



**EVALUACION DE CLIMA LABORAL REALIZADA EN AUSTIN REED  
MANUFACTURAS & CÍA. LTDA. EN EL PERIODO COMPRENDIDO  
ENTRE JULIO DE 2007 Y MAYO DE 2007**

**WILLIAMS FELIPE ANGEL LONDOÑO**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS, SOCIALES Y DE LA EDUCACION  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA  
PRACTICAS PROFESIONALES  
PEREIRA RISARALDA  
2008**

**Evaluación de clima laboral realizada en AUSTIN REED Manufacturas & Cía.  
Ltda. en el periodo comprendido entre Julio de 2007 y Mayo de 2007**

**Williams Felipe Ángel Londoño**  
*Psicólogo Practicante*

**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL**

**Tutora**  
**Diana Paola Ospina**  
*Psicóloga*

**Universidad Católica Popular del Risaralda**  
**Facultad de Ciencias Sociales, Humanas y de la Educación**  
**Programa de Psicología**  
**Prácticas profesionales**  
**Pereira-Risaralda**  
**2008**

## DEDICATORIA

*A mi madre quien con su trabajo y sudor a tratado de crear para mí una oportunidad digna de vivir la vida, a mis abuelos que a pesar de sus años no descansan por ver cosechar 26 años de siembra y a Vanessa y a Sebastián por acompañarme en cada escalón hacia mis sueños.*

## AGRADECIMIENTOS

*A Don Gustavo de la Pava por jugar su reputación intachable en nombre de mis capacidades profesionales, a Berta Mejía cuyos consejos marcaron el curso ético de mi labor, a Diana Paola Ospina por su gestión y a José Luis, Omar, Julián, Carolina, y Vanessa por aportar desinteresadamente, en forma física y conceptual, a favor de esta labor formativa.*

## TABLA DE CONTENIDO

Tablas y figuras 6

Introducción 8

**1. Reseña Histórica 10**

**2. Marco referencial**

2.1 Antecedentes (diagnóstico o identificación de necesidades) 13

2.2 Problemáticas seleccionadas o ejes de Intervención 15

2.3 Justificación 17

2.4 Marco teórico 19

*2.4.1 Clima laboral 19*

*2.4.2 Entrevista de selección 21*

*2.4.3 Competencias 22*

2.5 Propuestas de intervención 24

*2.5.1 Evaluación de clima laboral 24*

*2.5.2 Diseño de entrevista semi estructurada para la selección por competencias 52*

**3. Conclusiones 62**

**4. Recomendaciones 64**

**5. Bibliografía 65**

**6. Apéndices 66**

**7. Anexos 72**

## TABLAS Y FIGURAS

### Tablas

Tabla # 1: Competencias organizacionales tipo 1, 2 y 3 **57**

Tabla # 2: Modelo de entrevista antes de la intervención **59**

Tabla # 3: Modelo de entrevista diseñado para la selección por competencias **61**

## **Figuras**

Figura # 1: Porcentajes de las variables del clima evaluadas en el 2007 **29**

Figura # 2: Porcentajes de la variable de clima “calidad de relaciones interpersonales” evaluadas en el 2003, 2004, 2006 y 2007. **29**

Figura # 3: Porcentajes de la variable de clima “calidad de la comunicación” evaluadas en el 2003, 2006 y 2007. **30**

Figura # 4: Porcentajes de la variable de clima “actividades laborales” evaluadas en el 2006 y 2007. **30**

Figura # 5 a # 21: Porcentajes de respuesta preguntas 1 a 17. **32 - 51**

## Introducción.

El psicólogo en el ámbito organizacional se presenta como un agente activo con la capacidad de influenciar directamente sobre el recurso humano vital en cada empresa.

En Austin Reed manufacturas & Cia Ltda, dicho recurso ha sido abordado como fuente activa de productividad, cuya satisfacción pauta además de mayores índices de rendimiento, beneficios personales y grupales en cada miembro de la organización.

Por ello durante el ejercicio de la practica profesional en psicología, realizada en el transcurso del segundo semestre del 2007 y el primer semestre del 2008, el plan de trabajo se dirigió a ejecutar un diagnostico de clima laboral que permitiera implementar, luego de un análisis estadístico en una muestra significativa, estrategias de acción que optimicen la percepción del trabajador, sobre los modos de afiliación y compromiso, la calidad de la comunicación, la calidad de las relaciones interpersonales y las actividades laborales. Generando insumos estadísticos suficientes para evaluar el clima laboral a través del tiempo, con la ayuda de evaluaciones realizadas anteriormente por outsourcing involucrados en el desarrollo del recurso humano.

Se desarrollaron, de forma complementaria, acciones a favor del proceso de selección, orientándole a la identificación de competencias laborales que pudiesen dar cuenta de las características idóneas para cada aspirante a un cargo en la organización. Generando, en contraposición, modificaciones en las evaluaciones sobre formación y competencias existentes en la empresa, de modo que fuera factible establecer acciones correctivas para el autodesarrollo y la



generación de habilidades y conductas competentes en cada empleado que lo necesitase.

Finalmente, es importante entender que en el proceso utilizado para el desarrollo de las actividades de la práctica, las características institucionales propias de la organización y sus objetivos a corto plazo, generaron el avance prioritario de la evaluación de clima sobre el proceso de selección y desarrollo de competencias, a modo tal, que el fin último de la evaluación era dar cuenta de un porcentaje mayor a 60, y dar paso a la implementación de estrategias fácilmente re evaluables en busca de la percepción de clima bajo un estándar mínimo del 85%.

## Reseña histórica

### **Presentación de la organización Austin Reed Manufacturas & Cia. Ltda.**

Austin Reed Manufacturas & Cia. Ltda., es una organización con 1914 trabajadores afiliados directamente que pertenece al sector industrial y se dedica a la confección de prendas para vestir con excelente calidad.

Las líneas de producción de Austin Reed Manufacturas & Cia. Ltda., son el diseño, la elaboración y la comercialización de prendas para vestir, como lo son: camisas, camisetas, sudaderas, playeras, interiores, pantalones, pijamas, chaquetas y busos entre otros.

La estructura orgánica de dicha organización cuenta con áreas como:

- Junta de socios
- Presidencia
- Asesoría técnica
- Asesoría jurídica
- Asesoría de seguros
- Revisoría fiscal
- Seguridad interna
- Área administrativa
- Área Financiera
- Procesos industriales
- Diseño
- Información de planeación
- Planeación de productos
- Dirección de costos y cotizaciones
- Área de Mantenimiento
- Recursos humanos
- Sistemas y tecnología
- Dirección integral de sistema de gestión
- Análisis y auditoria textil.

De las cuales **la practica profesional esta vinculada al departamento de recursos humanos** cuyo objetivo primordial es planear, instruir y coordinar todas las actividades relacionadas con el manejo y el bienestar del personal de la organización, garantizando así que la empresa pueda satisfacer sus necesidades, y el empleado desarrollar sus potencialidades.

### **Historia de la organización.**

Austin Reed Manufacturas & Cia. Ltda. fue fundada por el señor Diego Pineda Jiménez a la edad de 22 años, el día 7 de Septiembre de 1980, en la calle 24 No. 10 – 40 en la ciudad de Pereira, Departamento del Risaralda. Desde sus inicios, se dedicó al diseño, elaboración y comercialización de prendas de vestir, básicamente en la línea de camisería para hombre. Posteriormente, y debido a su capacidad y conocimiento en el área de la confección, recibe la oferta de asociarse con la organización Arturo Calle, realizando ésta el 7 de marzo de 1991 y reubicando sus instalaciones en el municipio de Dosquebradas. Debido a su crecimiento y proyección, decide aumentar su capacidad instalada construyendo una segunda planta a 80 metros de la primera e inaugurándola hacia el mes de Agosto del año 2000.

El 6 de junio de 2003 fue otorgado el certificado ISO 9001, por la organización BVQi, definiendo como alcance el siguiente: “Diseño, Elaboración y Comercialización de prendas de vestir”, en la auditoria de seguimiento del mes de enero de 2004, este alcance fue ampliado de la siguiente manera: “Diseño, Elaboración y Comercialización de prendas de vestir” “Diseño, Elaboración y

Comercialización de bordados” “Diseño, Elaboración y Comercialización de procesos industriales”.

Del 25 al 29 de Septiembre de 2006 fue otorgada la re-certificación del certificado ISO 9001, por la organización BVQi, definiendo auditoria de seguimiento para 6 meses después.

En el 2006 empieza a funcionar el laboratorio textil con toda la infraestructura técnica y tecnológica adecuada para prestar servicio y apoyo a todos procesos de la empresa.

La empresa presento un crecimiento del 48% en contratación de personal del 2005 al 2006, generando así mas empleo en la región.

El 17 de mayo de 2007 se unifico salud ocupacional con el Sistema de Gestión de Calidad, creando a partir de ese momento la Dirección Integral de Sistema de Gestión con el objetivo de centralizar la certificación de ISO 9001 con la de OSHAS 18000 en proceso de implementación.

### **Misión**

Diseño, elaboración y comercialización de prendas de vestir, bordados y procesos Industriales de excelente calidad, aplicando tecnología de punta a todos nuestros productos, buscando siempre la mayor eficiencia para satisfacer a nuestros clientes, comprometiéndonos con el mejoramiento del balance socio económico de nuestro país.

## Visión

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

### Diagnóstico o identificación de necesidades:

A partir de la indagación ejercida sobre el estado actual del departamento de recursos humanos, área de intervención a la cual esta vinculada la práctica, es posible identificar aquellos aspectos en los cuales se requieren mayores desarrollos en relación a los procesos desplegados para el alcance óptimo de su objetivo primordial<sup>1</sup> dentro de la organización.

Dicho análisis se realizó a partir de los resultados hallados por medio de:

- **Entrevistas informales** con los jefes de departamento que mantienen mayor contacto con el área en cuestión y los empleados que se benefician del servicio.
- **Revisión de documentos pertinentes** como el manual de funciones, las evaluaciones de clima realizadas en la organización durante los últimos 5 años y los manuales que indican los procesos de reclutamiento, selección, inducción y contratación de personal, tanto para cargos operativos como para administrativos y gerenciales.

---

<sup>1</sup> El cual ha sido mencionado claramente en la presentación de la organización.

Por medio del análisis cuidadoso con dichos instrumentos, fue factible encontrar que en la organización se desarrollan tres procesos fundamentales en los cuales un profesional en psicología puede desplegarse de manera activa a favor del cumplimiento de los objetivos, estos son:

1. Evaluación del clima laboral
2. Desarrollo y valoración de competencias profesionales
3. Selección de personal

Dichos procesos hacen parte de los modos de acción cotidianos en Austin Reed, y su ejecución ha sido posible a outsourcings y formatos construidos por la administración en base a las necesidades iniciales de la empresa.

Estas necesidades durante los dos últimos años, con el crecimiento del 48% en contratación, han variado y el acontecer empresarial, exige un pronto acople que le permita a la empresa contar con las herramientas básicas para asegurar su misión empresarial. Esto es procesos de selección mas agiles y que garanticen un personal calificado, actualizado y capacitado, lo cual genera un impacto real en la competitividad y el cumplimiento íntegro de los objetivos primordiales que la empresa se propone.

En lo que concierne a los dos primeros puntos (la evaluación de clima laboral y las competencias profesionales), es notable percibir que su ejecución y desarrollo óptimo, son las bases para que el “engranaje” de la organización se desempeñe de manera tal que sea factible desarrollar el potencial adecuado de cada empleado y con ello optimizar su labor en la organización.

Pero dichos procesos solo generan resultados tangibles cuando se han cimentado adecuadamente los procesos de selección con la capacidad de elegir un personal propicio para cada puesto de trabajo. Ante lo cual se hace trascendental la implementación de un plan de acción que desarrolle y plantee una evaluación del ambiente social de la organización en relación con aspectos estructurales de la misma.

Dicho de ese modo, es por ello fundamental antes de ejercer cualquier acción relacionada al cambio estructural de procesos, generar una evaluación que nos indique las propiedades del ambiente interno de la organización, es decir una **evaluación de clima laboral**, la cual es el primer paso para generar cambios significativos en los modos de acción directamente relacionados con el recurso humano y su efectividad organizacional. Junto a ello es básico el desarrollo de un nuevo **modelo de entrevista basado en competencias**.

