre sus niveles jerárquicos, trabajo en equipo, condiciones físicas de trabajo, riesgos psicosociales, entre otros aspectos.

Los modelos Entrenamiento, Procesos de la Norma ISO, Asesoría y Consultoría, con un porcentaje del 0.00%, no tuvieron ninguna incidencia en el trabajo de los practicantes de psicología organizacional al interior de las empresas en las cuales desarrollaron su práctica profesional..

Y con el propósito de hacer seguimientos y retroalimentaciones constantes a las prácticas, la Facultad de Psicología de la Universidad de Manizales, ha implementado mecanismos que posibilitan la evaluación, ajustes y mejoras permanentes en el proceso de práctica que se realiza al interior de las empresas, de acuerdo con los requerimientos de las mismas.

Estos mecanismos requieren que las organizaciones sean receptivas y respondan a los cambios externos. Actualmente las empresas actúan en escenarios de cambio casi permanente de las necesidades y procesos con relación a productos, servicios y expectativas de los clientes, los cuales surgen de cambios en las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas del entorno.

Por eso es tan importante que las empresas puedan recoger información externa, en este caso particular de la Universidad a través de sus practicantes, asesores y coordinación de prácticas, reelaborarla y mantenerse flexible para seguir siendo competitiva, viable y poder sobrevivir.

La mayor parte de los estudiantes en práctica consideran de vital importancia la compañía del asesor, no solo en la parte profesional sino también en la humana, pues la práctica se convierte para ellos en un escenario de confrontación. El acompañamiento continuo del asesor permite que tanto el practicante como la organización exterioricen sus sentimientos con respecto a la labor del estudiante al interior de la organización, y el acompañamiento es vital para el desarrollo del estudiante, pues cuando salen a laborar hay una gran inseguridad en los planos profesional y personal y necesitan apoyo permanente que los oriente en la conclusión de su proceso de formación en pregrado

Por el contrario, algunos estudiantes consideran que los mecanismos o medios implementados por el programa de psicología no son lo suficientemente contundentes para lograr un impacto y credibilidad en el hacer como psicólogos, ya que las empresas están aun en una mentalidad “capitalista mecanicista” y la posición que tienen todavía es de sospecha, o simplemente hay una adhesión acrítica perdiendo la misma psicología. Por ello consideran que la Facultad debe tener mecanismos más contundentes y de apoyo, para desarrollar la productividad en las empresas y las organizaciones. (de la realización de una buena propedéutica empieza la transformación de un nuevo hacer).

Uno de los propósitos de la práctica profesional y en el que se enfatiza desde la Facultad a través de los asesores de práctica, es precisamente la realización de un trabajo interdisciplinario que permita a los estudiantes conocer los alcances y límites de su profesión y adicional a ello se enriquezcan aún más en su proceso de formación aprovechando todas las capacidades de sus colaboradores, las posibilidades de la empresa y la creatividad que surja de los esfuerzos compartidos.

Se busca con ello que el conjunto de profesionales trabajen inteligentemente, dando resultados extraordinarios con los recursos ordinarios.

En general las empresas aceptaron las propuestas dadas, que involucraban el aporte de otras disciplinas como Trabajo Social, Administración de Empresas y Derecho. Inicialmente presentaban objeciones como “Este trabajo va a ser desarrollado por puros practicantes”?, pero finalmente, y luego del estudio de las propuestas y los soportes de las Instituciones Educativas, se brindaba la posibilidad de “experimentar-ensayar o de colocar a ciencia cierta las propuestas”, ya fuese a nivel interdisciplinario o del profesional en particular.

Con ello se fue creando no solo en las instituciones sino también en los practicantes la cultura del trabajo interdisciplinario, lo que les permitió abarcar un campo más amplio de posibilidades laborales.

El trabajo de práctica de los psicólogos organizacionales posibilitó entonces generar cambios no solo en los estudiantes al enriquecer su proceso de formación al intervenir las empresas en las áreas de gestión humana, sino que generó cambios importantes en las organizaciones en su manera de ver y trabajar con el talento humano.

Los practicantes entonces percibieron importantes cambios al interior de las organizaciones como:

- La Psicología Organizacional cambia creencias y percepciones sobre el rol del Psicólogo al interior de la empresa productiva ya que se puede desempeñar en muchas áreas.
- El liderazgo es examinado en sus aspectos relacionales y, por ejemplo, las cuestiones éticas y morales se han transformado en elemento clave de las relaciones con los colaboradores de la organización.
- En la motivación se dio un paso importante pasando de las recompensas externas hacia motivadores que nacen del trabajo mismo.
- Los recursos económicos no siempre son indispensables para realizar cambios actitudinales, la capacidad humana se complementa con la capacidad técnica.
- Cambio de hábitos: de pensar en tareas, se empieza a pensar en procesos.
- La era del individuo aislado se va reemplazando por la del trabajo en equipo, para establecer relaciones bidireccionales entorno al contexto laboral.
- Disposición para generar nuevos espacios a diferentes áreas profesionales.
- Credibilidad en el acompañamiento y seguimiento de todos los modelos y actividades propuestas.
- El área de gestión humana, es un área integrada, organizada, es el eje de la empresa, ya que vela por el bienestar del empleado y la organización.
- Los modelos que más impactaron la organización y que generaron cambios en las estrategias de talento humano fueron Selección de Personal, Inducción, Capacitación Integral, Valoración del Desempeño, y en menor escala, aunque sin querer decir que son menos importantes Motivación, Clínica Organizacional y Diagnóstico Organizacional.

Como consecuencia de este trabajo, se percibió un cambio en la percepción que se tenía en las empresas de producción de la ciudad de Manizales con respecto a la importancia del rol del Psicólogo en su interior, ya que se generaron importantes cambios que beneficiaron las organizaciones en todos los campos que tienen relación directa con el talento humano.

Los directivos y demás jefes de las empresas pueden ahora ser más conscientes de que tienen personas trabajando para ellos; que el trabajo se hace mediante seres humanos como ellos, cada uno con fuertes deseos de reconocimiento y participación. Cuanto mayor sea el sentimiento de pertenecer a la empresa, tanto mayor será el rendimiento y la productividad.

El rol del Psicólogo Organizacional es siempre dependiente del contexto, y el contexto es establecido por las relaciones que valoramos. La aproximación es pragmática. Las observaciones y señalamientos se basan en la observación y participación directa de QUÉ es lo que pasa, CÓMO persiste, y CÓMO se cambia esa situación. No se puede esperar influir sobre ninguna situación sin respetar la compleja red de personas que contribuyen y pertenecen a la empresa. El movimiento de los Subsistemas es mantenido en congruencia por medio de la auto referencia, es decir, en lugar de girar en círculos hacia diversas direcciones, cada parte del sistema deberá mantenerse consistente consigo misma y con todas las partes del sistema al tiempo que éste cambia; es una profunda relación entre la actividad individual y el todo Organizacional.

La psicología organizacional entonces, según la percepción de los practicantes, es de vital importancia ya que articula el engranaje para que la empresa funcione adecuadamente, posibilitando la optimización del desempeño de sus empleados.

ASESORES DE PRÁCTICA

Con el propósito de realizar una descripción detallada de la información obtenida en el trabajo de campo con los asesores de práctica, se tomaron las respuestas de cada pregunta que se les planteó, y se analizaron a la luz de la pregunta de investigación.

Con esta descripción, se dio continuidad al análisis que responde al primer objetivo de la investigación:

- **Describir la actuación profesional de los psicólogos practicantes en las empresas de producción de Manizales.**

Para dar respuesta al primer objetivo, adicional a conocer la opinión de los practicantes de psicología organizacional, es importante conocer la de los asesores de práctica que fueron sus tutores durante el proceso de práctica profesional, y que obviamente conocieron las empresas y sus estrategias de

talento humano al momento de ingresar y cuando los estudiantes culminaron su proceso de práctica.

Cuando se interrogó a los asesores sobre el trabajo que realizaron sus estudiantes en práctica en las empresas de producción de la ciudad de Manizales durante el período 2002 – 2004, elegidas como muestra (5 en total), se obtuvieron respuestas como:

Los informes, planes de trabajo y materiales elaborados por los estudiantes en términos generales si fueron pertinentes con el proyecto de práctica que se desarrolló al interior de las Instituciones.

En esta situación particular se evidencian dos momentos, uno inicial en el que se presenta una aproximación a lo que es la realidad de la organización y uno avanzado, dado por el conocimiento que la misma ejecutoria del proyecto demanda. En el primer momento los proyectos no presentan toda la claridad conceptual ni metodología necesaria para un tipo de producto de esta naturaleza, ya que, en un comienzo los estudiantes no aplican todos los elementos necesarios teóricos, metodológicos ni prácticos para llevarlo a cabo; en un segundo momento el mismo trabajo sobre el proyecto lleva a que se afinen estos elementos para dar paso a un verdadero proyecto de practica contextualizado en la realidad específica de la organización en donde se hará la aplicación.

Es por ello que se elabora en principio un diagnóstico organizacional que denota unos propósitos claros y precisos, para que el proyecto en sí sea coherente, pero se sigue observando la brecha entre la teoría, las pretensiones a lograr a través de la práctica de psicología organizacional y la realidad que los estudiantes se encuentran en las empresas de producción, pues son empresas que aún se basan en estilos administrativos tradicionales.

De otra parte, hay asesores de práctica quienes opinan que generalmente los informes y materiales si son totalmente pertinentes con los proyectos, porque hay una concertación entre las empresas y la Universidad en términos de los contenidos de los mismos y la pertinencia para ambas partes.

Algunas veces por las necesidades particulares de las empresas, los estudiantes desarrollan otras actividades que poco o nada tienen que ver con su proyecto de práctica, pero que son ocasionales y depende tanto de los estudiantes como de los asesores encausar de nuevo el rumbo de la práctica, basados en los objetivos del proyecto.

Ahora bien, la operacionalización de esos proyectos posibilita la elección y aplicación de diferentes estrategias para ser desarrolladas al interior de la Organización por parte de los estudiantes, yendo de menos a mas desde la

versión primera intuitiva, hasta la real basada en las realidades específicas de la organización.

Al operacionalizar los proyectos y planes de trabajo se proponen estrategias y alternativas diferentes que en muchas ocasiones van en contravía a la forma tradicional y algunas veces anquilosada de administrar de algunas empresas que son renuentes al cambio.

Es por ello que en el curso de su práctica, el estudiante encuentra muchos obstáculos en la realidad, desde el estilo gerencial hasta la cultura organizacional misma. En ocasiones se pretende que el practicante en principio sea el Jefe de Gestión Humana desde una perspectiva táctica y a veces operativa de las labores propias de un analista de nómina y en procesos de contratación. Sin embargo, ha habido casos, en los que el practicante logra permear la alta gerencia e iniciar y dinamizar estrategias importantes de desarrollo a través de la aplicación de los modelos propuestos por la psicología organizacional.

Según el criterio de los asesores, los modelos de la psicología organizacional que más desarrollaron los estudiantes en sus proyectos de práctica, obviamente partiendo de un diálogo de necesidades entre las partes (Universidad – Empresa) y que de alguna manera posibilitaron efectuar modificaciones en las estrategias de talento humano fueron, en orden porcentual de aplicación:

• Valoración del desempeño	3.80
• Capacitación integral	3.80
• Análisis y descripción de cargos	3.60
• Selección de personal	3.60
• Entrenamiento	3.60
• Motivación	3.60
• Clínica organizacional	3.60
• Inducción	3.40
• Diagnóstico organizacional	3.40
• Diagnóstico clima organizacional	3.40
• Procesos de la norma ISO en GH	3.40
• Valoración de cargos	3.20
• Procesos de asesoría en GH	3.20
• Procesos de consultoría en GH	3.00
• Gestión por competencias	2.80

Estos modelos no pueden verse aislados un ítem de otro, puesto que son un conjunto de elementos que se retroalimentan, lo que varía de una organización a otra es el punto de inserción al mismo, ya que al desarrollarse uno, bien se descubre que hace falta desarrollar otros, que es lo que pasa en la mayoría de los casos de las empresas asesoradas; o en segundo término al desarrollar un punto

otros deflactan, y se requiere su intervención para devolverles el equilibrio dentro del modelo.

Como consecuencia, algunos campos de aplicación son percibidos en relación a sus restricciones ficticias mas que a sus verdaderas posibilidades de desarrollo en el campo de la gestión humana.

Pero es evidente que en las prácticas de Psicología Organizacional hay modelos que se desarrollan con más frecuencia que otros, aunque no necesariamente esto implique que siempre afecten de la misma manera las estrategias de talento humano al interior de las organizaciones.

Por ejemplo cuando plantea trabajar el Análisis y Descripción de Cargos, las empresas de inmediato sacan de sus anaqueles un documento empastado, empolvado y apolillado llamado "Manual de Funciones" que fue hecho hace mucho tiempo, no se utiliza y lo peor nunca se ha actualizado, lo que supondría que esos cargos no han cambiado. La pregunta es ¿esa empresa y sus cargos no son dinámicos?, ¿mantienen estáticos en el tiempo?. Se propone entonces realizar las modificaciones pertinentes y hacer un modelo funcional y vienen preguntas como: ¿y los empleados pierden mucho tiempo?, ¿cuánto me cuesta? O en el peor de los casos dudan de su funcionalidad.

Los procesos de selección se aplican mucho y en algunos casos se puede replantear un modelo existente. Particularmente es simpático escuchar a directores de gestión humana diciendo: Será que el (la) practicante me puede comenzar a hacer selección por competencias cuando ni ellos mismos saben de que se trata y lo que quieren es entrar "a la moda" de las competencias, y en esas empresas jamás se ha trabajado este modelo.

Otro aspecto crítico es que en algunas oportunidades el practicante se limita a aplicar las pruebas y verificar las referencias pero no participa activamente en las otras fases del proceso de selección, por ejemplo en la entrevista que es una de sus fortalezas.

Desafortunadamente nos volvimos expertos en diagnosticar, pero muchas veces no intervenimos esa realidad para cambiarla. Surgen entonces varios interrogantes al respecto: ¿será que no preparamos en la academia a los estudiantes para que no solo diagnostiquen y rotulen, sino que intervengan la realidad objeto de estudio sin temor a no hacerlo bien?, ¿será que existe en ellos inseguridad en cuanto a su preparación y profesionalismo como para tener la capacidad de problematizar, intervenir y transformar esa realidad objeto de estudio?, ¿será que existe falta de confianza en las empresas como para decidir que un estudiante modifique sus procesos de gestión humana?, ¿estamos contextuando desde la academia a nuestros estudiantes en lo que realmente necesitan las organizaciones en la actualidad?.

Valoración del desempeño, capacitación integral, motivación, inducción, entrenamiento, son modelos de la psicología organizacional que han ido tomando auge en cuanto a la importancia que revisten para un adecuado funcionamiento del área de talento humano al interior de las empresas y se solicitan con mucha frecuencia.

Por fortuna, en este aspecto, con la constancia y el trabajo muy profesional de nuestros estudiantes, se ha logrado que vayan cambiando de mentalidad en las empresas y se vea su trabajo como parte fundamental de los procesos organizacionales. Ellos con su trabajo, paso a paso van logrando cambios en las estrategias de gestión humana.

Ahora bien, por parte de la Facultad siempre ha existido el requerimiento de evaluar, ajustar y mejorar el proceso de práctica, sin embargo, las instituciones prefieren mantener lógicas tradicionales en los procesos de gestión humana lo que dificulta la transformación de estas practicas tradicionales en practicas profesionales disciplinares que con todo el rigor científico generen las transformaciones necesarias para el desarrollo del potencial productivo de las personas.

Desde la Coordinación de Prácticas, se adelantan gestiones con los estudiantes, asesores e instituciones para hacer un seguimiento y retroalimentación permanente de los procesos que se llevan a cabo en las prácticas. Sin embargo, muchos elementos se escapan de dicho seguimiento, por ejemplo las visitas institucionales por parte del asesor en ocasiones no son las requeridas y reglamentadas, las labores que los estudiantes realizan en sus prácticas en algunos casos no son totalmente de su disciplina y los proyectos no tienen el fin ideal, pues no nutren las líneas de investigación.

En tal sentido, nos falta ser mas agresivos en la implementación de estrategias de cambio en las organizaciones y al interior del currículo; a veces nos supeditamos a lo que la empresa requiera según su criterio; y aún faltan políticas institucionales en ese sentido, de tener practicantes solo en empresas que estén comprometidas con el cambio, y tengan una concepción integral de ser humano y de trabajo.

De otro lado, los asesores propenden con sus practicantes por el trabajo interdisciplinario al interior de las empresas, haciéndoles ver los alcances y limitaciones de su labor al interior de ellas, y la importancia de interactuar profesionalmente con otras disciplinas en la generación de temas y propuestas que sean de mayor utilidad para la organización.

Generalmente se desarrolla el proyecto de práctica conjuntamente con otras disciplinas, como Trabajo Social, Derecho, Ingeniería, Administración de Empresas, entre otras, aunque no se descarta la realización de un proyecto unidisciplinar.

En tal sentido, se ha ganado considerablemente, ya que nuestros estudiantes han logrado tomar la vocería en muchos casos dentro de estos equipos de trabajo, esto se puede deber, entre otros factores, al proceso que se desarrolla dentro de la facultad en investigación, al comprometerlos a desarrollar planteamientos argumentados de trabajo dentro de los diferentes niveles que vayan cursando en su formación.

En las prácticas, existen experiencias positivas de trabajo interdisciplinario de nuestros estudiantes, a partir de una disposición muy acorde con las exigencias del mundo actual con relación a la inter y transdisciplinariedad.

Todo este trabajo de nuestros estudiantes, bien sea por sí solos o en asociación con otras disciplinas del saber, ha generado cambios en las estrategias de talento humano al interior de las empresas, modificándolas o replanteándolas.

En las empresas de producción, se comenzó a replantear la posición del psicólogo dentro del sistema de gestión del talento humano, dándole mayor énfasis y relevancia a la labor del mismo; este trabajo históricamente arranca con el modelo de Evaluación Científica de Méritos en el Desempeño y Salud Ocupacional desde el enfoque de los Factores de Riesgo Psicosocial.

A partir de ese entonces se vienen trabajando los modelos de: Análisis y Descripción de Cargos, como insumo fundamental para los demás modelos de la Psicología Organizacional. Al interior de la Organización ha posibilitado organizar los puestos de trabajo, rediseñar los cargos, y aprovechar al máximo las competencias de cada persona.

Selección, Inducción y Entrenamiento, los cuales garantizan un personal idóneo para ocupar los diferentes puestos de trabajo para los que son contratados. Se ha visto cada vez más la importancia de realizar una selección completa, que se convierta en un predictor de lo que será el desempeño laboral futuro de los recién ingresados. Obviamente, el proceso se complementa con una adecuada inducción y reinducción que garantice una ambientación de la persona a la organización y un entrenamiento que garantice la adquisición de habilidades específicas para el desempeño del cargo. Estos procesos han impactado de una manera significativa las estrategias de talento humano al interior de las organizaciones.

La capacitación integral, partiendo de un adecuado diagnóstico, genera un cambio importante en las estrategias de talento humano, por cuanto las habilidades complementarias para optimizar el desempeño de las personas, se van desarrollando mediante un adecuado proceso de capacitación.

La Gestión por competencias y la investigación fenomenológica de los procesos han ido generando cambios importantes en las estrategias de talento humano al

interior de las empresas en las cuales los estudiantes de psicología desarrollan su practica profesional.

Como es obvio, los cambios en las organizaciones aparecen al modificarse y replantearse las estrategias de talento humano en su interior, y dentro de ellos los más importantes fueron:

- Una visión diferente del psicólogo como parte del equipo de las unidades de gestión del talento humano.
- Cambios de mentalidad en la manera de trabajar por y con las personas, ya que de una u otra forma el trabajo de nuestros estudiantes ha ido “humanizando” más los procesos productivos, al verse al ser humano no como un elemento más de la producción, sino como ese ser con necesidades y motivaciones diversas, con potenciales que antes no se veían en su totalidad, pues solo interesaba su aporte físico en la mayoría de los casos.
- Cambios culturales importantes en relación con la gestión por competencias, al posicionamiento de la Psicología organizacional y a la concepción de ser humano que se logra en dichas empresas.
- Mayor credibilidad hacia los procesos implementados desde la psicología.
- Los procesos de selección se han realizado en forma científica
- En general se modifica la percepción de lo que es el desarrollo de la institución basado en el desarrollo humano y se genera mayor interés en realizar una gestión completa, aunque termina definiendo la visión tradicional con que se abordan estos procesos

En conclusión, los asesores piensan que el trabajo de los practicantes de psicología organizacional al interior de las empresas es fundamentales, por la “humanización” de los procesos, en especial porque en muchas de ellas solo se manejaba antes de las prácticas el signo pesos sin importar a que costo ese signo se incrementaba. Hoy día se ha hecho indispensable el psicólogo al interior de esas organizaciones como resultado de las prácticas que en su momento se realizaron.

Sin embargo, en algunas empresas de producción lo asumen como la forma de reducir la inversión que implica tener un jefe de gestión humana y descargan toda la responsabilidad en los practicantes, sin importar que estén aplicando o no la psicología organizacional; prima el rol de jefe de gestión humana tradicional que cumple con unos requisitos de ley.

Es necesario respaldar el verdadero rol del psicólogo Organizacional, no solo desde el asesor que acaba en una confrontación con el empresario o el directivo, sino que desde la facultad misma se tracen políticas en ese sentido que garanticen verdaderos proyectos de desarrollo empresarial desde este campo de la Psicología.

De esta forma las prácticas se convierten en un verdadero un espacio de acción y reflexión interesante para la institución y para los estudiantes que la realizan. Para lograrlo, debe existir un plan continuado de acciones psicológicas en todos los campos de intervención independientes de asesores y estudiantes, es decir proyectos institucionales con continuidad, para lograr las transformaciones necesarias.

GERENTES DE TALENTO HUMANO, ASESORES DE PRÁCTICA Y PRACTICANTES

Con el propósito de realizar una descripción detallada de la información obtenida en el trabajo de campo con los Gerentes de Talento Humano, los Asesores de Practica y Practicantes, se tomaron las respuestas de cada pregunta que se les planteó, y se analizaron a la luz de la pregunta de investigación.

Con esta descripción, se dio continuidad a la respuesta del segundo objetivo de la investigación:

- ***Explorar el estado actual de las estrategias de talento humano en las empresas de producción de la Ciudad de Manizales en las que hay o ha habido practicantes de Psicología Organizacional.***

Cuando se interrogó a los Gerentes de Talento Humano, los Asesores de Practica y Practicantes que realizaron su práctica en las empresas de producción de la ciudad de Manizales durante el período 2002 – 2004, elegidas como muestra (5 en total), se obtuvieron respuestas como:

Las estrategias de talento humano que más se han trabajado durante las prácticas de psicología organizacional y que como consecuencia han sido modificadas y/o replanteadas al interior de las empresas de producción, según el criterio de los gerentes de talento humano, los asesores de práctica y los practicantes son:

Según los Gerentes de Talento Humano:

Selección de Personal,
Análisis y Descripción de Cargos,
Inducción,
Entrenamiento,
Valoración de Cargos,

Valoración del Desempeño,
Capacitación Integral,
Motivación,
Diagnóstico de Clima Organizacional,
Desarrollo de competencias laborales,
Diagnósticos de necesidades de capacitación y desarrollo de personal,
Creación del departamento de gestión humana.

También se estructuró por parte de los estudiantes el proyecto psicosocial , que tuvo un gran alcance, tanto que se desarrollo en las otras empresas del grupo.

Solo un gerente de talento humano opinó que no se había modificado ninguna estrategia de fondo, y que el trabajo de los practicantes solo sirvió para efectuar ciertos ajustes a procesos.

Según los asesores de práctica:

Análisis y Descripción de Cargos, como insumo fundamental para los demás modelos de la Psicología Organizacional. Al interior de la Organización ha posibilitado organizar los puestos de trabajo, rediseñar los cargos, y aprovechar al máximo las competencias de cada persona.

Selección, Inducción y Entrenamiento, los cuales garantizan un personal idóneo para ocupar los diferentes puestos de trabajo para los cuales son contratados. Se ha visto cada vez más la importancia de realizar una selección completa, que se convierta en un preedictor de lo que será el desempeño laboral futuro de los recién ingresados. Obviamente, el proceso se completa con una adecuada inducción que garantice una ambientación de la persona a la organización y un entrenamiento que garantice la adquisición de habilidades específicas para el desempeño del cargo. Estos procesos han impactado de una manera significativa las estrategias de talento humano al interior de las organizaciones.

La capacitación integral, partiendo de un adecuado diagnóstico, impacta de una manera importante las estrategias de talento humano, por cuanto las habilidades complementarias para optimizar el desempeño de las personas se van desarrollando mediante un adecuado proceso de capacitación.

Estudio del clima laboral para determinar las condiciones psicológicas, físicas, técnicas en las que se desarrolla el trabajo por parte de los colaboradores de la empresa.

Enfoque de gestión humana basado en competencias, que posibilitó trabajar desde otra perspectiva los modelos de selección de personal, análisis y descripción de cargos y valoración del desempeño.

Según los practicantes:

Selección de personal e Inducción, fueron los modelos que más se desarrollaron, inicialmente para cargos operativos, posteriormente se implementó para todos los cargos de las empresas, teniendo en cuenta el concepto psicológico para la vinculación de un candidato, debido a que con anterioridad solo se hacía basado en la estrategia de la recomendación de quien laboraba al interior de la empresa, o quien en realidad demostraba sus capacidades y habilidades netamente técnicas.

Se comenzó a incursionar en el campo de la Selección por Competencias el cual hoy día está plenamente establecido en la mayor parte de estas organizaciones

La Inducción permitió el acercamiento de los nuevos miembros de la organización al ambientarse con su empresa, conocer, así fuese de una manera parcial, su estructura y funcionamiento, las personas que la componen y conocer la misión, visión, políticas y valores de la empresa y demás aspectos administrativos para su orientación y afiliación para con su nuevo cargo.

La Capacitación Integral, se implementó a partir del diseño y puesta en marcha de programas como “Aprende a Aprender”, el cual estuvo basado en las relaciones humanas. Se orientó para mandos medios (Jefes y ayudantes de producción), y finalmente se certificó con la colaboración del Sena.

Otros programas que se desarrollaron en Capacitación obedecieron a la adquisición de habilidades complementarias y el desarrollo de competencias para mejorar el desempeño de los colaboradores al interior de la organización.

Se utilizaron técnicas como la educación experiencial, los talleres, las dinámicas de grupo, las convivencias, en temas como relaciones humanas, sistemas, trabajo en equipo, comunicación, capacitación para madres gestantes, y los temas que demandaban las personas a partir de diagnósticos de necesidades de capacitación, para obtener un mejor desempeño en el cargo y en general en la organización.

La Valoración del Desempeño en su implementación y desarrollo por parte de los practicantes al interior de las empresas de producción, se dio inicialmente a partir la presentación de modelos teóricos que planteaban las propuestas a desarrollar y los beneficios que traerían para las organizaciones. Algunas de ellas le apostaron a su implementación, mientras que otras en comienzo no quedaron muy convencidas de querer desarrollarlas.

La Motivación, fue curiosamente uno de los modelos menos desarrollados, probablemente debido a los sistemas empresariales tradicionales, en los que el dinero es la única fuente de recompensa, dejando de lado la complejidad del ser humano en sus aspectos motivacionales.

De otra parte, cuando se les pregunta a los gerentes de talento humano, los asesores de práctica y los practicantes sobre los cambios que percibieron en las organizaciones como resultado de las prácticas en psicología organizacional, se encontraron respuestas como:

Por parte de los Gerentes de Talento Humano:

La estructuración del área de gestión humana con las bondades que esto trae en el desarrollo del recurso humano enfocado al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Mas orden y rapidez a la hora de realizar las actividades relacionadas con estas practicas

Se logro establecer el soporte psicológico a las familias de los trabajadores y el acompañamiento a nivel de orientación clínica. aclarando que no se hizo intervención, solo se remitían a las entidades con las cuales el practicante logro establecer convenios.

Mayor apertura de la gente hacia la Psicología.

Mayor y mejor implementaron de los procesos; que dio como resultado la implementaron de nuevas técnicas y teorías.

Por parte de los asesores de práctica:

Una visión diferente del psicólogo como parte del equipo de las unidades de gestión del talento humano.

Mayor credibilidad hacia los procesos implementados desde la psicología.

Los procesos de selección se han realizado en forma científica.

En general se modifica la percepción de lo que es el desarrollo de la institución basado en el desarrollo humano y se genera mayor interés en realizar una gestión completa, aunque termina definiendo la visión tradicional con que se abordan estos procesos.

En empresas de producción se han logrado cambios culturales importantes en relación a la gestión por competencias, al posicionamiento de la Psicología Organizacional y a la concepción de ser humano que se logra en dichas empresas.

En las empresas hubo cambios de mentalidad en la manera de trabajar por y con las personas, ya que de una u otra forma el trabajo de nuestros estudiantes ha ido

“humanizando” más los procesos productivos, al verse al ser humano no como un elemento más de la producción, sino como ese ser con necesidades y motivaciones diversas, con potenciales que antes no se veían en su totalidad, pues solo interesaba su aporte físico en la mayoría de los casos.

Por parte de los practicantes:

La práctica de Psicología Organizacional cambia creencias y percepciones sobre el rol del Psicólogo al interior de la empresa productiva ya que se puede desempeñar en muchas áreas.

El liderazgo es examinado en sus aspectos relacionales y, por ejemplo, las cuestiones éticas y morales se han transformado en elemento clave de las relaciones con el personal.

En la motivación se dio un paso desde las recompensas externas hacia motivadores que nacen del trabajo mismo.

Los recursos económicos no siempre son indispensables para realizar cambios actitudinales, la capacidad humana se complementa con la capacidad técnica.

Cambio de hábitos: de pensar en tareas, se comienza a pensar en procesos.

La era del individuo aislado se va reemplazando por la del trabajo en equipo, para establecer relaciones bidireccionales en torno al contexto laboral.

Disposición para generar nuevos espacios a diferentes áreas profesionales.

Credibilidad en el acompañamiento y seguimiento de todos los modelos y actividades propuestas.

Se preocupaban un poco más por las personas, por escucharlos, ser más humanos con todos sus empleados, vieron la labor tan importante que continuaron con otra practicante de psicología.

La cercanía y preocupación de la administración por las familias y ellos mismos como trabajadores, debido al desarrollo del proyecto psicosocial y el cambio de actitud de la parte administrativa y la gerencia media con respecto a ellos.

El área de gestión humana es un área integrada, organizada, y paso a paso se ha convertido en el eje de la empresa, ya que vela por el bienestar del empleado y de la organización.

14.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS

GERENTES DE TALENTO HUMANO, ASESORES Y PRACTICANTES

Con el propósito de realizar una descripción detallada de la información obtenida en el trabajo de campo con los Gerentes de Talento Humano, Asesores y Practicantes se tomaron las respuestas de cada pregunta que se les planteó, y se analizaron a la luz de la pregunta de investigación.

Con esta descripción, se dio continuidad a la respuesta del tercer objetivo de la investigación:

- ***Identificar las relaciones que se establecen entre la práctica de psicología organizacional y las estrategias de talento humano.***

Cuando se interroga a los Gerentes de Talento Humano, a los Asesores y Practicantes que se tomaron como muestra y tuvieron relación directa con las prácticas de Psicología Organizacional que se realizaron durante el período 2002 – 2004, se obtuvieron respuestas como:

Los informes, planes de trabajo y materiales elaborados por los estudiantes, en términos generales fueron pertinentes con el proyecto de práctica que se desarrolló al interior de las empresas, porque antes de desarrollar actividades dentro de la Institución el estudiante realizó un diagnóstico donde detectó las necesidades y de igual forma los modelos que podía desarrollar.