#### Ejes de intervención.

El plan de practica enfocado en la psicología organizacional, hace necesario el establecimiento de aéreas de intervención concisas con las cuales se logre una estructura lógica que garantice un estudio claro de los trabajadores y la empresa, como también los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, a través de los procesos organizacionales que ejercen su impacto en las personas, entre ellos **la selección de personal y la evaluación de clima laboral** donde se busca la comprensión de los individuos que ingresan en la organización y la atmosfera percibida por los empleados según los procedimientos y acciones comunes de la empresa.

Es por ello que la primera área a desarrollarse es **la evaluación de clima laboral**, la cual puede describirse como *“la medición de variables intervinientes influenciadas por características organizacionales tales como estilo de liderazgo y actividades laborales específicas. Dichas variables a su vez, influyen en el desempeño individual y actitudes hacia el trabajo”* (Batlis, 1980).

Además dicha evaluación, para lograr generar una visión clara de la realidad empresarial, debe componerse por variables relacionadas a la cotidianidad de la organización; ello es:

- **Afiliación y compromiso (representado en las preguntas 1 y 2 de la encuesta):** Indaga sobre la percepción de las personas respecto al sentimiento de orgullo por sentirse parte integral de la organización.
- **Calidad de la comunicación (representado en la pregunta 10 de la encuesta):** Indaga sobre la percepción de las personas respecto a la claridad de la comunicación y su función como apoyo para el desarrollo de las actividades.
- **Calidad de las relaciones interpersonales (representado en las preguntas 3, 4 y 5 de la encuesta):** Indaga sobre la percepción de las personas respecto a las relaciones que establece con sus compañeros, jefes y subalternos.
- **Actividades laborales (representado en las preguntas 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16 y 17 de la encuesta):** Indaga sobre la percepción de las personas respecto a:



1. Participación en actividades de bienestar (salud, recreación, higiene, promoción y prevención).
2. Importancia de la realización de pausas activas y espacios para el refrigerio.
3. Condiciones físicas del puesto de trabajo.
4. Otras actividades para implementar dentro de la organización (salud, recreación, trabajo).
5. Enfermedad o Incapacidad.

Así mismo, con el fin de garantizar la inserción laboral óptima de cada trabajador, los procesos de selección deben estar estrechamente ligados al manual de funciones y con ello encaminados a garantizar sujetos competentes, hábiles en su labor, determinando un segundo eje de intervención que se encamine al diseño de una **entrevista de selección por competencias**.

#### Justificación de los ejes de intervención.

Según Adrian Furnham (2001) los problemas del personal han sido los más difíciles de resolver y por ello para generar acciones efectivas que auxilien a los gerentes o administrativos en esta cuestión, es fundamental establecer herramientas que faciliten el entendimiento de las percepciones comunes en el grupo de trabajadores afiliados a la organización como el proceso de selección. Ello es evaluaciones de clima laboral actualizadas cuyas variables de evaluación reflejen la realidad empresarial que se ha conformado por los modos de accionar

en la empresa y entrevistas de selección que den cuenta de las competencias laborales que cada aspirante debería tener para ejercer adecuadamente su función.

Como se menciona anteriormente, estos procesos se han estado efectuando en la organización gracias al auxilio de outsourcings que en términos generales han tratado de precisar los modos de ver y sentir en cada empleado durante los últimos 5 años.

Esto no agota la posibilidad de presentar la evaluación de clima como novedosa, ya que su constante indagación solo da muestra de su importancia en el devenir empresarial, tanto para directivos como para obreros que, ante análisis claros sobre las evaluaciones, pueden estructurar nuevas estrategias y costumbres organizacionales.

Se hace claro, por tanto, que la evaluación del clima laboral como un ejercicio organizacional, es por demás un modo estratégico de ampliar las capacidades empresariales grupal e individualmente, cuando se tienen como resultado de dichas evaluaciones unas acciones claras que intervengan directamente sobre las variables que determinan el desempeño individual y las actitudes hacia el trabajo de cada miembro en la organización que cumple su función competentemente.

## Marco teórico

### **Clima laboral**

La calidad del ambiente interno de la organización, en especial como lo aprecian las personas parte de ella es aquello a lo que debe referirse una evaluación de clima laboral.

Por ello el concepto de clima que en este plan de práctica se maneja es el de *“la medición de variables intervinientes influenciadas por características organizacionales tales como estilo de liderazgo y actividades laborales específicas. Dichas variables a su vez, influyen en el desempeño individual y actitudes hacia el trabajo”* (Batlis, 1980), lo cual nos establece el clima como una configuración particular de las variables situacionales.

Dicha configuración es planteada a su vez por Furnham (2001) quien además nos presenta al clima como un concepto con connotaciones de continuidad fundamentado en las características, el comportamiento, las actitudes, expectativas de otros y realidad sociológica y cultural.

No obstante, menciona Virginia Lasio (2003), el clima es fenomenológicamente externo al actor, quien puede sentir que contribuye a su naturaleza, esto es ya que esta en la mente del actor *“aunque no en forma consciente* (Lasio, 2003)”, si no que se basa en características externas de la realidad.

Es esta característica la que logra que varias personas generen unos consensos que interpretan en términos de significados comunes, sin abandonar la particularidad.

El clima, por tanto, en la organización se presenta como un rasgo fundamental de los modos de actuar diarios en el acontecer empresarial, dado que es un factor determinante indirecto del comportamiento, en el sentido que opera sobre los estados emocionales y actitudes de los trabajadores como determinantes directos de sus comportamientos (Furnham y Gunter, 1993; 115 -116).

Ante ello se hace importante mencionar algunos rasgos característicos que según Mullins citado en Furnham (2001), podrían esperarse de un clima laboral:

- La integración de los objetivos organizacionales y personales.
- Una estructura flexible con una red de autoridad, control y comunicaciones, y con autonomía para cada uno de los miembros.
- Estilos de liderazgo adecuados para cada uno de los miembros.
- Confianza, consideración y apoyo mutuos entre los diferentes niveles de la organización.
- Reconocimiento de las necesidades y los atributos individuales y de las necesidades y las expectativas de las personas en el trabajo.
- Atención al diseño y la calidad de la vida laboral.
- Puestos desafiantes y responsables con altos estándares de desempeños.
- Sistemas equitativos de recompensa basados en reforzamientos positivos.

- Oportunidades para el desarrollo personal, profesional y el progreso.
- Justicia en el trato y políticas y prácticas de relaciones industriales y de personal equitativas.
- Análisis franco de los conflictos haciendo hincapié en el arreglo de las diferencias sin demoras o confrontaciones.
- Funcionamiento democrático de la organización con oportunidades plenas para la consulta y la participación auténticas.
- Sentimientos de identidad y lealtad con la organización y sensación de que es un miembro necesario e importante de ella.

### **Entrevista de selección**

La entrevista es una técnica y herramienta que puede dar grandes indicios para prever la conducta del sujeto en la organización a la que aspira ingresar, pues en ella, existe una dinámica facilitadora que propicia el estudio profesional de una variedad de criterios, como la conducta no verbal y las inhibiciones entre muchos otros.

Según Ansorena (1999) el objetivo fundamental de la entrevista de selección es “determinar las características personales, físicas, profesionales y comportamentales de los candidatos”, respondiendo a tres preguntas fundamentales:

1. ¿Hasta qué punto reúne la capacidad básica, la educación y la formación, la experiencia profesional y otros requisitos personales necesarios para dar un rendimiento aceptable?
2. ¿Qué tipo de satisfacción obtendrá de su trabajo y de los procesos que haga?
3. ¿De qué forma coinciden sus gustos y sus aversiones, sus intereses e inclinaciones, con sus posibles compañeros de trabajo?

Así mismo, la entrevista puede ser caracterizada, según el enfoque del profesional que la realiza, generando una gama de posibilidades como lo son la entrevista estructurada, la cual es rígida y se caracteriza por tener un derrotero de preguntas cerradas y específicas a seguir, la entrevista semi estructurada que posee una guía básica con posibilidades de ampliación se caracteriza por tener pregunta abiertas y cerradas, o la entrevista abierta o no estructurada que a falta de guía o estructura se desarrolla libremente bajo un desenlace espontaneo de preguntas abiertas, pero con unos fines lógicos de indagación (Llanos, 2005).

### **Competencias.**

El concepto de competencia en los ámbitos organizacionales surge como una tentativa de respuesta a la necesidad de predicción sobre el desempeño laboral de los sujetos (McClelland, 1973).

A partir de allí el concepto toma fuerza, uniéndose a la gama de características psicológicas que optimizan la ejecución de una tarea, manifestando con ello un gran interés por los teóricos de la psicología laboral, quienes le definen

como un “conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo.” (Boyatzis 1982), “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo definido en términos de criterios. (Spencer y Spencer, 1993:9) o “el conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona que le permiten la realización exitosa de una actividad.” (Rodríguez y Feliú, 1996).

Entendiendo con ello que las competencias se componen por diferentes características que incluyen aspectos como la motivación, los rasgos psicofísicos, las formas de comportamiento, el auto concepto, los conocimientos y destrezas manuales y las destrezas mentales o cognitivas.

## Propuesta

**Evaluación de clima organizacional:** puede describirse como *“la medición de variables intervinientes influenciadas por características organizacionales tales como estilo de liderazgo y actividades laborales específicas. Dichas variables a su vez, influyen en el desempeño individual y actitudes hacia el trabajo”* (Batlis, 1980).

**Objetivo:** Elaborar diagnóstico de clima laboral en la organización Austin Reed con el fin de definir e implementar las estrategias de intervención, que permitan incrementar el bienestar y el desempeño laboral.

**Estrategias de acción para desarrollar el objetivo e indicadores de logro cuantitativos (cifras y estadísticas) y cualitativos:**

- I. Determinar las variables que afectan el clima organizacional de Austin Reed. (se indica como logro alcanzado al determinar 4 variables significantes para la organización)
- II. Crear o establecer una técnica que determine y evalúe dichas variables. (se indica como logro alcanzado al establecer por medio de técnicas al menos una que garantice la evaluación de las 4 variables).
- III. Seleccionar y determinar una muestra representativa de la población para su aplicación. (se indica como logro alcanzado con la evaluación del 50% de la población laboral).



- IV. Aplicación de la técnica, en este caso una encuesta, a la muestra seleccionada. (se indica como logro alcanzado con la evaluación del 50% de la población laboral).
- V. Tabulación y categorización de la técnica de Evaluación utilizada, así como la respectiva obtención de porcentajes de ubicación de las personas frente a los ítems planteados.
- VI. Análisis de los resultados estadísticos.
- VII. Generación de estrategias alternativas para mejorar la percepción del clima en los aspectos cuyo porcentaje sea significativamente bajo, además de estrategias para fortalecer las variables con porcentajes superiores. (se indica como logro alcanzado con por lo menos dos recomendaciones por área evaluada).
- VIII. Implementación de las estrategias. (se indica como logro alcanzado con por lo menos una de las recomendaciones de cada área aplicadas en lo práctico; debe incluir documentos con su planeación, objetivos y fechas de realización).
- IX. Seguimiento de las estrategias y reevaluación del clima laboral en una muestra aleatoria igualmente representativa. (se considera alcanzado al reproducir la evaluación luego de la aplicación de estrategias de acción para mejorar la percepción de cada variable en al menos un 7% en comparación a los resultados iniciales).

**Procedimiento desarrollado:** Se determinaron cuatro variables que afectan el clima organizacional de Austin Reed en base a evaluaciones de clima anteriores realizadas por outsourcings que garantizaban una continuidad en la elaboración de la evaluación, por medio de una encuesta cuyos ítems se relacionan directamente con las variables.

Dichas variables son: **Afiliación y compromiso, Calidad de la comunicación, Calidad de las relaciones interpersonales y Actividades laborales.**

Con las variables y el instrumento de evaluación desarrollado, se selecciono una muestra representativa de la población para su aplicación de 1272 sujetos, aplicando el instrumento y tabulándolo por medio de excel y categorizando según el tipo de respuesta que se presentaba en la evaluación.

Luego se obtuvieron los porcentajes de respuesta de los sujetos, frente a los ítems planteados.

En consecuencia, se generaron e implantaron estrategias alternativas para mejorar la percepción del clima en los aspectos cuyos porcentajes puntuaron significativamente bajos, además de estrategias para fortalecer las variables con porcentajes superiores.

Aun así, el seguimiento de las estrategias y la reevaluación del clima laboral quedan planteados para un futuro desarrollo, debido que por razones directivas el plazo de la reevaluación se estableció para agosto del 2008, imposibilitando

generar dichos procesos en el transcurso de la practica que finaliza en mayo del mismo año.

**Población con la que va a desarrollar el eje:** La evaluación se efectuara al menos sobre el 50% de la población laboral de Austin Reed, al considerarse esta una muestra representativa; las estrategias para optimizar el clima se realizaran para toda la población, esto es 1914 trabajadores entre los que se encuentra una gran gama de oficios distinguidos en tres clases: obreros, administrativos y directivos.

**Evaluación del impacto con indicadores de logro cuantitativos (cifras, estadísticas y gráficas) y cualitativos:** La evaluación de 1272 sujetos indico favorablemente la evaluación de la N establecida como muestra significativa.

Por la total aplicación de la evaluación a la población seleccionada como unidad de muestra, fue posible notar cambios en los picos estadísticos según las variables evaluadas. Demostrándose que la afiliación y compromiso es la variable que peor desarrollo ha generado en comparación con los datos expuestos durante el 2003, esto representado en un decremento de 7 puntos, pasando de un porcentaje de percepción satisfactoria igual al 81%, frente al 74% actual.

La calidad de comunicación por el contrario ha tenido un aumento significativo alrededor del tiempo pasando de un 65% en el 2003 a un 73% en el 2006 y a un 87 en la actualidad, exponiendo un carácter evolutivo de forma positiva que impacta en clima a favor del trabajador y posibilidad de interacción con el quehacer diario de la organización.

De igual forma la calidad de relaciones interpersonales se ha manifestado como un logro en el trabajo sobre clima empresarial, generando un incremento hasta de 8 puntos sobre la evaluación del 2006, estos es paso de un 76% a un 84% en la actualidad, generando un espacio ameno y agradable en el cual desempeñarse con interés por las tareas a realizar.

Finalmente las actividades laborales son el proceso con mayor fortalecimiento en el desarrollo del clima, presentando un incremento de 9 puntos, del 72 al 81%, garantizando el mayor interés que se ha presentado por parte de la organización, para la generación de actividades de seguridad, entretenimiento, sanidad y seguridad con un impacto educativo que auxilia el incremento porcentual a través del tiempo como un deber racional y con beneficios que cada empleado reconoce y sustenta bajo un adecuado clima laboral.

Concluyendo de este modo que el clima organizacional ha prosperado en la mayoría de aspectos evaluados, demostrando un decremento frente aquellas situaciones de compromiso y filiación a la institución, posiblemente explicado por los altos estándares de calidad y producción que se exigen para permanecer en la empresa. Sin contar con el impacto de unos estilos de contratación poco estables que establecen incertidumbre sobre la estabilidad laboral.

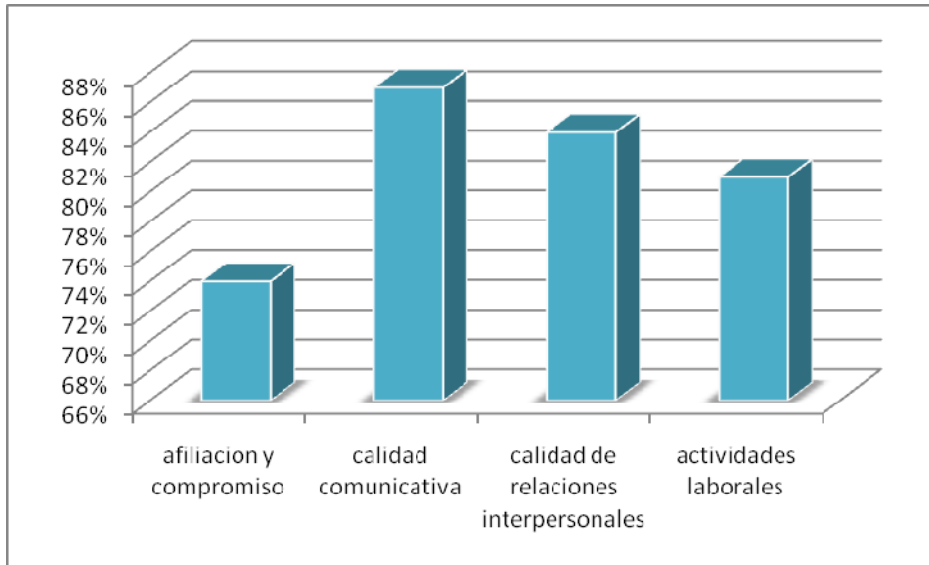


Figura 1. Porcentajes de las variables del clima evaluadas en el 2007

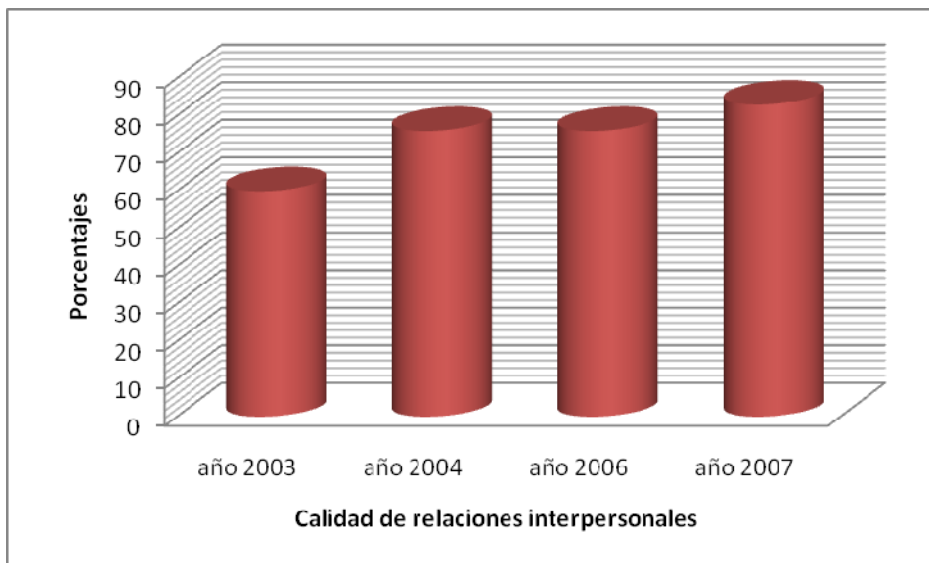


Figura 2. Porcentajes de la variable de clima “calidad de relaciones interpersonales” evaluadas en el 2003, 2004, 2006 y 2007.

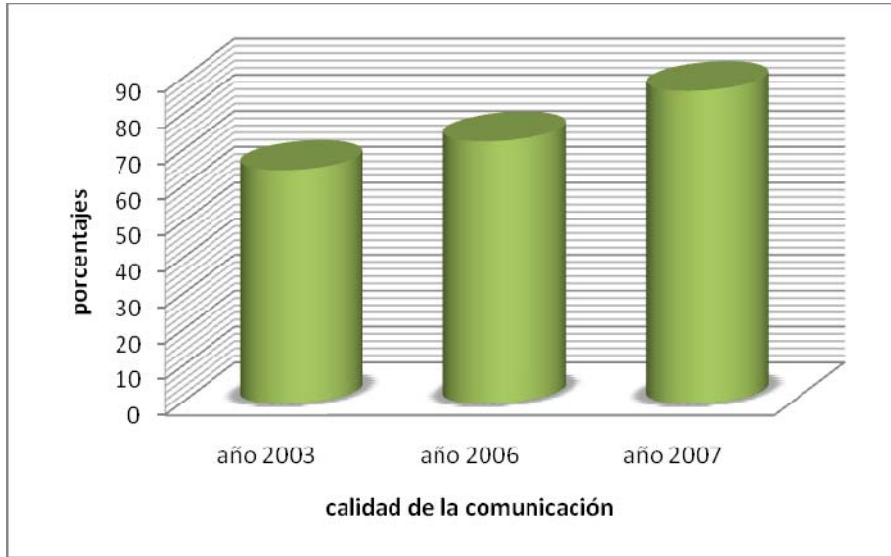


Figura 3. Porcentajes de la variable de clima “calidad de la comunicación” evaluadas en el 2003, 2006 y 2007.

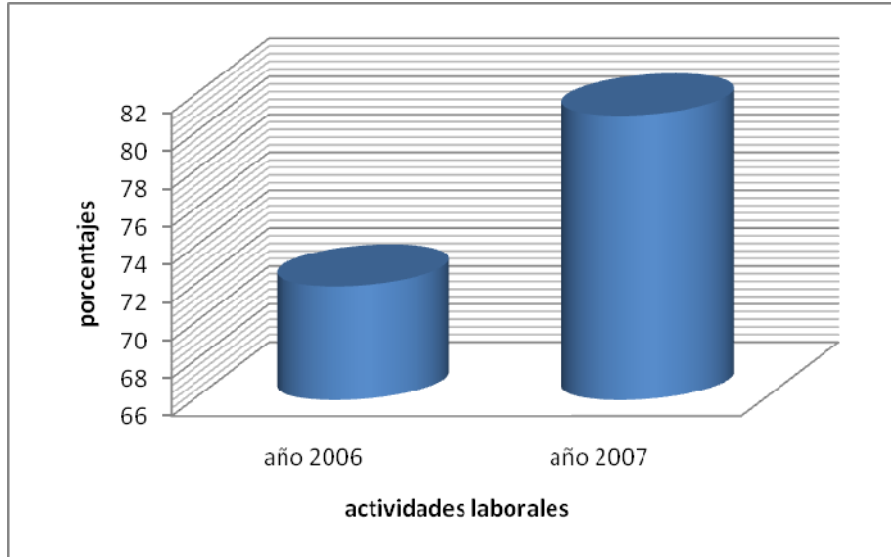


Figura 4. Porcentajes de la variable de clima “actividades laborales” evaluadas en el 2006 y 2007.

De esta manera, se establecen diferentes planes de acción encaminados a la educación sobre el manejo de autoridad con énfasis motivacionales y trabajo en equipo, para los procesos que presenten un porcentaje inferior en 7 puntos al de la media global de la variable calidad de las relaciones personales.

Se presenta una propuesta de intervención sobre la concepción familiar en relación al ámbito laboral, basada en un ordenamiento categorial de los procesos laborales que busque establecer un compromiso mayor con los compañeros cercanos de la organización y por ende con la organización misma, por medio de campañas visuales que pretendan generar lasos de filiación, futuras a realizar a partir del segundo semestre del año 2008, según agenda organizacional determinada por la dirección, para la variable filiación y compromiso.

No se presentan acciones para la variable actividades laborales, por su óptimo funcionamiento, dando prevalencia al trabajo en equipo de la organización.

Finalmente se refuerza el uso, por medio del altavoz de los canales comunicativos como carteleras, emisora empresarial entre otros, para el continuo desarrollo de la calidad comunicativa.

**Presentación y Análisis de resultados:** A continuación se presentaran los resultados estadísticos del cuestionario realizado para la evaluación de clima laboral en la organización Austin Reed durante el segundo semestre del 2007.

Este cuestionario se le aplico a los trabajadores de la organización AUSTIN REED Manufacturas & cia Ltda. (**N =1272**).

**Pregunta 1: ¿Se siente feliz trabajando en Austin Reed?**

**Siempre estoy feliz: 918 (72%)**

**Algunas veces me siento feliz: 314 (25%)**

**No me siento feliz: 30 (2%)**

**Encuestas sin respuesta: 10 (1%)**



Figura 5. Porcentajes de respuesta pregunta 1

**7 Tipos de justificación:**

- a. Nula:** Se refiere a aquellas encuestas donde no justifican su respuesta
- b. Satisfacción personal:** Se refiere a aquellas encuestas en las que la justificación se basa en la posibilidad de concebirse satisfecho o no con su rol laboral y la manera en que este le aporta a sus demás roles personales.
- c. Estabilidad laboral:** Se refiere a aquellas encuestas en las que la justificación se basa en la percepción positiva o negativa de sus probabilidades para mantenerse de manera continua en su puesto de trabajo actual a lo largo de su vida laboral.
- d. Ambiente laboral:** Se refiere a aquellas encuestas en las que la justificación se hace a basa de la percepción individual que el encuestado



tiene de sus relaciones interpersonales con los jefes, sub alternos y compañeros de trabajo.