En esta situación particular se evidencian dos momentos, uno inicial en el que se presenta una aproximación a lo que es la realidad de la organización y uno avanzado, dado por el conocimiento que la misma ejecutoria del proyecto demanda. En el primer momento los proyectos no presentan toda la claridad conceptual ni metodología necesaria para un tipo de producto de esta naturaleza, ya que, en un comienzo los estudiantes no aplican todos los elementos teóricos, metodológicos ni prácticos necesarios para llevarlo a cabo; en un segundo momento el mismo trabajo sobre el proyecto lleva a que se afinen estos elementos para dar paso a un verdadero proyecto de practica contextualizado en la realidad específica de la organización en donde se hará la aplicación.

Lo que si es evidente e imprescindible es la concertación entre las empresas y la Universidad en términos de los contenidos de los proyectos, informes y materiales de trabajo presentados por los estudiantes y la pertinencia para ambas partes.

Ahora, si bien el proyecto en sí es coherente, se observa en algunos casos la brecha entre la teoría, las pretensiones a lograr a través de la práctica de psicología organizacional y la realidad que se encuentra en las empresas de

producción, pues son empresas que aún se basan en estilos administrativos tradicionales.

En una de las empresas, el Gerente de Talento Humano manifestó que al practicante le faltó más desarrollo y mayor preparación académica, ya que todo lo trabajaba en una terminología netamente psicológica y cuando se le pedía que se ubicara en la organización le daba mucha dificultad.

Adicional a ello le gustaba mandar más que hacer y no comprendió que se debía involucrar más en el proceso.

En su práctica organizacional, este gerente considera que los estudiantes de psicología deben comenzar a asumir roles administrativos y no quedarse solo en la terminología psicológica.

De otro lado cuando se operacionalizaron los proyectos de práctica, se permitió la elección y aplicación de diferentes estrategias para ser desarrolladas al interior de las empresas, gracias al mismo diagnóstico del que se hablaba anteriormente, sin embargo hay que tener en cuenta como va a ser el desarrollo de estas estrategias en cuanto a las políticas de cada empresa.

Adicional a ello gracias al permanente contacto y a la estrecha relación entre asesor de práctica, el practicante y la empresa, se permitió una operacionalización de los proyectos, Se evidenció un compromiso real con las políticas y lineamientos de la organización con miras al logro de los objetivos propuestos para ambas partes.

Ahora bien, algunas empresas que aun manejan un sistema tradicional de gestión controlan demasiado la labor del practicante pues nunca han tenido prácticas de psicología y se tornan un poco escépticos frente a la labor que los estudiantes pueden desarrollar.

Pese a las vicisitudes, las prácticas de psicología en el área organizacional le han permitido a las empresas efectuar modificaciones en las estrategias de talento humano, aclarando que hay modelos que se desarrollan con más frecuencia que otros, aunque no necesariamente esto implique que afecten en mayor proporción las estrategias de talento humano al interior de las organizaciones.

Estos modelos se desarrollan a partir de los subsistemas organizacionales así:

Subsistema humano (quiénes son): Se implementó el modelo de selección de personal y de inducción a través del Dpto. Relaciones Industriales y no a partir de los mandos medios como se hacía anteriormente sin una estructura profesional. El impacto fue tener el concepto psicológico como criterio de validez para el ingreso de un candidato(a) al interior de la empresa con los parámetros establecidos para

llevar a cabo los procesos de selección y quienes intervienen de acuerdo con lo estipulado técnicamente. En el modelo de inducción se obtuvo claridad frente al conocimiento y acercamiento del candidato(a) y evitar incertidumbres en cuanto deberes y beneficios para con la organización y viceversa, esto con el tiempo requirió de la elaboración de un programa de inducción, un vídeo y un manual de inducción.

Se crearon capacitaciones de diferente índole como estímulo al mejoramiento de las Relaciones Humanas.

Subsistema de trabajo (cómo se hace): Se integro la habilidad técnica en cuanto al conocimiento y desarrollo de nuevas destrezas en conjunto con la capacidad humana.

Subsistema de administración (cómo se asignan los recursos): Se presentaron presupuestos financieros, humanos y locativos para que las actividades programadas se desarrollaran con los resultados esperados a través de diferentes cronogramas, mostrando planeación de las diferentes actividades.

Subsistema de información (cómo se manejan los datos): Conocimiento de los manejos administrativos y operativos para el cumplimiento de las metas y propósitos esperados para cada programa, de acuerdo con los presupuestos y recursos aprobados por la Gerencia, a través de diferentes medios internos de publicación (cartelera, altavoz, entre otros).

Estos Subsistemas y sus acciones están dirigidos a mostrar sus efectos recíprocos a la fecha con algunos ajustes relevantes en lo económico, social y políticas de la empresa. Además la credibilidad y posibilidad de continuar con las practicas en el área de la Psicología Organizacional.

Pero al operacionalizar estos modelos surgen algunos interrogantes, por ejemplo, cuando se plantea trabajar el Análisis y Descripción de Cargos, las empresas de inmediato sacan de sus anaqueles un documento empastado, empolvado y apolillado llamado "Manual de Funciones" que fue hecho hace mucho tiempo, no se utiliza y lo peor nunca se ha actualizado, lo que supondría que esos cargos no han cambiado. La pregunta es ¿esa empresa y sus cargos no son dinámicos?, ¿mantienen estáticos en el tiempo? Se propone entonces realizar las modificaciones pertinentes y hacer un modelo funcional y vienen preguntas como: ¿y los empleados pierden mucho tiempo?, ¿cuánto me cuesta? O en el peor de los casos dudan de su funcionalidad.

Otro caso se da con los procesos de selección, que se aplican mucho y en algunos casos se puede replantear un modelo existente. Particularmente me parece simpático escuchar directores de gestión humana diciendo: Será que el (la) practicante me puede comenzar a hacer selección por competencias cuando

ni ellos mismos saben de que se trata y lo que quieren es entrar “a la moda” de las competencias. Lo peor es que en esas empresas jamás se ha trabajado este modelo. Otro aspecto crítico es que en algunas oportunidades el practicante se limita a aplicar las pruebas y verificar las referencias pero no participa activamente en las otras fases del proceso de selección, por ejemplo en la entrevista que es una de sus fortalezas.

Desafortunadamente nos volvimos expertos en diagnosticar, pero muchas veces no intervenimos esa realidad para cambiarla. Surgen entonces varios interrogantes al respecto: ¿será que no preparamos en la academia a los estudiantes para que no solo diagnostiquen y rotulen, sino que problematicen e intervengan la realidad objeto de estudio?, ¿será que existe en ellos inseguridad en cuanto a su preparación y profesionalismo como para tener la capacidad de intervenir y transformar esa realidad objeto de estudio?, ¿será que existe falta de confianza en las empresas como para decidir que un estudiante modifique sus procesos de gestión humana?, ¿estamos contextuando desde la academia a nuestros estudiantes en lo que realmente necesitan las organizaciones en la actualidad?.

Valoración del desempeño, capacitación integral, motivación, inducción, entrenamiento, son modelos de la psicología organizacional que han ido tomando auge en cuanto a la importancia que revisten para un adecuado funcionamiento del área de talento humano al interior de las empresas y se solicitan con mucha frecuencia.

Por fortuna, en este aspecto, con la constancia y el trabajo muy profesional de nuestros estudiantes, se ha logrado que vayan cambiando de mentalidad en las empresas y se vea el trabajo de nuestros estudiantes como parte fundamental de los procesos de gestión humana.

En las empresas que se tomaron como muestra, se evidencia la aplicación de los siguientes modelos:

- Selección de personal: Inicialmente se realizó para cargos operativos, posteriormente se implementó para todos los cargos de la empresa, teniendo en cuenta el concepto psicológico para la vinculación de un candidato, debido a que con anterioridad solo se hacía basado en la estrategia de la recomendación de quien laboraba al interior de la empresa, o quien en realidad demostraba sus capacidades y habilidades netamente técnicas.
- Análisis y descripción de cargos: Se hizo para operario(a)s y mecánicos del sector. Esto permitió que se tuvieran en cuenta las funciones y habilidades técnicas de las personas de acuerdo con el perfil requerido.

- **Inducción:** Este modelo permite el trabajo interdisciplinario con el Departamento de Producción para ilustrar al operario(a) o personal administrativo, acerca de como funciona la empresa y así mismo conocer la misión, visión, políticas y valores de la empresa y demás aspectos administrativos para su orientación y afiliación para con su nuevo cargo. Se estructuró de una manera más sólida con el trabajo psicológico.
- **Valoración del desempeño:** Este modelo se hizo desde la parte teórica debido que su parte practica tuvo impedimentos del factor tiempo en cuanto a los horarios y exigencias de producción, se hizo estudio piloto con mecánicos, sin embargo, quedo como iniciativa para una posterior práctica.
- **Capacitación Integral:** Se diseña y se desarrolla el programa “Aprende a Aprender” en tres niveles basado en las relaciones humanas, para mandos medios (Jefes y ayudantes de módulos) finalmente se certifico con la colaboración del Sena. También se tuvo la novedad de las convivencias en este programa. Capacitación para madres gestantes en colaboración de Salud Ocupacional (Médica y ARP).

Capacitación para cargos administrativos en el factor humano, incluyendo exclusividad de estas actividades fuera del área laboral.

- **Diagnóstico Organizacional:** Este modelo fue algo poco estructurado y se baso en las necesidades inicialmente recopiladas por el Departamento de Recursos Humanos pero sin un instrumento de validez medible, verificable y cuantificable. Fue elaborado bajo la percepción y necesidades expresadas en el tiempo. Sin embargo quedo como iniciativa para una posterior práctica.

Ahora bien, para garantizar que los resultados de las prácticas se den de la forma más adecuada posible, y que respondan tanto a las exigencias académicas como empresariales, la Facultad implementa mecanismos que posibilitan la evaluación, ajustes y mejoras permanentes en el proceso de práctica que se realiza al interior de las empresas e instituciones.

Las respuestas más destacadas por los encuestados fueron:

- La constante retroalimentación por parte del asesor de práctica para con la practicante y la empresa permitieron los ajustes pertinentes.
- Hubo un acompañamiento permanente de la asesora, pero aun no conoce el informe final de la práctica.
- Por parte de la facultad siempre ha existido el requerimiento de evaluar, ajustar y mejorar, sin embargo, las instituciones prefieren mantener lógicas tradicionales en los procesos de gestión humana lo que dificulta la transformación de estas

prácticas tradicionales en prácticas profesionales disciplinares que con todo el rigor científico generen las transformaciones necesarias para el desarrollo del potencial productivo de las personas .

- Cuando se da la retroalimentación de la empresa si, pero existen casos en los que la empresa no plantea estas retroalimentaciones, y la facultad no se preocupa por allegar elementos que sirvan para cualificar las mismas.
- Desde la Coordinación de Prácticas, se adelantan gestiones con los estudiantes, asesores e instituciones para hacer un seguimiento permanente de los procesos que se llevan a cabo en las prácticas. Sin embargo, muchos elementos se escapan de dicho seguimiento, por ejemplo las visitas institucionales por parte del asesor en ocasiones no son las requeridas y reglamentadas, las labores que los estudiantes realizan en sus prácticas en ocasiones no son totalmente de su disciplina, los proyectos no tienen el fin ideal, pues no nutren las líneas de investigación.
- Nos falta ser mas agresivos en la implementación de estrategias de cambio en las organizaciones; a veces nos supeditamos a lo que la empresa requiera según su criterio; pero faltan políticas institucionales en ese sentido, de no tener practicantes sino en empresas que estén comprometidas con el cambio, y tengan una concepción integral de ser humano y de trabajo.
- Son mecanismos aterrizados, actualizados, y se basan en las necesidades del practicante.
- Enhorabuena. Esto requiere que la empresa sea receptiva y responda a los cambios externos.

Actualmente las empresas actúan en un escenario de cambio casi permanente de las necesidades, con relación a productos y servicios, expectativas de los clientes, que surgen de cambios en las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas. Por eso es tan importante que las empresas puedan recoger información externa (en este caso particular de la Universidad), reelaborarla y mantenerse flexible para seguir siendo competitiva, viable y poder sobrevivir. En el paradigma de las organizaciones, las tareas siempre cambian.

- Considero que si, pues el seguimiento continuo del asesor permite que tanto el practicante como la organización exterioricen sus sentimientos con respecto a la labor del estudiante en el interior de la organización, y el acompañamiento es vital para el desarrollo del practicante, pues cuando se sale a laborar hay una gran inseguridad en la labor y se requiere de muchísimo apoyo.
- Los mecanismos o medios implementados por el programa de psicología organizacional no son lo suficientemente contundentes para lograr un impacto y

credibilidad en el hacer como psicólogos, ya que las empresas están aun en una mentalidad “capitalista mecanicista” y la posición que tenemos todavía es de sospecha, o simplemente hay una adhesión acrítica perdiendo la misma psicología o por lo menos de lo que se entiende por psicología. Por tanto se deben tener mecanismos más contundentes y de apoyo por parte de la universidad como institución, para desarrollar la productividad en las empresas y las organizaciones. (de la realización de una buena propedéutica empieza la transformación de un nuevo hacer).

Nuestros estudiantes en su proceso de formación interactúan con otras disciplinas del saber, igual pasa en sus práctica profesional, ya que se apoyan en otras ciencias para presentar propuestas más completas a la institución, que propendan por el desarrollo humano y organizacional, obviamente sin dejar de lado el trabajo unidisciplinar cuando de estudiar los fenómenos psicológicos se trata.

Existen experiencias positivas de trabajo interdisciplinario de nuestros practicantes; y una disposición muy acorde con las exigencias del mundo actual con relación a la inter y transdisciplinariedad. Como muestra de ello, se implantaron varios procesos para el Desarrollo Humano, empezándose a crear cultura, aceptación y necesidad. En las empresas no se trata entonces de contratar una cantidad de superdotados para tal fin, sino que el conjunto de profesionales que allí laboran funcione inteligentemente. El objetivo es que den resultados extraordinarios, con los recursos ordinarios.

Generalmente se desarrolla el proyecto de práctica conjuntamente con otras disciplinas, como Trabajo Social, Derecho, Ingeniería, Administración de Empresas, entre otras. De esa interdisciplinariedad surgen propuestas interesantes para las empresas, las cuales desafortunadamente no son desarrolladas en su totalidad, generalmente por asuntos presupuestales, o porque se puede considerar que se pierde el norte de la práctica.

En general las empresas aceptan las propuestas presentadas. En un principio se crea algo de resistencia tal vez por ser algo nuevo, o quizá por el mismo escepticismo a que las realice un practicante. Pero finalmente se brinda la posibilidad de “experimentar-ensayar o de colocar a ciencia cierta las propuestas”, ya sea a nivel interdisciplinario o del profesional en particular.

Las ideas y proyectos surgen de la interacción permanente. hay posturas críticas de los practicantes desde la psicología hacia la realidad empresarial. Se sugiere que a los estudiantes se les forme desde la academia para que tengan una mirada más holística cuando realizan su practica profesional.

Bien sea por el trabajo unidisciplinar, interdisciplinar o transdisciplinar, con las prácticas de psicología organizacional se lograron replantear y/o modificar las

estrategias de talento humano. Los modelos desarrollados que más incidieron para lograrlo fueron:

Según los Gerentes de Talento Humano:

Selección de Personal,
Análisis y Descripción de Cargos,
Inducción,
Entrenamiento,
Valoración de Cargos,
Valoración del Desempeño,
Capacitación Integral,
Motivación,
Diagnóstico de Clima Organizacional,
Desarrollo de competencias laborales,
Diagnósticos de necesidades de capacitación y desarrollo de personal,
Creación del departamento de gestión humana.

También se estructuró por parte de los estudiantes el proyecto psicosocial , que tuvo un gran alcance, tanto que se desarrollo en las otras empresas del grupo.

Solo un gerente de talento humano opinó que no se había modificado ninguna estrategia de fondo, y que el trabajo de los practicantes solo sirvió para efectuar ciertos ajustes a procesos.

Según los asesores de práctica:

Análisis y Descripción de Cargos, como insumo fundamental para los demás modelos de la Psicología Organizacional. Al interior de la Organización ha posibilitado organizar los puestos de trabajo, rediseñar los cargos, y aprovechar al máximo las competencias de cada persona.

Selección, Inducción y Entrenamiento, los cuales garantizan un personal idóneo para ocupar los diferentes puestos de trabajo para los cuales son contratados. Se ha visto cada vez más la importancia de realizar una selección completa, que se convierta en un predictor de lo que será el desempeño laboral futuro de los recién ingresados. Obviamente, el proceso se completa con una adecuada inducción que garantice una ambientación de la persona a la organización y un entrenamiento que garantice la adquisición de habilidades específicas para el desempeño del cargo. Estos procesos han impactado de una manera significativa las estrategias de talento humano al interior de las organizaciones.

La capacitación integral, partiendo de un adecuado diagnóstico, impacta de una manera importante las estrategias de talento humano, por cuanto las habilidades

complementarias para optimizar el desempeño de las personas, se van desarrollando mediante un adecuado proceso de capacitación.

Estudio del clima laboral para determinar las condiciones psicológicas, físicas, técnicas en las que se desarrolla el trabajo por parte de los colaboradores de la empresa.

Enfoque de gestión humana basado en competencias, que permitió trabajar desde esta perspectiva los modelos de selección de personal, análisis y descripción de cargos y valoración del desempeño.

Según los practicantes:

Selección de personal e Inducción, fueron los modelos que más se desarrollaron, inicialmente para cargos operativos, posteriormente se implementó para todos los cargos de las empresas, teniendo en cuenta el concepto psicológico para la vinculación de un candidato, debido a que con anterioridad solo se hacía basado en la estrategia de la recomendación de quien laboraba al interior de la empresa, o quien en realidad demostraba sus capacidades y habilidades netamente técnicas.

Se comenzó a incursionar en el campo de la Selección por Competencias el cual hoy día está plenamente establecido en la mayor parte de estas organizaciones

La Inducción permitió el acercamiento de los nuevos miembros de la organización al ambientarse con su empresa, conocer, así fuese de una manera parcial, su estructura y funcionamiento, las personas que la componen y conocer la misión, visión, políticas y valores de la empresa y demás aspectos administrativos para su orientación y afiliación para con su nuevo cargo.

La Capacitación Integral, se implementó a partir del diseño y puesta en marcha de programas como “Aprende a Aprender”, el cual estuvo basado en las relaciones humanas. Se orientó para mandos medios (Jefes y ayudantes de producción), y finalmente se certificó con la colaboración del Sena.

Otros programas que se desarrollaron en Capacitación obedecieron a la adquisición de habilidades complementarias y el desarrollo de competencias para mejorar el desempeño de los colaboradores al interior de la organización.

Se utilizaron técnicas como la educación experiencial, los talleres, las dinámicas de grupo, las convivencias, en temas como relaciones humanas, sistemas, trabajo en equipo, comunicación, capacitación para madres gestantes, y los temas que demandaban las personas a partir de diagnósticos de necesidades de capacitación, para obtener un mejor desempeño en el cargo y en general en la organización.

La Valoración del Desempeño en su implementación y desarrollo por parte de los practicantes al interior de las empresas de producción, se dio inicialmente a partir la presentación de modelos teóricos que planteaban las propuestas a desarrollar y los beneficios que traerían para las organizaciones. Algunas de ellas le apostaron a su implementación, mientras que otras en comienzo no quedaron muy convencidas de querer desarrollarlas.

La Motivación, fue curiosamente uno de los modelos menos desarrollados, probablemente debido a los sistemas empresariales tradicionales, en los que el dinero es la única fuente de recompensa, dejando de lado la complejidad del ser humano en sus aspectos motivacionales.

Toda práctica tiene como finalidad efectuar procesos de cambio que generen mas posibilidades de desarrollo personal y organizacional. Es por ello, que con las practicas de psicología organizacional, se percibieron los siguientes cambios en las empresas de producción de la ciudad de Manizales:

- La estructuración del área de gestión humana con las bondades que esto trae en el desarrollo del recurso humano enfocado al cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Mayor y mejor implementación de los procesos; que dio como resultado la implementación de nuevas técnicas y teorías.
- En las empresas hubo cambios de mentalidad en la manera de trabajar por y con las personas, ya que de una u otra forma el trabajo de nuestros estudiantes ha ido “humanizando” más los procesos productivos, al verse al ser humano no como un elemento más de la producción, sino como ese ser con necesidades y motivaciones diversas, con potenciales que antes no se veían en su totalidad, pues solo interesaba su aporte físico en la mayoría de los casos.
- En general se modifica la percepción de lo que es el desarrollo de la institución basado en el desarrollo humano y se genera mayor interés en realizar una gestión completa, aunque termina definiendo la visión tradicional con que se abordan estos procesos.
- Los directivos y demás jefes de la empresa pueden ahora ser más conscientes de que tienen personas trabajando para ellos; que el trabajo se hace mediante seres humanos como ellos, cada uno con fuertes deseos de reconocimiento y participación. Cuanto mayor sea el sentimiento de pertenecer a la empresa, tanto mayor será el rendimiento.

El rol del Psicólogo Organizacional es siempre dependiente del contexto, y el contexto es establecido por las relaciones que valoramos. Nuestra aproximación es pragmática. Nuestras observaciones y señalamientos se basan en la

observación y participación directa de QUÉ es lo que pasa, CÓMO persiste, y CÓMO se cambia esa situación. No podemos esperar influir sobre ninguna situación sin respetar la compleja red de personas que contribuyen y pertenecen a la empresa. El movimiento de los Subsistemas es mantenido en congruencia por medio de la autorreferencia, es decir, en lugar de girar en círculos hacia diversas direcciones, cada parte del sistema deberá mantenerse consistente consigo misma y con todas las partes del sistema al tiempo que éste cambia; es una profunda relación entre la actividad individual y el todo Organizacional.

- Se logró el cambio de mentalidad en la empresa en el sentido que una disciplina como la psicología siempre debe estar presente en los procesos de una organización; ya que se convirtieron en profesionales indispensables para el buen proceso de producción de todos los trabajadores y su capacitación constante, además en los procesos de certificación y desarrollo humano en general. Un ejemplo claro de ello es que a partir de la práctica, tienen un psicólogo de planta en la empresa.
- La psicología organizacional es de vital importancia ya que permite que la empresa funcione adecuadamente, posibilitando la optimización del desempeño de sus empleados. Es uno de los ejes que mueve la empresa.
- El psicólogo es clave en la búsqueda del cambio paradigmático que están buscando en las empresas, ya que el cambio es mas desde un liderazgo profundo, un liderazgo desde la misma persona para llegar a ser competitivos en el mundo que tanto los reta.

Una evidencia más de la importancia del trabajo desarrollado por los estudiantes en el proceso de práctica, es que muchos de los procesos iniciados por ellos se continuaron desarrollando al interior de las instituciones. Ellos son:

- Análisis y descripción de cargos
 - Selección de personal
 - Inducción
 - Entrenamiento
 - Capacitación integral.
 - Diagnóstico clima organizacional
 - Desarrollo del programa de gestión humana.
 - Gestión por Competencias.
 - Valoración del Desempeño.
 - Programa de salud ocupacional.
 - El proyecto psicosocial y los cambios que propuso en selección de personal.
- Para concluir, es importante conocer la opinión que tienen los gerentes de talento humano, los asesores y los practicantes sobre el trabajo de los psicólogos al interior de las empresas de producción.

- “Son fundamentales, por la “humanización” de los procesos, en especial porque en muchas de ellas solo se manejaba antes de las prácticas el signo pesos sin importar a que costo ese signo se incrementaba.

Hoy día se ha hecho indispensable el psicólogo al interior de esas organizaciones como resultado de las prácticas que en su momento se realizaron”.

- “Tuve la oportunidad de trabajar en empresas grandes donde se les permitió ejercer el quehacer del psicólogo, por lo tanto considero que son buenas y de impacto en el medio”.
- “Son un aporte importante a las empresas, pero, sobre todo en empresas de producción lo asumen como reducir la inversión que implica tener un jefe de gestión humana; descargan toda la responsabilidad en los practicantes, sin importar que estén aplicando o no la psicología organizacional; prima el rol de jefe de gestión humana tradicional que cumple con unos requisitos de ley y no más; eso es lo que les interesa a los empresarios, al menos en los dos empresas de producción que me ha tocado asesorar. Es necesario respaldar el verdadero rol del psicólogo Organizacional, no solo desde el asesor que acaba en una confrontación con el empresario o el directivo, sino desde la facultad misma, se tracen políticas en ese sentido que garanticen verdaderos proyectos de desarrollo empresarial desde este campo de la Psicología”.
- “Bueno, algunos practicantes por su inexperiencia, falta de madurez y falta de ética profesional se creen ajenos a la organización y se les dificulta adaptarse a las diferentes facetas y circunstancias que se viven en las organizaciones poniendo en riesgo el área y la imagen de la empresa”.
- “Opino que deben tener una formación mas integral, ya que les pesa mucho la formación clínica”.
- “Son buenos en la medida que permiten generar cambios para la empresa”.
- “Los psicólogos generan un espacio de acción y reflexión interesante para la institución, sin embargo considero que mientras no halla un plan continuado de acciones psicológicas en todos los campos de intervención independientes de asesores y estudiantes, es decir proyectos institucionales con continuidad, no se podrán lograr las transformaciones necesarias”.

15. DISCUSION Y CONCLUSIONES

“El cambio es el fenómeno por medio del cual el futuro invade nuestras vidas, y conviene observarlo atentamente desde el ventajoso punto de vista de los individuos que viven, respiran y experimentan”

Alvin Tofler, citado por Maraven, 1997.

Con el propósito de realizar una interpretación detallada de la información obtenida en el curso de la investigación con los practicantes de psicología organizacional, los asesores de práctica y los gerentes de talento humano de las empresas de producción de la ciudad de Manizales, se tomaron las respuestas proporcionadas por ellos, se analizaron a la luz de la pregunta de investigación y las hipótesis planteadas y se confrontaron con la teoría existente, con el fin último de dar respuesta a dicha pregunta y obviamente a los objetivos presentados en ella.

Como producto de dicha labor, surgieron planteamientos importantes que finalmente dieron como resultado el presente análisis, del cual se concluye que si existe relación entre el trabajo de los practicantes de Psicología Organizacional de último año de la Universidad de Manizales con la formulación o reformulación de estrategias de Talento Humano en las Empresas de Producción de la Ciudad de Manizales.

La afirmación anterior se sustenta en los argumentos que a continuación se presentan.

Es evidente entonces una relación directa entre la Universidad de Manizales a través de sus practicantes de psicología organizacional y las empresas de producción de la ciudad en las que desarrollaron sus prácticas.

*En tal sentido, se encuentra concordancia con uno de los planteamientos de la investigación realizada en un convenio entre el ICFES, y la Universidad del Valle titulada **“LAS PRACTICAS UNIVERSITARIAS ESTUDIANTILES. UNA ESTRATEGIA PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA”**³⁶, que tomó entre otros, un aspecto de interés particular para el presente caso:*

³⁶ ESTRADA (1997). Conocido en marzo de 1995 el informe final de la Misión Nacional para la Modernización de la Universidad Pública, se realizó en Cali el análisis de las conclusiones de la Misión Nacional, en mayo de 1995 en la Universidad del Valle. Las conclusiones del evento señalaron que el Ministerio de Educación Nacional y el ICFES debían propiciar y financiar una investigación sobre la Octava Estrategia denominada “Profundizar la relación Universidad – Sociedad y Universidad – Sector Productivo a través de las prácticas sociales o prácticas de estudiantes y profesores”.

- *“Relación entre la Universidad y el Sector Productivo”.* En el caso particular de la presente investigación, esta estrategia tiene relación con el objetivo general de la misma: *“Determinar las relaciones del trabajo de los estudiantes de psicología organizacional de último año de la Universidad de Manizales, con la formulación de estrategias de talento humano de las empresas de producción de la ciudad (en las cuales realizaron su práctica), en los últimos 3 años. Los hallazgos encontrados en el trabajo de campo dan respuestas que luego de un importante análisis aportan con seguridad significativos elementos a la manera de ver como un saber disciplinar en su despliegue profesional, se inserta e impacta en el mundo laboral.*

Es entonces a partir del análisis de la información obtenida de los practicantes de ese entonces, los asesores de las prácticas y los gerentes de talento humano que se efectuará la presente discusión y se presentarán las conclusiones más importantes de la misma.

Ellos consideran que los proyectos de práctica, los informes presentados, los planes de trabajo realizados, los materiales utilizados y las propuestas de desarrollo fueron adecuados, fructíferos, pertinentes y pioneros, ya que eran acordes con las necesidades que en el área de Psicología Organizacional presentaban las empresas en ese momento, debido a los cambios que en torno a la concepción del Ser Humano se venían presentando en su interior y daban respuesta a esa necesidad latente de las organizaciones.

Algunas de las empresas en las cuales los estudiantes desarrollaron su práctica profesional, estaban en el tránsito de un paradigma mecanicista a un paradigma sistémico y el proyecto ayudo a fortalecer desde la propuesta a toda la organización ayudando a rescatar lo humano de la empresa, de acuerdo con los postulados propuestos por ella.

De igual forma, las prácticas posibilitaron cambios organizacionales e innovación y aportaron en los procesos de gestión humana al interior de la organización a partir de la operacionalización de los proyectos de práctica, en la que se posibilitó el abordaje y la aplicación de diferentes estrategias desde tres posiciones:

- *Un sistema de valores y principios compartidos.*
- *Un conocimiento de cómo funcionan los asuntos y su interacción con las personas que forman la organización, debido a la apertura a la psicología organizacional a pesar de la trayectoria empresarial.*
- *Un conocimiento de cómo son las estructuras organizativas y los sistemas o medios de control que se utilizan para conseguir el cumplimiento de determinadas*

normas o predecir comportamientos, es decir – la forma en que la empresa hace las cosas – en el sector industrial.

Con el desarrollo de las diferentes estrategias a partir de la Psicología Organizacional, se posibilitó en las empresas una mayor comprensión de las necesidades de sus colaboradores, no solo desde los diferentes campos de aplicación de la Psicología, sino al comprender que los seres humanos poseen necesidades diferentes en la esfera personal, familiar y social.

Algunas organizaciones por su estructura tradicional no posibilitaron el pleno desarrollo del trabajo psicológico, ya que existía un control excesivo y un interés centrado en la producción y la rentabilidad. Pero en ellas al menos se dio apertura a la psicología y se dejaron propuestas que hoy día, por el contacto que el investigador ha tenido con ellas, se sabe que se están desarrollando, por lo menos algunas de ellas.

También es importante resaltar, que en esta situación particular se evidencian dos momentos, uno inicial en el que se presenta una aproximación a lo que es la realidad de la organización y uno avanzado, dado por el conocimiento que la misma ejecutoria del proyecto demanda. En el primer momento los proyectos no presentaron toda la claridad conceptual ni metodología necesaria para un tipo de producto de esta naturaleza, ya que, en un comienzo, los estudiantes no aplican todos los elementos teóricos, metodológicos ni prácticos necesarios para llevarlo a cabo; en un segundo momento el mismo trabajo sobre el proyecto lleva a que se afinen estos elementos para dar paso a un verdadero proyecto de practica contextualizado en la realidad específica de la organización en donde se hace la aplicación.

Es por ello que se elabora en principio un diagnóstico organizacional que denota unos propósitos claros y precisos, para que el proyecto en sí sea coherente, pero en ocasiones aún se sigue observando la brecha entre la teoría, las pretensiones a lograr a través de la práctica de psicología organizacional y la realidad que los estudiantes se encuentran en las empresas de producción, pues algunas empresas aún se basan en estilos administrativos tradicionales.

Los planteamientos anteriores tienen entonces estrecha relación con otra de las conclusiones de la investigación realizada por la Universidad del Valle, “Para potenciar esta relación, es necesario que las prácticas universitarias estudiantiles tengan como punto de partida un proyecto que evite caer en el activismo, el asistencialismo y el cortoplacismo”³⁷.

Ahora bien, la operacionalización de esos proyectos posibilita la elección y aplicación de diferentes estrategias para ser desarrolladas al interior de la

³⁷ ESTRADA (1997).

Organización por parte de los estudiantes, yendo de menos a mas desde la versión primera intuitiva, hasta la real basada en las realidades específicas de la organización.

Al operacionalizar los proyectos y planes de trabajo se proponen estrategias y alternativas diferentes que en muchas ocasiones van en contravía a la forma tradicional y algunas veces anquilosada de administrar de algunas empresas que son renuentes al cambio.

Es por ello que en el curso de su práctica, el estudiante encuentra muchos obstáculos en la realidad, desde el estilo gerencial hasta la cultura organizacional misma. En ocasiones se pretende que el practicante en principio sea el Jefe de Gestión Humana desde una perspectiva táctica y a veces operativa de las labores propias de un analista de nómina y en procesos de contratación. Sin embargo, ha habido casos en los que el practicante logra permear la alta gerencia e iniciar y dinamizar estrategias importantes de desarrollo a través de la aplicación de los modelos propuestos por la psicología organizacional.

Solo en una de las empresas, el Gerente de Talento Humano manifestó que al practicante le faltó mas desarrollo y mayor preparación académica, ya que todo lo trabajaba en una terminología netamente psicológica y cuando se le pedía que se ubicara en la organización le daba mucha dificultad.

Le gustaba mandar mas que hacer y no comprendió que se debía involucrar mas en el proceso. En su practica organizacional, este gerente considera que los estudiantes de psicología deben comenzar a asumir roles administrativos y no quedarse solo en la terminología psicológica.

De otro lado cuando se operacionalizaron los proyectos de práctica, se permitió la elección y aplicación de diferentes estrategias para ser desarrolladas al interior de las empresas, gracias al mismo diagnóstico del que se hablaba anteriormente.

Adicional a ello gracias al permanente contacto y a la estrecha relación entre asesor de practica, el practicante y la empresa, se permitió una operacionalización de los proyectos, se evidenció un compromiso real con las políticas y lineamientos de la organización con miras al logro de los objetivos propuestos para ambas partes.

Algunas empresas que aun manejan un sistema tradicional de gestión controlan demasiado la labor del practicante pues nunca han tenido prácticas de psicología y se tornan un poco escépticos frente a la labor que los estudiantes pueden desarrollar.

Pese a las vicisitudes, las prácticas de psicología en el área organizacional le han permitido a las empresas efectuar modificaciones en las estrategias de talento

humano, aclarando que hay modelos que se desarrollan con más frecuencia que otros, aunque no necesariamente esto implique que afecten en mayor proporción las estrategias de talento humano al interior de las organizaciones.

Estos modelos, según los Estudiantes que en ese entonces realizaron su práctica profesional de psicología en el área organizacional en las empresas de producción de la ciudad de Manizales, los Asesores de sus prácticas y los Gerentes de Talento Humano de dichas empresas, tuvieron una alta acogida pues aportaron significativamente al desarrollo humano y organizacional.

En el cuadro 1 se relacionan las respuestas consolidadas acerca de los modelos desarrollados y sus porcentajes de aplicación e implementación, según Practicantes, Asesores y Gerentes de Talento Humano. Las respuestas están en el rango de 0.00 a 5.00.

Cuadro 1. Respuestas consolidadas de los modelos y sus porcentajes de aplicación e implementación, según Practicantes, Asesores y Gerentes de Talento Humano.

MODELOS DE LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL	PRACTICANTES	ASESORES DE PRACTICA	GERENTES DE TALENTO HUMANO	CONSOLIDADO GENERAL
Selección de Personal	4.60%	3.60%	4.40%	4.20%
Inducción	4.60%	3.40%	3.60%	3.87%
Capacitación Integral	3.20%	3.80%	3.60%	3.53%
Valoración del Desempeño	3.00%	3.80%	3.40%	3.40%
Motivación	3.00%	3.60%	3.00%	3.20%
Diagnóstico Organizacional	1.80%	3.40%	2.40%	2.53%

MODELOS DE LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL	PRACTICANTES	ASESORES DE PRACTICA	GERENTES DE TALENTO HUMANO	CONSOLIDADO GENERAL
Análisis y Descripción de Cargos.	1.40%	3.60%	1.80%	2.27%
Valoración de Cargos	1.00%	3.20%	1.80%	2.00%
Diagnóstico Clima	0.80%	3.40%	1.60%	1.93%
Clínica Organizacional	1.80%	3.60%	0.00%	1.80%
Entrenamiento	0.00%	3.60%	1.00%	1.53%
Gestión por Competencias	1.00%	2.80%	0.40%	1.40%
Procesos Norma ISO	0.00%	3.40%	0.00%	1.13%
Asesoría	0.00%	3.20%	0.00%	1.07%
Consultoría	0.00%	3.00%	0.00%	1.00%

Con la información suministrada en el cuadro anterior, se hace evidente entonces que se comprobaron tanto la hipótesis general como las específicas.

La general "Si en una empresa de producción se implementa el trabajo de un practicante de psicología organizacional de último año, entonces las estrategias de talento humano se verán modificadas", se comprobó porque la investigación demostró que las estrategias de talento humano si se vieron modificadas por como consecuencia del aporte de los practicantes de psicología organizacional.

Las hipótesis específicas “Si se inicia una práctica en psicología organizacional, entonces la Selección de Personal se transformará, procurando una mayor eficiencia organizacional”, “Si se desarrolla una práctica en psicología organizacional, entonces los Procesos de Inducción se transformarán, procurando una mayor eficiencia organizacional”, “Si se inicia una práctica en psicología organizacional, entonces la Valoración del Desempeño se transformará, procurando una mayor eficiencia organizacional” y “Si se inicia una práctica en psicología organizacional, entonces la Capacitación Integral se transformará, procurando una mayor eficiencia organizacional”, se comprobaron todas, porque los modelos planteados en ellas fueron según el consolidado porcentual los que más se trabajaron por los practicantes de psicología organizacional y como producto de ello se replantearon las estrategias de talento humano existentes.

Es importante definir los modelos que tuvieron una estrecha relación con la modificación de las estrategias de talento humano:

Selección: *Proceso que permite recabar información relevante mediante instrumentos especialmente diseñados o seleccionados para que, una vez que se analice y pondere la información, se pueda decidir sobre la contratación o no de un candidato. La información obtenida también debe servir para apoyar a la organización y al individuo en la planificación de un proceso más fluido de adaptación a la organización³⁸.*

Es un proceso que ocurre cuando la organización aplica uno o más métodos con el fin de evaluar a los individuos y decidir sobre la posibilidad de integrarlos a ella, concretamente para realizar determinadas tareas³⁹.

El Modelo de Selección Científica de Personal comprende un conjunto de técnicas y procedimientos para el diagnóstico de ubicación laboral teniendo en cuenta la correspondencia entre la demanda real del trabajo y el potencial del desempeñante, con miras a la optimización de la productividad y al incremento de la satisfacción personal en el trabajo⁴⁰

Valoración de los Méritos en el Desempeño. *Consiste en calificar objetivamente la idoneidad del desempeñante para que al recibir aprobación o reprobación pueda incrementar, retroalimentar o cuestionar la autoestima, el sentimiento de valor personal y la capacidad de implicarse o no, en la problemática de su auto desarrollo.*

³⁸ CASCIO (1993).

³⁹ FURNHAM (2004)

⁴⁰ LONDOÑO (1996).

La valoración del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Y con el se obtiene la infraestructura necesaria para la formulación de programas de incentivos⁴¹.

En el proceso de evaluación hay que incluir la capacidad de cooperación, el conocimiento del trabajador, los aportes realizados tanto al mejoramiento del proceso como al incremento de la calidad y desarrollo de iniciativas propias. Es decir, tiene el propósito de ayudar a promover el desarrollo de las habilidades para el puesto que ya ocupa el individuo⁴².

Inducción: *Es la ambientación del individuo a la organización. La primera impresión de la empresa puede ser definitiva para desarrollar o no desde el inicio de actividades sentimientos y actitudes de afiliación a la organización⁴³.*

La inducción busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo trabajador a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar. Este proceso debe ser programado en forma sistemática, llevada a cabo por el jefe inmediato, por un instructor especializado o por un colega.

Capacitación para la Productividad, la Motivación y la Integración Grupal. *El programa de capacitación tiene por objetivo desarrollar la visión y orientación a largo plazo de una compañía de clase mundial, con un personal de "clase mundial" para lograr la más alta **Eficiencia Organizacional** y el incremento de la "masa encefálica" de nuestra organización⁴⁴.*

La capacitación es un proceso sistemático, activo dentro del cual el hombre se prepara para hacer y llegar a ser, para perfeccionar la personalidad y alcanzar la evolución psicológica necesaria para el desarrollo humano, dentro de una perspectiva esencialmente ética de responsabilidad frente al trabajo y la valoración permanente de la dignidad humana.

Para este modelo se utiliza el propuesto por la psicología organizacional de "capacitación integral", que se procesa simultáneamente en dos instancias que se diferencian en cuanto a sus objetivos específicos de "hacer" y "llegar a ser", y se integran en cuanto a su fin primordial de desarrollo armónico e integrado del binomio Recurso Humano – Organización⁴⁵.

⁴¹ LONDOÑO (1996).

⁴² SHERMAN (1994).

⁴³ BOTERO (2005).

⁴⁴ LONDOÑO (1996)

⁴⁵ LONDOÑO (1996).

Salud e Higiene Mental. *Consiste en el diagnóstico, pronóstico e intervención en la problemática humana durante el proceso de implantación de los modelos terapéuticos reductores de conflicto: Análisis del trabajo, selección, valoración, capacitación, etc., con miras a extinguir en sus causas reales el síndrome de la frustración laboral, inhibidora del crecimiento evolutivo del binomio hombre-organización*⁴⁶.

Su objetivo es iniciar, mantener e incrementar el proceso psicoterapéutico de la salud mental y organizacional, cuyo estado óptimo es la "supervivencia", entendida como "plenitud vital", estructural y funcional, en todos los aspectos y quehaceres de la productividad.

Este concepto se contrapone al de subsistencia que significa un "apenas vivir en la precariedad de la indigencia", como es el estado crónico de las personas y organizaciones en crisis, típico del síndrome del subdesarrollo.

Entrenamiento y desarrollo: *Tiene como propósito ampliar, desarrollar y perfeccionar al individuo para el mejoramiento de sus capacidades y crecimiento profesional en determinada carrera de la administración de la empresa*⁴⁷.

*Es la adquisición de habilidades específicas para el desempeño exitoso de un cargo.*⁴⁸

*Los puntos clave que se deben definir para realizar un programa de entrenamiento son*⁴⁹:

- *Quien debe ser entrenado.*
- *Quien va a entrenar.*
- *En que se va a entrenar.*
- *Donde se va a entrenar.*
- *Cómo se va a entrenar.*
- 13 *Cuando se va a entrenar.*
- *Cuanto tiempo se va a entrenar.*
- *Para que entrenar.*

Evaluación Científica del Trabajo (Valoración de Cargos). *Consiste en definir, de manera válida y confiable, la posición de un puesto en un rango de dificultad para el desempeño, de acuerdo con su grado de complejidad relativa, con el fin de diseñar procedimientos científicos de ubicación en el sistema de compensación, para reducir en la gente el conflicto derivado de la percepción primaria de*

⁴⁶ LONDOÑO (1996).

⁴⁷ SCHEIN (1988).

⁴⁸ BOTERO (2005).

⁴⁹ BOTERO (1996).

*inequidad (subvaloración del potencial humano) que se manifiesta en forma de actitudes negativas y/o indiferencia hacia la promoción personal en el trabajo, énfasis en el facilismo de la replicación, resistencia y/o incapacidad de implicarse en el reto de la creatividad y la innovación, etc.*⁵⁰

Los modelos desarrollados, en el orden porcentual según el criterio de los practicantes y los gerentes de talento humano fueron:

Selección de personal e Inducción fueron los modelos que más se desarrollaron. Inicialmente la selección se efectuó para cargos operativos, posteriormente se implementó para todos los cargos de las empresas, teniendo en cuenta el concepto psicológico para la vinculación de un candidato, debido a que con anterioridad solo se hacía basado en la estrategia de la recomendación de quien laboraba al interior de la empresa, o quien en realidad demostraba sus capacidades y habilidades netamente técnicas. Se comenzó a incursionar en el campo de la Selección por Competencias el cual hoy día está plenamente establecido en la mayor parte de estas organizaciones

La Inducción posibilitó el acercamiento de los nuevos miembros de la organización al ambientarse con su empresa, conocer, así fuese de una manera parcial, su estructura y funcionamiento, las personas que la componen y conocer la misión, visión, políticas y valores de la empresa y demás aspectos administrativos para su orientación y afiliación para con su nuevo cargo.

La Capacitación Integral se implementó a partir del diseño y puesta en marcha de programas como “Aprende a Aprender”, el cual estuvo basado en las relaciones humanas. Se orientó para mandos medios (Jefes y ayudantes de producción).

Otros programas que se desarrollaron en Capacitación obedecieron a la adquisición de habilidades complementarias y el desarrollo de competencias para mejorar el desempeño de los colaboradores al interior de la organización.

Se utilizaron técnicas como la educación experiencial, los talleres, las dinámicas de grupo, las convivencias, en temas como relaciones humanas, sistemas, trabajo en equipo, comunicación, capacitación para madres gestantes, y los temas que demandaban las personas a partir de diagnósticos de necesidades de capacitación, para obtener un mejor desempeño en el cargo y en general en la organización.

La Valoración del Desempeño se dio inicialmente a partir la presentación de modelos teóricos que planteaban las propuestas a desarrollar y los beneficios que

⁵⁰ Londoño (1996).

traerían para las organizaciones. Algunas de ellas le apostaron a su implementación, mientras que otras en comienzo no quedaron muy convencidas de querer desarrollarlas y solo se quedaron con las propuestas teóricas.

La Motivación fue curiosamente uno de los modelos menos desarrollados por los practicantes, probablemente debido a los sistemas empresariales tradicionales, en los que el dinero es la única fuente de recompensa, dejando de lado la complejidad del ser humano en sus aspectos motivacionales.

La Clínica Organizacional se desarrolló a través de actividades que dependían del Programa de Salud Ocupacional, partiendo desde la implementación del modelo inexistente en algunas empresas, hasta llegar a la participación como miembros del COPASO (Comité Paritario de Salud Ocupacional), o a través del desarrollo de capacitaciones en: estrés laboral, protección integral, implicaciones de un accidente laboral entre otras; implementación del panorama de riesgos psicosociales, campañas de prevención de cáncer de cerviz, mama, enfermedades visuales, auditivas, profesionales, etc. Estos programas se desarrollaron en colaboración con las ARP (Administradoras de Riesgos Profesionales) y las diferentes EPS.

Diagnóstico Organizacional, mediante el cual se conoció el estado real de las empresas en cuanto a los modelos de aplicación de la psicología organizacional, lo cual permitió a los practicantes intervenir desde su campo de actuación profesional las áreas que estaban más críticas al interior de las organizaciones.

Por medio de la implementación del modelo de Análisis y Descripción de Cargos se conocieron los perfiles tanto profesionales, como de los cargos y la descripción detallada de las funciones, responsabilidades y requerimientos de cada cargo al interior de las empresas. Sirvió como soporte a los otros modelos como los de selección, valoración de desempeño, capacitación y clínica organizacional.

El modelo de Valoración de Cargos describió los niveles de complejidad de los cargos, con sus requerimientos generales en cuanto a las habilidades técnicas y de formación. Solo en una empresa sirvió como soporte para la reestructuración de la escala salarial.

En ese entonces, el modelo Gestión por Competencias apenas estaba incursionando en las empresas de producción. Se tomaba más como una moda que como un soporte hoy día indispensable en los procesos de gestión humana.

Diagnóstico del Clima Organizacional. Solo una empresa de las que se tomaron en la muestra lo desarrolló para conocer sus niveles de comunicación, las relaciones entre sus niveles jerárquicos, trabajo en equipo, condiciones físicas de trabajo, riesgos psicosociales, entre otros aspectos.

Los modelos Entrenamiento, Procesos de la Norma ISO, Asesoría y Consultoría, no tuvieron ninguna incidencia en el trabajo de los practicantes de psicología organizacional al interior de las empresas en las cuales desarrollaron su práctica profesional.

Dichos modelos de la Psicología Organizacional se desarrollaron al interior de las empresas de producción de acuerdo con los Subsistemas así:

Subsistema humano (quiénes son). Según De LOACH ⁵¹, forma parte del Subsistema Psicosocial, el cual está compuesto por individuos y grupos en interacción. Dicho subsistema está formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones del status y del papel, dinámica de grupos y los sistemas de influencia.

Se implementó el modelo de selección de personal y de inducción a través del Área de Gestión Humana, modificando la estructura anterior, ya que se hacía a partir de los mandos medios sin una estructura profesional adecuada para tal fin. El impacto fue tener el concepto psicológico como criterio de validez para el ingreso de un candidato(a) al interior de las empresas con los parámetros establecidos para llevar a cabo los procesos de selección y quienes intervienen de acuerdo con lo estipulado técnicamente. En el modelo de inducción se obtuvo claridad frente al conocimiento y acercamiento del candidato(a) y evitar incertidumbre en cuanto deberes y beneficios para con la organización y viceversa, esto con el tiempo requirió de la elaboración de programas, videos y manuales de inducción.

Se orientaron capacitaciones de diferente índole como estímulo al mejoramiento de las Relaciones Humanas.

Subsistema de trabajo (cómo se hace): Se integro la habilidad técnica en cuanto al conocimiento y desarrollo de nuevas destrezas en conjunto con la capacidad humana.

Subsistema de administración (cómo se asignan los recursos): Se presentaron presupuestos financieros, humanos y locativos para que las actividades programadas se desarrollaran con los resultados esperados a través de diferentes cronogramas, mostrando planeación de las diferentes actividades.

Subsistema de información (cómo se manejan los datos): Conocimiento de los manejos administrativos y operativos para el cumplimiento de las metas y propósitos esperados para cada programa, de acuerdo con los presupuestos y

⁵¹ Ibid.

recursos aprobados por la Gerencia, a través de diferentes medios internos de divulgación.

Estos subsistemas y sus acciones están orientados a mostrar sus efectos recíprocos a la fecha, ya que con algunos ajustes, han mostrado avances relevantes en lo económico, social y políticas de las empresas. Además la credibilidad y posibilidad de continuar con las prácticas en el área de Psicología Organizacional.

Por otra parte, los Asesores de Practica piensan que estos modelos no pueden verse aislados un ítem de otro, puesto que son un conjunto de elementos que se retroalimentan, lo que varia de una organización a otra es el punto de inserción al mismo, ya que al desarrollarse uno, bien se descubre que hace falta desarrollar otros, que es lo que pasa en la mayoría de los casos de las empresas asesoradas; o en segundo termino al desarrollar un punto otros deflactan, y se requiere su intervención para devolverles el equilibrio dentro del modelo.

Como consecuencia, algunos campos de aplicación son percibidos en relación a sus restricciones ficticias más que a sus verdaderas posibilidades de desarrollo en el campo de la gestión humana.

Pero es evidente que en las prácticas de Psicología Organizacional hay modelos que se desarrollan con más frecuencia que otros, aunque no necesariamente esto implique que siempre afecten de la misma manera las estrategias de talento humano al interior de las organizaciones.

Por ejemplo cuando plantea trabajar el Análisis y Descripción de Cargos, las empresas de inmediato sacan de sus anaqueles un documento empastado, empolvado y apolillado llamado "Manual de Funciones" que fue hecho hace mucho tiempo, no se utiliza y lo peor nunca se ha actualizado, lo que supondría que esos cargos no han cambiado. Surgen entonces preguntas como: ¿esa empresa y sus cargos no son dinámicos?, ¿mantienen estáticos en el tiempo?. Se propone entonces realizar las modificaciones pertinentes y hacer un modelo funcional y vienen preguntas como: ¿y los empleados pierden mucho tiempo?, ¿cuánto me cuesta? O en el peor de los casos dudan de su funcionalidad, pero finalmente, y luego de algunos ires y venires, terminan reconociendo su funcionalidad y aceptan su implementación.

Los procesos de selección se aplican mucho y en algunos casos replantearon los modelos existentes. Particularmente es curioso escuchar a directores de gestión humana diciendo: Será que el (la) practicante me puede comenzar a hacer selección por competencias cuando ni ellos mismos saben de que se trata y lo que quieren es entrar "a la moda" de las competencias, y en esas empresas jamás se ha trabajado este modelo.

Otro aspecto crítico es que en algunas oportunidades el practicante se limita a aplicar las pruebas y verificar las referencias pero no participa activamente en las otras fases del proceso de selección, por ejemplo en la entrevista que es una de sus fortalezas.

Valoración del desempeño, capacitación integral, motivación, inducción, entrenamiento, son modelos de la psicología organizacional que han ido tomando auge en cuanto a la importancia que revisten para un adecuado funcionamiento del área de talento humano al interior de las empresas y se solicitan con mucha frecuencia.

Por fortuna, en este aspecto, con la constancia y el trabajo muy profesional de nuestros estudiantes, se ha logrado que vayan cambiando de mentalidad en las empresas y se vea su trabajo como parte fundamental de los procesos organizacionales. Ellos con su trabajo, paso a paso lograron cambios en las estrategias de gestión humana.

Ahora bien, por parte de la Facultad siempre ha existido el requerimiento de evaluar, ajustar y mejorar el proceso de práctica, sin embargo, en ocasiones las instituciones prefieren mantener lógicas tradicionales en los procesos de gestión humana lo que dificulta la transformación de estas practicas tradicionales en practicas profesionales disciplinares que con todo el rigor científico generen las transformaciones necesarias para el desarrollo del potencial productivo de las personas.

Desde la Coordinación de Prácticas, se adelantan gestiones con los estudiantes, asesores e instituciones para hacer un seguimiento y retroalimentación permanente de los procesos que se llevan a cabo en las prácticas. Sin embargo, muchos elementos se escapan de dicho seguimiento, por ejemplo las visitas institucionales por parte del asesor en ocasiones no son las requeridas y reglamentadas, las labores que los estudiantes realizan en sus prácticas en algunos casos no son totalmente de su disciplina y los proyectos no tienen el fin ideal, pues no nutren las líneas de investigación, las que con sus productos pueden generar aportes significativos tanto a la labor académica como a las empresas del sector productivo en este caso particular.

Una de las más importantes conclusiones a las que se llegó con la investigación de la Universidad del Valle tiene que ver precisamente con este punto particular:

- *“Es necesario que el sector productivo apoye la investigación para que sean las instituciones de educación superior las gestoras del desarrollo científico y las promotoras de los cambios tecnológicos”⁵²*

⁵² Estrada (1997).

En este caso particular, la Universidad de Manizales, específicamente su programa de Psicología, viene trabajando un modelo novedoso de currículo problémico, el cual es transversalizado por la investigación. De esta forma los estudiantes desde el inicio de su carrera, hasta el momento en que concluyen su plan de estudios, van problematizando la realidad objeto de estudio y encontrando respuestas en el contexto muchas veces a través de procesos investigativos llevados a cabo en sus prácticas profesionales.

Es importante reconocer que aún falta apoyo del sector productivo para que estos proyectos de practica se conviertan en investigaciones a largo plazo, como también el establecimiento de políticas estatales mediante las cuales las empresas públicas o privadas apoyen dichas iniciativas, para que las Instituciones de Educación Superior se conviertan en las gestoras del desarrollo científico y las promotoras de los cambios tecnológicos que el país reclama. De esta forma, las instituciones de educación superior formaran profesionales que respondan no solo a la oferta laboral sino también a las necesidades de desarrollo del país.

Por supuesto, nos falta ser mas agresivos en la implementación de estrategias de cambio en las organizaciones y al interior del currículo en la Facultad; a veces nos supeditamos a lo que la empresa requiera según su criterio; y aún faltan políticas institucionales en ese sentido, de tener practicantes solo en empresas que estén comprometidas con el cambio, y tengan una concepción integral de ser humano y de trabajo.

Estos mecanismos requieren que las organizaciones sean receptivas y respondan a los cambios externos. Actualmente las empresas actúan en escenarios de cambio casi permanente de las necesidades y procesos con relación a productos, servicios y expectativas de los clientes, los cuales surgen de cambios en las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas del entorno.

Por eso es tan importante que las empresas puedan recoger información externa, en este caso particular de la Universidad a través de sus practicantes, asesores y coordinación de prácticas, reelaborarla y mantenerse flexible para seguir siendo competitiva, viable y poder sobrevivir.

La mayor parte de los estudiantes en práctica consideran de vital importancia la compañía del asesor, no solo en la parte profesional sino también en la humana, pues la práctica se convierte para ellos en un escenario de confrontación. El acompañamiento continuo del asesor permite que tanto el practicante como la organización exterioricen sus sentimientos con respecto a la labor del estudiante al interior de la organización, y el acompañamiento es vital para el desarrollo del estudiante, pues cuando salen a laborar hay una gran inseguridad en los planos profesional y personal y necesitan apoyo permanente que los oriente en la conclusión de su proceso de formación en pregrado.

Por el contrario, solo un estudiante consideró que los mecanismos o medios implementados por el programa de psicología no son lo suficientemente contundentes para lograr un impacto y credibilidad en el quehacer como psicólogos, ya que las empresas están aun en una mentalidad “capitalista mecanicista” y la posición que tienen todavía es de sospecha, o simplemente hay una adhesión acrítica perdiendo la misma psicología. Por ello considera que la Facultad debe tener mecanismos más contundentes y de apoyo, para desarrollar la productividad en las empresas y las organizaciones. (de la realización de una buena propedéutica empieza la transformación de un nuevo hacer).

Otras respuestas que en tal sentido merecen destacarse son:

- *La constante retroalimentación por parte del asesor de práctica para con la practicante y la empresa permitieron los ajustes pertinentes.*
- *Cuando se da la retroalimentación de la empresa si, pero existen casos en los que la empresa no plantea estas retroalimentaciones, y la facultad no se preocupa por allegar elementos que sirvan para cualificar las mismas.*
- *Son mecanismos aterrizados, actualizados, y se basan en las necesidades del practicante.*
- *Considero que si, pues el seguimiento continuo del asesor permite que tanto el practicante como la organización exterioricen sus sentimientos con respecto a la labor del estudiante en el interior de la organización, y el acompañamiento es vital para el desarrollo del practicante, pues cuando se sale a laborar hay una gran inseguridad en la labor y se requiere de muchísimo apoyo.*

De otro lado, los asesores propenden con sus practicantes por el trabajo interdisciplinario al interior de las empresas, haciéndoles ver los alcances y limitaciones de su labor al interior de ellas, y la importancia de interactuar profesionalmente con otras disciplinas en la generación de temas y propuestas que sean de mayor utilidad para la organización.

Generalmente se desarrolla el proyecto de práctica conjuntamente con otras disciplinas, como Trabajo Social, Derecho, Ingeniería, Administración de Empresas, entre otras, aunque no se descarta la realización de un proyecto unidisciplinar.

*Se encuentra entonces relación directa con otro de los planteamientos de la investigación **“LAS PRACTICAS UNIVERSITARIAS ESTUDIANTILES. UNA ESTRATEGIA PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA”**⁵³, “El fomento del trabajo interdisciplinario”. **Las prácticas de***

⁵³ Estrada (1997).

psicología organizacional que se realizaron en las empresas de producción de la ciudad de Manizales, fomentaron el trabajo entre las diferentes disciplinas para la implementación de propuestas orientadas al desarrollo humano y organizacional.

Nuestros estudiantes han logrado tomar la vocería en muchos casos dentro de estos equipos de trabajo, esto se puede deber, entre otros factores, al proceso que se desarrolla dentro de la facultad en investigación, al comprometerlos a desarrollar planteamientos argumentados de trabajo dentro de los diferentes niveles que vayan cursando en su formación.

En las prácticas, existen experiencias positivas de trabajo interdisciplinario de nuestros estudiantes, a partir de una disposición muy acorde con las exigencias del mundo actual con relación a la inter y transdisciplinariedad.

Todo este trabajo de nuestros estudiantes, bien sea por sí solos o en asociación con otras disciplinas del saber, ha generado cambios en las estrategias de talento humano al interior de las empresas, modificándolas o replanteándolas.

La realización del trabajo interdisciplinario permitió que los estudiantes conocieran los alcances y límites de su profesión y adicional a ello se enriquecieran aún más en su proceso de formación aprovechando todas las capacidades de sus colaboradores, las posibilidades de la empresa y la creatividad que surgió de los esfuerzos compartidos.

Se buscó con ello que el conjunto de profesionales trabajaran inteligentemente, dando resultados extraordinarios con los recursos ordinarios.

En general las empresas aceptaron las propuestas dadas, que involucraban el aporte de otras disciplinas como Trabajo Social, Administración de Empresas y Derecho. Inicialmente presentaban objeciones como “Este trabajo va a ser desarrollado por puros practicantes”?, pero finalmente, y luego del estudio de las propuestas y los soportes de las Instituciones Educativas, se brindaba la posibilidad de “experimentar-ensayar o de colocar a ciencia cierta las propuestas”, ya fuese a nivel interdisciplinario o del profesional en particular.

Las ideas y proyectos surgieron entonces de la interacción permanente, con una mirada y posturas críticas de los practicantes desde la psicología hacia la realidad empresarial.

Con ello se fue creando no solo en las instituciones sino también en los practicantes la cultura del trabajo interdisciplinario, lo que les permitió abarcar un campo más amplio de posibilidades laborales.

El trabajo de práctica de los psicólogos organizacionales permitió entonces generar cambios no solo en los estudiantes al enriquecer su proceso de

formación al intervenir las empresas en las áreas de gestión humana, sino que genero cambios importantes en las organizaciones en su manera de ver y trabajar con el talento humano.

Las respuestas mas representativas que dieron los gerentes de talento humano, los asesores de práctica y los practicantes sobre los cambios que percibieron en las organizaciones como resultado de las prácticas en psicología organizacional, son:

▪ **Por parte de los Gerentes de Talento Humano:**

La estructuración del área de gestión humana con las bondades que esto trae en el desarrollo del recurso humano enfocado al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Es coincidente con los planteamientos de Páez⁵⁴, quien insiste en el desarrollo de las áreas de talento humano como eje articulador de la empresa.

Es la gerencia del talento humano la base para el crecimiento de los individuos que conforman la organización. Las tácticas y estrategias que implemente esa gerencia en torno a esa construcción y crecimiento, involucran a las personas como elementos acumuladores y desarrolladores de conocimiento y talento para los fines propuestos. Su comportamiento ético revestido de liderazgo, poder y autoridad, dará a la gerencia la capacidad y autonomía para alcanzar los resultados y el propósito deseado. Valorando el talento humano, la gerencia potencializará todos los recursos que están a la mano para cumplir la razón de su gestión.