- e. **Exigencia de producción:** Se refiere a aquellas encuestas en las que la justificación se basa en los estándares de producción y calidad exigidos por la empresa.
- f. **Horarios laborales:** Se refiere a aquellas encuestas en las que la justificación se basa en la distribución del tiempo laboral, la cantidad y tipo de de turnos para explicar la complacencia o no con el puesto de trabajo según el impacto de dichos horarios en su vida extra laboral.
- g. **Retribución económica:** Se refiere a aquellas encuestas en las que la justificación se basa en la percepción a favor o en contra de la remuneración salarial que genera la empresa.

**Pregunta 2: ¿Considera que tiene estabilidad en la empresa?**

**Si: 983 (77%)**

**No: 271 (21%)**

**Encuestas sin respuesta: 18 (2%)**

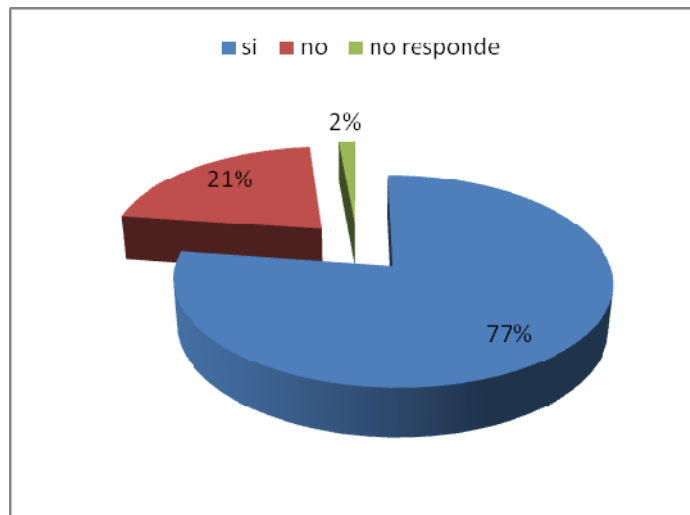


Figura 6. Porcentajes de respuesta pregunta 2

6 tipos de justificación:

- a. **Nula:** Se refiere a aquellas encuestas donde no justifican su respuesta.
- b. **Tiempo:** Se refiere a aquellas justificaciones que establecen la importancia del argumento positivo o negativo en la cantidad de tiempo que llevan laborando en la organización.
- c. **Calidad de la empresa:** Se refiere a aquellas justificaciones que toman como argumento para sus respuestas las características representativas de la organización además de su reconocimiento social y del sector empresarial.
- d. **Cualidades personales:** Se refiere a aquellas justificaciones que establecen características y habilidades individuales a cada encuestado (calidad de su producción, educación, buenos modales, etc.) para definir su sentimiento de estabilidad en la organización o no.
- e. **Cantidad de producción:** Se refiere a aquellas encuestas en las cuales los motivos para sentirse con estabilidad o no en la organización se hacen a partir de la cantidad de producción que existe en la empresa como un indicador que genera mayores o menores probabilidades para seguir en un puesto de trabajo.
- f. **Incertidumbre:** Se refiere a las formas de justificación que basan el argumento de sus respuestas en el desconocimiento del acontecer laboral, por la forma subjetiva en que conciben los estilos de contratación y las políticas de la organización.

**Pregunta 3: ¿Cómo son las relaciones personales con sus compañeros de trabajo?**

**Buenas: 1068 (84%)**

**Regulares: 179 (14%)**

**Mala: 20 (2%)**

**Encuestas sin contestar: 5 (0%)**

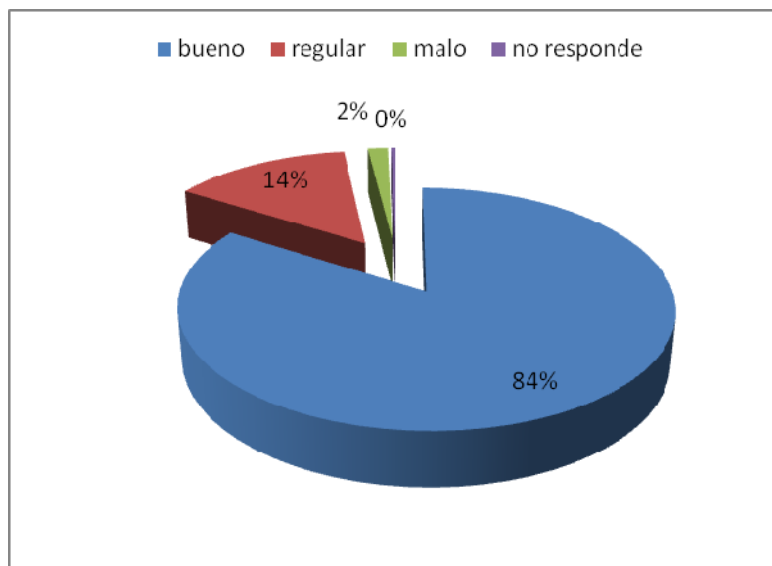


Figura 7. Porcentajes de respuesta pregunta 3

5 Tipos de justificación:

- a. **Nula:** Se refiere a aquellas encuestas donde no justifican su respuesta.
- b. **Comunicación:** Este modo de respuesta argumenta como son las relaciones personales del encuestado, con los compañeros de trabajo, a partir de la percepción individual que se genera de los tipos de interacción lingüística en la organización.
- c. **Habilidades sociales:** este modo de respuesta justifica los tipos de relación personal, entre compañeros, por las capacidades del encuestado para actuar e interactuar adecuadamente en un momento y/o situaciones concretas.
- d. **Rol laboral:** Expresa y explica los tipos de relación personal con los compañeros de trabajo a partir del ejercer puntual de sus funciones en el ámbito laboral.
- e. **Virtudes colectivas:** La justificación se argumenta en los valores y actitudes del grupo social laboral en el cual se desenvuelve el encuestado,

tomando como base la percepción positiva o negativa de ello para expresar el tipo de relación.

**Pregunta 4: ¿Cómo son sus relaciones personales con su jefe de proceso o subalternos?**

**Buena: 1055 (83%)**

**Regular: 190 (15%)**

**Mala: 24 (2%)**

**Encuestas sin contestar: 3 (0%)**

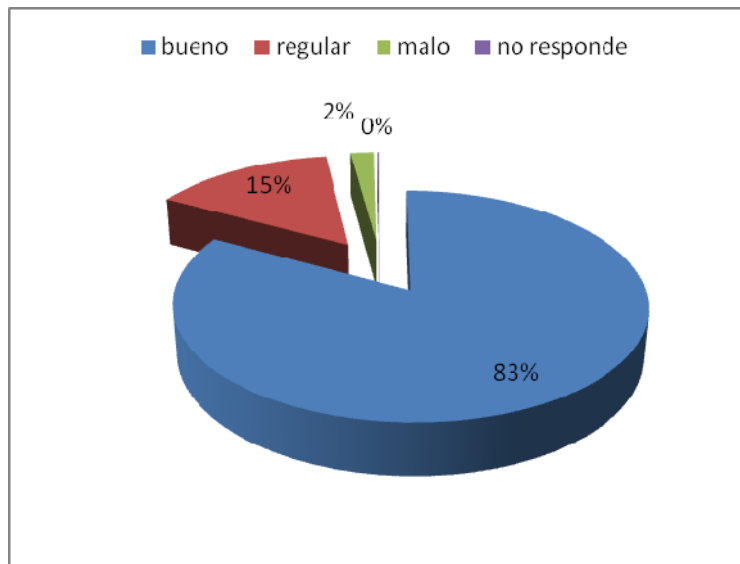


Figura 8. Porcentajes de respuesta pregunta 4

**5 Tipos de justificación:**

- a. Nula:** Se refiere a aquellas encuestas donde no justifican su respuesta.
- b. Comunicación:** Este modo de respuesta argumenta como son las relaciones personales del encuestado, con los jefes o subalternos, a partir de la percepción individual que se genera de los tipos de interacción lingüística en la organización.

- c. Habilidades sociales:** este modo de respuesta justifica los tipos de relación personal, con los jefes o subalternos, por las capacidades del encuestado para actuar e interactuar adecuadamente en un momento y/o situaciones concretas.
- d. Rol laboral:** Expresa y explica los tipos de relación personal con los jefes o subalternos a partir del ejercer puntual de sus funciones en el ámbito laboral.
- e. Virtudes del jefe o subalterno:** La justificación se argumenta en los valores y actitudes del jefe o subalterno(s) con el cual se desenvuelve el encuestado, tomando como base la percepción positiva o negativa de ello para expresar el tipo de relación.

**5 pregunta: ¿considera que su sitio de descanso (casino) es adecuado?**

**Si: 1092 (86%)**

**No: 159 (12%)**

**Encuestas sin contestar: 21 (2%)**

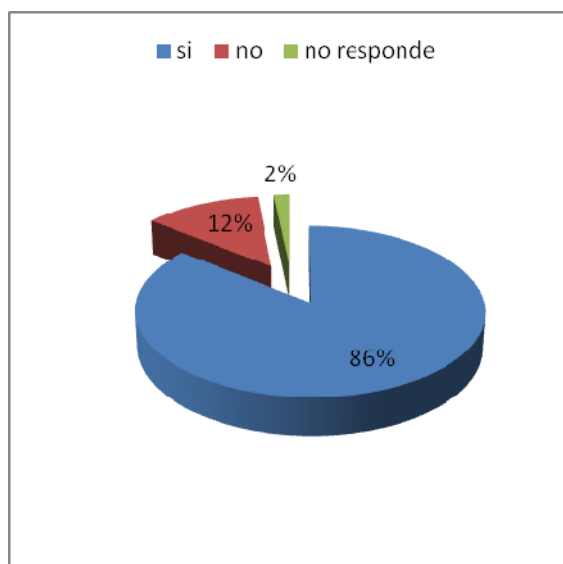


Figura 9. Porcentajes de respuesta pregunta 5

5 tipos de justificación:

- a. **Nula:** Se refiere a aquellas encuestas donde no justifican su respuesta.
- b. **Higiene:** Es la respuesta en la cual se justifica la percepción sobre el sitio de descanso como adecuada o inadecuada por el cumplimiento o NO de los mínimos requisitos de limpieza y aseo.
- c. **Comodidad:** se refiere a la justificación de la percepción adecuada o inadecuada del sitio de descanso en base a la tranquilidad y alivio que la atención prestada por los encargados y las características físicas del lugar les genera o no para cubrir la necesidad.
- d. **Tiempo:**
- e. **Ubicación:** Es el tipo de respuesta que justifica

**6 pregunta: ¿Se siente seguro en su puesto de trabajo?**

**Si: 1101 (87%)**

**No: 156 (12%)**

**Encuestas sin contestar: 15 (1%)**

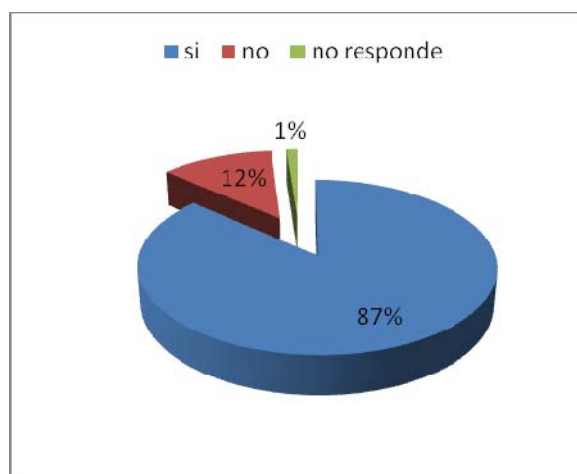


Figura 10. Porcentajes de respuesta pregunta 6

5 tipos de justificación:

- a. Nula:** Se refiere a aquellas encuestas donde no justifican su respuesta.
- b. Estilos de vigilancia:** se refiere a aquellas encuestas donde el sentimiento de seguridad o NO se justifica por las políticas de vigilancia que toma la empresa en relación a su seguridad externa e interna.
- c. Calidad de las instalaciones:** se refiere a aquellas encuestas donde el sentimiento de seguridad o NO se explica a partir de el espacio suficiente o insuficiente, la ventilación, las instalaciones eléctricas y otras que se caracterizan por pertenecer al tipo de infraestructura de la planta laboral.
- d. Implementación:** respuestas que generan su justificación a apartir de la suficiencia o NO de los elementos laborales básicos en cada puesto de trabajo.
- e. Medidas de precaución:** Tipos de respuesta que argumentan su sentimiento de seguridad en base a la capacidad y responsabilidad personal a la hora de cumplir con todas las medidas de precaución laborales.