Más orden y rapidez a la hora de realizar las actividades relacionadas con estas prácticas.

Se logro establecer el soporte psicológico a las familias de los trabajadores y el acompañamiento a nivel de orientación clínica. Aclarando que no se hizo intervención, solo se remitían a las entidades con las cuales el practicante logro establecer convenios.

Mayor apertura de la gente hacia la Psicología.

Mayor y mejor implementaron de los procesos; que dio como resultado la implementaron de nuevas técnicas y teorías.

⁵⁴ PÁEZ (1993).

▪ **Por parte de los asesores de práctica:**

Una visión diferente del psicólogo como parte del equipo de las unidades de gestión del talento humano.

Mayor credibilidad hacia los procesos implementados desde la psicología.

Los procesos de selección se han realizado en forma científica.

En general se modifica la percepción de lo que es el desarrollo de la institución basado en el desarrollo humano y se genera mayor interés en realizar una gestión completa, aunque termina definiendo la visión tradicional con que se abordan estos procesos.

En empresas de producción se han logrado cambios culturales importantes en relación con la gestión por competencias, al posicionamiento de la Psicología Organizacional y a la concepción de ser humano que se logra en dichas empresas.

En las empresas hubo cambios de mentalidad en la manera de trabajar por y con las personas, ya que de una u otra forma el trabajo de nuestros estudiantes ha ido "humanizando" más los procesos productivos, al verse al ser humano no como un elemento más de la producción, sino como ese ser con necesidades y motivaciones diversas, con potenciales que antes no se veían en su totalidad, pues solo interesaba su aporte físico en la mayoría de los casos.

▪ **Por parte de los practicantes:**

La práctica de Psicología Organizacional cambia creencias y percepciones sobre el rol del Psicólogo al interior de la empresa productiva ya que se puede desempeñar en muchas áreas.

El liderazgo es examinado en sus aspectos relacionales y, por ejemplo, las cuestiones éticas y morales se han transformado en elemento clave de las relaciones con el personal.

En la motivación se dio un paso importante trascendiendo desde el solo uso de las recompensas externas hacia motivadores que nacen del trabajo mismo. Los recursos económicos no siempre son indispensables para realizar cambios actitudinales, la capacidad humana se complementa con la capacidad técnica.

Cambio de hábitos: de pensar en tareas, se comienza a pensar en procesos.

La era del individuo aislado se va reemplazando por la del trabajo en equipo, para establecer relaciones bidireccionales en torno al contexto laboral.

Disposición para generar nuevos espacios a diferentes áreas profesionales.

Credibilidad en el acompañamiento y seguimiento de todos los modelos y actividades propuestas.

En las empresas se preocupaban más por las personas, por escucharlos, ser más humanos con todos sus empleados, vieron la labor tan importante que continuaron con otra practicante de psicología.

La cercanía y preocupación de la administración por las familias y ellos mismos como trabajadores, debido al desarrollo del proyecto psicosocial y el cambio de actitud de la parte administrativa y la gerencia media con respecto a ellos.

El área de gestión humana es un área integrada, organizada, y paso a paso se ha convertido en el eje de la empresa, ya que vela por el bienestar del empleado y de la organización.

Como consecuencia de este trabajo, se percibió un cambio en la percepción que se tenía en las empresas de producción de la ciudad de Manizales con respecto a la importancia del rol del Psicólogo en su interior, ya que se generaron importantes cambios que beneficiaron las organizaciones en todos los campos que tienen relación directa con el talento humano.

Los directivos y demás jefes de las empresas pueden ahora ser más conscientes de que tienen personas trabajando para ellos; que el trabajo se hace mediante seres humanos como ellos, cada uno con fuertes deseos de reconocimiento y participación. Cuanto mayor sea el sentimiento de pertenecer a la empresa, tanto mayor será el rendimiento y la productividad.

La psicología organizacional entonces, según la percepción de los practicantes, es de vital importancia ya que articula el engranaje para que la empresa funcione adecuadamente, posibilitando la optimización del desempeño de sus empleados.

Los asesores piensan que el trabajo de los practicantes de psicología organizacional al interior de las empresas es fundamental, por la "humanización" de los procesos, en especial porque en muchas de ellas solo se manejaba antes de las prácticas el signo pesos sin importar a que costo ese signo se incrementaba. Hoy día se ha hecho indispensable el psicólogo al interior de esas organizaciones como resultado de las prácticas que en su momento se realizaron.

Sin embargo, en algunas empresas de producción lo asumen como la forma de reducir la inversión que implica tener un jefe de gestión humana y descargan toda la responsabilidad en los practicantes, sin importar que estén aplicando o no la psicología organizacional; prima el rol de jefe de gestión humana tradicional que cumple con unos requisitos de ley.

Es necesario respaldar el verdadero rol del psicólogo Organizacional, no solo desde el asesor que acaba en una confrontación con el empresario o el directivo, sino que desde la facultad misma se tracen políticas en ese sentido que garanticen verdaderos proyectos de desarrollo empresarial desde este campo de la Psicología.

De esta forma las prácticas se convierten en un verdadero espacio de acción y reflexión interesante para las empresas, la Universidad y para los estudiantes que las realizan. Para lograrlo, debe existir un plan continuado de acciones psicológicas en todos los campos de intervención independientes de asesores y estudiantes, es decir proyectos institucionales con continuidad, para lograr las transformaciones necesarias.

Los gerentes de talento humano, piensan que el trabajo de los practicantes de psicología organizacional en sus empresas tuvo una implicación positiva y fundamental y respaldan su respuesta con las siguientes razones:

- *“Son fundamentales, por la “humanización” de los procesos, al interior de las empresas”.*
- *Hoy día se ha hecho indispensable el psicólogo al interior de esas organizaciones como resultado de las prácticas que en su momento se realizaron”.*
- *“Tuve la oportunidad de liderar el área de gestión humana de una importante empresa de la ciudad y el trabajo de los psicólogos siempre ha sido fundamental. Su aporte es excelente y de impacto en el medio”.*
- *“Es muy bueno, pero algunos practicantes, por fortuna la minoría, por su inexperiencia, falta de madurez y falta de ética profesional se creen ajenos a la organización y se les dificulta adaptarse a las diferentes facetas y circunstancias que se viven en las organizaciones poniendo en riesgo el área y la imagen de la empresa”.*
- *“Opino que deben tener una formación mas integral, ya que les pesa mucho la formación clínica”.*
- *“Son buenos en la medida que permiten generar cambios para la empresa”.*

El papel fundamental de la psicología en las organizaciones lo presenta claramente Londoño cuando dice: “La psicología organizacional es una ciencia para el desarrollo socio-económico, nace con él y se constituye en su eje y motor primordial”.⁵⁵

⁵⁵ LONDOÑO (1996).

El psicólogo organizacional ayuda a la organización empresarial en la concepción de sus objetivos básicos de crecimiento evolutivo, supervivencia, rentabilidad, proyección social y protección del ambiente, a partir de la conceptualización de su realidad, asesorándola en la definición de su filosofía, dentro de un marco eminentemente humanista-científico.

Retroalimenta el idearium de la empresa mediante la explicación teórica de la problemática humana de la producción y del servicio valiéndose de la investigación científica, aplicada permanentemente a la dualidad interna y externa de sus estructuras. Así se involucra en la concepción, definición e implementación de políticas que propendan por el desarrollo organizacional a través del desarrollo metódico, gradual y sistemático de sus Recursos Humanos.

Diseña modelos de solución a la problemática, originales, pertinentes y eficaces, los aplica, evalúa y/o rediseña con miras a erradicar la replicación de modelos foráneos y extranjerizantes.

Previo a presentar los modelos trabajados por los practicantes de psicología organizacional que modificaron las estrategias de talento humano, es importante conocer que se entiende por estrategia de talento humano. “Es el plan maestro y deliberado que una empresa hace de su talento humano para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores”⁵⁶.

La estrategia precede a la táctica, de ahí que la táctica pueda considerarse como: “la política o programa que permite avanzar hacia los fines estratégicos”.

Como resultado de las prácticas de los psicólogos al interior de las empresas se encontró que los modelos psicológicos que más se desarrollaron en su interior y que como consecuencia generaron modificaciones o replanteamientos en las estrategias de talento humano son:

▪ ***Según los Gerentes de Talento Humano y los practicantes:***

*Selección de Personal,
Análisis y Descripción de Cargos,
Inducción,
Entrenamiento,
Valoración de Cargos,
Valoración del Desempeño,
Capacitación Integral,
Motivación,
Diagnóstico de Clima Organizacional,
Desarrollo de competencias laborales,*

⁵⁶ PRIETO (2003).

Diagnósticos de necesidades de capacitación y desarrollo de personal, Creación del departamento de gestión humana.

Solo un gerente de talento humano opinó que no se había modificado ninguna estrategia de fondo, y que el trabajo de los practicantes solo sirvió para efectuar ciertos ajustes a procesos.

▪ **Según los asesores de práctica:**

Análisis y Descripción de Cargos, como insumo fundamental para los demás modelos de la Psicología Organizacional. Al interior de la Organización ha posibilitado organizar los puestos de trabajo, rediseñar los cargos, y aprovechar al máximo las competencias de cada persona.

Selección, Inducción y Entrenamiento, los cuales garantizan un personal idóneo para ocupar los diferentes puestos de trabajo para los cuales son contratados. Se ha visto cada vez más la importancia de realizar una selección completa, que se convierta en un predictor de lo que será el desempeño laboral futuro de los recién ingresados. Obviamente, el proceso se completa con una adecuada inducción que garantice una ambientación de la persona a la organización y un entrenamiento que garantice la adquisición de habilidades específicas para el desempeño del cargo. Estos procesos han impactado de una manera significativa las estrategias de talento humano al interior de las organizaciones.

La capacitación integral, partiendo de un adecuado diagnóstico, impacta de una manera importante las estrategias de talento humano, por cuanto propende por el desarrollo de las habilidades complementarias para optimizar el desempeño de las personas.

Estudio del clima laboral para determinar las condiciones psicológicas, físicas, técnicas en las que se desarrolla el trabajo por parte de los colaboradores de las empresas.

Enfoque de gestión humana basado en competencias, que posibilitó trabajar desde otra perspectiva los modelos de selección de personal, análisis y descripción de cargos y valoración del desempeño.

Y con el propósito de corroborar que el trabajo desarrollado por los practicantes hubiese tenido continuidad en el tiempo, se diólogo con los actuales gerentes de talento humano de las empresas trabajadas en la presente investigación. Ellos en consenso afirmaron que el trabajo de los psicólogos ha sido fundamental para estructurar o replantear las estrategias de talento humano de sus organizaciones, que en la mayoría de ellas gracias a este aporte se ha estructurado el área de gestión humana, y desde esas prácticas se hizo indispensable tener un psicólogo trabajando al interior de sus empresas. Como consecuencia de este trabajo de

los practicantes de psicología, muchos de los modelos desarrollados por ellos aún se continúan trabajando en las organizaciones, obviamente con las modificaciones que con el tiempo se van requiriendo. Los más representativos, según dichos gerentes de talento humano son:

- *Análisis y descripción de cargos*
- *Selección de personal*
- *Inducción*
- *Entrenamiento*
- *Capacitación integral.*
- *Diagnóstico clima organizacional*
- *Desarrollo del programa de gestión humana.*
- *Gestión por Competencias.*
- *Valoración del Desempeño.*
- *Programa de salud ocupacional.*
- *El proyecto psicosocial.*

HACIA UN CAMBIO PARADIGMATICO: EL ROL FUNDAMENTAL DEL PSICÓLOGO EN LAS ORGANIZACIONES

El rol del Psicólogo Organizacional es siempre dependiente del contexto, y el contexto es establecido por las relaciones que valoramos. Nuestra aproximación es pragmática. Nuestras observaciones y señalamientos se basan en la observación y participación directa de QUÉ es lo que pasa, CÓMO persiste, y CÓMO se cambia esa situación. No podemos esperar influir sobre ninguna situación sin respetar la compleja red de personas que contribuyen y pertenecen a la empresa. Es una profunda relación entre la actividad individual y el todo Organizacional.

Es por ello que deben generar estrategias desde la Universidad para ser aplicadas durante todo el proceso de formación profesional de nuestros estudiantes, no solo para la realización de una práctica profesional exitosa, sino para que en su desempeño futuro sean los profesionales que el medio reclama. Es una responsabilidad social que la Universidad ha asumido con toda entereza y con la férrea decisión de abanderar todos estos procesos a través de su compromiso y liderazgo educativo.

Para lograr estos propósitos, se deben entonces identificar en los estudiantes las competencias específicas antes de iniciar su proceso de practica, es decir, que sea el enfoque y el área seleccionados por vocación y no por opción de experimentación, y así obtener mejores resultados en la práctica profesional. De esta forma se potenciarían aún más los talentos al interior de las organizaciones, teniendo presente que el talento es un recurso que las personas solo aportan si quieren, si aprecian que se les trate como tales, y como resultante las prácticas

afectarían de una forma más contundente las estrategias empresariales, porque el estudiante siente que se le respeta como persona y como psicólogo.

Pero no solo se trata de hacer un análisis de las competencias de cada estudiante antes de salir a su proceso de práctica profesional, es igualmente importante estudiar muy bien las empresas y su cultura, donde ese practicante va a lanzarse al mundo laboral por primera vez, pues cuando tienen ese primer contacto, por lo general son inseguros, soñadores y héroes, quieren convertirse en los quijotes capaces de lograrlo todo, idealizan desde las aulas de clase sus condiciones de práctica, pero cuando llegan a ese mundo real en ocasiones reciben impactos tan fuertes que dudan de sus conocimientos y quizá lo peor, de su vocación y continuidad en el ejercicio profesional de la psicología. Llegan incluso a sentir a futuro cierta aversión hacia organizaciones que se asemejen a aquella en la cual realizaron su práctica profesional.

Es entonces importante llevar a cabo un estudio de necesidades del medio y de los nichos estratégicos donde las prácticas de la universidad podrían encajar, para así desarrollar proyectos con mayor impacto, para que las prácticas se conviertan así en un espacio de construcción personal y profesional que aporte beneficios para ambas partes y no en un espacio frustrante en el que la incertidumbre y el sin sentido sean los únicos baluartes que las sustenten.

Por esto se proponen reformas a la estructura curricular del programa de psicología, para que desde la Universidad misma se diseñen y apliquen estrategias conducentes a minimizar el impacto que el inicio de la vida profesional ejerce en los estudiantes, que ese temor que sienten sea minimizado desde seminarios de inducción que no sean solo el semestre antes de iniciar la práctica profesional, sino que se involucren dentro del plan de estudios acercamientos a través de tertulias entre todos los estudiantes que realizan sus prácticas, con profesionales expertos en cada área y que se puedan a partir de ellas generar vídeo conferencias en las que se tenga participación de otras universidades del país y del mundo. Así los acercaríamos no solo al contexto regional, sino mundial, y retroalimentaría todos los procesos académicos de las instituciones vinculadas.

Se debe entonces fortalecer la academia con seminarios permanentes que presenten los más recientes avances en la disciplina psicológica, involucrando diferentes facilitadores nacionales e internacionales. Son pasos que se deben ir dando para aproximarnos hacia el objetivo actual de la Facultad de Psicología de la Universidad de Manizales: La Internacionalización.

Debemos apoyarnos más en la virtualidad como una importante herramienta y obtener así información sobre los avances que se tienen en las empresas en donde se encuentran los practicantes de la Universidad a nivel nacional. Así quedarán sistematizados los informes de las prácticas y las investigaciones que en el interior de las empresas se desarrollan, de esta forma se retroalimenta

permanente la universidad con respecto a sus fortalezas y debilidades y reconoce sus posibilidades de efectuar cambios y ofrecer el conocimiento de punta que el mundo reclama.

De esta forma el trabajo conjunto de estudiantes y asesores se fortalecerá aún más puesto que toda esta valiosa información no solo quedará en un informe de actividades que se entregue a la empresa y a la universidad como constancia de un trabajo realizado, que en la mayoría de los casos termina en los empolvados anaqueles del olvido, sino que alimentaría de manera constante los procesos investigativos no solo al interior de la universidad sino aquellos que posibilitarán impactar el medio empresarial y social.

Las prácticas entonces deben ser asumidas por los colectivos profesionales con macroproyectos con continuidad, los cuales se van desarrollando a partir del proyecto integrador y en donde el estudiante despliegue su plan articulado a la propuesta del macroproyecto definido por el colectivo. Así las siguientes prácticas le darán continuidad hasta un momento en que se logre incorporar las nuevas prácticas de gestión humana propuestas al sistema organizacional de acciones en gerencia del talento humano, y se propongan investigaciones de interés común para la Universidad y las Empresas.

Se debe llegar al punto en que las prácticas no dependan solo de la ubicación individual de los estudiantes en empresas, sino que a través de la Universidad se generen proyectos que se ofrezcan a las instituciones y que obviamente se desarrollen con los practicantes, no solo de organizacional, sino de todas las áreas de la psicología. Se sugiere entonces para lograrlo, la creación de un gran Centro de Prácticas que articule los esfuerzos de los estudiantes sin necesidad de asignarlos individualmente. Se trabajaría bajo la modalidad de outsourcing, lo cual posibilitaría no solo el aporte general e integral a las necesidades empresariales, sino el enriquecimiento profesional de los estudiantes pues su práctica la realizarían en varias instituciones a la vez, trabajarían inter y transdisciplinariamente, se generarían proyectos de impacto social, se fortalecería el pensamiento psicológico a la hora de intervenir la realidad y adicional a ello se generarían recursos económicos para ellos y la Universidad. Trabajando bajo esta modalidad, se podrían generar convenios con otras universidades del país y el exterior para que los estudiantes puedan hacer intercambios que potencialicen mucho más su formación.

Para lograr este propósito, el acompañamiento de los asesores es definitivo, pero no solo desde lo disciplinar – profesional, sino también desde lo humano, ya que como se mencionó anteriormente el estudiante sale a enfrentar su vida profesional con un cúmulo de sentimientos contrarios que se debaten entre la inseguridad y el temor, hasta la utopía anclada a sus sueños e ilusiones. Es responsabilidad de ellos hacerles ver a sus estudiantes ese mundo del trabajo no como una carga más en sus vidas, sino como ese apasionante espacio en que desarrollarán todo

su potencial personal y profesional viendo allí sus posibilidades de realizar sus sueños presentes y sembrar sus perspectivas de futuro.

Como complemento a esta estrategia se recopilarían las experiencias de cada practicante a través de interacciones con otras empresas del mismo sector para establecer diálogos permanentes con respecto a las estrategias de talento humano que se están planteando o modificando como producto de sus prácticas profesionales y cuales definitivamente requieren replanteamientos de fondo que posibiliten su viabilidad como estrategias de desarrollo organizacional. En otras palabras, conjugar la practica con otras realidades empresariales, que posibilite percibir nuevos horizontes y paradigmas organizacionales.

En últimas, es importante establecer compromisos mancomunados que impidan el aislamiento entre los actores (Universidad – Empresa). Pensarse en escenarios de relaciones en los que la realidad se replantee y no se vea un sector empresarial desconfiando de los practicantes por su inexperiencia y aparente falta de criterio profesional, y la universidad a su vez siendo tímida frente a su inmenso bagaje de potencialidades que tiene para ofrecer. La universidad entonces, debe aceptar sus grandes fortalezas y reconocer su papel facilitador de los procesos científicos, sociales y tecnológicos a partir de la verdadera gestión del conocimiento.

Estamos entonces en el momento paradigmático de adoptar la tradición y seguir en ella anquilosados a los viejos esquemas de gestión, o emprendemos desde el momento presente el camino hacia el futuro reconociendo el potencial de cada actor involucrado en el proceso. De nada sirve formular estrategias de talento humano si no se ponen en escena vivenciando los procesos de cambio que con seguridad se generarán y aceptando la confianza entre las partes como un valor esencial para poder emprender ese camino que el mundo universitario y empresarial reclaman.

Concluyo con la reflexión inicial que cobra aún más valor con los argumentos presentados:

“El cambio es el fenómeno por medio del cual el futuro invade nuestras vidas, y conviene observarlo atentamente desde el ventajoso punto de vista de los individuos que viven, respiran y experimentan”

Alvin Tofler

BIBLIOGRAFIA

- ALVAREZ C., Augusto. La Administración de Personal. Bogotá: Editorial Estar, 1990.
- ARMSTRONG, Michael. Gerencia de Recursos Humanos. Santafé de Bogotá: Editorial Legis, 1991.
- BOTERO MANZUR, Eduardo. Estructuración de un Modelo de Selección de Personal para la Compañía Manufacturera Manisol S.A. Manizales, 1996.
- BOTERO MANZUR, Eduardo. Modelo de Selección de Personal para Psicólogos. Manizales: Universidad de Manizales, 2005.
- CASCIO, Wayne. Productividad del Recurso Humano. Bogotá: Legis, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Santafé de Bogotá: McGraw Hill, 2002.
- DE LOACH, S. S. El modelo Tavistock de organizaciones: Los conceptos de la tarea principal y las fronteras. En: Management Today en español. Abril, 1990.
- DE LOACH, S. S. Una contribución del método Tavistock a la educación gerencial: Aprendiendo a aprender lo que ignoramos desconocer. En: Management Today en español. Septiembre, 1990.
- DENISON, Daniel. Cultura Corporativa. Santafé de Bogotá: Editorial Legis, 1991.
- ESTRADA OSPINA, Víctor Mario. Las Prácticas Universitarias Estudiantiles. Una estrategia para la modernización de la Educación Superior en Colombia. Universidad del Valle – Icfes. Arfo Ltda.. Santa Fe de Bogotá, 1997.
- FURNHAM, Adrián. Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Alfaomega Grupo Editor S.A. de C.V., 2004.
- GARAWAY. El reto de las Organizaciones. Revista Calidad y Productividad, No. 4. Caracas, 1991.
- GÓMEZ MEJÍA, Luis R. Gestión de Recursos Humanos. Barcelona: Prentice Hall, 1998.
- GRANELL y PARRA. Proyecto La región Competitiva. Caracas: Ediciones IESA, 1994.

LONDOÑO SAENZ, Héctor. Teoría de la Sinergia Motivacional y su Dinámica Vectorial en la Productividad. Manizales: Universidad de Manizales, 1996.

MARAVEN. En La región hay una Revolución de Telecomunicaciones. Revista TOPICOS. Caracas, 1997.

MAX-NEEF, Manfred. Grupo de trabajo: Problemas de organizaciones industriales complejas. Congreso de convergencia: IAP. Cartagena, 1997.

MORENO MARTÍN, Florentino. Practicum de Psicología. Barcelona: Prentice may, 2003.

PAEZ, T. Calidad y Productividad en el Sistema Educativo. Revista Calidad y Productividad. Caracas, 1993.

PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer. La gestión estratégica organizacional. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2003.

REVISTA NÓMADAS No. 12. Las Metamorfosis en el Mundo del Trabajo. (Abril de 2000). Bogotá: Departamento de investigaciones, Universidad Central,

SCHEIN, Edgar. Psicología de la Organización. México: Editorial Prentice-Hall, 1991.

SHERMAN y BONHLANDER. Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Iberoamérica, 1994.

URDANETA BALLEEN, Orlando. Psicología Organizacional aplicada a la Gestión del Talento Humano. Bogotá: Editores 3R, 2001.

VARIOS. Módulo de Psicología Organizacional. Manizales: Facultad de Psicología. Universidad de Manizales, 1999.

Anexo A. Encuesta para gerentes de talento humano

Apreciado Empresario, la Facultad de Psicología de la Universidad de Manizales, agradece a Usted el habernos abierto las puertas de su Institución para colaborar con el trabajo de nuestros estudiantes en el logro de sus objetivos organizacionales.

Por favor, responda a estas preguntas que orientarán el proceso de investigación **“PRÁCTICAS DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON LA ESTRATEGIA DEL TALENTO HUMANO”**, y que servirán para retroalimentar el trabajo de los psicólogos al interior de la organización y la pertinencia del mismo en la formulación o reformulación de las estrategias de talento humano.

En la primera parte encontrará una escala de 1 a 5. Por favor asigne **1** si la opción de respuesta se da en forma muy baja en su organización, ó **5** si se da totalmente. Así mismo encontrará valores intermedios si lo considera apropiado (**2 - 3 - 4**). Coloque una **X** sobre la opción de respuesta adecuada.

Es muy importante conocer sus comentarios. Para ello encontrará un espacio al finalizar cada ítem.

Nombre de la persona que proporciona la información

Cargo en la empresa

Fecha _____

Hace cuanto tiempo tiene convenio de prácticas con la Facultad de Psicología de la Universidad de Manizales

Cuestionario:

1. Los informes, planes de trabajo y materiales elaborados por los estudiantes, han sido pertinentes con el proyecto de práctica a desarrollar al interior de su Institución?

1 - 2 - 3 - 4 - 5

Porqué?

2. La operacionalización de los proyectos de práctica, ha permitido la elección y aplicación de diferentes estrategias de talento humano para ser desarrolladas al interior de su Organización?

1 - 2 - 3 - 4 - 5

Porqué?.

3. En que medida las prácticas de psicología en el área organizacional le posibilitaron a su empresa efectuar modificaciones en las estrategias de talento humano? Si alguna de ellas no aplica a su caso, por favor omita la respuesta al ítem respectivo.

Prácticas de Psicología Organizacional:

- Análisis y descripción de cargos 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- Selección de personal 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- Inducción 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- Entrenamiento 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- Valoración de cargos 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- Valoración del desempeño 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- Capacitación integral 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- Motivación 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- Clínica organizacional 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- Diagnóstico organizacional 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- Diagnóstico clima organizacional 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- Gestión por competencias 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- Procesos de la norma ISO en GH 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- Procesos de asesoría en GH 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- Procesos de consultoría en GH 1 - 2 - 3 - 4 - 5

- Otras

Porqué?

4. Los mecanismos implementados por el Programa de Psicología posibilitaron la evaluación, ajustes y mejoras permanentes en el proceso de práctica que se realiza al interior de su Institución, de acuerdo con los requerimientos de la misma?

1 - 2 - 3 - 4 - 5

Porqué?

5. El trabajo interdisciplinario de los estudiantes de Psicología, generó temas y propuestas a la Institución, relacionados con las estrategias de talento humano, para ser desarrollados en el proyecto de práctica?

1 - 2 - 3 - 4 - 5

Porqué?

- **Por favor responda a las siguientes preguntas tratando de hacer una descripción lo más detallada posible a las mismas.**

6. Cuales estrategias de talento humano han sido replanteadas o modificadas al interior de su empresa como efecto de las prácticas de psicología organizacional?

7. Qué cambios percibió en su organización como resultado de las prácticas de psicología organizacional?

8. Que programas de los iniciados por los practicantes de psicología organizacional, y que hubiesen tenido relación con las estrategias de talento humano, se continuaron desarrollando al interior de su empresa?

9. Qué opinión le merece el trabajo de los psicólogos al interior de su empresa?

10. Que sugerencias daría Usted para mejorar cada vez más las prácticas de Psicología al interior de su empresa?

GRACIAS

**EDUARDO BOTERO MANZUR
INVESTIGADOR**

Anexo B. Validación del instrumento “Encuesta para gerentes de talento humano”. Validación de Expertos.

Manizales, Mayo 11 del 2005

Doctor
EDUARDO BOTERO MANZUR
Investigador
MAESTRIA EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
Universidad de Manizales

Cordial saludo,

Atendiendo a su solicitud de revisar y emitir concepto sobre el instrumento de medición dentro de la investigación que adelanta denominada “PRACTICAS DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON LA ESTRATEGIA DE TALENTO HUMANO”, me permito expresar lo siguiente:

En términos generales el instrumento lo considero pertinente y reúne condiciones de validez por cuanto sus preguntas apuntan a evaluar lo que se pretende indagar en la investigación. Solo tengo algunas observaciones de forma a saber:

Las preguntas tres y seis son muy similares, y podría parecer repetitiva para quien proporciona la información; veo que ambas tienen que ver con **modificaciones en las estrategias de talento humano**, lo cual no quiere decir que sobre una de ellas, sino que la pregunta tres deriva de la seis; siendo así, no sería necesaria la aclaración del ítem tres “Si alguna de ellas no aplica a su caso, por favor omita la respuesta al ítem respectivo”. A mi modo de ver, con esas omisiones o inclusiones de la pregunta tres, quedaría resuelta la pregunta seis, y más bien en ésta (la seis) podría buscarse profundizar sobre dichas estrategias.

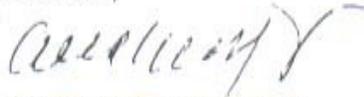
Para ser coherente con los objetivos específicos, en la pregunta tres debería agregarse antes de la interrogación “.....que apunten a una mayor eficiencia organizacional”.

En la pregunta ocho, considero que no solo debe interrogarse si los programas continuaron, sino también si continúan en el momento actual.

En la pregunta nueve debe precisarse sobre el trabajo de los psicólogos “organizacionales”.

Como puede ver, mis observaciones sobre el instrumento son pequeñas recomendaciones de forma, por lo cual reitero que lo considero viable para efectos del proceso investigativo que adelanta.

Atentamente,



ANA MARIA MEJIA LOPEZ
Docente Facultad de Psicología

Manizales, 11 de Mayo de 2005

Doctor
EDUARDO BOTERO MANZUR
Docente Investigador
Facultad de Psicología
Universidad de Manizales
Ciudad

Cordial saludo

Respecto a su solicitud de validación del instrumento Encuesta para Gerentes de Talento Humano, me permito conceptuar que es un instrumento válido como dispositivo para recolectar información pertinente a las practicas sociales estudiantiles de los practicantes de último año en el área de Psicología Organizacional.

Encuentro pertinente el instrumento frente al objetivo general y específico planteados, así como a las preguntas de investigación formuladas, las hipótesis y variables que definen esta investigación.

Atentamente,



JAIRO ZULUAGA SOTO

Docente
Área Organizacional

Manizales mayo de 2005

Doctor
EDUARDO BOTERO M
INVESTIGADOR
Maestría en Gerencia del talento humano
Manizales

De acuerdo con su solicitud me permito emitir el concepto del instrumento de medición, para ser aplicado en la recolección de información de la investigación "prácticas de psicología organizacional y su relación con la estrategia del talento humano"

- Las preguntas son coherentes y se ajustan a los objetivos en cuanto a que permite:
 1. Describir la actuación de los practicantes de psicología
 2. Explora el estado actual de las estrategias del talento humano en las empresas de producción de la ciudad de Manizales en la que ha habido practicantes de psicología organizacional
 3. Identifica la relación entre las prácticas de psicología organizacional y las estrategias de talento humano

cordial saludo


GLORIA STELLA ARANGO GIRALDO
Docente área Organizacional
Facultad de Psicología
Universidad de Manizales

Anexo C. Resultados Encuestas a Asesores de Práctica

Pregunta 1: *¿Los informes, planes de trabajo y materiales elaborados por los estudiantes asesorados por Usted, son pertinentes con el proyecto de práctica a desarrollar al interior de las Instituciones?*

Promedio: 3.40

RESPUESTAS				
ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 4	ASESOR 5
Para este análisis hay que tener en cuenta dos momentos, uno inicial en el que se presenta una aproximación a lo que es la realidad de la organización, y uno avanzado, dado por el conocimiento que la misma ejecutoria del proyecto demanda; en el primer momento los proyectos no presentan la claridad conceptual ni metodología necesaria para un tipo de producto de esta naturaleza, ya que, desde mi perspectiva, no poseen los elementos necesarios teóricos, metodológicos ni prácticos para llevarlo a cabo; en un segundo momento el mismo trabajo sobre el proyecto lleva a que se afinen estos elementos para dar paso a un verdadero proyecto de practica contextualizado en la realidad específica de la organización en donde se haría la aplicación.	Los propósitos son claros y precisos a partir del diagnóstico organizacional, el proyecto en sí es coherente, pero se observa la brecha entre la teoría y las pretensiones a lograr a través de la práctica de organizacional, y la realidad que se encuentra en las empresas de producción, al menos las que he asesorado, pues son empresas que aún se basan en estilos administrativos tradicionales.	Sí, Porque dan respuesta a las necesidades de las instituciones.	Si bien generan un impacto en los procesos de gestión humana, en algunas situaciones se dan obstáculos para la implementación del programa planteado en el proyecto.	Generalmente si, porque hay una concertación entre las empresas y la Universidad en términos de los contenidos de los proyectos, informes y materiales de trabajo presentados por los estudiantes y la pertinencia para ambas partes. Algunas veces por las necesidades particulares de las empresas, los estudiantes desarrollan otras actividades que poco o nada tiene que ver con su proyecto de práctica, pero que son ocasionales y depende tanto de los estudiantes como de los asesores encausar de nuevo el rumbo de la práctica.

Pregunta 2: *¿La operacionalización de los proyectos de práctica, permite la elección y aplicación de diferentes estrategias para ser desarrolladas al interior de la Organización por parte de los estudiantes por Usted asesorados?*

Promedio: 3.80

ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 4	ASESOR 5
<p>Como lo exprese en el anterior ítem, esto es un proceso, que va de menos a mas desde la versión primera intuitiva, hasta la real basada en las realidades específicas de la organización.</p>	<p>Porque el estudiante puede tener un proyecto muy bonito y ambicioso pero encuentra muchos obstáculos en la realidad, desde el estilo gerencial hasta la cultura organizacional misma. En ocasiones se pretende que el practicante sea el jefe de Gestión humana desde una perspectiva táctica y a veces operativa de las labores propias de un analista de nómina y en procesos de contratación. Sin embargo, ha habido casos, pero en empresas de servicios en que el practicante logra permear la alta gerencia e iniciar y dinamizar estrategias importantes de desarrollo.</p>	<p>Si porque la institución da apertura.</p>	<p>Idem a la respuesta anterior. (si bien generan un impacto en los procesos de gestión humana, en algunas situaciones se dan obstáculos para la implementación del programa planteado en el proyecto).</p>	<p>No siempre como seria lo ideal, porque desafortunadamente al operacionalizar los proyectos y planes de trabajo se proponen estrategias y alternativas diferentes que en muchas ocasiones van en contravía a la forma tradicional y en ocasiones anquilosada de administrar de algunas empresas que son renuentes al cambio.</p>

Pregunta 3:

¿En que medida y cuáles de las prácticas de psicología en el área organizacional, han permitido a las empresas efectuar modificaciones en las estrategias de talento humano? Si alguna de ellas no aplica a su caso, por favor omita la respuesta al ítem respectivo.

Modelos de Psicología Organizacional: Promedios

- Análisis y descripción de cargos 3.60
- Selección de personal 3.60
- Inducción 3.40
- Entrenamiento 3.60
- Valoración de cargos 3.20
- Valoración del desempeño 3.80
- Capacitación integral 3.80
- Motivación 3.60
- Clínica organizacional 3.60
- Diagnóstico organizacional 3.40
- Diagnóstico clima organizacional 3.40
- Gestión por competencias 2.80
- Procesos de la norma ISO en GH 3.40
- Procesos de asesoría en GH 3.20
- Procesos de consultoría en GH 3.00

	PROMEDIOS						RESPUESTA
		1	2	3	4	5	
ASESOR 1	Análisis y descripción de cargos	1	2	3	4	5	Considero que como modelo no puede verse aislado un ítem de otro, es un conjunto de elementos que se retroalimentan, lo que varía de una organización a otra es el punto de inserción al mismo, ya que al desarrollarse uno, bien se descubre que hace falta desarrollar otros, que es lo que pasa en la mayoría de los casos de las empresas asesoradas; o en segundo termino al desarrollar un punto otros deflactan, y se requiere su intervención para devolverles su equilibrio dentro del modelo.
	Selección de personal	1	2	3	4	5	
	Inducción	1	2	3	4	5	
	Entrenamiento	1	2	3	4	5	
	Valoración de cargos	1	2	3	4	5	
	Valoración del desempeño	1	2	3	4	5	
	Capacitación integral	1	2	3	4	5	
	Motivación	1	2	3	4	5	
	Clínica organizacional	1	2	3	4	5	
	Diagnóstico organizacional	1	2	3	4	5	
	Diagnóstico clima organizacional	1	2	3	4	5	
	Gestión por competencias	1	2	3	4	5	
	Procesos de la norma ISO en GH	1	2	3	4	5	
	Procesos de asesoría en GH	1	2	3	4	5	
Procesos de consultoría en GH	1	2	3	4	5		

	PROMEDIOS	RESPUESTAS
ASESOR 2	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y descripción de cargos (1) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 • Selección de personal (1) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 • Inducción (2) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 • Entrenamiento (4) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 • Valoración de cargos (5) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 • Valoración del desempeño (3) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 • Capacitación integral (3) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 • Motivación (2) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 • Clínica organizacional (4) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 • Diagnóstico organizacional (1) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 • Diagnóstico clima organizacional (1) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 • Gestión por competencias (2) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 • Procesos de la norma ISO en GH (2) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 • Procesos de asesoría en GH (2) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 • Procesos de consultoría en GH (4) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 	<p>En los modelos de la Psicología organizacional, el fuerte de nuestros egresados es: Diagnóstico organizacional, descripción y análisis de cargos, selección (aunque a nivel táctico con poco poder decisorio). En competencias se está incursionado apenas ahora con fuerza igual con en apoyo desde el factor humano en normas ISO. Valoración de cargos y demás modelos no son considerados responsabilidad de nuestros practicantes.</p>
ASESOR 3	<p>Modelos de Psicología Organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis y descripción de cargos 1 - 2 - 3 - 4x - 5 • Selección de personal 1 - 2 - 3 - 4x - 5 • Inducción 1 - 2 - 3 - 4x - 5 • Entrenamiento 1 - 2 - 3 - 4x - 5 • Valoración de cargos 1 - 2 - 3 - 4x - 5 • Valoración del desempeño 1 - 2 - 3 - 4x - 5 • Capacitación integral 1 - 2 - 3 - 4x - 5 • Motivación 1 - 2 - 3 - 4x - 5 • Clínica organizacional 1 - 2 - 3 - 4x - 5 • Diagnóstico organizacional 1 - 2 - 3 - 4 - 5 • Diagnóstico clima organizacional 1 - 2 - 3 - 4x - 5 • Gestión por competencias 1 - 2 - 3 - 4x - 5 • Procesos de la norma ISO en GH 1 - 2 - 3 - 4x - 5 • Procesos de asesoría en GH 1 - 2 - 3 - 4x - 5 • Procesos de consultoría en GH 1 - 2 - 3 - 4x - 5 	

	PROMEDIOS	RESPUESTAS
ASESOR 4	<p>Modelos de Psicología Organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis y descripción de cargos 1 - 2 - 3 -x 4 - 5 • Selección de personal 1 - 2 - 3 -X 4 - 5 • Inducción 1 - 2 -X 3 - 4 - 5 • Entrenamiento 1 - 2 -X 3 - 4 - 5 • Valoración de cargos X1 - 2 - 3 - 4 - 5 • Valoración del desempeño 1 - 2 -X 3 - 4 - 5 • Capacitación integral 1 - 2 X3 - 4 - 5 • Motivación 1 - 2 -X 3 - 4 - 5 • Clínica organizacional 1 - 2 -X 3 - 4 - 5 • Diagnóstico organizacional 1 - 2 - 3 - X4 - 5 • Diagnóstico clima organizacional 1 - 2 - 3 - X4 - 5 • Gestión por competencias 1 -X2 - 3 - 4 - 5 • Procesos de la norma ISO en GH 1 - 2 - 3 - X4 - 5 • Procesos de asesoría en GH 1 - 2 - 3 - X4 - 5 • Procesos de consultoría en GH 1 - X2 - 3 - 4 - 5 	<p>Hay algunos campos de aplicación que son percibidos en relación a sus restricciones ficticias más que a sus verdaderas posibilidades de desarrollo en el campo de la gestión humana.</p>
ASESOR 5	<p>Prácticas de Psicología Organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis y descripción de cargos 1 - 2 - 3 – (4) - 5 • Selección de personal 1 - 2 - 3 – (4) - 5 • Inducción 1 - 2 – (3) - 4 - 5 • Entrenamiento 1 – (2) - 3 - 4 - 5 • Valoración de cargos (1) - 2 - 3 - 4 - 5 • Valoración del desempeño 1 - 2 - 3 – (4) - 5 • Capacitación integral 1 - 2 - 3 – (4) - 5 • Motivación 1 - 2 - 3 – (4) - 5 • Clínica organizacional 1 – (2) - 3 - 4 - 5 • Diagnóstico organizacional 1 - 2 – (3) - 4 - 5 • Diagnóstico clima organizacional 1 - 2 – (3) - 4 - 5 • Gestión por competencias (1) - 2 - 3 - 4 - 5 • Procesos de la norma ISO en GH 1 – (2) - 3 - 4 - 5 • Procesos de asesoría en GH (1) - 2 - 3 - 4 - 5 • Procesos de consultoría en GH 1 - 2 - 3 - 4 - 5 	<p>En las prácticas de Psicología Organizacional hay modelos que se desarrollan con más frecuencia que otros, aunque no necesariamente esto implique que afecten de una manera contundente las estrategias de talento humano al interior de las organizaciones.</p> <p>Por ejemplo cuando plantea trabajar el Análisis y Descripción de Cargos, las empresas de inmediato sacan de sus anaqueles un documento empastado, empolvado y apolillado llamado “Manual de Funciones” que fue hecho hace mucho tiempo, no se utiliza y lo peor nunca se ha actualizado, lo que supondría que esos cargos no han cambiado. La pregunta es ¿esa empresa y sus cargos no son dinámicos?, ¿mantienen estáticos en el tiempo?.. Se propone entonces realizar las modificaciones pertinentes y hacer un modelo funcional y vienen preguntas como: ¿y los empleados pierden mucho tiempo?, ¿cuánto me cuesta? O en el peor de los casos dudan de su funcionalidad. Los procesos de selección se aplican mucho y en algunos casos se puede replantear un modelo</p>

		<p>existente. Particularmente me parece simpático escuchar directores de gestión humana diciendo: Será que el (la) practicante me puede comenzar a hacer selección por competencias cuando ni ellos mismos saben de que se trata y lo que quieren es entrar “a la moda” de las competencias. Lo peor es que en esas empresas jamás se ha trabajado este modelo. Otro aspecto crítico es que en algunas oportunidades el practicante se limita a aplicar las pruebas y verificar las referencias pero no participa activamente en las otras fases del proceso de selección, por ejemplo en la entrevista que es una de sus fortalezas.</p> <p>Desafortunadamente nos volvimos expertos en diagnosticar, pero muchas veces no intervenimos esa realidad para cambiarla. Surgen entonces varios interrogantes al respecto: ¿será que no preparamos en la academia a los estudiantes para que no solo diagnostiquen y rotulen, sino que intervengan la realidad objeto de estudio?, ¿será que existe en ellos inseguridad en cuanto a su preparación y profesionalismo como para tener la capacidad de problematizar, intervenir y transformar esa realidad objeto de estudio?, ¿será que existe falta de confianza en las empresas como para decidir que un estudiante modifique sus procesos de gestión humana?, ¿estamos contextuando desde la academia a nuestros estudiantes en lo que realmente necesitan las organizaciones en la actualidad?.</p> <p>Valoración del desempeño, capacitación integral, motivación, inducción, entrenamiento, son modelos de la psicología organizacional que han ido tomando auge en cuanto a la importancia que revisten para un adecuado funcionamiento del área de talento humano al interior de las empresas y se solicitan con mucha frecuencia.</p> <p>Por fortuna, en este aspecto, con la constancia y el trabajo muy profesional de nuestros estudiantes, se ha logrado que vayan cambiando de mentalidad en las empresas y se vea el trabajo de nuestros estudiantes como parte fundamental de los procesos de gestión humana.</p>
--	--	---

Pregunta 4:

¿Los mecanismos implementados por el Programa de Psicología permiten la evaluación, ajustes y mejoras permanentes en el proceso de práctica que se realiza al interior de las Empresas por Usted asesoradas, de acuerdo con los requerimientos de la misma?

RESPUESTAS				
ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 4	ASESOR 5
Quando se da la retroalimentación de la empresa si, pero existen casos en los que la empresa no plantea estas retroalimentaciones, y la facultad no se preocupa por allegar elementos que sirvan para cualificar las mismas.	Nos falta ser mas agresivos en la implementación de estrategias de cambio en las organizaciones; a veces nos supeditamos a lo que la empresa requiera según su criterio; creo que faltan políticas institucionales en ese sentido, de no tener practicantes sino en empresas que estén comprometidas con el cambio, y tengan una concepción integral de ser humano y de trabajo.	Solo algunas veces ya que depende de la época por la que este atravesando la empresa.	Por parte de la facultad siempre ha existido el requerimiento de evaluar, ajustar y mejorar, sin embargo, las instituciones prefieren mantener lógicas tradicionales en los procesos de gestión humana lo que dificulta la transformación de estas practicas tradicionales en practicas profesionales disciplinares que con todo el rigor científico generen las transformaciones necesarias para el desarrollo del potencial productivo de las personas	Desde la Coordinación de Prácticas, se adelantan gestiones con los estudiantes, asesores e instituciones para hacer un seguimiento permanente de los procesos que se llevan a cabo en las prácticas. Sin embargo, muchos elementos se escapan de dicho seguimiento, por ejemplo las visitas institucionales por parte del asesor en ocasiones no son las requeridas y reglamentadas, las labores que los estudiantes realizan en sus prácticas en ocasiones no son totalmente de su disciplina, los proyectos no tienen el fin ideal, pues no nutren las líneas de investigación.

Pregunta 5:

¿El trabajo interdisciplinario de los estudiantes de Psicología, genera temas y propuestas a la Institución para ser desarrollados en el proyecto de práctica?

RESPUESTAS				
ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 4	ASESOR 5
En ese tema se ha ganado mucho, ya que nuestros estudiantes han logrado tomar la vocería en muchos casos dentro de estos equipos de trabajo, esto se puede deber, desde mi perspectiva, al proceso que se desarrolla dentro de investigación, al obligarlos a desarrollar planteamientos argumentados de trabajo dentro de los diferentes niveles del bloque.	Existen experiencias positivas de trabajo interdisciplinario de nuestros practicantes; existe una disposición muy acorde a las exigencias del mundo actual Con relación a la inter y transdisciplinariedad.	No siempre porque en algunos casos los otros profesionales se sienten amenazados.	Normalmente los proyectos tienen un carácter unidisciplinar aunque en ocasiones se realiza trabajo con ingeniería o administración en el caso de los análisis ocupacionales.	Generalmente se desarrolla el proyecto de práctica conjuntamente con otras disciplinas, como Trabajo Social, Derecho, Ingeniería, Administración de Empresas, entre otras. De esa interdisciplinariedad surgen propuestas interesantes para las empresas, las cuales desafortunadamente no son desarrolladas en su totalidad, generalmente por asuntos presupuestales, o porque se puede considerar que se pierde el norte de la práctica.

Pregunta 6:

¿Cuales estrategias de talento humano han sido replanteadas o modificadas al interior de las empresas por Usted asesoradas como efecto de las prácticas de sus estudiantes de psicología organizacional?

RESPUESTAS				
ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 4	ASESOR 5
Se empezaron a replantear la posición del psicólogo dentro del sistema de gestión del talento humano, dándole mayor énfasis y relevancia a la labor del mismo; este trabajo arranco con el modulo de EVALUACIÓN CIENTÍFICA DE MERITOS EN EL DESEMPEÑO – SALUD OCUPACIONAL DESDE EL ENFOQUE DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL.	Estudio del clima laboral Enfoque de gestión humana basado en competencias, a partir de: Análisis y descripción de cargos Selección Inducción Capacitación integral	Gestión por competencias Investigación fenomenológica de los procesos	Los procesos de análisis de cargos y selección científica de personal, inducción y reinducción	<p>Análisis y Descripción de Cargos, como insumo fundamental para los demás modelos de la Psicología Organizacional. Al interior de la Organización ha posibilitado organizar los puestos de trabajo, rediseñar los cargos, y aprovechar al máximo las competencias de cada persona.</p> <p>Selección, Inducción y Entrenamiento, los cuales garantizan un personal idóneo para ocupar los diferentes puestos de trabajo para los cuales son contratados. Se ha visto cada vez más la importancia de realizar una selección completa, que se convierta en un predictor de lo que será el desempeño laboral futuro de los recién ingresados. Obviamente, el proceso se completa con una adecuada inducción que garantice una ambientación de la persona a la organización y un entrenamiento que garantice la adquisición de habilidades específicas para el desempeño del cargo. Estos procesos han impactado de una manera significativa las estrategias de talento humano al interior de las organizaciones.</p> <p>La capacitación integral, partiendo de un adecuado diagnóstico, impacta de una manera importante las estrategias de talento humano, por cuanto las habilidades complementarias para optimizar el desempeño de las personas, se van desarrollando mediante un adecuado proceso de capacitación.</p>

Pregunta 7:

¿Qué cambios percibió en las organizaciones por usted asesoradas, como resultado de las prácticas de los estudiantes de psicología organizacional?

RESPUESTAS				
ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 4	ASESOR 5
Una visión diferente del psicólogo como parte del equipo de las unidades de gestión del talento humano.	En empresas de producción no ha sido posible percibir el cambio; en empresas de servicios sí se han logrado cambios culturales importantes en relación a la gestión por competencias, al posicionamiento de la Psicología organizacional y a la concepción de ser humano que se logra en dichas empresas.	Mayor credibilidad hacia los procesos implementados desde la psicología. Los procesos de selección se han realizado en forma científica	En general se modifica la percepción de lo que es el desarrollo de la institución basado en el desarrollo humano y se genera mayor interés en realizar una gestión completa, aunque termina definiendo la visión tradicional con que se abordan estos procesos	En las empresas hubo cambios de mentalidad en la manera de trabajar por y con las personas, ya que de una u otra forma el trabajo de nuestros estudiantes ha ido "humanizando" más los procesos productivos, al verse al ser humano no como un elemento más de la producción, sino como ese ser con necesidades y motivaciones diversas, con potenciales que antes no se veían en su totalidad, pues solo interesaba su aporte físico en la mayoría de los casos.

Pregunta 8:

¿Qué opinión le merecen las practicas en el área psicología organizacional al interior de las empresas por Usted asesoradas?

RESPUESTAS				
ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 4	ASESOR 5
<p>Tuve la oportunidad de trabajar en empresas grandes donde se les permitió ejercer el quehacer del psicólogo, por lo tanto considero que son buenas y de impacto en el medio.</p>	<p>Son un aporte importante a las empresas, pero, sobre todo en empresas de producción lo asumen como reducir la inversión que implica tener un jefe de gestión humana; descargan toda la responsabilidad en los practicantes, sin importar que estén aplicando o no la psicología organizacional; prima el rol de jefe de gestión humana tradicional que cumple con unos requisitos de ley y no más; eso es lo que les interesa a los empresarios, al menos en los dos empresas de producción que me ha tocado asesorar. Es necesario respaldar el verdadero rol del psicólogo Organizacional, no solo desde el asesor que acaba en una confrontación con el empresario o el directivo, sino desde la facultad misma, se tracen políticas en ese sentido que garanticen verdaderos proyectos de desarrollo empresarial desde este campo de la Psicología.</p>	<p>Son buenos en la medida que permiten generar cambios para la empresa</p>	<p>Son un espacio de acción y reflexión interesante para la institución y los estudiantes que realizan dicha practica, sin embargo considero que mientras no halla un plan continuado de acciones psicológicas en todos los campos de intervención independientes de asesores y estudiantes, es decir proyectos institucionales con continuidad, no se podrán lograr las transformaciones necesarias.</p>	<p>Son fundamentales, por la "humanización" de los procesos, en especial porque en muchas de ellas solo se manejaba antes de las prácticas el signo pesos sin importar a que costo ese signo se incrementaba. Hoy día se ha hecho indispensable el psicólogo al interior de esas organizaciones como resultado de las prácticas que en su momento se realizaron.</p>

Pregunta 9:

¿Que sugerencias daría Usted para mejorar cada vez más las prácticas de Psicología Organizacional al interior de las empresas?

RESPUESTAS				
ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 4	ASESOR 5
Llevar a cabo un estudio de necesidades del medio y de los nichos estratégicos donde las prácticas de la universidad podrían encajar, para así desarrollar proyectos con mayor impacto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener practicantes en empresas que muestren auténtico interés en la Psicología organizacional y tengan apertura al cambio. 2. Crear un centro de consultoría como modalidad de práctica (propuesto por Usted en reunión con asesores hace pocos días) 3. Que las prácticas sean remuneradas 	<p>Que los proyectos que realicen los estudiantes tengan la importancia que se merece para que se puedan realizar en su totalidad.</p> <p>Que las prácticas sean evaluadas desde la coordinación para determinar que empresas no han implementado cambios</p> <p>No permitir más de 3 años de práctica para que se genere empleo</p> <p>Que los estudiantes sean seleccionados de acuerdo al momento por el cual este atravesando la empresa</p> <p>Que se reconozca al estudiante cuando este aporte elementos importantes para la vida organizacional.</p>	<p>Que sean asumidas por los colectivos profesionales con macroyectos con continuidad, los cuales se van desarrollando a partir del proyecto integrador y en donde el estudiante desarrolle su proyecto articulado a la propuesta del macroyecto definido por el colectivo. Así las siguientes prácticas le darán continuidad hasta un momento en que se logre incorporar las nuevas prácticas de gestión humana propuestas al sistema organizacional de acciones en gerencia del talento humano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que las prácticas no dependieran solo de la ubicación de los estudiantes en empresas individuales, sino que a través de la Universidad se generaran proyectos que se ofrecieran a las instituciones y que obviamente se desarrollaran con los practicantes, no solo de organizacional, sino de todas las áreas de la psicología. • Articulación de los proyectos de practica con las líneas de investigación, para que con sus contenidos nutran los proyectos que se adelantan en su interior. • Socialización general de los proyectos al final de cada semestre con la presencia de todos los directores de línea. • Lograr la internacionalización de las prácticas, no solo en el área organizacional. • Generar convenios con otras universidades del país para que los estudiantes puedan hacer intercambios que potencialicen mucho más su formación.

Categorización de las respuestas

A la pregunta 1:

¿Los informes, planes de trabajo y materiales elaborados por los estudiantes asesorados por Usted, son pertinentes con el proyecto de práctica a desarrollar al interior de las Instituciones?

SEMEJANZAS					DIFERENCIAS				
ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 4	ASESOR 5	ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 4	ASESOR 5
<p>Cuando se ha realizado un diagnóstico organizacional, que posibilita el conocimiento de la organización, el mismo trabajo sobre el proyecto lleva a que se afinen los elementos (claridad conceptual y metodología necesaria para un tipo de producto de esta naturaleza) para dar paso a un verdadero proyecto de práctica contextualizado en la realidad específica de la organización en donde se haría la aplicación.</p>	<p>Los propósitos son claros y precisos a partir del diagnóstico organizacional, el proyecto en sí es coherente</p>	<p>Sí, Porque dan respuesta a las necesidades de las instituciones.</p>		<p>Generalmente sí, porque hay una concertación entre las empresas y la Universidad en términos de los contenidos de los proyectos, informes y materiales de trabajo presentados por los estudiantes y la pertinencia para ambas partes.</p>	<p>Para este análisis hay que tener en cuenta dos momentos, uno inicial en el que se presenta una aproximación a lo que es la realidad de la organización, y uno avanzado, dado por el conocimiento que la misma ejecutoria del proyecto demanda; en el primer momento los proyectos no presentan la claridad conceptual ni metodología necesaria para un tipo de producto de esta naturaleza, ya que, desde mi perspectiva, no poseen los elementos necesarios teóricos, metodológicos ni prácticos para llevarlo a cabo.</p>	<p>El proyecto en sí es coherente, pero se observa la brecha entre la teoría y las pretensiones a lograr a través de la práctica de organizacional, y la realidad que se encuentra en las empresas de producción, al menos las que he asesorado, pues son empresas que aún se basan en estilos administrativos tradicionales.</p>		<p><i>Si bien generan un impacto en los procesos de gestión humana, en algunas situaciones se dan obstáculos para la implementación del programa planteado en el proyecto.</i></p>	<p>Algunas veces por las necesidades particulares de las empresas, los estudiantes desarrollan otras actividades que poco o nada tiene que ver con su proyecto de práctica, pero que son ocasionales y depende tanto de los estudiantes como de los asesores encausar de nuevo el rumbo de la práctica.</p>

LO QUE ES OBVIO					LO QUE ES VEDADO				
ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 4	ASESOR 5	ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 4	ASESOR 5
		Porque dan respuesta a las necesidades de las instituciones.						Si bien generan un impacto en los procesos de gestión humana, en algunas situaciones se dan obstáculos para la implementación del programa planteado en el proyecto.	Algunas veces por las necesidades particulares de las empresas, los estudiantes desarrollan otras actividades que poco o nada tiene que ver con su proyecto de práctica, pero que son ocasionales y depende tanto de los estudiantes como de los asesores encausar de nuevo el rumbo de la práctica.

A la pregunta 2:

¿La operacionalización de los proyectos de práctica, permite la elección y aplicación de diferentes estrategias para ser desarrolladas al interior de la Organización por parte de los estudiantes por Usted asesorados?

SEMEJANZAS					DIFERENCIAS				
ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 4	ASESOR 5	ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 4	ASESOR 5
Porque el estudiante puede tener un proyecto muy bonito y ambicioso pero encuentra muchos obstáculos en la realidad, desde el estilo gerencial hasta la cultura organizacional misma. En ocasiones se pretende que el practicante sea el jefe de Gestión Humana desde una perspectiva táctica y a veces operativa de las labores propias de un analista de nómina y en procesos de contratación.			Idem a la respuesta anterior. (si bien generan un impacto en los procesos de gestión humana, en algunas situaciones se dan obstáculos para la implementación del programa planteado en el proyecto).	No siempre como seria lo ideal, porque desafortunadamente al operacionalizar los proyectos y planes de trabajo se proponen estrategias y alternativas diferentes que en muchas ocasiones van en contravía a la forma tradicional y en ocasiones anquilosada de administrar de algunas empresas que son renuentes al cambio. Adicionalmente los documentos soporte y los modelos de gestión humana que existen en algunas empresas llevan años funcionando sin que se tome la alternativa de modificarlos por razones como: "No hay presupuesto", "Así ha funcionado bien, para que cambiarlo", "Ahora no hay tiempo", "Alguna vez se intentó y no funcionó", o simplemente porque no confían totalmente en el trabajo de los practicantes.	Sin embargo, ha habido casos , pero en empresas de servicios en que el practicante logra permear la alta gerencia e iniciar y dinamizar estrategias importantes de desarrollo.				

LO QUE ES OBVIO					LO QUE ES VEDADO				
ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 4	ASESOR 5	ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 4	ASESOR 5
		Si porque la institución da apertura.			Sin embargo, ha habido casos, pero en empresas de servicios en que el practicante logra permear la alta gerencia e iniciar y dinamizar estrategias importantes de desarrollo.	En ocasiones se pretende que el practicante sea el jefe de Gestión Humana desde una perspectiva táctica y a veces operativa de las labores propias de un analista de nómina y en procesos de contratación.			

A la pregunta 3:

¿En que medida y cuáles de las prácticas de psicología en el área organizacional, han permitido a las empresas efectuar modificaciones en las estrategias de talento humano? si alguna de ellas no aplica a su caso, por favor omita la respuesta al ítem respectivo.

Se obtuvieron los siguientes promedios:

Modelos de Psicología Organizacional:

- Análisis y descripción de cargos 3.80
- Selección de Personal 3.80
- Inducción 3.80
- Entrenamiento 4.00
- Valoración de cargos 3.40
- Valoración del desempeño 3.80
- Capacitación integral 3.80
- Motivación 3.80
- Clínica organizacional 3.80
- Diagnóstico organizacional 3.60
- Diagnóstico clima organizacional 3.60
- Gestión por competencias 3.00
- Procesos de la norma ISO en GH 3.40
- Procesos de asesoría en GH 3.20
- Procesos de consultoría en GH 3.00

SEMEJANZAS					DIFERENCIAS				
ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 4	ASESOR 5	ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 4	ASESOR 5
<p>En los modelos de la Psicología organizacional, el fuerte de nuestros egresados es: Diagnóstico organizacional, descripción y análisis de cargos, selección (aunque a nivel táctico con poco poder decisorio) . En competencias se está incursionado apenas ahora con fuerza igual con en apoyo desde el factor humano en normas ISO. Valoración de cargos y demás modelos no son considerados responsabilidad de nuestros practicantes.</p>	<p>En las prácticas de Psicología Organizacional hay modelos que se desarrollan con más frecuencia que otros, aunque no necesariamente esto implique que afecten de una manera contundente e las estrategias de talento humano al interior de las organizaciones.</p> <p>Por ejemplo cuando plantea el Análisis y Descripción de Cargos, las empresas de</p>				<p>Considero que como modelo no puede verse aislado un ítem de otro, es un conjunto de elementos que se retroalimentan, lo que varia de una organización a otra es el punto de inserción al mismo, ya que al desarrollarse uno, bien se descubre que hace falta desarrollar otros, que es lo que pasa en la mayoría de los casos de las empresas asesoradas; o en segundo termino al desarrollar un punto otros deflactan, y se requiere su intervención para devolverles su equilibrio dentro del modelo.</p>				

	<p>inmediato sacan de sus anaqueles un documento empastado, empolvado y apolillado llamado "Manual de Funciones" que fue hecho hace mucho tiempo, no se utiliza y lo peor nunca se ha actualizado, lo que supondría que esos cargos no han cambiado. La pregunta es ¿esa empresa y sus cargos no son dinámicos?, ¿mantienen estáticos en el tiempo? Se propone entonces realizar las modificaciones pertinentes</p>								
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--

	<p>y hacer un modelo funcional y vienen preguntas como: ¿y los empleados pierden mucho tiempo?, ¿cuánto me cuesta? O en el peor de los casos dudan de su funcionalidad.</p> <p>Los procesos de selección se aplican mucho y en algunos casos se puede replantear un modelo existente. Particularmente me parece simpático escuchar directores de gestión humana diciendo:</p>								
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--

	<p>Será que el (la) practicante me puede comenzar a hacer selección por competencias cuando ni ellos mismos saben de que se trata y lo que quieren es entrar "a la moda" de las competencias. Lo peor es que en esas empresas jamás se ha trabajado este modelo. Otro aspecto crítico es que en algunas oportunidades es el practicante se limita a aplicar las pruebas y verificar las referencias</p>								
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--

	<p>pero no participa activamente en las otras fases del proceso de selección, por ejemplo en la entrevista que es una de sus fortalezas.</p> <p>Desafortunadamente nos volvimos expertos en diagnosticar, pero muchas veces no intervenimos esa realidad para cambiarla. Surgen entonces varios interrogantes al respecto: ¿será que no preparamos en la academia a los estudiantes</p>								
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--

	<p>para que no solo diagnostiquen y rotulen, sino que intervengan la realidad objeto de estudio?, ¿será que existe en ellos inseguridad en cuanto a su preparación y profesionalismo como para tener la capacidad de intervenir y transformar esa realidad objeto de estudio?, ¿será que existe falta de confianza en las empresas como para decidir que un estudiante modifique sus</p>								
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

	<p>procesos de gestión humana?, ¿estamos contextualizando desde la academia a nuestros estudiantes en lo que realmente necesitan las organizaciones en la actualidad?</p> <p>.</p> <p>Valoración del desempeño , capacitación integral, motivación, inducción, entrenamiento, son modelos de la psicología organizacional que han ido tomando auge en cuanto a la importancia que revisten para un adecuado</p>								
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--

	<p>funcionamiento del área de talento humano al interior de las empresas y se solicitan con mucha frecuencia. Por fortuna, en este aspecto, con la constancia y el trabajo muy profesional de nuestros estudiantes, se ha logrado que vayan cambiando de mentalidad en las empresas y se vea el trabajo de nuestros estudiantes como parte fundamental de los procesos de gestión humana.</p>								
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--

LO QUE ES OBVIO					LO QUE ES VEDADO				
ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 4	ASESOR 5	ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 4	ASESOR 5
								Hay algunos campos de aplicación que son percibidos en relación a sus restricción es ficticias más que a sus verdadera s posibilidad es de desarrollo en el campo de la gestión humana.	