**7 pregunta: ¿Ha tenido un accidente de trabajo durante el año 2007 en las instalaciones de Austin Reed?**

**Si: 156 (12%)**

**No: 1108 (87%)**

**No responde: 8 (1%)**

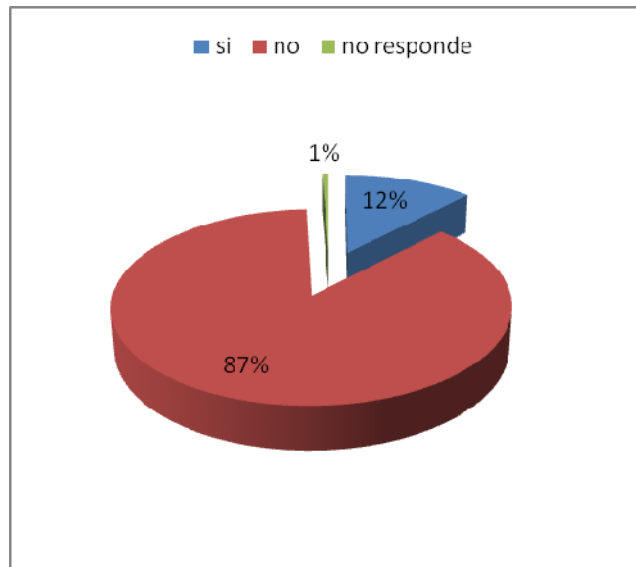


Figura 11. Porcentajes de respuesta pregunta 7

5 tipos de accidentes:

- a. Quemaduras
- b. Cortadas
- c. Alfilerazos
- d. Caídas
- e. No determinados

**8 pregunta: ¿Considera que la empresa le brinda los elementos necesarios para su seguridad laboral?**

**Si: 1153 (91%)**

**No: 109 (8%)**

**No responde: 10 (1%)**



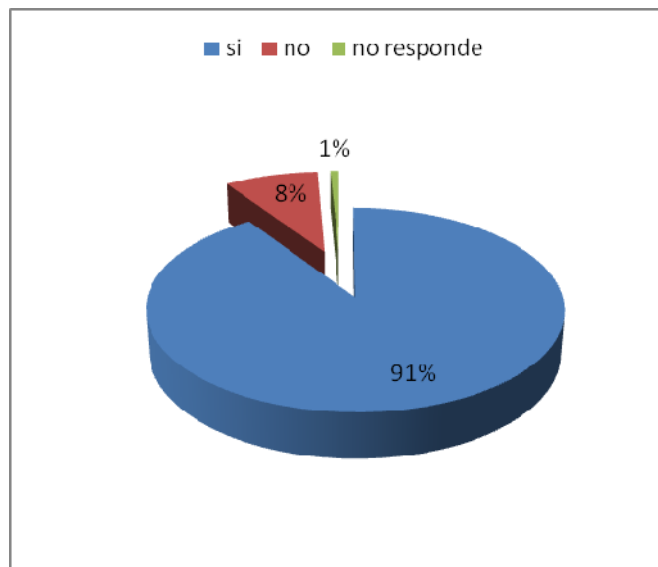


Figura 12. Porcentajes de respuesta pregunta 8

5 tipos de elementos:

- a. **Tapón auditivo**
- b. **Tapabocas**
- c. **Calzado**
- d. **Delantal**
- e. **no determinados**

**9 pregunta: ¿Utiliza los elementos de seguridad industrial que le brinda la empresa?**

**Si: 1112 (88%)**

**No: 130 (10%)**

**No responde: 30 (2%)**

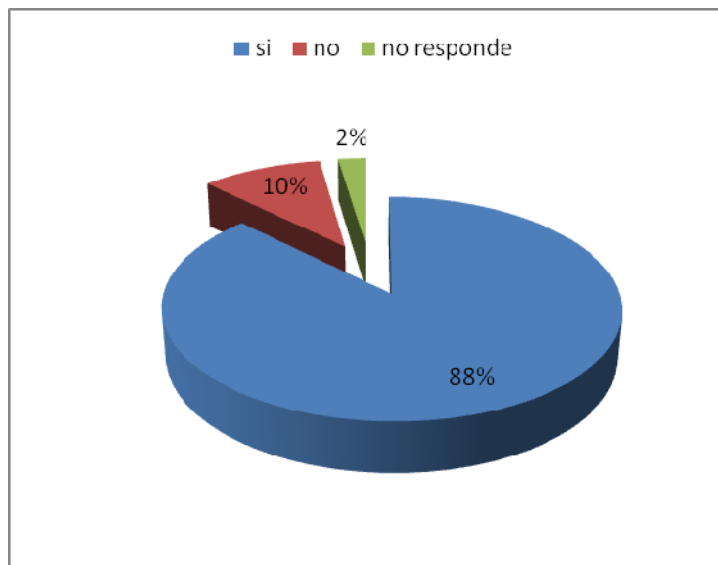


Figura 13. Porcentajes de respuesta pregunta 9

4 tipos de justificación:

- a. **Nula:** Se refiere a aquellas encuestas donde no justifican su respuesta.
- b. **Ausencia de elementos:** hace referencia a aquellas encuestas donde la justificación de sus respuestas se basa en la dotación insuficiente de las herramientas de trabajo.
- c. **Comodidad:** Son las encuestas que justifican su respuesta positiva o negativa en relación al uso de los elementos de seguridad por la capacidad ergonómica de estos que le permite mayor confort en el momento de su uso o no.
- d. **Cultura de salud ocupacional:** Son las encuestas que justifican su respuesta positiva o negativa en relación al uso de los elementos de seguridad por una conciencia entrenada por procesos de inducción adecuados sobre los riesgos profesionales que pueden sufrirse en la organización.

**10 pregunta: ¿Cree que la empresa le informa de manera adecuada y a tiempo sobre los servicios que proporciona?**

**Si: 1111 (87%)**

**No: 113 (9%)**

**No responde: 48 (4%)**

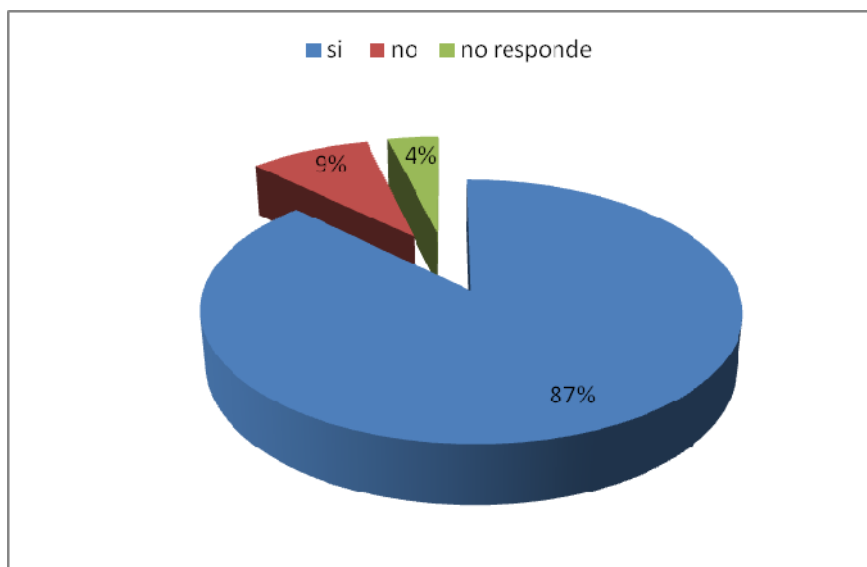


Figura 14. Porcentajes de respuesta pregunta 10

4 tipos de justificación:

- a. **Nula:** Se refiere a aquellas encuestas donde no justifican su respuesta.
- b. **Comunicación:** son las encuestas que se justifican por que existen o NO diversos medios capaces de hacer llegar o no la información al personal.
- c. **Pertenencia:** las respuestas que basan su argumentación por la percepción positiva o negativa de la empresa en relación a los intereses de la misma por el recurso humano y la necesidad del mismo de conocer sus ventajas.
- d. **Puntualidad:** Las respuestas que consideran positiva o negativa la forma y el momento de repartir la información, ya que es oportuna e inmediata.

**11 pregunta: ¿le gusta el servicio de panadería que le ofrece la empresa?**

**Si: 526 (41%)**

**No: 542 (43%)**

**No lo utiliza: 148 (12%)**

**No responde: 56 (4%)**

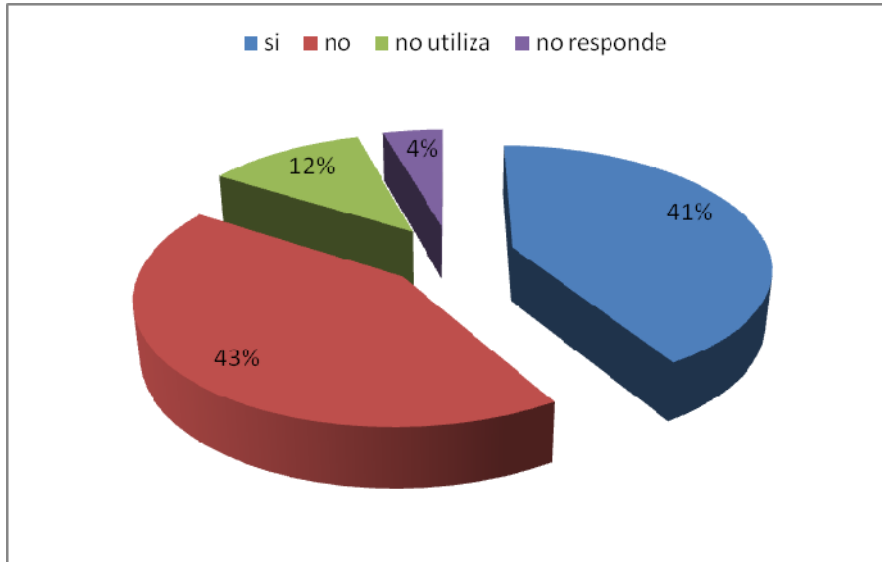


Figura 15. Porcentajes de respuesta pregunta 11

6 tipos de justificación:

- a. **Nula:** Se refiere a aquellas encuestas donde no justifican su respuesta.
- b. **Calidad de insumos:** se refiere a las encuestas donde la calidad del servicio se ve cuestionada o NO por la variabilidad y el tipo de productos que se distribuyen en el servicio de panadería.
- c. **Calidad de atención:** se refiere a las encuestas donde la calidad del servicio se ve cuestionada o NO por los modos de comercialización y atención brindados en el sitio donde se distribuye el producto.
- d. **Cubrimiento Necesidad básica:** se refiere a las encuestas donde la calidad del servicio se ve cuestionada o NO por la capacidad del producto para cubrir as demandas primordiales de los empleados de la organización.
- e. **Economía:** se refiere a las encuestas donde la calidad del servicio se ve cuestionada o NO por los precios ofrecidos de cada uno de los insumos.

- f. **externo:** se refiere a las encuestas donde la calidad del servicio se ve cuestionada o NO en base a un argumento externo a la organización misma (un ejemplo de ello es la no utilización del servicio por la ingestión de alimentos familiares).

**12 pregunta: ¿le gusta el servicio de vivienda que le brinda la empresa?**

**Si: 711 (55%)**

**No: 88 (2%)**

**No lo utiliza: 429 (34%)**

**No responde: 44 (4%)**

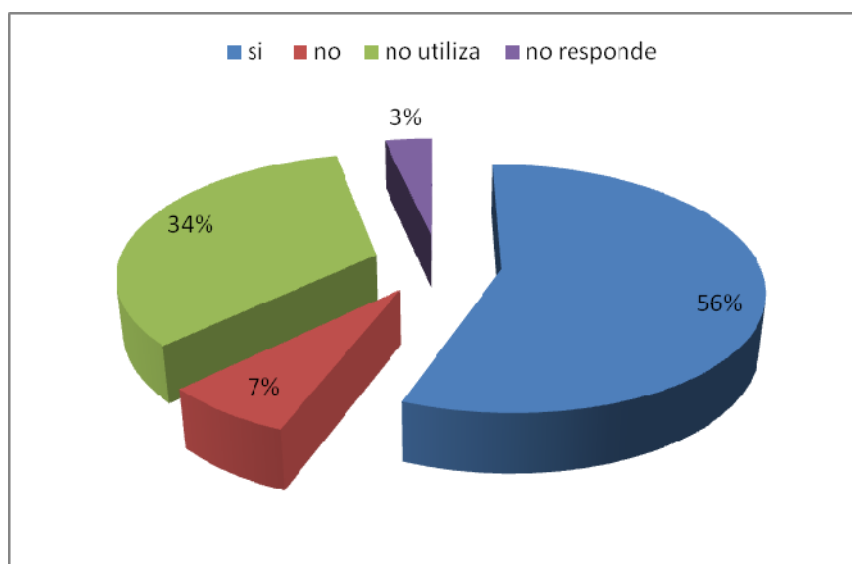


Figura 16. Porcentajes de respuesta pregunta 12

6 tipos de justificación:

- Nula:** Se refiere a aquellas encuestas donde no justifican su respuesta.
- Necesidad:** se refiere a las encuestas donde el servicio se percibe positiva o negativamente por su capacidad de generar o NO opciones de resarcir las necesidades de vivienda básica para los empleados de la organización.