A la pregunta 4:

¿Los mecanismos implementados por el Programa de Psicología permiten la evaluación, ajustes y mejoras permanentes en el proceso de práctica que se realiza al interior de las Empresas por Usted asesoradas, de acuerdo con los requerimientos de la misma?

SEMEJANZAS					DIFERENCIAS				
ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 4	ASESOR 5	ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 4	ASESOR 5
			Por parte de la facultad siempre ha existido el requerimiento de evaluar, ajustar y mejorar.	Desde la Coordinación de Prácticas, se adelantan gestiones con los estudiantes, asesores e instituciones para hacer un seguimiento permanente de los procesos que se llevan a cabo en las prácticas.	Cuando se da la retroalimentación de la empresa si, pero existen casos en los que la empresa no plantea estas retroalimentaciones, y la facultad no se preocupa por allegar elementos que sirvan para cualificar las mismas. Nos falta ser mas agresivos en la implementación de estrategias de cambio en las organizaciones; a veces nos supeditamos a lo que la empresa requiera según su criterio; creo que faltan políticas institucionales en ese sentido, de no tener practicantes sino en empresas que estén comprometidas con el cambio, y tengan una concepción integral de ser humano y de trabajo.	Nos falta ser mas agresivos en la implementación de estrategias de cambio en las organizaciones; a veces nos supeditamos a lo que la empresa requiera según su criterio; creo que faltan políticas institucionales en ese sentido, de no tener practicantes sino en empresas que estén comprometidas con el cambio, y tengan una concepción integral de ser humano y de trabajo.	Solo algunas veces ya que depende de la época por la que este atravesando la empresa.	Por parte de la facultad siempre ha existido el requerimiento de evaluar, ajustar y mejorar, sin embargo, las instituciones prefieren mantener lógicas tradicionales en los procesos de gestión humana lo que dificulta la transformación de estas practicas tradicionales en practicas profesionales disciplinares que con todo el rigor científico generen las transformaciones necesarias para el desarrollo del potencial productivo de las personas	

LO QUE ES OBVIO					LO QUE ES VEDADO				
ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 4	ASESOR 5	ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 4	ASESOR 5
		Solo algunas veces ya que depende de la época por la que este atravesando la empresa.					Solo algunas veces ya que depende de la época por la que este atraviesa ndo la empresa.		

A la pregunta 5:

¿El trabajo interdisciplinario de los estudiantes de Psicología, genera temas y propuestas a la Institución para ser desarrollados en el proyecto de práctica?

SEMEJANZAS					DIFERENCIAS				
ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 4	ASESOR 5	ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 4	ASESOR 5
En ese tema se ha ganado mucho, ya que nuestros estudiantes han logrado tomar la vocería en muchos casos dentro de estos equipos de trabajo, esto se puede deber, desde mi perspectiva, al proceso que se desarrolla dentro de investigación, al obligarlos a desarrollar planteamientos argumentados de trabajo dentro de los diferentes niveles del bloque.	Existen experiencias positivas de trabajo interdisciplinario de nuestros practicantes; existe una disposición muy acorde a la exigencias del mundo actual. Con relación a la inter y transdisciplinariedad.		Normalmente los proyectos tienen un carácter unidisciplinar aunque en ocasiones se realiza trabajo con ingeniería o administración en el caso de los análisis ocupacionales.	Generalmente se desarrolla el proyecto de práctica conjuntamente con otras disciplinas, como Trabajo Social, Derecho, Ingeniería, Administración de Empresas, entre otras. De esa interdisciplinariedad surgen propuestas interesantes para las empresas, las cuales desafortunadamente no son desarrolladas en su totalidad, generalmente por asuntos presupuestales, o porque se puede considerar que se pierde el norte de la práctica.	En ese tema se ha ganado mucho, ya que nuestros estudiantes han logrado tomar la vocería en muchos casos dentro de estos equipos de trabajo, esto se puede deber, desde mi perspectiva, al proceso que se desarrolla dentro de investigación, al obligarlos a desarrollar planteamientos argumentados de trabajo dentro de los diferentes niveles del bloque.				

LO QUE ES OBVIO					LO QUE ES VEDADO				
ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 4	ASESOR 5	ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 4	ASESOR 5
		No siempre porque en algunos casos los otros profesionales se sienten amenazados .					No siempre porque en algunos casos los otros profesionales se sienten amenazados.		

A la pregunta 6:

¿Cuales estrategias de talento humano han sido replanteadas o modificadas al interior de las empresas por Usted asesoradas como efecto de las prácticas de sus estudiantes de psicología organizacional?

SEMEJANZAS					DIFERENCIAS
ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 4	ASESOR 5	ASESOR 1
<p>Estudio del clima laboral Enfoque de gestión humana basado en competencias, a partir de : Análisis y descripción de cargos Selección Inducción Capacitación integral</p>		<p>Gestión por competencias Investigación fenomenológica de los procesos</p>	<p>LOS PROCESOS DE ANÁLISIS DE CARGOS Y SELECCIÓN CIENTÍFICA DE PERSONAL, DE INDUCCIÓN Y REINDUCCION</p>	<p>Análisis y Descripción de Cargos, como insumo fundamental para los demás modelos de la Psicología Organizacional. Al interior de la Organización ha posibilitado organizar los puestos de trabajo, rediseñar los cargos, y aprovechar al máximo las competencias de cada persona. Selección, Inducción y Entrenamiento, los cuales garantizan un personal idóneo para ocupar los diferentes puestos de trabajo para los cuales son contratados. Se ha visto cada vez más la importancia de realizar una selección completa, que se convierta en un predictor de lo que será el desempeño laboral futuro de los recién ingresados. Obviamente, el proceso se completa con una adecuada inducción que garantice una ambientación de la persona a la organización y un entrenamiento que garantice la adquisición de habilidades específicas para el desempeño del cargo. Estos procesos han impactado de una manera significativa las estrategias de talento humano al interior de las organizaciones. La capacitación integral, partiendo de un adecuado diagnóstico, impacta de una manera importante las estrategias de talento humano, por cuanto las habilidades complementarias para optimizar el desempeño de las personas, se van desarrollando mediante un adecuado proceso de capacitación.</p>	<p>Se empezaron a replantear la posición del psicólogo dentro del sistema de gestión del talento humano, dándole mayor énfasis y relevancia a la labor del mismo; este trabajo arranco con el modulo de EVALUACIÓN CIENTÍFICA DE MERITOS EN EL DESEMPEÑO – SALUD OCUPACIONAL DESDE EL ENFOQUE DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL.</p>

A la pregunta 7:

¿Qué cambios percibió en las organizaciones por usted asesoradas, como resultado de las prácticas de los estudiantes de psicología organizacional?

SEMEJANZAS					DIFERENCIAS
ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 4	ASESOR 5	ASESOR 1
Una visión diferente del psicólogo como parte del equipo de las unidades de gestión del talento humano.		<p>Mayor credibilidad hacia los procesos implementados desde la psicología.</p> <p>Los procesos de selección se han realizado en forma científica.</p>	<p>En general se modifica la percepción de lo que es el desarrollo de la institución basado en el desarrollo humano y se genera mayor interés en realizar una gestión completa, aunque termina definiendo la visión tradicional con que se abordan estos procesos</p>	<p>En las empresas hubo cambios de mentalidad en la manera de trabajar por y con las personas, ya que de una u otra forma el trabajo de nuestros estudiantes ha ido "humanizando" más los procesos productivos, al verse al ser humano no como un elemento más de la producción, sino como ese ser con necesidades y motivaciones diversas, con potenciales que antes no se veían en su totalidad, pues solo interesaba su aporte físico en la mayoría de los casos.</p>	<p>En empresas de producción no ha sido posible percibir el cambio; en empresas de servicios sí se han logrado cambios culturales importantes en relación a la gestión por competencias, al posicionamiento de la Psicología organizacional y a la concepción de ser humano que se logra en dichas empresas.</p>

LO QUE ES OBVIO					LO QUE ES VEDADO				
ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 4	ASESOR 5	ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 4	ASESOR 5
	En empresas de producción no ha sido posible percibir el cambio; en empresas de servicios sí se han logrado cambios culturales importantes en relación a la gestión por competencias, al posicionamiento de la Psicología organizacional y a la concepción de ser humano que se logra en dichas empresas.								

Pregunta 8:

¿Qué opinión le merecen las practicas en el área psicología organizacional al interior de las empresas por Usted asesoradas?

SEMEJANZAS		DIFERENCIAS
ASESOR 1	ASESOR 5	ASESOR 2
Tuve la oportunidad de trabajar en empresas grandes donde se les permitió ejercer el quehacer del psicólogo, por lo tanto considero que son buenas y de impacto en el medio.	Son fundamentales, por la “humanización” de los procesos, en especial porque en muchas de ellas solo se manejaba antes de las prácticas el signo pesos sin importar a que costo ese signo se incrementaba. Hoy día se ha hecho indispensable el psicólogo al interior de esas organizaciones como resultado de las prácticas que en su momento se realizaron.	Son un aporte importante a las empresas, pero, sobre todo en empresas de producción lo asumen como reducir la inversión que implica tener un jefe de gestión humana; descargan toda la responsabilidad en los practicantes, sin importar que estén aplicando o no la psicología organizacional; prima el rol de jefe de gestión humana tradicional que cumple con unos requisitos de ley y no más; eso es lo que les interesa a los empresarios, al menos en los dos empresas de producción que me ha tocado asesorar. Es necesario respaldar el verdadero rol del psicólogo Organizacional, no solo desde el asesor que acaba en una confrontación con el empresario o el directivo, sino desde la facultad misma, se tracen políticas en ese sentido que garanticen verdaderos proyectos de desarrollo empresarial desde este campo de la Psicología.

LO QUE ES OBVIO					LO QUE ES VEDADO				
ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 4	ASESOR 5	ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 4	ASESOR 5
		Son buenos en la medida que permiten generar cambios para la empresa.							

Pregunta 9:

¿Que sugerencias daría Usted para mejorar cada vez más las prácticas de Psicología Organizacional al interior de las empresas?

RESPUESTAS				
ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 4	ASESOR 5
<p>Llevar a cabo un estudio de necesidades del medio y de los nichos estratégicos donde las practicas de la universidad podría encajar, para así desarrollar proyectos con mayor impacto.</p> <p>4. Tener practicantes en empresas que muestren auténtico interés en la Psicología organizacional y tengan apertura al cambio.</p> <p>5. Crear un centro de consultoría como modalidad de práctica (propuesto por Usted en reunión con asesores hace pocos días)</p> <p>6. Que las prácticas sean remuneradas</p>		<p>Que los proyectos que realicen los estudiantes tengan la importancia que se merece para que se puedan realizar en su totalidad.</p> <p>Que las prácticas sean evaluadas desde la coordinación para determinar que empresas no han implementado cambios</p> <p>No permitir más de 3 años de práctica para que se genere empleo</p> <p>Que los estudiantes sean seleccionados de acuerdo al momento por el cual este atravesando la empresa Que se reconozca al estudiante cuando este aporte elementos importantes para la vida organizacional.</p>	<p>Que sean asumidas por los colectivos profesionales con macroproyectos con continuidad, los cuales se van desarrollando a partir del proyecto integrador y en donde el estudiante desarrolle su proyecto articulado a la propuesta del macroproyecto definido por el colectivo. Así las siguientes prácticas le darán continuidad hasta un momento en que se logre incorporar las nuevas prácticas de gestión humana propuestas al sistema organizacional de acciones en gerencia del talento humano.</p>	<p>1. Que las prácticas no dependieran solo de la ubicación de los estudiantes en empresas individuales, sino que a través de la Universidad se generaran proyectos que se ofrecieran a las instituciones y que obviamente se desarrollaran con los practicantes, no solo de organizacional, sino de todas las áreas de la psicología.</p> <p>2. Articulación de los proyectos de practica con las líneas de investigación, para que con sus contenidos nutran los proyectos que se adelantan en su interior.</p> <p>3. Socialización general de los proyectos al final de cada semestre con la presencia de todos los directores de línea.</p> <p>4. Lograr la internacionalización de las prácticas, no solo en el área organizacional.</p> <p>5. Generar convenios con otras universidades del país para que los estudiantes puedan hacer intercambios que potencialicen mucho más su formación.</p>

Anexo D. Resultados encuestas a Gerentes de Talento Humano

Pregunta 1: *¿Los informes, planes de trabajo y materiales elaborados por los estudiantes asesorados por Usted, son pertinentes con el proyecto de práctica a desarrollar al interior de las Instituciones?*

ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 5	ASESOR 6	PRACTICANTES
<p>CAUSALIDAD. ASESOR. Para este análisis hay que tener en cuenta dos momentos, uno inicial en el que se presenta una aproximación a lo que es la realidad de la organización, y uno avanzado, dado por el conocimiento que la misma ejecutoria del proyecto demanda; en el primer momento los proyectos no presentan la claridad conceptual ni metodología necesaria para un tipo de producto de esta naturaleza, ya que, desde mi perspectiva, no poseen los elementos necesarios teóricos, metodológicos ni prácticos para llevarlo a cabo; en un segundo momento el mismo trabajo sobre el proyecto lleva a que se afinen estos elementos para dar paso a un verdadero proyecto de practica contextualizado en la realidad específica de la organización en donde se haría la aplicación.</p> <p>COVARIACION. ASESOR. En el primer momento los proyectos no presentan la claridad conceptual ni metodología necesaria para un tipo de producto de esta naturaleza, ya que, desde mi perspectiva, no poseen los elementos necesarios teóricos, metodológicos ni prácticos para llevarlo a cabo.</p>	<p>CAUSALIDAD. ASESOR. Los propósitos son claros y precisos a partir del diagnóstico organizacional, el proyecto en sí es coherente, pero se observa la brecha entre la teoría y las pretensiones a lograr a través de la práctica de organizacional, y la realidad que se encuentra en las empresas de producción, al menos las que he asesorado, pues son empresas que aún se basan en estilos administrativos tradicionales.</p>	<p>CAUSALIDAD. ASESOR. Generalmente sí, porque hay una concertación entre las empresas y la Universidad en términos de los contenidos de los proyectos, informes y materiales de trabajo presentados por los estudiantes y la pertinencia para ambas partes.</p>	<p>CAUSALIDAD. EMPRESA 2. Sí, porque antes de iniciar a desarrollar actividades dentro de la Institución el estudiante realiza un diagnóstico donde detecta las necesidades y de igual forma las prácticas que puede desarrollar.</p> <p>COVARIACION. EMPRESA 3. En este caso particular, falto mas desarrollo del estudiante y mayor preparación académica. Todo lo trabajaba en una terminología netamente psicológica y cuando se la pedía que se ubicara en la organización le daba mucha dificultad.</p> <p>Adicional a ello le gustaba mandar mas que hacer y no comprendió que se debía involucrar más en el proceso.</p> <p>En su practica organizacional, considero que los estudiantes de psicología deben comenzar a asumir roles administrativos.</p>	<p>CAUSALIDAD. EMPRESA 2. Por que fueron totalmente relacionados con la labor que yo estaba desarrollando en el interior de la organización.</p> <p>COVARIACION. EMPRESA 3. Ya que la empresa esta pasando de un paradigma mecanicista a un paradigma sistémico y mi proyecto ayudo a fortalecer desde la propuesta de talleres a la gerencia media, en el proyecto psicosocial de la empresa, ayudando a rescatar lo humano de la empresa, de acuerdo con los postulados propuestos por ella.</p>

Pregunta 2:

¿La operacionalización de los proyectos de práctica, permite la elección y aplicación de diferentes estrategias para ser desarrolladas al interior de su Organización?

ASESOR 1	ASESOR 6	PRACTICANTES
<p>CAUSALIDAD. ASESOR. Como lo exprese en el anterior ítem, esto es un proceso, que va de menos a mas desde la versión primera intuitiva, hasta la real basada en las realidades específicas de la organización.</p> <p>COVARIACION. ASESOR. Como lo exprese en el anterior ítem, esto es un proceso, que va de menos a mas desde la versión primera intuitiva, hasta la real basada en las realidades específicas de la organización.</p>	<p>CAUSALIDAD. EMPRESA 2. Gracias al mismo diagnóstico del que hablaba anteriormente, sin embargo hay que tener en cuenta como va a ser el desarrollo de estas estrategias en cuanto a las políticas de la Empresa.</p> <p>COVARIACION. EMPRESA 1. Existió una estrecha relación entre asesor de practica, practicante y empresa lo que permitió una operacionalización comprometida con las políticas y lineamientos de la organización con miras al logro de los objetivos propuestos para ambas partes.</p>	<p>CAUSALIDAD. EMPRESA 2. En algunas cosas si, pero estaba muy controlada por la organización, pues era una empresa que nunca había tenido una psicóloga en su interior y no les gustaban muchas cosas propuestas.</p> <p>CAUSALIDAD. EMPRESA 1. Un conocimiento o creencias de cómo funcionan los asuntos y su interacción con las personas que formaban la organización, debido a la apertura en Psicología Organizacional a pesar de la trayectoria empresarial.</p> <p>COVARIACION. EMPRESA 2. En algunas cosas si, pero estaba muy controlada por la organización, pues era una empresa que nunca había tenido una psicóloga en su interior y no les gustaban muchas cosas propuestas.</p>

Pregunta 3:

¿En que medida las prácticas de psicología en el área organizacional le han permitido a su empresa efectuar modificaciones en las estrategias de talento humano? Si alguna de ellas no aplica a su caso, por favor omita la respuesta al ítem respectivo.

EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	ASESOR 5
<p>CAUSALIDAD. PRACTICANTES. *Selección de personal (5): Inicialmente se realizo para cargos operativos, posteriormente se implemento para todos los cargos de la empresa, teniendo en cuenta el concepto psicológico para la vinculación de un candidato, debido a que con anterioridad solo se hacia basado en la estrategia de la recomendación de quien laboraba al interior de la empresa, o quien en realidad demostraba sus capacidades y habilidades netamente técnicas.</p> <p>COVARIACIÓN. PRACTICANTES. Análisis y descripción de cargos (4): Se hizo para operario(a)s de la confección para el manejo de las maquinas planas y fileteadoras. De igual manera para mecánicos del sector. Esto permitió que se tuviera en cuenta las funciones y habilidades técnicas de las personas de acuerdo al perfil requerido.</p>	<p>CAUSALIDAD. PRACTICANTES. Si, la practicante que continuo después de mi, tenia más credibilidad que cuando yo inicie, después de perseverar mucho finalizando mi practica ya me habían asignado algunas responsabilidades, como Inducción y una parte de Selección.</p> <p>COVARIACION. PRACTICANTES. Si, la practicante que continuo después de mi, tenia más credibilidad que cuando yo inicie, después de perseverar mucho finalizando mi practica ya me habían asignado algunas responsabilidades, como Inducción y una parte de Selección.</p>	<p>CAUSALIDAD. PRACTICANTES. El desarrollo del proyecto psicosocial tuvo un gran alcance, tanto que se desarrollo en las otras empresas del grupo.</p> <p>COVARIACIÓN. PRACTICANTES. El desarrollo del proyecto psicosocial tuvo un gran alcance, tanto que se desarrollo en las otras empresas del grupo.</p>	<p>CAUSALIDAD. ASESORES. En las prácticas de Psicología Organizacional hay modelos que se desarrollan con más frecuencia que otros, aunque no necesariamente esto implique que afecten de una manera contundente las estrategias de talento humano al interior de las organizaciones.</p> <p>Por ejemplo cuando se plantea trabajar el Análisis y Descripción de Cargos, las empresas de inmediato sacan de sus anaqueles un documento empastado, empolvado y apolillado llamado "Manual de Funciones" que fue hecho hace mucho tiempo, no se utiliza y lo peor nunca se ha actualizado, lo que supondría que esos cargos no han cambiado. La pregunta es ¿esa empresa y sus cargos no son dinámicos?, ¿mantienen estáticos en el tiempo?.. se propone entonces realizar las modificaciones pertinentes y hacer un modelo funcional y vienen preguntas como: ¿y los empleados pierden mucho tiempo?, ¿cuánto me cuesta? O en el peor de los casos dudan de su funcionalidad.</p>

EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	ASESOR 5
<p>COVARIACIÓN. PRACTICANTES. * Inducción (5): Este modelo permite el trabajo interdisciplinario con el Departamento de Producción para acercar al operario(a) o personal administrativo, como funciona la razón de ser de la empresa y así mismo conocer la misión, visión, políticas y valores de la empresa y demás aspectos administrativos para su orientación y afiliación para con su nuevo cargo. Se estructuró de una manera mas sólida con el trabajo psicológico.</p> <p>COVARIACIÓN. PRACTICANTES. * Valoración del desempeño(2): Este modelo se hizo desde la parte teórica debido que su parte practica tuvo impedimentos del factor tiempo en cuanto a los horarios y exigencias de producción, se hizo estudio piloto con mecánicos, sin embargo, quedo como iniciativa para una posterior práctica.</p>	<p>COVARIACIÓN. PRACTICANTES. Si, la practicante que continuo después de mi, tenia más credibilidad que cuando yo inicie, después de perseverar mucho finalizando mí practica ya me habían asignado algunas responsabilidades, como Inducción y una parte de Selección.</p>		<p>Los procesos de selección se aplican mucho y en algunos casos se puede replantear un modelo existente. Particularmente me parece simpático escuchar directores de gestión humana diciendo: Será que el (la) practicante me puede comenzar a hacer selección por competencias cuando ni ellos mismos saben de que se trata y lo que quieren es entrar “a la moda” de las competencias. Lo peor es que en esas empresas jamás se ha trabajado este modelo. Otro aspecto crítico es que en algunas oportunidades el practicante se limita a aplicar las pruebas y verificar las referencias pero no participa activamente en las otras fases del proceso de selección, por ejemplo en la entrevista que es una de sus fortalezas.</p> <p>Desafortunadamente nos volvimos expertos en diagnosticar, pero muchas veces no intervenimos esa realidad para cambiarla. Surgen entonces varios interrogantes al respecto: ¿será que no preparamos en la academia a los estudiantes para que no solo diagnostiquen y rotulen, sino que problematicen e intervengan la realidad objeto de estudio?, ¿será que existe en ellos inseguridad en cuanto a su preparación y profesionalismo como para tener la capacidad de intervenir y transformar esa realidad objeto de estudio?, ¿será que existe falta de confianza en las empresas como para decidir que un estudiante modifique sus procesos de gestión humana?, ¿estamos contextuando desde la academia a nuestros estudiantes en lo que realmente necesitan las organizaciones en la actualidad?.</p>

EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	ASESOR 5
<p>COVARIACIÓN. PRACTICANTES. * Capacitación Integral (5): Se diseña y se desarrolla el programa “Aprende a Aprender” en tres niveles basados en las relaciones humanas, para mandos medios (Jefes y ayudantes de módulos) finalmente se certifico con la colaboración del Sena. También se tuvo la novedad de las convivencias en este programa. Capacitación para madres gestantes en colaboración de Salud Ocupacional (Médica y ARP). Capacitación para cargos administrativos en el factor humano, incluyendo exclusividad de estas actividades fuera del área laboral.</p> <p>COVARIACIÓN. PRACTICANTES. *Diagnóstico Organizacional (2): Este modelo fue algo poco estructurado se baso en las necesidades inicialmente recopiladas por el Departamento de Relaciones Industriales pero sin un instrumento de validez medible, verificable y cuantificable, fue elaborado bajo la percepción y necesidades expresadas en el tiempo. Sin embargo quedo como iniciativa para una posterior práctica. De esto se logro involucrar practicantes del área de Nutrición.</p>			<p>Valoración del desempeño, capacitación integral, motivación, inducción, entrenamiento, son modelos de la psicología organizacional que han ido tomando auge en cuanto a la importancia que revisten para un adecuado funcionamiento del área de talento humano al interior de las empresas y se solicitan con mucha frecuencia.</p> <p>Por fortuna, en este aspecto, con la constancia y el trabajo muy profesional de nuestros estudiantes, se ha logrado que vayan cambiando de mentalidad en las empresas y se vea el trabajo de nuestros estudiantes como parte fundamental de los procesos de gestión humana.</p> <p>COVARIACION. ASESORES. Por fortuna, en este aspecto, con la constancia y el trabajo muy profesional de nuestros estudiantes, se ha logrado que vayan cambiando de mentalidad en las empresas y se vea el trabajo de nuestros estudiantes como parte fundamental de los procesos de gestión humana.</p>

EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	ASESOR 5
<p>COVARIACIÓN. PRACTICANTES. Enhorabuena. De acuerdo a los Subsistemas:</p> <p>Subsistema humano (quiénes son): Se implemento el modelo de selección de personal y de inducción a través del Dpto. Relaciones Industriales y no a partir de los mandos medios como se hacia anteriormente sin una estructura profesional. El impacto fue tener el concepto psicológico como criterio de validez para el ingreso de un candidato(a) al interior de la empresa con los parámetros establecidos para llevar a cabo los procesos de selección y quienes intervienen de acuerdo a lo estipulado técnicamente. En el modelo de inducción se obtuvo claridad frente al conocimiento y acercamiento del candidato(a) y evitar incertidumbre en cuanto deberes y beneficios para con la organización y viceversa, esto con el tiempo requirió de la elaboración de un vídeo.</p> <p>Se crearon capacitaciones de diferente índole como estímulo al mejoramiento de las Relaciones Humanas.</p> <p>Subsistema de trabajo (cómo se hace): Se integro la habilidad técnica en cuanto al conocimiento y desarrollo de nuevas destrezas en conjunto con la capacidad humana.</p> <p>Subsistema de administración (cómo se asignan los recursos): Se presentaron presupuestos financieros, humanos y locativos para que las actividades programadas se desarrollaran con los resultados esperados a través de diferentes cronogramas, mostrando planeación de las diferentes actividades.</p> <p>Subsistema de información (cómo se manejan los datos): Conocimiento de los manejos administrativos y operativos para el cumplimiento de las metas y propósitos esperados para cada programa, de acuerdo a los presupuestos y recursos aprobados por la Gerencia, a través de diferentes medios internos de publicación (carteleras, altavoz, entre otros).</p> <p>Estos Subsistemas y sus acciones están vinculados en mostrar sus efectos recíprocos a la fecha con algunos ajustes relevantes en lo económico, social y políticas de la empresa. Además la credibilidad y posibilidad de continuar con las prácticas en el área de la Psicología Organizacional.</p>			

Pregunta 4:

¿Los mecanismos implementados por el Programa de Psicología permiten la evaluación, ajustes y mejoras permanentes en el proceso de práctica que se realiza al interior de su Institución, de acuerdo con los requerimientos de la misma?

ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 4	ASESOR 5	ASESOR 6	PRACTICANTE
<p>CAUSALIDAD. ASESOR. Cuando se da la retroalimentación de la empresa si, pero existen casos en los que la empresa no plantea estas retroalimentaciones, y la facultad no se preocupa por allegar elementos que sirvan para cualificar las mismas.</p>	<p>COVARIACION. ASESOR. Nos falta ser mas agresivos en la implementación de estrategias de cambio en las organizaciones; a veces nos supeditamos a lo que la empresa requiera según su criterio; creo que faltan políticas institucionales en ese sentido, de no tener practicantes sino en empresas que estén comprometidas con el cambio, y tengan una concepción integral de ser humano y de trabajo.</p>	<p>CAUSALIDAD. ASESOR. Por parte de la facultad siempre ha existido el requerimiento de evaluar, ajustar y mejorar, sin embargo, las instituciones prefieren mantener lógicas tradicionales en los procesos de gestión humana lo que dificulta la transformación de estas practicas tradicionales en practicas profesionales que con todo el rigor científico generen las transformaciones necesarias para el desarrollo del potencial productivo de las personas.</p>	<p>CAUSALIDAD. ASESOR. Desde la Coordinación de Prácticas, se adelantan gestiones con los estudiantes, asesores e instituciones para hacer un seguimiento permanente de los procesos que se llevan a cabo en las prácticas. Sin embargo, muchos elementos se escapan de dicho seguimiento, por ejemplo las visitas institucionales por parte del asesor en ocasiones no son las requeridas y reglamentadas, las labores que los estudiantes realizan en sus prácticas en ocasiones no son totalmente de su disciplina, los proyectos no tienen el fin ideal, pues no nutren las líneas de investigación.</p>	<p>CAUSALIDAD. EMPRESA 1. La constante retroalimentación por parte del asesor de práctica para con la practicante y la empresa permitió los ajustes pertinentes.</p> <p>COVARIACION. EMPRESA 3. Hubo un acompañamiento permanente de la asesora, pero aun no conoce el informe final de la práctica.</p>	<p>EMPRESA 5. CAUSALIDAD. Son aterrizados, actualizados, y se basan en las necesidades del practicante.</p> <p>EMPRESA 1. CAUSALIDAD. Enhorabuena. Esto requiere que la empresa sea receptiva y responda a los cambios externos.</p> <p>Actualmente las empresas actúan en un escenario de cambio casi permanente de las necesidades, con relación a productos y servicios, expectativas de los clientes, que surgen de cambios en las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas. Por eso es tan importante que las empresas puedan recoger información externa, reelaborarla y mantenerse flexible para seguir siendo competitiva, viable y poder sobrevivir. En el paradigma de las organizaciones, las tareas siempre cambian.</p>

ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 4	ASESOR 5	ASESOR 6	PRACTICANTE
					<p>EMPRESA 2. CAUSALIDAD. Considero que sí, pues el seguimiento continuo del asesor permite que tanto el practicante como la organización exterioricen sus sentimientos con respecto a la labor del estudiante en el interior de la organización, y el acompañamiento es vital para el desarrollo del practicante, pues cuando salimos a laborar hay una gran inseguridad en la labor y necesitamos de muchísimo apoyo.</p> <p>EMPRESA 3. COVARIACION. Creo que los mecanismos o medios implementados por el programa de psicología organizacional no son lo suficientemente contundentes para lograr un impacto y credibilidad en el hacer como psicólogos, ya que las empresas están aun en una mentalidad “capitalista mecanicista” y la posición que tenemos todavía es de sospecha, o simplemente hay una adhesión acrítica perdiendo la misma psicología o por lo menos de lo que yo entiendo por psicología. Por tanto debemos tener mecanismos más contundentes y de apoyo por parte de la universidad como institución, para desarrollar la productividad en las empresas y las organizaciones. (de la realización de una buena propedéutica empieza la transformación de un nuevo hacer).</p>

Pregunta 5:

¿El trabajo interdisciplinario de los estudiantes de Psicología, genera temas y propuestas a la Institución para ser desarrollados en el proyecto de práctica?