- c. **Económico:** se refiere a las encuestas donde el servicio se percibe positiva o negativamente por sus formas de pago, el tipo de ahorro y todo aquello que hace referencia a los maneras de accionar financieras relacionados con la manera en que se adquiere el inmueble por medio del servicio.
- d. **No conocen:** se refiere a las encuestas donde el servicio no se utiliza o se percibe positiva o negativamente por el desconocimiento del servicio mismo o sus políticas de uso.
- e. **Oportunidad que brinda la empresa:** las respuestas que basan su argumentación por la percepción positiva o negativa de la empresa en relación a los intereses y las oportunidades que la misma brinda para el recurso humano y el cubrimiento sus necesidades básicas.
- f. **Poquito tiempo en la empresa:** se refiere a aquellos argumentos en los cuales el corto tiempo laboral de un empleado en particular es el motivo para no conocer ni utilizar el servicio.

**13 pregunta: ¿le gusta el servicio de educación que ofrece la empresa?**

**Si: 735 (58%)**

**No: 53 (4%)**

**No utiliza: 425 (33%)**

**No responde: 59 (5%)**

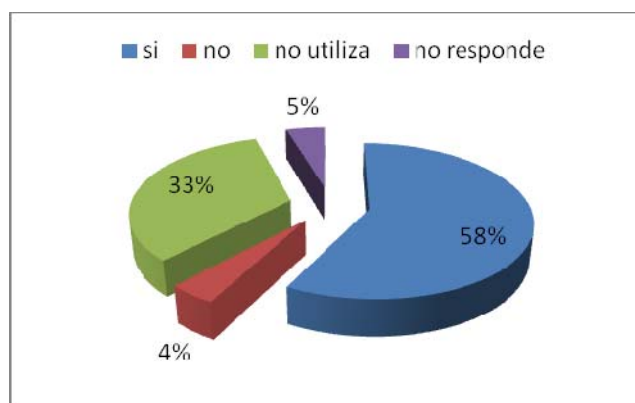


Figura 17. Porcentajes de respuesta pregunta 13

6 tipos de justificación:

- a. **Nula:** Se refiere a aquellas encuestas donde no justifican su respuesta.
- b. **Gran oportunidad:** son aquellas personas encuestadas que justifican sus respuestas como positivas por la posibilidad que dicho servicio les proporciona para formarse adecuadamente el devenir académico y así avanzar en el ámbito laboral.
- c. **Económico:** se refiere a las encuestas donde el servicio se percibe positiva o negativamente por sus formas de pago y todo aquello que hace referencia a los maneras de accionar financieras relacionados con la manera en que se adquiere la asistencia educativa.
- d. **Falta de información:** son aquellos argumentos que justifican la utilización y el gusto o NO por el servicio en base a la comprensión y conciencia de la existencia del mismo en la organización.
- e. **No necesitan:** Los encuestados que argumentan la utilización, el gusto o no del servicio bajo la percepción individual de su necesidad, ya sea por su grado actual de educación o falta de interés.
- f. **Poco tiempo para estudiar:** se refiere a aquellas encuestas donde el servicio se utiliza, gusta o NO por los espacios brindados por la empresa para su utilización en contraposición del tiempo que les queda para sus labores diarias.

**14 pregunta: ¿le gusta el servicio de atención médica que le ofrece la empresa?**

**Si: 790 (62%)**

**No: 275 (22%)**

**No lo utiliza: 184 (14%)**

**No responde: 23 (2%)**

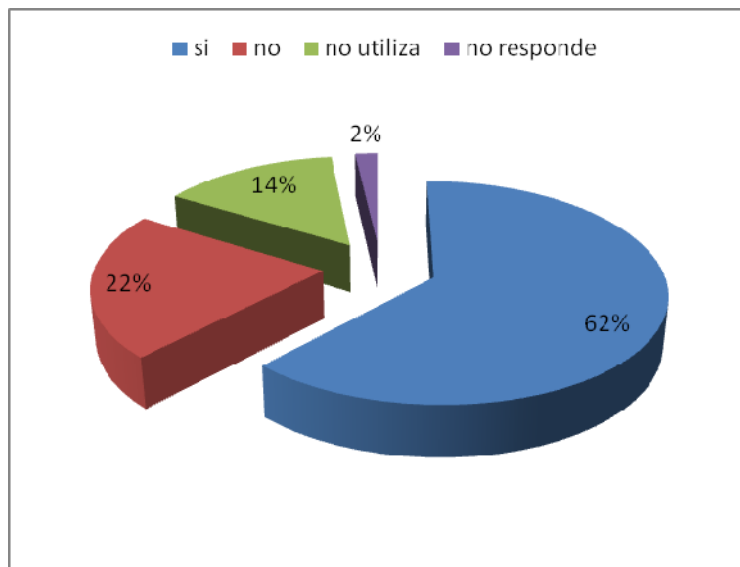


Figura 18. Porcentajes de respuesta pregunta 14

4 tipos de justificación:

- a. **Nula:** Se refiere a aquellas encuestas donde no justifican su respuesta.
- b. **Atención:** se refiere a las encuestas donde la disposición del servicio se ve cuestionada o NO por los modos de comercialización y atención brindados en el sitio donde se distribuye el producto.
- c. **Desconocimiento:** son aquellos argumentos que justifican la utilización y el gusto o NO por el servicio en base a la comprensión y conciencia de la existencia del mismo en la organización.
- d. **EPS no atiende en la empresa:** son las encuestas que argumentan la utilización, el gusto o NO del servicio por la ausencia de atención particular de alguna EPS

**15 pregunta: ¿Le gusta el servicio de medicamentos que le brinda la empresa?**

**Si: 463 (36%)**

**No: 471 (32%)**

**No lo utiliza: 233 (26%)**



**No responde: 105 (6%)**

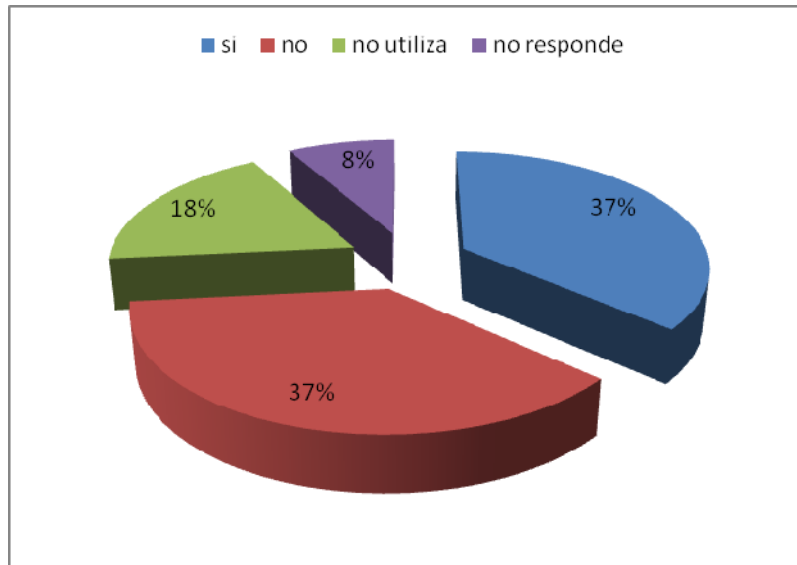


Figura 19. Porcentajes de respuesta pregunta 15

3 tipos de respuesta:

- a. **Nula:** Se refiere a aquellas encuestas donde no justifican su respuesta.
- b. **Insumos:** se refiere a las encuestas donde la calidad del servicio se ve cuestionada o NO por la suficiencia, la variabilidad y el tipo de productos que se distribuyen.
- c. **No conocen:** son aquellos argumentos que justifican la utilización y el gusto o NO por el servicio en base a la comprensión y conciencia de la existencia del mismo en la organización.

**16 pregunta: ¿le gusta el servicio del fondo de empleados que le ofrece la empresa?**

**Si: 1050 (82%)**

**No: 88 (7%)**

**No lo utiliza: 109 (9%)**

**No responde: 25 (2%)**

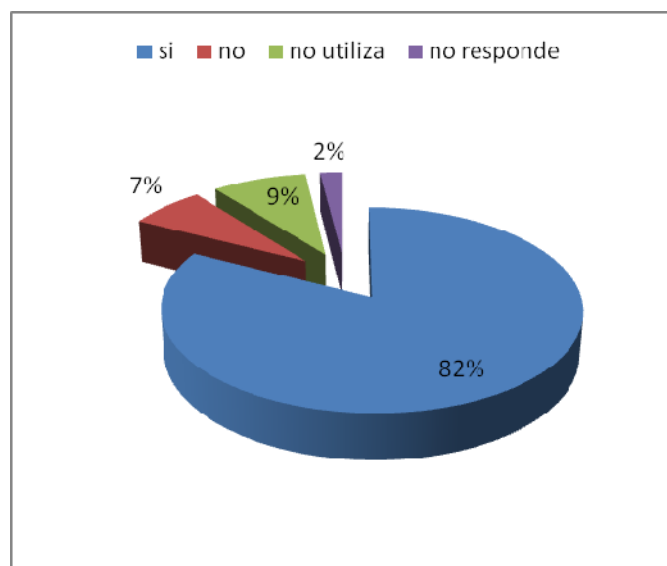


Figura 20. Porcentajes de respuesta pregunta 16

5 tipos de respuesta:

- a. **Nula:** Se refiere a aquellas encuestas donde no justifican su respuesta.
- b. **Calidad:** se refiere a las encuestas donde la calidad del servicio se ve cuestionada o NO por la variabilidad y el tipo de productos que se distribuyen en el fondo de empleados.
- c. **Atención:** se refiere a las encuestas donde la disposición del servicio se ve cuestionada o NO por los modos de comercialización y atención brindados en el sitio donde se distribuye el producto.
- a. **Desconocimiento:** son aquellos argumentos que justifican la utilización y el gusto o NO por el servicio en base a la comprensión y conciencia de la existencia del mismo en la organización.
- d. **Economía:** se refiere a las encuestas donde el servicio se percibe positiva o negativamente por sus formas de pago y todo aquello que hace referencia a los maneras de accionar financieras relacionados con la manera en que se adquiere y participa del fondo.

**17 pregunta: ¿le gusta el servicio de psicología que le ofrece la empresa?**

**Si: 393 (31%)**

**No: 37 (3%)**

**No lo utiliza: 789 (62%)**

**No responde: 53 (4%)**

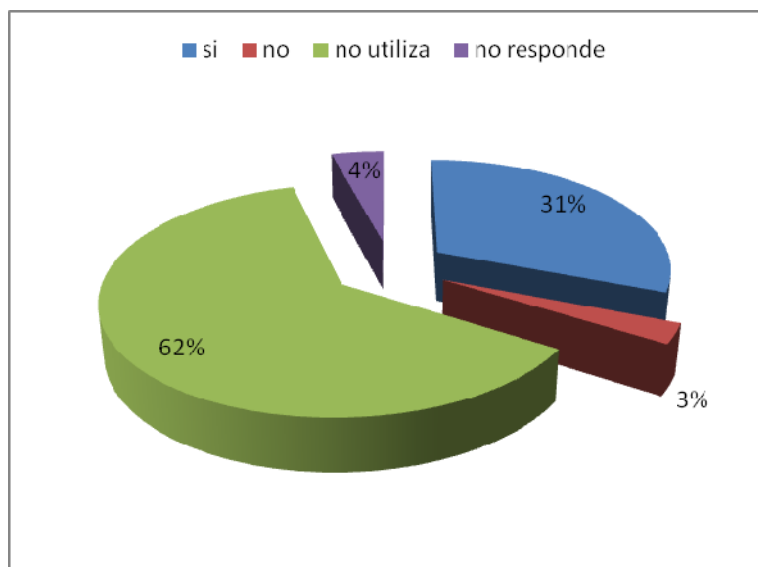


Figura 21. Porcentajes de respuesta pregunta 17

4 tipos de respuesta:

- b. Nula:** Se refiere a aquellas encuestas donde no justifican su respuesta.
- c. Utilidad:** se refiere a aquellas encuestas donde el servicio gusta o NO por la capacidad del mismo para cubrir de manera adecuada las necesidades relacionadas del recurso humano en la organización.
- d. Desconocimiento:** son aquellos argumentos que justifican la utilización y el gusto o NO por el servicio en base a la comprensión y conciencia de la existencia del mismo en la organización.
- e. Tiempo:** se refiere a aquellas encuestas donde el servicio se utiliza, gusta o NO por los espacios brindados por la empresa para su utilización en contraposición del tiempo que les queda para sus labores diarias.

## **Diseño de entrevista semi estructurada para la selección por**

**competencias:** puede describirse como la elaboración de *una herramienta hábil, con la capacidad de determinar las características personales, físicas, profesionales y comportamentales de los candidatos a un puesto vacante* (Ansorena, 1999).

**Objetivo:** Elaborar un instrumento de evaluación, con el fin de identificar y fortalecer las competencias laborales que maximicen la ejecución de cada función.

**Estrategias de acción para desarrollar el objetivo e indicadores de logro cuantitativos (cifras y estadísticas) y cualitativos:**

- I. Revisar el manual de funciones de la organización Austin Reed y las competencias respectivas para cada labor (se indica como logro alcanzado al inspeccionar el 51% de las funciones con sus respectivas competencias en la organización)
- II. Corregir, si es el caso, las funciones y sus competencias de acuerdo a la lógica corporativa y sus objetivos empresariales. (se indica como logro alcanzado al establecer cada uno de los tres grupos de competencias en los niveles jerárquicos indicados).
- III. Estudiar e inspeccionar la entrevista de selección utilizada y corregir si es el caso. (se indica como logro alcanzado al determinar que el modelo de entrevista tiene la capacidad de identificar grupos de competencias según sea el caso).

- IV. Implementación de la entrevista por competencias. (se indica como logro alcanzado con por lo menos una aplicación piloto en el proceso de selección).
- V. Corrección del modelo de entrevista aplicado en prueba piloto y selección de prueba final. (se indica como logro alcanzado al establecer un insumo tangible para el desarrollo de la entrevista por competencias, que agilice el proceso de selección).

**Procedimiento desarrollado:** Se revisó el 51% de las funciones de la organización Austin Reed y las competencias respectivas para cada labor encontrando, así:

## **REVISION DE CARGOS**

**Total de cargos: 130 – 100% de los cargos**

**Cargos analizados: 68 - 51% de los cargos**

- **18 de competencias tipo 1**
- **29 de competencias tipo 2**
- **16 de competencias tipo 3**
- **4 que no presentan descripción de funciones y habilidades**
- **1 que se determina según cargo**

Descripciones y perfiles de cargos revisados:

Tipo 1

1. Jefe de diseño y desarrollo
2. Diseñador grafico de muestra
3. Asistente de producción
4. Jefatura de seguridad
5. Dirección de diseño
6. Jefe de corte
7. Staff de procesos industriales
8. Jefe de equipos industriales
9. Dirección de recursos humanos
10. Asesoría técnica
11. Revisoría fiscal
12. Director de sistemas
13. Presidencia
14. Dirección de análisis y auditoria textil
15. Ingeniero de desarrollo
16. Director de información de planeación
17. Dirección administrativa
18. Jefe de ingeniería

#### Tipo 2

19. Analista de ingeniería en planta
20. Diseñador grafico de fotografía
21. Secretaria
22. Guardas de seguridad

23. Auxiliar de reportes
24. Contador publico
25. Auxiliar de producción y /o calidad
26. Supervisor de estampados
27. Auxiliar de facturación
28. Auxiliar de archivo
29. Auditor de trazo
30. Digitador de ingeniería
31. Coordinador de servicio al cliente
32. Analista de facturación
33. Coordinador de satélites
34. Jefe de manualidades
35. Operario de manualidades
36. Técnico en vapor y aire
37. Auxiliar de almacén
38. Jefe de teñido
39. Jefatura de bodega de químicos
40. Auxiliar de mantenimiento
41. Recepcionista
42. Secretaria bodega de insumos
43. Asistente administrativa
44. Auxiliar de programación
45. Plomero
46. Diseñador grafico

47. Auxiliar de corte de muestras y moldería

Tipo 3

48. Operario de bordados

49. Auxiliar de despachos

50. Operario

51. Operario de muestras

52. Operario de corte

53. Supervisor de proceso húmedo

54. Pintor

55. Auxiliar de aseo y cafetería

56. Maquinista de proceso húmedo

57. Auxiliar de servicio al client

58. Alborotista de teñido

59. Asistente de compra de insumos

60. Patinador de servicios especiales

61. Auxiliar de análisis y auditoria textil

62. Operario de revisión de telas

63. Auxiliar de compras de suministros

64. Auxiliar de medidas: no presenta la información sobre funciones y  
habilidades

65. Asistente de compras: no presenta la información sobre funciones y  
habilidades



66. Jefatura centro de distribución: no presenta la información sobre funciones y habilidades

67. Diseñadores de línea: no presenta la información sobre funciones y habilidades

68. Practicante empresarial: se determinan las funciones según cargo.

**Determinándose un cuadro comparativo de los tres formatos para establecer las competencias según el perfil del cargo corregido luego de la revisión:**

Competencias tipo 1	Competencias tipo 2	Competencias tipo 3
Perceptividad	Cumplimiento	Cumplimiento
Persistencia	Iniciativa	habilidad social
punto de vista flexible	habilidad de dirección	control disciplinario
habilidad social	habilidad social	habilidad de manejo de maquinas e información
habilidades técnicas	control sub-alternos	
Liderazgo	control disciplinario	
control- subalternos		

Tabla 1. Competencias organizacionales tipo 1, 2 y 3

Luego se inspecciona la entrevista de selección utilizada (Anexo), decidiendo implementar el proceso de corrección enfocándose en un modelo semi estructurado con la capacidad de identificar grupos de competencias según sea el caso (apéndice).

Se aplica una prueba piloto y se determina no ejercer correcciones ante la buena efectividad.

**Población con la que va a desarrollar el eje:** La entrevista se diseñara para su uso general en cada requisición que, por lo que la población laboral de Austin Reed que se ve afectada en este proceso, debe considerarse a partir de las necesidades empresariales.

**Evaluación del impacto con indicadores de logro cuantitativos (cifras, estadísticas y gráficas) y cualitativos:** La revisión y corrección del 51% de los cargos y sus funciones a permitido establecer y reorganizar la evaluación de competencias idónea para cada función, con ello es fundamental su contribución en los procesos de selección gracias al establecimiento de un insumo de fácil uso caracterizado por la posibilidad de ampliar por medio de preguntas específicas los conocimientos de rasgos particulares que ayudan a prever el comportamiento del sujeto en lo organizacional.

**Presentación y Análisis de resultados:** A continuación se presentaran el modelo de entrevista utilizado para la selección antes de la intervención y luego de la intervención.



VERSIÓN: 002

FECHA:

**DATOS PERSONALES**

NOMBRE	_____	EDAD	_____
		ESTADO	_____
FECHA DE NACIMIENTO	_____	CIVIL	_____
CARGO AL QUE ASPIRA	_____		
DIRECCION	_____		
TELEFONO	_____	CIUDAD	_____

**ASPECTOS PERSONALES**

DEFECTO	_____			
CUALIDAD	_____			
METAS A CORTO PLAZO	_____			
METAS A LARGO PLAZO	_____			
TENDENCIA POLITICA	_____			
A QUE GRUPO RELIGIOSO PERTENECE	FUMA	_____	BEBE	_____
ASPIRACION SALARIAL	\$	_____		
DISPONIBILIDAD DE TIEMPO	_____			
CONOCIMIENTOS DEL CARGO A DESEMPEÑAR	_____			
<b>EXPERIENCIA EN EL CARGO</b>	_____			
CONOCIMIENTOS EN SISTEMAS	_____			
PRESENTACION PERSONAL	_____			

**DATOS FAMILIARES**

PADRE	_____
MADRE	_____
HERMANOS	_____
ESPOSO / ESPOSA	_____
No. HIJOS	_____

PATRIMONIO	\$	_____	PASIVO	\$	_____
------------	----	-------	--------	----	-------

**DATOS EDUCATIVOS**

PRIMARIA	BACHILLERATO	TECNICOS	UNIVERSITARIOS
ESPECIALIZACIONES			

ESPECIFIQUE:			
<b>ASPECTOS LABORALES</b>			
AREA	EMPRESA	TIEMPO	MOTIVO DE RETIRO
<b>RESULTADO PRUEBA REALIZADA</b>			
<b>CONTRATACIÓN:</b>	<input type="checkbox"/> <b>SI</b>	<input type="checkbox"/> <b>NO</b>	<input type="checkbox"/>
<b>CONCEPTO DIR. RECURSO HUMANO</b>	_____		
<b>CONCEPTO DIR. SISTEMAS</b>	_____		
<b>CONCEPTO DIR. INGENIERIA</b>	_____		
<b>CONCEPTO PRESIDENCIA</b>	_____		
<b>TIEMPO DE LA ENTREVISTA</b>	_____		
<b>FIRMA</b>			

Tabla 2. Modelo de entrevista antes de la intervención

Fecha:  
Nombre del aspirante:

**Edad:**

**Cargo al que aspira:**

- **Repaso del currículum y de la historia educativa:**
- **Repaso de la historia familiar:**
- **Exploración de la competencia 1 (Cumplimiento).**
- **Exploración de la competencia 2 (Habilidad social).**
- **Exploración de la competencia 3 (Control disciplinario).**

<b>Competencia</b>	<b>si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
cumplimiento			
habilidad social			
control disciplinario			

- **Exploración del área motivacional:**
- **Concepto:**

---

---

---

---

---

**Evaluador:**

Tabla 3. Modelo de entrevista diseñado para la selección por competencias.

### 2.3 Conclusiones.

El desarrollo del ámbito organizacional, es en general una variable dependiente influida por otras muchas variables independientes, que hacen del

proceso laboral un complejo de situaciones apto para el desarrollo social y personal, pero a su vez puede ser el desencadenante de una multitud de problemáticas que influyen a cada uno de los miembros directos e indirectos del grupo social vinculado a cada empresa.

En Austin Reed Manufacturas & Cia. Ltda. Dicho fenómeno social se ve pautado por un grupo de individuos que se presentan bajo ciertas condiciones institucionales, características por el tipo liderazgo que allí se establece. Por tanto, a pesar de las limitaciones que se presentan en un estilo de empresa familiar, la visión social de la organización ha beneficiado el desarrollo del acontecer empresarial, garantizando un clima laboral que precipita las relaciones interpersonales en forma adecuada, con flujos de comunicación adecuados, que influyen en el ejercer de cada labor y la realización de las actividades laborales, estén estas directamente relacionadas o no con la tarea diaria de cada individuo.

Sin embargo, el déficit del sector empresarial, más aun en el sector de la industria textil, se manifiesta bajo este mismo estilo de dirección, en un ejercer de la autoridad laborar mediado por el castigo conductual, en busca del moldeamiento de una conducta laboral “optima”, que se caracteriza por un marco teórico y conceptual del comportamiento humano desactualizado, en el que es factible cometer errores de moldeamiento altamente influyentes en procesos emocionales, entendidos como disposiciones para la acción, cargados de desesperanzas aprendidas y por ende en malas percepciones del clima laboral. Como es observable en el deterioro de la afiliación y compromiso de la empresa en los últimos años.

Por ultimo, la entrevista de selección por competencias, al ser un punto fundamental en el proceso de selección, debe ser promovido como modelo a ejecutar, garantizando desde la vinculación a lo laboral posibilidades de desarrollo personal y profesional acorde a las capacidades de cada sujeto.

#### 2.4 **Recomendaciones**

- Generar el seguimiento adecuado de la evaluación y las acciones estratégicas implementadas para el mejoramiento del clima laboral.