ASESOR 1	ASESOR 5	ASESOR 6	PRACTICANTES
<p>COVARIACION. ASESORES. Existen experiencias positivas de trabajo interdisciplinario de nuestros practicantes; existe una disposición muy acorde a las exigencias del mundo actual con relación a la inter y transdisciplinariedad.</p>	<p>CAUSALIDAD. ASESORES. Generalmente se desarrolla el proyecto de práctica conjuntamente con otras disciplinas, como Trabajo Social, Derecho, Ingeniería, Administración de Empresas, entre otras. De esa interdisciplinariedad surgen propuestas interesantes para las empresas, las cuales desafortunadamente no son desarrolladas en su totalidad, generalmente por asuntos presupuestales, o porque se puede considerar que se pierde el norte de la práctica.</p>	<p>CAUSALIDAD. EMPRESA 2. Porque existen Empresas como la nuestra donde faltan muchas estrategias de Talento Humano y es por esto que también existen muchas actividades para desarrollar, muchas ideas de trabajo para sugerir.</p> <p>CAUSALIDAD. EMPRESA 4. En ocasiones si, cuando las labores en la empresa se los posibilitan se puede desarrollar trabajo interdisciplinario.</p> <p>COVARIACION. EMPRESA 3. Si, las ideas y proyectos surgen de la interacción permanente. hay posturas críticas de ellos desde la psicología hacia la realidad empresarial, sugiero que a los estudiantes se les forme desde la academia para que tengan una mirada mas holística cuando realizan su practica profesional.</p>	<p>EMPRESA 5. CAUSALIDAD. Si lo realicé. y permitió la realización de propuestas y proyectos de utilidad para la organización, como por ejemplo brigadas, capacitaciones diversas, practicas de manufactura, etc.</p> <p>EMPRESA 2. CAUSALIDAD. Si, se implantaron varios procesos para el Desarrollo Humano, empezándose a crear cultura, aceptación y necesidad.</p> <p>EMPRESA 1. COVARIACION. Allí no se trataba de contratar una cantidad de superdotados, sino que el conjunto de profesionales que existíamos funcionara inteligentemente, se trataba que diéramos resultados extraordinarios, con los recursos ordinarios.</p> <p>EMPRESA 4. COVARIACION. La producción es un impedimento para realizar mi propuesta.</p> <p>EMPRESA 1. COVARIACION. En general la empresa siempre acepto las propuestas dadas, inicialmente tenia objeción, pero finalmente daba la posibilidad de “experimentar-ensayar o de colocar a ciencia cierta las propuestas”, ya fuese a nivel interdisciplinario o del profesional en particular.</p>

Pregunta 6:

¿Cuales estrategias de talento humano han sido replanteadas o modificadas al interior de su empresa como efecto de las prácticas de psicología organizacional?

ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 6	ASESOR 5
<p>CAUSALIDAD. ASESORES. Estudio del clima laboral, Enfoque de gestión humana basado en competencias, a partir de : Análisis y descripción de cargos Selección Inducción Capacitación integral</p>	<p>CAUSALIDAD. ASESORES. Gestión por competencias Investigación fenomenológica de los procesos.</p>	<p>CAUSALIDAD. EMPRESA 2.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis y descripción de cargos • Selección de personal • Inducción • Entrenamiento • Capacitación integral • Diagnóstico clima organizacional <p>CAUSALIDAD. EMPRESA 5.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación del departamento de gestión humana. • Necesidades de capacitación y desarrollo del personal. • Inducción. • Valoración del desempeño. • Programa de salud ocupacional. • Desarrollo de competencias laborales. <p>CAUSALIDAD. EMPRESA 3. Se estructuro y puso en marcha todo el estudio psicosocial. se proyecta replantear el sistema de selección de personal en cuanto a las pruebas a aplicar.</p> <p>CAUSALIDAD. EMPRESA 1. Selección de Personal, Inducción, Valoración de Cargos, Valoración del Desempeño, Capacitación, Motivación y Diagnóstico de Clima Organizacional.</p> <p>COVARIACION. EMPRESA 4. Ninguna de fondo, salvo ciertos ajustes a procesos.</p> <p>CAUSALIDAD. ASESORES. Los procesos de análisis de cargos y selección científica de personal, de inducción y reinducción.</p>	<p>CAUSALIDAD. ASESORES. Análisis y Descripción de Cargos, como insumo fundamental para los demás modelos de la Psicología Organizacional. Al interior de la Organización ha posibilitado organizar los puestos de trabajo, rediseñar los cargos, y aprovechar al máximo las competencias de cada persona. Selección, Inducción y Entrenamiento, los cuales garantizan un personal idóneo para ocupar los diferentes puestos de trabajo para los cuales son contratados. Se ha visto cada vez más la importancia de realizar una selección completa, que se convierta en un predictor de lo que será el desempeño laboral futuro de los recién ingresados. Obviamente, el proceso se completa con una adecuada inducción que garantice una ambientación de la persona a la organización y un entrenamiento que garantice la adquisición de habilidades específicas para el desempeño del cargo. Estos procesos han impactado de una manera significativa las estrategias de talento humano al interior de las organizaciones. La capacitación integral, partiendo de un adecuado diagnóstico, impacta de una manera importante las estrategias de talento humano, por cuanto las habilidades complementarias para optimizar el desempeño de las personas, se van desarrollando mediante un adecuado proceso de capacitación.</p>

Pregunta 7

¿Qué cambios percibió en su organización como resultado de las prácticas de psicología organizacional?

ASESOR 4	ASESOR 5	ASESOR 6	EMPRESA
<p>Asesor 4. COVARIACION. ASESORES. En general se modifica la percepción de lo que es el desarrollo de la institución basado en el desarrollo humano y se genera mayor interés en realizar una gestión completa, aunque termina definiendo la visión tradicional con que se abordan estos procesos.</p>	<p>Asesor 5. CAUSALIDAD. ASESORES. En las empresas hubo cambios de mentalidad en la manera de trabajar por y con las personas, ya que de una u otra forma el trabajo de nuestros estudiantes ha ido "humanizando" más los procesos productivos, al verse al ser humano no como un elemento más de la producción, sino como ese ser con necesidades y motivaciones diversas, con potenciales que antes no se veían en su totalidad, pues solo interesaba su aporte físico en la mayoría de los casos.</p>	<p>Asesor 6. CAUSALIDAD. EMPRESA 1. La estructuración del área de gestión humana con las bondades que esto trae en el desarrollo del recurso humano enfocado al cumplimiento de los objetivos de la organización.</p> <p>Asesor 6. CAUSALIDAD. EMPRESA 5. Mayor y mejor implementación de los procesos; que dio como resultado la implementación de nuevas técnicas y teorías.</p>	<p>EMPRESA 1. CAUSALIDAD. PRACTICANTES. Los directivos y demás jefes de la empresa pueden ahora ser más conscientes de que tienen personas trabajando para ellos; que el trabajo se hace mediante seres humanos como ellos, cada uno con fuertes deseos de reconocimiento y participación. Cuanto mayor sea el sentimiento de pertenecer a la empresa, tanto mayor será el rendimiento.</p> <p>El rol del Psicólogo Organizacional es siempre dependiente del contexto, y el contexto es establecido por las relaciones que valoramos. Nuestra aproximación es pragmática. Nuestras observaciones y señalamientos se basan en la observación y participación directa de QUÉ es lo que pasa, CÓMO persiste, y CÓMO se cambia esa situación. No podemos esperar influir sobre ninguna situación sin respetar la compleja red de personas que contribuyen y pertenecen a la empresa. El movimiento de los Subsistemas es mantenido en congruencia por medio de la autorreferencia, es decir, en lugar de girar en círculos hacia diversas direcciones, cada parte del sistema deberá mantenerse consistente consigo misma y con todas las partes del sistema al tiempo que éste cambia; es una profunda relación entre la actividad individual y el todo Organizacional.</p> <p>EMPRESA 4. CAUSALIDAD. PRACTICANTES. Una disciplina que debe estar siempre en los procesos de una empresa; una persona y una profesional indispensable para el buen proceso de producción de todos los trabajadores y su capacitación constante, además en los procesos de certificación.</p> <p>EMPRESA 5. CAUSALIDAD. PRACTICANTES. La psicología organizacional es de vital importancia ya que permite que la empresa funcione adecuadamente, posibilitando la optimización del desempeño de sus empleados. es uno de los ejes que mueve la empresa.</p> <p>EMPRESA 3. COVARIACION. PRACTICANTES. Pienso que puede ser clave en la búsqueda del cambio paradigmático que están buscando ya que el cambio es mas desde un liderazgo profundo, un liderazgo desde la misma persona para llegar a ser competitivos en el mundo que tanto los reta.</p>

Pregunta 8:

¿Que programas de los iniciados por los practicantes de psicología organizacional se continuaron desarrollando al interior de su empresa?

Asesor 6. EMPRESA 2. CAUSALIDAD	Asesor 6. EMPRESA 5. CAUSALIDAD	Asesor 6. EMPRESA 4. CAUSALIDAD	Asesor 6. EMPRESA 3. CAUSALIDAD	Asesor 6. EMPRESA 1. CAUSALIDAD
<ul style="list-style-type: none">• Análisis y descripción de cargos• Selección de personal• Inducción• Entrenamiento• Capacitación integral.• Diagnóstico clima organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo del programa de gestión humana.• Programa de salud ocupacional.	Selección, capacitación.	El proyecto psicosocial y los cambios que propuso en selección de personal.	Hasta que la empresa existió, todos los planteados en el punto 3 y 6. (Selección de Personal, Inducción, Valoración de Cargos, Valoración del Desempeño, Capacitación, Motivación y Diagnóstico de Clima Organizacional).

Pregunta 9:

¿Qué opinión le merece el trabajo de los psicólogos al interior de su empresa?

<p>Asesor 1 CAUSALIDAD. ASESORES</p>	<p>Asesor 2 CAUSALIDAD. ASESORES</p>	<p>Asesor 3 CAUSALIDAD. ASESORES</p>	<p>Asesor 4 CAUSALIDAD. ASESORES</p>	<p>Asesor 6 CAUSALIDAD. EMPRESA 1</p>
<p>Tuve la oportunidad de trabajar en empresas grandes donde se les permitió ejercer el quehacer del psicólogo, por lo tanto considero que son buenas y de impacto en el medio.</p>	<p>Son un aporte importante a las empresas, pero, sobre todo en empresas de producción lo asumen como reducir la inversión que implica tener un jefe de gestión humana; descargan toda la responsabilidad en los practicantes, sin importar que estén aplicando o no la psicología organizacional; prima el rol de jefe de gestión humana tradicional que cumple con unos requisitos de ley y no más; eso es lo que les interesa a los empresarios, al menos en los dos empresas de producción que me ha tocado asesorar. Es necesario respaldar el verdadero rol del psicólogo Organizacional, no solo desde el asesor que acaba en una confrontación con el empresario o el directivo, sino desde la facultad misma, se tracen políticas en ese sentido que garanticen verdaderos proyectos de desarrollo empresarial desde este campo de la Psicología.</p>	<p>Son buenos en la medida que permiten generar cambios para la empresa</p>	<p>Son un espacio de acción y reflexión interesante para la institución y los estudiantes que realizan dicha práctica, sin embargo considero que mientras no halla un plan continuado de acciones psicológicas en todos los campos de intervención independientes de asesores y estudiantes, es decir proyectos institucionales con continuidad, no se podrán lograr las transformaciones necesarias.</p>	<p>Bueno, algunos practicantes por su inexperiencia, falta de madurez y falta de ética profesional se creen ajenos a la organización y se les dificulta adaptarse a las diferentes facetas y circunstancias que se viven en las organizaciones poniendo en riesgo el área y la imagen de la organización. COVARIACION. EMPRESA 1. Bueno, algunos practicantes por su inexperiencia, falta de madurez y falta de ética profesional se creen ajenos a la organización y se les dificulta adaptarse a las diferentes facetas y circunstancias que se viven en las organizaciones poniendo en riesgo el área y la imagen de la organización. COVARIACION. EMPRESA 3. Opino que deben tener una formación más integral, ya que les pesa mucho la formación clínica. CAUSALIDAD. ASESORES. Son fundamentales, por la "humanización" de los procesos, en especial porque en muchas de ellas solo se manejaba antes de las prácticas el signo pesos sin importar a que costo ese signo se incrementaba. Hoy día se ha hecho indispensable el psicólogo al interior de esas organizaciones como resultado de las prácticas que en su momento se realizaron.</p>

Pregunta 10:

¿Que sugerencias daría Usted para mejorar cada vez más las prácticas de Psicología al interior de su empresa?

ASESOR 6	ASESOR 2	ASESOR 4.	ASESOR 5.
<p>EMPRESA 2. Me parece que lo más importante es el COMPROMISO que adquiere el estudiante con la Empresa donde va a practicar todo lo que han enseñado en la Universidad. Si el practicante adquiere este compromiso todos nos beneficiamos.</p> <p>EMPRESA 5. Que los docentes se involucren más con la empresa y sus directivos, para así proponer estrategias más prácticas para la empresa de acuerdo con sus necesidades.</p> <p>EMPRESA 4. 1. Presencia de la Universidad (Asesor de Práctica) 1. Seguimiento y planes de Mejora continúa para los estudiantes 2. Motivación al Estudiante 3. Cronogramas de Actividades.</p> <p>EMPRESA 3. Dar continuidad a las practicas, que haya empalme entre los practicantes. Que los practicantes tengan una formación mas integral que les posibilite entender que son las organizaciones en realidad. Que vean las cosas no solo desde la postura psicológica, sin o administrativa.</p> <p>EMPRESA 1. Valdría la pena el tener dentro del tiempo de practica un tiempo de periodo de prueba para las partes en el que se pueda tomar la decisión de continuar o no con la practica.</p> <p>ASESORES Llevar a cabo un estudio de necesidades del medio y de los nichos estratégicos donde las practicas de la universidad podrían encajar, para así desarrollar proyectos con mayor impacto.</p>	<p>Tener practicantes en empresas que muestren auténtico interés en la Psicología organizacional y tengan apertura al cambio.</p> <p>1. Crear un centro de consultoría como modalidad de práctica (propuesto por Usted en reunión con asesores hace pocos días) 2. Que las prácticas sean remuneradas</p> <p>Ensayo ceremonia de grados</p> <p>ASESORES Que los proyectos que realicen los estudiantes tengan la importancia que se merece para que se puedan realizar en su totalidad. Que las prácticas sean evaluadas desde la coordinación para determinar que empresas no han implementado cambios No permitir más de 3 años de práctica para que se genere empleo Que los estudiantes sean seleccionados de acuerdo al momento por el cual este atravesando la empresa. Que se reconozca al estudiante cuando este aporte elementos importantes para la vida organizacional.</p>	<p>ASESORES. Que sean asumidas por los colectivos profesionales con macroproyectos con continuidad, los cuales se van desarrollando a partir del proyecto integrador y en donde el estudiante desarrolle su proyecto articulado a la propuesta del macroproyecto definido por el colectivo. Así las siguientes prácticas le darán continuidad hasta un momento en que se logre incorporar las nuevas prácticas de gestión humana propuestas al sistema organizacional de acciones en gerencia del talento humano.</p>	<p>ASESORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que las prácticas no dependieran solo de la ubicación de los estudiantes en empresas individuales, sino que a través de la Universidad se generaran proyectos que se ofrecieran a las instituciones y que obviamente se desarrollaran con los practicantes, no solo de organizacional, sino de todas las áreas de la psicología. • Articulación de los proyectos de practica con las líneas de investigación, para que con sus contenidos nutran los proyectos que se adelantan en su interior. • Socialización general de los proyectos al final de cada semestre con la presencia de todos los directores de línea. • Lograr la internacionalización de las prácticas, no solo en el área organizacional. • Generar convenios con otras universidades del país para que los estudiantes puedan hacer intercambios que potencialicen mucho más su formación.

EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4
<p>PRACTICANTES</p> <p>*Sostengo que el cambio se efectúa más fácilmente si el método para llevarlo a cabo es razonablemente un año continuo y con pautas claramente establecidas. (Es pensar y actuar como profesional, mas no como estudiante).</p> <p>*Mi sugerencia es la de "no irnos por las ramas", en los Programas Propuestos. Cuando se experimenta un cambio, aunque sea pequeño, la experiencia va llevando hacia nuevos cambios.</p> <p>*Preparar y formar al estudiante frente a los retos profesionales y laborales a los cuales se enfrenta desde la realidad y no desde la academia. (Presentación personal, redacción y presentación de informes, discreción en el manejo de información confidencial, sentido de pertenencia y compromiso por el enfoque seleccionado en este caso Psicología Organizacional).</p> <p>*Identificar las competencias que debe tener un estudiante practicante del área, es decir, que sea el enfoque seleccionado por vocación y no por opción de experimentación, y así obtener mejores resultados en el área y en la empresa donde desempeñe sus funciones y labores asignadas.</p> <p>El único problema es que estudiantes con talento será mas complicado encontrarlos y conservarlos en las organizaciones. No olvidemos que el talento es un recurso que las personas solo aportan si quieren, si aprecian que se les trate como tales; un recurso que sale cada día de la empresa y que puede desaparecer de una organización como consecuencia de la rotación externa.</p> <p>*El acompañamiento tanto del asesor asignado por la Universidad como el delegado por la empresa, para trabajar mancomunadamente y no como partes aisladas.</p> <p>*A las empresas estipularles un tiempo limitado de solicitar practicantes para que tengan posibilidad futuros profesionales en ocupar dichos cargos.</p> <p>* El recopilar las experiencias de cada alumno a través de interacciones con otras empresas del mismo sector para enriquecer los conocimientos y experiencias con otros practicantes, es decir, conjugar la practica con otras realidades empresariales, que le permite percibir nuevos horizontes y paradigmas organizacionales.</p> <p>*Tener un Coordinador de Prácticas con experiencia en el área para canalizar inquietudes, dudas y sugerencias pertinentes al enfoque.</p> <p>* Crear Tertulias, Vídeo conferencias, Seminarios, entre otros, netamente de Psicología Organizacional con avances en el área involucrando diferentes facilitadores nacionales e internacionales.</p> <p>* Crear una biblioteca virtual exclusiva del área y obtener información sobre los avances que se tienen en las empresas en donde se encuentran los practicantes de la Universidad, así quedara sistematizada las prácticas y no solo un informe final exclusivo para las empresas, esto mejorara los estándares de calidad de los alumnos y de sus aportes profesionales.</p>	<p>PRACTICANTES</p> <p>Estudiar muy bien las empresas y su cultura, donde ese practicante va a lanzarse al mundo laboral por primera vez, pues cuando se tienen ese primer contacto, somos inseguros, idealistas y héroes, pero llegamos a ese mundo y nos golpeamos tan fuerte que sentimos cierta aversión a una organización que se nos asemeje el tipo de organización que me fue asignada a mi.</p>	<p>PRACTICANTES</p> <p>Practicas que realmente fortalezcan el rol del psicólogo como generador de cambio de las mismas organizaciones con las cuales la universidad tiene convenios para sus practicantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espacios de reflexión en los cuales se ponga en discusión la rivalidad de las empresas en Colombia vistas desde la psicología organizacional. 	<p>PRACTICANTES</p> <p>Creo que la experiencia fue muy importante para mi vida profesional. Podría ser que las personas pudieran tener esta misma experiencia. Fue una experiencia muy rica en conocimientos.</p>

Anexo E. Resultados Encuestas a Practicantes

Pregunta 1:

¿Los informes, planes de trabajo y materiales elaborados por los Usted, fueron pertinentes con el proyecto de práctica a desarrollar al interior de la Institución?

EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5
<p>Enhorabuena, debido a que existían cambios en la empresa, crecimientos o reducciones, desplazamientos de personal (ascensos, despidos, traslados, retiros), fluctuaciones en el volumen de clientes. Los informes, planes de trabajo y materiales elaborados durante el periodo de práctica fueron pertinentes, fructíferos, prácticos, acertados y pioneros en programas posteriores de acuerdo a las necesidades que la empresa presentaba en esos momentos.</p>	<p>Porque fueron totalmente relacionados con la labor que yo estaba desarrollando en el interior de la organización.</p>	<p>Ya que la empresa esta pasando de un paradigma mecanicista a un paradigma sistémico y mi proyecto ayudo a fortalecer desde la propuesta de talleres a la gerencia media, en el proyecto psicosocial de la empresa, ayudando a rescatar lo humano de la empresa, de acuerdo con los postulados propuestos por ella.</p>	<p>Al momento de hacer mi plan de trabajo, me dieron a conocer sus necesidades y de acuerdo a esto planté mi propuesta.</p>	<p>Porque permiten cambios organizacionales e innovación y certificación de cada cargo dentro de la empresa.</p>

Pregunta 2:

¿La operacionalización del proyecto de práctica, le permitió la elección y aplicación de diferentes estrategias para ser desarrolladas al interior de la Organización?

EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5
<p>En horabuena. Esta operacionalización permitió el abordaje de la aplicación de las diferentes estrategias desde estas tres posiciones:</p> <ul style="list-style-type: none">• Un sistema de valores y principios compartidos.• Un conocimiento o creencias de cómo funcionan los asuntos y su interacción con las personas que formaban la organización, debido a la apertura en psicología organizacional a pesar de la trayectoria empresarial.• Un conocimiento de cómo son las estructuras organizativas y los sistemas o medios de control que se utilizan para conseguir determinadas normas o comportamientos, es decir – la forma en que la empresa hace las cosas – en el sector de la confección.	<p>En algunas cosas si, pero estaba muy controlada por la organización, pues era una empresa que nunca había tenido una psicóloga en su interior y no les gustaban muchas cosas propuestas.</p>	<p>Si, ya que los trabajos realizados en la práctica fueron hechos en el tiempo de la gente, y esto posibilito la aplicación de diferentes estrategias.</p>	<p>Porque en la empresa las cosas debían ser muy rápidas y no había mucho tiempo para realizar un proceso de selección por competencias, como se debía hacer, entonces no fueron muchas las estrategias que pude desarrollar.</p>	<p>Si, porque se posibilito con el proyecto de practica transformar la forma como se venia trabajando, se enfoco en las competencias y en un mayor acercamiento con el trabajador.</p>

Pregunta 3:

Qué modelos de la Psicología Organizacional trabajo durante su practica (por favor señálelos con una X a la izquierda de cada uno de ellos)? y en que medida le permitieron a la empresa efectuar modificaciones en las estrategias de talento humano? Si alguna de ellas no aplica a su caso, por favor omita la respuesta al ítem respectivo.

Se obtuvieron los siguientes promedios:

Análisis y Descripción de Cargos	1.40
Selección de Personal	4.60
Inducción	4.60
Entrenamiento	0.00
Valoración de Cargos	1.00
Valoración del Desempeño	3.00
Capacitación Integral	3.20
Motivación	3.00
Clínica Organizacional	1.80
Diagnóstico Organizacional	1.80
Diagnóstico Clima	0.80
Gestión por Competencias	1.00
Procesos Norma ISO	0.00
Asesoría	0.00
Consultoría	1.00

EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5
<p>Análisis y descripción de cargos 1 - 2 - 3 - 4(X) - 5</p> <p>Selección de personal 1 - 2 - 3 - 4 - 5(X)</p> <p>Inducción 1 - 2 - 3 - 4 - 5(X)</p> <p>Entrenamiento 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Valoración de cargos 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Valoración del desempeño 1 - 2(X) - 3 - 4 - 5</p> <p>Capacitación integral 1 - 2 - 3 - 4 - 5(X)</p> <p>Motivación 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Clínica Organizacional 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Diagnóstico Organizacional 1 - 2(X) - 3 - 4 - 5</p> <p>Diagnóstico clima Organizacional 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Gestión por competencias 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Procesos de la norma ISO en GH 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Procesos de asesoría en GH 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Procesos de consultoría en GH 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Análisis y descripción de cargos (4): Se hizo para operario(a) de la confección para el manejo de las maquinas planas y fileteadoras. De igual manera para mecánicos del sector. Esto permitió que se tuviera en cuenta las funciones y habilidades técnicas de las personas de acuerdo al perfil requerido.</p>	<p>Análisis y descripción de cargos 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Selección de personal 1 - 2 - 3 - X4 - 5</p> <p>Inducción 1 - 2 - 3 - X4 - 5</p> <p>Entrenamiento 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Valoración de cargos 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Valoración del desempeño 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Capacitación integral 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Motivación 1 - 2 - 3 - X4 - 5</p> <p>Clínica organizacional 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Diagnóstico organizacional 1 - 2 - 3 - X4 - 5</p> <p>Diagnóstico clima organizacional 1 - 2 - 3 - X4 - 5</p> <p>Gestión por competencias 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Procesos de la norma ISO en GH 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Procesos de asesoría en GH 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Procesos de consultoría en GH 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p>	<p>Análisis y descripción de cargos 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Selección de personal 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Inducción 1 - 2 - 3 - 4 - X5</p> <p>Inducción 1 - 2 - 3 - X4 - 5</p> <p>Entrenamiento 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Valoración de cargos 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Valoración de cargos integral 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Valoración del desempeño 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Valoración del desempeño integral 1 - 2 - 3 - X4 - 5</p> <p>Capacitación 1 - 2 - 3 - X4 - 5</p> <p>Motivación 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Valoración del desempeño 1 - 2 - 3 - X4 - 5</p> <p>Capacitación integral 1 - 2 - 3 - X4 - 5</p> <p>Clínica organizacional 1 - 2 - 3 - X4 - 5</p> <p>Diagnóstico organizacional 1 - 2 - 3 - X4 - 5</p> <p>Motivación 1 - 2 - 3 - X4 - 5</p> <p>Clínica organizacional 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Diagnóstico organizacional 1 - 2 - 3 - X4 - 5</p> <p>Diagnóstico clima organizacional 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Diagnóstico clima organizacional 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Gestión por competencias 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Procesos de la norma ISO en GH 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Procesos de asesoría en GH 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Procesos de consultoría en GH 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p>	<p>Análisis y descripción de cargos 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Selección de personal 1 - 2 - 3 - X4 - 5</p> <p>Inducción 1 - 2 - 3 - 4 - X5</p> <p>Entrenamiento 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Valoración de cargos 1 - 2 - 3 - 4 - X5</p> <p>Valoración del desempeño 1 - 2 - 3 - 4 - X5</p> <p>Capacitación integral 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Motivación 1 - 2 - 3 - X4 - 5</p> <p>Clínica organizacional 1 - 2 - 3 - 4 - X5</p> <p>Diagnóstico organizacional 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Diagnóstico clima organizacional 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Gestión por competencias 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Procesos de la norma ISO en GH 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Procesos de asesoría en GH 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Procesos de consultoría en GH 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Procesos de consultoría en GH 1 - 2 - 3 - 4 - X5</p>	<p>Análisis y descripción de cargos 1 - 2 - X3 - 4 - 5</p> <p>Selección de personal 1 - 2 - 3 - 4 - X5</p> <p>Inducción 1 - 2 - 3 - 4 - X5</p> <p>Entrenamiento 1 - 2 - 3 - 4 - X5</p> <p>Valoración de cargos 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Valoración del desempeño 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Capacitación integral 1 - 2 - 3 - X4 - 5</p> <p>Motivación 1 - 2 - 3 - X4 - 5</p> <p>Clínica organizacional 1 - 2 - 3 - X4 - 5</p> <p>Clínica organizacional 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Diagnóstico organizacional 1 - 2 - X3 - 4 - 5</p> <p>Diagnóstico clima organizacional 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Gestión por competencias 1 - X2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Procesos de la norma ISO en GH 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Procesos de asesoría en GH 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p> <p>Procesos de consultoría en GH 1 - 2 - 3 - 4 - 5</p>

EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5
<p>*Selección de personal (5): Inicialmente se realizó para cargos operativos, posteriormente se implementó para todos los cargos de la empresa, teniendo en cuenta el concepto psicológico para la vinculación de un candidato, debido a que con anterioridad solo se hacía basado en la estrategia de la recomendación de quien laboraba al interior de la empresa, o quien en realidad demostraba sus capacidades y habilidades netamente técnicas.</p> <p>Inducción (5): Este modelo permite el trabajo interdisciplinario con el Departamento de Producción para acercarse al operario(a) o personal administrativo, como funciona la razón de ser de la empresa (producir prendas de vestir para mercados internacionales) y así mismo conocer la misión, visión, políticas y valores de la empresa y demás aspectos administrativos para su orientación y afiliación para con su nuevo cargo.</p> <p>* Valoración del desempeño(2): Este modelo se hizo desde la parte teórica debido que su parte práctica tuvo impedimentos del factor tiempo en cuanto a los horarios y exigencias de producción, se hizo estudio piloto con mecánicos, sin embargo, quedó como iniciativa para una posterior práctica.</p>	<p>Si, la practicante que continuo después de mi, tenía más credibilidad que cuando yo inicié, después de perseverar mucho finalizando mi práctica ya me habían asignado algunas responsabilidades, como Inducción y una parte de Selección.</p>	<p>El desarrollo del proyecto psicosocial tuvo un gran alcance, tanto que se desarrolló en las otras empresas del grupo.</p>	<p>Los colaboradores se manifiestan con mis superiores haciendo énfasis en mi desempeño como persona y como profesional. Se manifestaron satisfechos.</p>	

EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5
<p>* Capacitación Integral (5): Se diseña y se desarrolla el programa "Aprende a Aprender" en tres niveles basados en las relaciones humanas, para mandos medios (Jefes y ayudantes de módulos) finalmente se certifico con la colaboración del Sena. También se tuvo la novedad de las connivencias en este programa.</p> <p>Capacitación para madres gestantes en colaboración de Salud Ocupacional (Médica y ARP).</p> <p>Capacitación para cargos administrativos en el factor humano, incluyendo exclusividad de estas actividades fuera del área laboral.</p> <p>*Diagnóstico Organizacional (2): Este modelo fue algo poco estructurado se baso en las necesidades inicialmente recopiladas por el Departamento de Relaciones Industriales pero sin un instrumento de validez medible, verificable y cuantificable, fue elaborado bajo la percepción y necesidades expresadas en el tiempo. Sin embargo quedo como iniciativa para una posterior práctica. De esto se logro involucrar practicantes del área de Nutrición.</p>				

EMPRESA 1	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5
<p>Enhorabuena. De acuerdo a los Subsistemas:</p> <p>Subsistema humano (quiénes son): Se implemento el modelo de selección de personal y de inducción a través del Dpto. Relaciones Industriales y no a partir de los mandos medios como se hacia anteriormente sin una estructura profesional. El impacto fue tener el concepto psicológico como criterio de validez para el ingreso de un candidato(a) al interior de la empresa con los parámetros establecidos para llevar a cabo los procesos de selección y quienes intervienen de acuerdo a lo estipulado técnicamente. En el modelo de inducción se obtuvo claridad frente al conocimiento y acercamiento del candidato(a) y evitar incertidumbre en cuanto deberes y beneficios para con la organización y viceversa, esto con el tiempo requirió de la elaboración de un vídeo.</p> <p>Se crearon capacitaciones de diferente índole como estímulo al mejoramiento de las Relaciones Humanas.</p> <p>Subsistema de trabajo (cómo se hace): Se integro la habilidad técnica en cuanto al conocimiento y desarrollo de nuevas destrezas en conjunto con la capacidad humana.</p> <p>Subsistema de administración (cómo se asignan los recursos): Se presentaron presupuestos financieros, humanos y locativos para que las actividades programadas se desarrollaran con los resultados esperados a través de diferentes cronogramas, mostrando planeación de las diferentes actividades.</p> <p>Subsistema de información (cómo se manejan los datos): Conocimiento de los manejos administrativos y operativos para el cumplimiento de las metas y propósitos esperados para cada programa, de acuerdo a los presupuestos y recursos aprobados por la Gerencia, a través de diferentes medios internos de publicación (cartelera, altavoz, entre otros).</p> <p>Estos Subsistemas y sus acciones están vinculados en mostrar sus efectos recíprocos a la fecha con algunos ajustes relevantes en lo económico, social y políticas de la empresa. Además la credibilidad y posibilidad de continuar con las prácticas en el área de la Psicología Organizacional.</p>			

Pregunta 4:

¿Los mecanismos implementados por el Programa de Psicología permiten la evaluación, ajustes y mejoras permanentes en el proceso de práctica que se realiza al interior de las empresas, de acuerdo con los requerimientos de las mismas?

EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5
<p>Enhorabuena. Esto requiere que la empresa sea receptiva y responda a los cambios externos. Actualmente las empresas actúan en un escenario de cambio casi permanente de las necesidades, con relación a productos y servicios, expectativas de los clientes, que surgen de cambios en las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas. Por eso es tan importante que las empresas puedan recoger información externa, reelaborarla y mantenerse flexible para seguir siendo competitiva, viable y poder sobrevivir. En el paradigma de las organizaciones, las tareas siempre cambian.</p>	<p>Considero que si, pues el seguimiento continuo del asesor permite que tanto el practicante como la organización exterioricen sus sentimientos con respecto a la labor del estudiante en el interior de la organización, y el acompañamiento es vital para el desarrollo del practicante, pues cuando salimos a laborar hay una gran inseguridad en la labor y necesitamos de muchísimo apoyo.</p>	<p>Creo que los mecanismos o medios implementados por el programa de psicología organizacional no son lo suficientemente contundentes para lograr un impacto y credibilidad en el hacer como psicólogos, ya que las empresas estan aun en una mentalidad "capitalista mecanicista" y la posición que tenemos todavía es de sospecha, o simplemente hay una adhesión acrítica perdiendo la misma psicología o por lo menos de lo que yo entiendo por psicología. Por tanto debemos tener mecanismos mas contundentes y de apoyo por parte de la universidad como institución, para desarrollar la productividad en las empresas y las organizaciones. (de la realización de una buena propedéutica empieza la transformación de un nuevo hacer).</p>	<p>En varias ocasiones el asesor no estuvo muy al tanto del proceso.</p>	<p>Son aterrizados, actualizados, y se basan en las necesidades del practicante.</p>

Pregunta 5:

¿Realizó Usted trabajo interdisciplinario, de forma tal que generara temas y propuestas a la Institución para ser desarrollados en el proyecto de práctica?

EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5
Enhorabuena. En la empresa se trataba de aprovechar todas las capacidades de sus colaboradores, todas las posibilidades de la empresa, toda la creatividad que surgiera de los esfuerzos compartidos. Allí no se trataba de contratar una cantidad de superdotados, sino que el conjunto de profesionales que existíamos funcionara inteligentemente, se trataba que diéramos resultados extraordinarios, con los recursos ordinarios. En general la empresa siempre acepto las propuestas dadas, inicialmente tenia objeción, pero finalmente daba la posibilidad de “experimentar-ensayar o de colocar a ciencia cierta las propuestas”, ya fuese a nivel interdisciplinario o del profesional en particular.	Si, se implantaron varios procesos para el Desarrollo Humano, empezándose a crear cultura, aceptación y necesidad.	La formación de la brigada de emergencia de la empresa en primeros auxilios psicológicos y en primeros auxilios paramédicos.	La producción es un impedimento para realizar mi propuesta.	Si lo realicé. y permitió la realización de propuestas y proyectos de utilidad para la organización, como por ejemplo brigadas, capacitaciones diversas, practicas de manufactura, etc.

Pregunta 6:

¿Qué cambios percibió Usted en la organización como resultado de su práctica en el área de Psicología Organizacional?

EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5
<p>*Este enfoque de Psicología Organizacional cambia creencias y percepciones sobre el rol del Psicólogo al interior de la empresa productiva ya que se puede desempeñar en muchas áreas.</p> <p>*El liderazgo es examinado en sus aspectos relacionales y, por ejemplo, las cuestiones éticas y morales se han transformado en elemento clave de las relaciones con el personal.</p> <p>*En la motivación se dio un paso desde las recompensas externas hacia motivadores que nacen del trabajo mismo.</p> <p>*Los recursos económicos no siempre son indispensables para realizar cambios actitudinales, la capacidad humana se complementa con la capacidad técnica.</p> <p>*Cambio de hábitos: de pensar en tareas, se empieza a pensar en procesos.</p> <p>*La era del individuo aislado se va reemplazando por la del trabajo en equipo, para establecer relaciones bidireccionales entorno al contexto laboral.</p> <p>*Disposición para generar nuevos espacios a diferentes áreas profesionales.</p> <p>*Credibilidad en el acompañamiento y seguimiento de todos los modelos y actividades propuestas.</p>	<p>Se preocupaban un poco más por las personas, los cumpleaños, capacitarlos, escucharlos, ser más humanos con todos sus empleados, vieron la labor tan importante que continuaron con otra practicante.</p>	<p>Dicho por ellos mismos: la cercanía y preocupación de la administración por las familias y ellos mismos como trabajadores, debido al desarrollo del proyecto psicosocial y el cambio de actitud de la parte administrativa y la gerencia media con respecto a ellos. Esos fueron para mi los mas claros.</p>	<p>En la empresa he notado que mis selecciones de personal han sido buenas y satisfactorias, mis capacitaciones les fueron útiles para su trabajo y su vida personal. Todavía estoy en el proceso de evaluación para el desarrollo, lo cual ha generado varios cambios en los ingenieros y en GH.</p>	<p>Es una empresa muy tradicional en la que es muy difícil que se logre la adaptación al cambio.</p> <p>Se develan altos índices de insatisfacción laboral.</p> <p>El área de gestión humana en la que están dos psicólogas, es un área integrada, organizada, es el eje de la empresa, ya que vela por el bienestar del empleado y de la empresa.</p>

Pregunta 7:

¿Qué opinión le merece la Psicología Organizacional en la empresa de producción en la que usted realizó su práctica?

EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5
<p>Los directivos y demás jefes de la empresa pueden ahora ser más conscientes de que tienen personas trabajando para ellos; que el trabajo se hace mediante seres humanos como ellos, cada uno con fuertes deseos de reconocimiento y participación. Cuanto mayor sea el sentimiento de pertenecer a la empresa, tanto mayor será el rendimiento.</p> <p>El rol del Psicólogo Organizacional es siempre dependiente del contexto, y el contexto es establecido por las relaciones que valoramos. Nuestra aproximación es pragmática. Nuestras observaciones y señalamientos se basan en la observación y participación directa de QUÉ es lo que pasa, CÓMO persiste, y CÓMO se cambia esa situación. No podemos esperar influir sobre ninguna situación sin respetar la compleja red de personas que contribuyen y pertenecen a la empresa. El movimiento de los Subsistemas es mantenido en congruencia por medio de la autorreferencia, es decir, en lugar de girar en círculos hacia diversas direcciones, cada parte del sistema deberá mantenerse consistente consigo misma y con todas las partes del sistema al tiempo que éste cambia; es una profunda relación entre la actividad individual y el todo Organizacional.</p>	<p>Que las personas que trabajan en esa empresa son Seres Humanos, no maquinas que deben trabajar y sacar una producción, pues es una empresa que está o estaba con una gerencia con pensamientos muy antiguos e incoherentes frente a la tendencia de hoy.</p>	<p>Pienso que puede ser clave en la búsqueda del cambio paradigmático que están buscando ya que el cambio es mas desde un liderazgo profundo, un liderazgo desde la misma persona para llegar a ser competitivos en el mundo que tanto los reta.</p>	<p>Una disciplina que debe estar siempre en los procesos de una empresa; una persona y una profesional indispensable para el buen proceso de producción de todos los trabajadores y su capacitación constante, además en los procesos de certificación.</p>	<p>La psicología organizacional es de vital importancia ya que permite que la empresa funcione adecuadamente, posibilitando la optimización del desempeño de sus empleados. es uno de los ejes que mueve la empresa.</p>

Pregunta 8:

¿Que sugerencias daría Usted para mejorar cada vez más las prácticas de Psicología Organizacional?

EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5
<p>*Sostengo que el cambio se efectúa más fácilmente si el método para llevarlo a cabo es razonablemente un año continuo y con pautas claramente establecidas. (Es pensar y actuar como profesional, mas no como estudiante).</p> <p>*Mi sugerencia es la de "no irnos por las ramas", en los Programas Propuestos. Cuando se experimenta un cambio, aunque sea pequeño, la experiencia va llevando hacia nuevos cambios.</p> <p>*Preparar y formar al estudiante frente a los retos profesionales y laborales a los cuales se enfrenta desde la realidad y no desde la academia. (Presentación personal, redacción y presentación de informes, discreción en el manejo de información confidencial, sentido de pertenencia y compromiso por el enfoque seleccionado en este caso Psicología Organizacional).</p> <p>*Identificar las competencias que debe tener un estudiante practicante del área, es decir, que sea el enfoque seleccionado por vocación y no por opción de experimentación, y así obtener mejores resultados en el área y en la empresa donde desempeñe sus funciones y labores asignadas.</p>	<p>Estudiar muy bien las empresas y su cultura, donde ese practicante va a lanzarse al mundo laboral por primera vez, pues cuando se tienen ese primer contacto, somos inseguros, idealistas y héroes, pero llegamos a ese mundo y nos golpeamos tan fuerte que sentimos cierta aversión a una organización que se nos asemeje el tipo de organización que me fue asignada a mi.</p>	<p>Practicas que realmente fortalezcan el rol del psicólogo como generador de cambio de las mismas organizaciones con las cuales la universidad tiene convenios para sus practicantes.</p> <p>Espacios de reflexión en los cuales se ponga en discusión la rivalidad de las empresas en Colombia vistas desde la psicología organizacional.</p>	<p>Creo que la experiencia fue muy importante para mi vida profesional. Podría ser que las personas pudieran tener esta misma experiencia. Fue una experiencia muy rica en conocimientos.</p>	

EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5
<p>El único problema es que estudiantes con talento será mas complicado encontrarlos y conservarlos en las organizaciones. No olvidemos que el talento es un recurso que las personas solo aportan si quieren, si aprecian que se les trate como tales; un recurso que sale cada día de la empresa y que puede desaparecer de una organización como consecuencia de la rotación externa.</p> <p>*El acompañamiento tanto del asesor asignado por la Universidad como el delegado por la empresa, para trabajar mancomunadamente y no como partes aisladas.</p> <p>*A las empresas estipularles un tiempo limitado de solicitar practicantes para que tengan posibilidad futuros profesionales en ocupar dichos cargos.</p> <p>* El recopilar las experiencias de cada alumno a través de interacciones con otras empresas del mismo sector para enriquecer los conocimientos y experiencias con otros practicantes, es decir, conjugar la practica con otras realidades empresariales, que le permite percibir nuevos horizontes y paradigmas organizacionales.</p> <p>*Tener un Coordinador de Prácticas con experiencia en el área para canalizar inquietudes, dudas y sugerencias pertinentes al enfoque.</p>				

EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5
<p>* Crear Tertulias, Vídeo conferencias, Seminarios, entre otros, netamente de Psicología Organizacional con avances en el área involucrando diferentes facilitadores nacionales e internacionales.</p> <p>* Crear una biblioteca virtual exclusiva del área y obtener información sobre los avances que se tienen en las empresas en donde se encuentran los practicantes de la Universidad, así quedara sistematizada las prácticas y no solo un informe final exclusivo para las empresas, esto mejorara los estándares de calidad de los alumnos y de sus aportes profesionales.</p>				

Categorización de las respuestas

Pregunta 1:

¿Los informes, planes de trabajo y materiales elaborados por los Usted, fueron pertinentes con el proyecto de práctica a desarrollar al interior de la Institución?

SEMEJANZAS	DIFERENCIAS	LO QUE ES OBVIO	LO QUE ES VEDADO
<p>Empresa 1. Enhorabuena. Debido a que existían cambios en la empresa, crecimientos o reducciones, desplazamientos de personal (ascensos, despidos, traslados, retiros), fluctuaciones en el volumen de clientes. Los informes, planes de trabajo y materiales elaborados durante el periodo de práctica fueron pertinentes, fructíferos, prácticos, acertados y pioneros en programas posteriores de acuerdo a las necesidades que la empresa presentaba en esos momentos.</p> <p>Empresa 2. Por que fueron totalmente relacionados con la labor que yo estaba desarrollando en el interior de la organización.</p> <p>Empresa 3. Ya que la empresa esta pasando de un paradigma mecanicista a un paradigma sistémico y mi proyecto ayudo a fortalecer desde la propuesta de talleres a la gerencia media, en el proyecto psicosocial de la empresa, ayudando a rescatar lo humano de la empresa, de acuerdo con los postulados propuestos por ella.</p> <p>Empresa 4. Al momento de hacer mi plan de trabajo en Varta me dieron a conocer sus necesidades y de acuerdo a esto planté mi propuesta.</p> <p>Empresa 5. Porque permiten cambios organizacionales e innovación y certificación de cada cargo dentro de la empresa.</p>	<p>Empresa 5. Porque permiten cambios organizacionales e innovación y certificación de cada cargo dentro de la empresa.</p>		

Pregunta 2:

¿La operacionalización del proyecto de práctica, le permitió la elección y aplicación de diferentes estrategias para ser desarrolladas al interior de la Organización?

SEMEJANZAS	DIFERENCIAS	LO QUE ES OBVIO	LO QUE ES VEDADO
<p>Empresa 1. Enhorabuena. Esta operacionalización permitió el abordaje de la aplicación de las diferentes estrategias desde estas tres posiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un sistema de valores y principios compartidos. • Un conocimiento o creencias de cómo funcionan los asuntos y su interacción con las personas que formaban la organización, debido a la apertura en Psicología Organizacional a pesar de la trayectoria empresarial. • Un conocimiento de cómo son las estructuras organizativas y los sistemas o medios de control que se utilizan para conseguir determinadas normas o comportamientos, es decir – La forma en que la empresa hace las cosas – en el sector de la confección. <p>Empresa 2. En algunas cosas si, pero estaba muy controlada por la organización, pues era una empresa que nunca había tenido una psicóloga en su interior y no les gustaban muchas cosas propuestas.</p> <p>Empresa 3. Si, ya que los trabajos realizados en la práctica fueron hechos en el tiempo de la gente, y esto posibilito la aplicación de diferentes estrategias.</p> <p>Empresa 4. Porque en la empresa Acción las cosas debían ser muy rápidas y no había mucho tiempo para realizar un proceso de selección por competencias, como se debía hacer, entonces no fueron muchas las estrategias que pude desarrollar.</p> <p>Empresa 5. Si, porque se posibilito con el proyecto de practica transformar la forma como se venia trabajando, se enfoco en las competencias y en un mayor acercamiento con el trabajador.</p>	<p>Empresa 1. Enhorabuena. Esta operacionalización permitió el abordaje de la aplicación de las diferentes estrategias desde estas tres posiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un sistema de valores y principios compartidos. • Un conocimiento o creencias de cómo funcionan los asuntos y su interacción con las personas que formaban la organización, debido a la apertura en Psicología Organizacional a pesar de la trayectoria empresarial. • Un conocimiento de cómo son las estructuras organizativas y los sistemas o medios de control que se utilizan para conseguir determinadas normas o comportamientos, es decir – La forma en que la empresa hace las cosas – en el sector de la confección. <p>Empresa 4. Porque en la empresa las cosas debían ser muy rápidas y no había mucho tiempo para realizar un proceso de selección por competencias, como se debía hacer, entonces no fueron muchas las estrategias que pude desarrollar.</p>		<p>Empresa 2. En algunas cosas si, pero estaba muy controlada por la organización, pues era una empresa que nunca había tenido una psicóloga en su interior y no les gustaban muchas cosas propuestas.</p> <p>Empresa 3. Si, ya que los trabajos realizados en la práctica fueron hechos en el tiempo de la gente, y esto posibilito la aplicación de diferentes estrategias.</p>

Pregunta 3:

Qué modelos de la Psicología Organizacional trabajo durante su practica (por favor señálelos con una X a la izquierda de cada uno de ellos)?, y en que medida le permitieron a la empresa efectuar modificaciones en las estrategias de talento humano? Si alguna de ellas no aplica a su caso, por favor omita la respuesta al ítem respectivo.

Se obtuvieron los siguientes promedios generales:

Análisis y Descripción de Cargos	1.40.
Selección de Personal	4.60.
Inducción	4.60.
Entrenamiento	0.00.
Valoración de Cargos	1.00.
Valoración del Desempeño	3.00.
Capacitación Integral	3.20.
Motivación	3.00.
Clínica Organizacional	1.80.
Diagnóstico Organizacional	1.80.
Diagnóstico Clima	0.80.
Gestión por Competencias	1.00.
Procesos Norma ISO	0.00
Asesoría	0.00
Consultoría	1.00

SEMEJANZAS	DIFERENCIAS	LO QUE ES OBVIO	LO QUE ES VEDADO
<p><u>Selección de Personal:</u> Empresa 1. Empresa 2. Empresa 3. Empresa 4. Empresa 5.</p> <p><u>Inducción:</u> Empresa 1. Empresa 2. Empresa 3. Empresa 4. Empresa 5.</p> <p><u>Valoración del Desempeño:</u> Empresa 1. Empresa 3. Empresa 4. Empresa 5.</p> <p><u>Capacitación Integral:</u> Empresa 1. Empresa 3. Empresa 4. Empresa 5.</p> <p><u>Motivación:</u> Empresa 2. Empresa 3. Empresa 4. Empresa 5.</p> <p><u>Diagnóstico Organizacional:</u> Empresa 1. Empresa 2. Empresa 5.</p>	<p><u>Análisis y Descripción de Cargos:</u> Empresa 1. Empresa 5.</p> <p><u>Valoración de Cargos:</u> Empresa 4.</p> <p><u>Clínica Organizacional:</u> Empresa 3. Empresa 4.</p> <p><u>Diagnóstico Clima:</u> Empresa 2.</p> <p><u>Gestión por Competencias:</u> Empresa 4. Empresa 5.</p> <p><u>Consultoría en GH:</u> Empresa 4.</p>		<p>No han trabajado: Entrenamiento, Procesos de la Norma Iso, ni Asesorías en Gestión Humana NINGUNA EMPRESA.</p>

Pregunta 4.

¿Los mecanismos implementados por el Programa de Psicología permiten la evaluación, ajustes y mejoras permanentes en el proceso de práctica que se realiza al interior de las empresas, de acuerdo con los requerimientos de las mismas?

SEMEJANZAS	DIFERENCIAS	LO QUE ES OBVIO	LO QUE ES VEDADO
<p>Empresa 1. Enhorabuena. Esto requiere que la empresa sea receptiva y responda a los cambios externos. Actualmente las empresas actúan en un escenario de cambio casi permanente de las necesidades, con relación a productos y servicios, expectativas de los clientes, que surgen de cambios en las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas. Por eso es tan importante que las empresas puedan recoger información externa, reelaborarla y mantenerse flexible para seguir siendo competitiva, viable y poder sobrevivir. En el paradigma de las organizaciones, las tareas siempre cambian.</p> <p>Empresa 2. Considero que si, pues el seguimiento continuo del asesor permite que tanto el practicante como la organización exterioricen sus sentimientos con respecto a la labor del estudiante en el interior de la organización, y el acompañamiento es vital para el desarrollo del practicante, pues cuando salimos a laborar hay una gran inseguridad en la labor y necesitamos de muchísimo apoyo.</p> <p>Empresa 5. Son aterrizados, actualizados, y se basan en las necesidades del practicante.</p>	<p>Empresa 3. Creo que los mecanismos o medios implementados por el programa de psicología organizacional no son lo suficientemente contundentes para lograr un impacto y credibilidad en el hacer como psicólogos, ya que las empresas están aun en una mentalidad “capitalista mecanicista” y la posición que tenemos todavía es de sospecha, o simplemente hay una adhesión acrítica perdiendo la misma psicología o por lo menos de lo que yo entiendo por psicología. por tanto debemos tener mecanismos mas contundentes y de apoyo por parte de la universidad como institución, para desarrollar la productividad en las empresas y las organizaciones. (de la realización de una buena propedéutica empieza la transformación de un nuevo hacer).</p> <p>Empresa 4. En varias ocasiones el asesor no estuvo muy al tanto del proceso.</p>		<p>Empresa 3. Creo que los mecanismos o medios implementados por el programa de psicología organizacional no son lo suficientemente contundentes para lograr un impacto y credibilidad en el hacer como psicólogos, ya que las empresas están aun en una mentalidad “capitalista mecanicista” y la posición que tenemos todavía es de sospecha, o simplemente hay una adhesión acrítica perdiendo la misma psicología o por lo menos de lo que yo entiendo por psicología. por tanto debemos tener mecanismos mas contundentes y de apoyo por parte de la universidad como institución, para desarrollar la productividad en las empresas y las organizaciones. (de la realización de una buena propedéutica empieza la transformación de un nuevo hacer).</p>

Pregunta 5:

¿Realizó Usted trabajo interdisciplinario, de forma tal que generara temas y propuestas a la Institución para ser desarrollados en el proyecto de práctica?

SEMEJANZAS	DIFERENCIAS	LO QUE ES OBVIO	LO QUE ES VEDADO
<p>Empresa 1. Enhorabuena. En la empresa se trataba de aprovechar todas las capacidades de sus colaboradores, todas las posibilidades de la empresa, toda la creatividad que surgiera de los esfuerzos compartidos. Allí no se trataba de contratar una cantidad de superdotados, sino que el conjunto de profesionales que existíamos funcionara inteligentemente, se trataba que diéramos resultados extraordinarios, con los recursos ordinarios. En general la empresa siempre acepto las propuestas dadas, inicialmente tenia objeción, pero finalmente daba la posibilidad de “experimentar-ensayar o de colocar a ciencia cierta las propuestas”, ya fuese a nivel interdisciplinario o del profesional en particular.</p> <p>Empresa 2. Si, se implantaron varios procesos para el Desarrollo Humano, empezándose a crear cultura, aceptación y necesidad.</p> <p>Empresa 3. La formación de la brigada de emergencia de la empresa en primeros auxilios psicológicos y en primeros auxilios paramédicos.</p> <p>Empresa 5. Si lo realicé. y permitió la realización de propuestas y proyectos de utilidad para la organización, como por ejemplo brigadas, capacitaciones diversas, practicas de manufactura, etc.</p>	<p>Empresa 4. La producción es un impedimento para realizar mi propuesta.</p>		<p>Empresa 4. La producción es un impedimento para realizar mi propuesta.</p>

Pregunta 6:

¿Qué cambios percibió Usted en la organización como resultado de su práctica en el área de Psicología Organizacional?

SEMEJANZAS	DIFERENCIAS	LO QUE ES OBVIO	LO QUE ES VEDADO
<p>Empresa 1. *Este enfoque de Psicología Organizacional cambia creencias y percepciones sobre el rol del Psicólogo al interior de la empresa productiva ya que se puede desempeñar en muchas áreas. *El liderazgo es examinado en sus aspectos relacionales y, por ejemplo, las cuestiones éticas y morales se han transformado en elemento clave de las relaciones con el personal. *En la motivación se dio un paso desde las recompensas externas hacia motivadores que nacen del trabajo mismo. *Los recursos económicos no siempre son indispensables para realizar cambios actitudinales, la capacidad humana se complementa con la capacidad técnica. *Cambio de hábitos: de pensar en tareas, se empieza a pensar en procesos. *La era del individuo aislado se va reemplazando por la del trabajo en equipo, para establecer relaciones bidireccionales entorno al contexto laboral. *Disposición para generar nuevos espacios a diferentes áreas profesionales. *Credibilidad en el acompañamiento y seguimiento de todos los modelos y actividades propuestas.</p> <p>Empresa 2. Se preocupaban un poco más por las personas, los cumpleaños, capacitarlos, escucharlos, ser más humanos con todos sus empleados, vieron la labor tan importante que continuaron con otra practicante.</p> <p>Empresa 3. Dicho por ellos mismos: la cercanía y preocupación de la administración a las familias y a ellos mismos como trabajadores, debido al desarrollo del proyecto psicosocial y el cambio de actitud de la parte administrativa y la gerencia media con respecto a ellos. Esos fueron para mí los más claros.</p> <p>Empresa 4. En la empresa he notado que mis selecciones de personal han sido buenas y satisfactorias, mis capacitaciones les fueron útiles para su trabajo y su vida personal. Todavía estoy en el proceso de evaluación para el desarrollo, lo cual ha generado varios cambios en los ingenieros y en GH.</p> <p>Empresa 5. El área de gestión humana en la que están dos psicólogas, es un área integrada, organizada, es el eje de la empresa, ya que vela por el bienestar del empleado y de la empresa.</p>	<p>Empresa 5. Es una empresa muy tradicional en la que es muy difícil que se logre la adaptación al cambio. Se develan altos índices de insatisfacción laboral.</p>		

Pregunta 7:

¿Qué opinión le merece la Psicología Organizacional en la empresa de producción en la que usted realizó su practica?.

SEMEJANZAS	DIFERENCIAS	LO QUE ES OBVIO	LO QUE ES VEDADO
<p>Empresa 1. Los directivos y demás jefes de la empresa pueden ahora ser más conscientes de que tienen personas trabajando para ellos; que el trabajo se hace mediante seres humanos como ellos, cada uno con fuertes deseos de reconocimiento y participación. Cuanto mayor sea el sentimiento de pertenecer a la empresa, tanto mayor será el rendimiento. El rol del Psicólogo Organizacional es siempre dependiente del contexto, y el contexto es establecido por las relaciones que valoramos. Nuestra aproximación es pragmática. Nuestras observaciones y señalamientos se basan en la observación y participación directa de QUÉ es lo que pasa, CÓMO persiste, y CÓMO se cambia esa situación. No podemos esperar influir sobre ninguna situación sin respetar la compleja red de personas que contribuyen y pertenecen a la empresa. El movimiento de los Subsistemas es mantenido en congruencia por medio de la autorreferencia, es decir, en lugar de girar en círculos hacia diversas direcciones, cada parte del sistema deberá mantenerse consistente consigo misma y con todas las partes del sistema al tiempo que éste cambia; es una profunda relación entre la actividad individual y el todo Organizacional.</p> <p>Empresa 3. Pienso que puede ser clave en la búsqueda del cambio paradigmático que están buscando ya que el cambio es mas desde un liderazgo profundo, un liderazgo desde la misma persona para llegar a ser competitivos en el mundo que tanto los reta.</p> <p>Empresa 4. Una disciplina que debe estar siempre en los procesos de una empresa; una persona y una profesional indispensable para el buen proceso de producción de todos los trabajadores y su capacitación constante, además en los procesos de certificación.</p> <p>Empresa 5. La psicología organizacional es de vital importancia ya que permite que la empresa funcione adecuadamente, posibilitando la optimización del desempeño de sus empleados. es uno de los ejes que mueve la empresa.</p>	<p>Empresa 2. Que las personas que trabajan en esa empresa son Seres Humanos, no maquinas que deben trabajar y sacar una producción.</p>	<p>Empresa 2. Que las personas que trabajan en esa empresa son Seres Humanos, no maquinas que deben trabajar y sacar una producción.</p>	

Pregunta 8:

¿Que sugerencias daría Usted para mejorar cada vez más las prácticas de Psicología Organizacional?

EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4
<p>Empresa 1. *Sostengo que el cambio se efectúa más fácilmente si el método para llevarlo a cabo es razonablemente un año continuo y con pautas claramente establecidas. (Es pensar y actuar como profesional, mas no como estudiante).</p> <p>*Mi sugerencia es la de "no irnos por las ramas", en los Programas Propuestos. Cuando se experimenta un cambio, aunque sea pequeño, la experiencia va llevando hacia nuevos cambios.</p> <p>*Preparar y formar al estudiante frente a los retos profesionales y laborales a los cuales se enfrenta desde la realidad y no desde la academia. (Presentación personal, redacción y presentación de informes, discreción en el manejo de información confidencial, sentido de pertenencia y compromiso por el enfoque seleccionado en este caso Psicología Organizacional).</p> <p>*Identificar las competencias que debe tener un estudiante practicante del área, es decir, que sea el enfoque seleccionado por vocación y no por opción de experimentación, y así obtener mejores resultados en el área y en la empresa donde desempeñe sus funciones y labores asignadas.</p>	<p>Empresa 2. Estudiar muy bien las empresas y su cultura, donde ese practicante va a lanzarse al mundo laboral por primera vez, pues cuando se tienen ese primer contacto, somos inseguros, idealistas y héroes, pero llegamos a ese mundo y nos golpeamos tan fuerte que sentimos cierta aversión a una organización que se nos asemeje el tipo de organización que me fue asignada a mi.</p>	<p>Empresa 3. Practicas que realmente fortalezcan el rol del psicólogo como generador de cambio de las mismas organizaciones con las cuales la universidad tiene convenios para sus practicantes. Espacios de reflexión en los cuales se ponga en discusión la rivalidad de las empresas en Colombia vistas desde la psicología organizacional.</p>	<p>Empresa 4. Creo que la experiencia fue muy importante para mi vida profesional. Podría ser que las personas pudieran tener esta misma experiencia. Fue una experiencia muy rica en conocimientos.</p>

EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4
<p>El único problema es que estudiantes con talento será mas complicado encontrarlos y conservarlos en las organizaciones. No olvidemos que el talento es un recurso que las personas solo aportan si quieren, si aprecian que se les trate como tales; un recurso que sale cada día de la empresa y que puede desaparecer de una organización como consecuencia de la rotación externa.</p> <p>*El acompañamiento tanto del asesor asignado por la Universidad como el delegado por la empresa, para trabajar mancomunadamente y no como partes aisladas.</p> <p>*A las empresas estipularles un tiempo limitado de solicitar practicantes para que tengan posibilidad futuros profesionales en ocupar dichos cargos.</p> <p>* El recopilar las experiencias de cada alumno a través de interacciones con otras empresas del mismo sector para enriquecer los conocimientos y experiencias con otros practicantes, es decir, conjugar la practica con otras realidades empresariales, que le permite percibir nuevos horizontes y paradigmas organizacionales.</p> <p>*Tener un Coordinador de Prácticas con experiencia en cada área para canalizar inquietudes, dudas y sugerencias pertinentes al enfoque.</p>			

EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4
<p>* Crear Tertulias, Vídeo conferencias, Seminarios, entre otros, netamente de Psicología Organizacional con avances en el área involucrando diferentes facilitadores nacionales e internacionales.</p> <p>* Crear una biblioteca virtual exclusiva del área y obtener información sobre los avances que se tienen en las empresas en donde se encuentran los practicantes de la Universidad, así quedara sistematizada las prácticas y no solo un informe final exclusivo para las empresas, esto mejorara los estándares de calidad de los alumnos y de sus aportes profesionales.</p>			