- Desarrollar acciones como la promoción de contratos laborales estables o el reforzamiento conductual para garantizar las conductas de productividad y mejorar la disposición hacia el compromiso y afiliación laboral.
- Establecer para el proceso de selección, personal capacitado para la interpretación de competencias laborales.
- Mantener el desarrollo de estrategias que promueven el trabajo en equipo y las buenas relaciones sociales.
- Establecer planes de alimentación en concordancia con las necesidades reales de los trabajadores.
- Mantener un alto nivel de desarrollo logístico que beneficie la organización, a la hora de la planeación de actividades encaminadas al mejoramiento de los procesos empresariales, mas aun si estos se relacionan con la percepción del clima laboral, el cual genera altas expectativas en la población obrera y ejecutiva, expectativas que al no cumplirse, impactan en un deterioro del clima y la satisfacción del contorno social al que se vincula la organización.

## Bibliografía



- Ansorena, A. (1999). 15 pasos para la selección de personal con éxito. Edit. Paidós. Buenos Aires.
- Batlis, N. (1980). The effect of organizational climate on job satisfaction, anxiety and propensity to leave. **The journal of psychology, 104.**
- Boyatzis, R. (1982). "The competent manager", New York. Wiley and Sons
- Furnham, A. (2001). Psicología Organizacional. (1 edición.), México
- Furnham y Gunter. (1993). The protestant work ethic. Routledge. Londres.
- Lasio, V. (2003). Clima y su evolución hacia un concepto estratégico. Academia, revista latinoamericana de administración. 30, 87 – 95.
- McClelland, D.C. (1973) "Testing for competencies rather than intelligence American Psychologist".
- Ramiro, A. (1990). Enriquecimiento personal y productividad. Revista interamericana de psicología ocupacional, volumen 9, numero 2, 132 – 145.
- Reimel, S. (1998). ¿para qué se estudia la calidad de vida laboral?. Revista interamericana de psicología ocupacional, volumen 17 numero 1, 34 – 53.
- Rodríguez y Feliú, (1996) "15 casos para la selección de personal con éxito". Barcelona. Paidós.
- Spencer, L.M. y Spencer, L.M. (1993) "Competence and Work. New York. Wiley and Sons.

### Apéndices

**Cuestionario para la evaluación de clima laboral en la organización Austin Reed durante el segundo semestre del 2007**

**Pregunta 1: ¿Se siente feliz trabajando en Austin Reed?**

**Siempre estoy feliz:**

**Algunas veces me siento feliz:**

**No me siento feliz:**

**Pregunta 2: ¿Considera que tiene estabilidad en la empresa?**

**Si:**

**No:**

**Pregunta 3: ¿Cómo son las relaciones personales con sus compañeros de trabajo?**

**Buenas:**

**Regulares:**

**Mala:**

**Pregunta 4: ¿Cómo son sus relaciones personales con su jefe de proceso o subalternos?**

**Buena:**

**Regular:**

**Mala:**

**5 pregunta: ¿considera que su sitio de descanso (casino) es adecuado?**

**Si:**

**No:**

**6 pregunta: ¿Se siente seguro en su puesto de trabajo?**

**Si:**

**No:**

**7 pregunta: ¿Ha tenido un accidente de trabajo durante el año 2007 en las instalaciones de Austin Reed?**

**Si:**

**No:**

**8 pregunta: ¿Considera que la empresa le brinda los elementos necesarios para su seguridad laboral?**

**Si:**

**No:**

**9 pregunta: ¿Utiliza los elementos de seguridad industrial que le brinda la empresa?**

**Si:**

**No:**

**10 pregunta: ¿Cree que la empresa le informa de manera adecuada y a tiempo sobre los servicios que proporciona?**

**Si:**

**No:**

**11 pregunta: ¿le gusta el servicio de panadería que le ofrece la empresa?**

**Si:**

**No:**

**No lo utiliza:**

**12 pregunta: ¿le gusta el servicio de vivienda que le brinda la empresa?**

**Si:**

**No:**

**No lo utiliza:**

**13 pregunta: ¿le gusta el servicio de educación que ofrece la empresa?**

**Si:**

**No:**

**No utiliza:**

**14 pregunta: ¿le gusta el servicio de atención médica que le ofrece la empresa?**

**Si:**

**No:**

**No lo utiliza:**

**15 pregunta: ¿Le gusta el servicio de medicamentos que le brinda la empresa?**

**Si:**

**No:**

**No lo utiliza:**

**16 pregunta: ¿le gusta el servicio del fondo de empleados que le ofrece la empresa?**

**Si:**

**No:**

**No lo utiliza:**

**17 pregunta: ¿le gusta el servicio de psicología que le ofrece la empresa?**

**Si:**

**No:**

**No lo utiliza:**



AUSTIN REED MANUFACTURAS & CIA. LTDA.

Formato de remisión psicológica.

## HISTORIA CLINICA

FECHA:

### I. DATOS DE IDENTIFICACION

Nombres: \_\_\_\_\_ Apellidos: \_\_\_\_\_  
Fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_ Lugar de procedencia: \_\_\_\_\_  
Edad: \_\_\_\_\_ Genero: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_  
Dirección de residencia: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Actualmente vive:

- Familia de origen \_\_\_\_\_
- Casa de familia \_\_\_\_\_
- Con compañeros \_\_\_\_\_
- Solo \_\_\_\_\_
- Otro \_\_\_\_\_ Cual: \_\_\_\_\_

Religión: \_\_\_\_\_ EPS a la que esta afiliado: \_\_\_\_\_

¿Ha recibido tratamiento psicológico anteriormente? No \_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_

¿Dónde? \_\_\_\_\_

Resultados: \_\_\_\_\_

¿Asiste actualmente a otro tratamiento? No \_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_

### II. DATOS DE ESCOLARIDAD

Primaria: \_\_\_\_\_ Secundaria: \_\_\_\_\_

Universidad: \_\_\_\_\_ Cual: \_\_\_\_\_

¿Actualmente estudia? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Donde? \_\_\_\_\_

### III. DATOS LABORALES

Puesto actual: \_\_\_\_\_ Tiempo en el puesto laboral: \_\_\_\_\_

Empleo anterior: \_\_\_\_\_

Motivo del cambio de trabajo: \_\_\_\_\_

### IV. MOTIVO DE CONSULTA

---

---

---

---

---

---

---

### V. DATOS FAMILIARES RELEVANTES

---

---

---

VI. ANTECEDENTES PERSONALES

Antecedentes psicológicos

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Antecedentes psiquiátricos No \_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No recuerda \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

Antecedentes tóxicos:

Fármacos: \_\_\_\_\_ Cigarrillo: \_\_\_\_\_ Alcohol: \_\_\_\_\_

Sustancias psicoactivas: \_\_\_\_\_ Otros: \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

Antecedentes Jurídicos: No: \_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No recuerda: \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

Antecedentes quirúrgicos: No: \_\_\_\_\_ Si: \_\_\_\_\_ No recuerda: \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

VII. IMPRESIÓN DIAGNOSTICA

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

VIII. CONCEPTO DE REMISION

No: \_\_\_\_\_ Si: \_\_\_\_\_ Razón: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Psicólogo



AUSTIN REED MANUFACTURAS

& CIA. LTDA.

ENTREVISTA DE COMPETENCIAS  
Realizada para la selección de un cargo

operativo.

**Fecha:** 11 de octubre de 2007

**Nombre del aspirante:** Cesar agosto Hernández.

**Edad:** 22 años.

**Cargo al que aspira:** Mecánico.

- **Repaso del currículum y de la historia educativa:** adecuado.
- **Repaso de la historia familiar:** adecuado.
- **Exploración de la competencia 1 (Cumplimiento).**
- **Exploración de la competencia 2 (Habilidad social).**
- **Exploración de la competencia 3 (Control disciplinario).**

Competencia	si	No	Observaciones
cumplimiento	√		
habilidad social	√		
control disciplinario	√		

- **Exploración del área motivacional:** adecuado
- **Concepto:** dada la experiencia laboral en el puesto de trabajo, por labor realizada en Austin Reed durante seis meses, y rasgos de la personalidad que reflejan la presencia de comportamientos afines con las competencias esperadas para quien ocupe el cargo se considera un candidato apto y calificado para su desempeño en la organización.

**Evaluador:** Williams Felipe Angel Londoño

Practicante de psicología UCPR.

Código 9873502

Anexos

<b>GUÍA DE COMPETENCIAS</b>
PERSISTENCIA (habilidad para mantenerse firme o constante en la búsqueda de un objetivo o meta)
PUNTO DE VISTA FLEXIBLE (La habilidad para ver cosas desde diferentes puntos de vista y adaptarse a circunstancias cambiantes)
HABILIDAD SOCIAL (la habilidad para comunicarse y trabajar con otras personas de todos los niveles y mantener control a través de los diferentes encuentros)
HABILIDAD DE DIRECCIÓN (la habilidad de expresar claramente sus decisiones, ideas y propuestas, tanto orales como escritas y que sus actos se basen en razonamientos lógicos y oportunos)
HABILIDADES TÉCNICAS (Capacidad para cumplir con las funciones de acuerdo al área en que se desempeña)
LIDERAZGOS (impulsa o inicia proyectos o conductas sociales para trazar los alineamientos y cumplir con metas definidas por la organización)
CONTROL DE SUB-ALTERNOS ( Determina el seguimiento de las ordenes impartidas y la habilidad de corregir)
INICIATIVA (capacidad para proponer y encontrar soluciones a los problemas a su labor. Actitud para iniciar nuevas actividades) Actitud Frente Al Trabajo
CONTROL DISCIPLINARIO (Capacidad de controlar y dirigir el cumplimiento de las normas establecidas para prevenir los riesgos en el puesto de trabajo)
HABILIDAD PARA MANEJO DE MAQUINAS DE CONFECCION ( MPP, MF, Collarín 2ª, Codo, autómatas, camaplana, presilladora, ojaladora, bordadora)
HABILIDAD PARA MANEJO DE EQUIPOS (planchas, prensas, vaporizadores, corte, remachadoras, numeradoras, lavadoras)
HABILIDAD PARA OPERACIONES MANUALES ( chequeadores, tijeras u operaciones de oficio de mano)
HABILIDAD DE INFORMACIÓN (es la capacidad que demuestra el funcionamiento para controlar información de diferentes niveles de confiabilidad)
CONCENTRACIÓN Y ATENCIÓN AL DETALLE: (Capacidad de atención que se requiere en una actividad)





002

FECHA:			
<b>DATOS PERSONALES</b>			
NOMBRE	_____	EDAD	_____
FECHA DE NACIMIENTO	_____	ESTADO	_____
CARGO AL QUE ASPIRA	_____	CIVIL	_____
DIRECCION	_____		
TELEFONO	_____	CIUDAD	_____
<b>ASPECTOS PERSONALES</b>			
DEFECTO	_____		
CUALIDAD	_____		
METAS A CORTO PLAZO	_____		
METAS A LARGO PLAZO	_____		
TENDENCIA POLITICA	_____		
A QUE GRUPO RELIGIOSO PERTENECE	_____		
ASPIRACION SALARIAL	\$ _____	FUMA _____	BEBE _____
DISPONIBILIDAD DE TIEMPO	_____		
CONOCIMIENTOS DEL CARGO A DESEMPEÑAR	_____		
<b>EXPERIENCIA EN EL CARGO</b>			
CONOCIMIENTOS EN SISTEMAS	_____		
PRESENTACION PERSONAL	_____		
<b>DATOS FAMILIARES</b>			
PADRE	_____		
MADRE	_____		
HERMANOS	_____		
ESPOSO / ESPOSA	_____		
No. HIJOS	_____		
PATRIMONIO	\$ _____	PASIVO	\$ _____
<b>DATOS EDUCATIVOS</b>			
PRIMARIA	BACHILLERATO	TECNICOS	UNIVERSITARIOS
ESPECIALIZACIONES _____			
ESPECIFIQUE: _____			
<b>ASPECTOS LABORALES</b>			
AREA	EMPRESA	TIEMPO	MOTIVO DE RETIRO

<b>RESULTADO PRUEBA REALIZADA</b>			
<b>CONTRATACIÓN:</b>			
	<b>SI</b>		<b>NO</b>
<b>CONCEPTO DIR. RECURSO HUMANO</b>	_____		
<b>CONCEPTO DIR. SISTEMAS</b>	_____		
<b>CONCEPTO DIR. INGENIERIA</b>	_____		
<b>CONCEPTO PRESIDENCIA</b>	_____		
<b>TIEMPO DE LA ENTREVISTA</b>	_____		
<b>FIRMA</b>			