

Procesos de la Gestión Humana y Acciones de la Psicología que contribuyen al Desarrollo del
Personal Operativo de la Empresa ALIMENTOS RIE S.A.S

Angie Katherine Cubillos Cubillos

Presentado A:

Docente Dra. Sandra Melo Zipacon, Líder Local Programa Psicología UNAD Dra.
Sonia Mayerly Castro Bedoya, y Líder Nacional Programa Psicología UNAD Dra. Mabel
Goretty Chala Trujillo.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD CEAD Fusagasugá

Escuela De Ciencias Sociales Artes y Humanidades ECSAH

Psicología

Fusagasugá/Cundinamarca

2019





Tabla de contenido

Lista de tablas	5
Lista de figuras	6
Lista de apéndices	7
Introducción	9
Resumen	11
Diagnóstico	13
Justificación	16
Planteamiento del problema	19
Objetivos	21
Objetivo general	21
Objetivos específicos	21
Marco institucional	22
Imagen 1. Fotografía de un Punto de venta ALIMENTOS RÍE S.A.S “La Vaca Que Ríe”.....	25
Marco referencial	27
Gestión Humana: proceso de bienestar y desarrollo en el contexto organizacional	27
Imagen 2. Mapa conceptual Macro proceso de la Gestión del Talento Humano.....	31
Selección, Inducción y Evaluación de Desempeño, tres procesos orientados para la adaptación y desarrollo laboral	32
Selección	33
Inducción	35
Evaluación De Desempeño	36
El Humanismo un enfoque que promueve el desarrollo personal a través de motivación y autorrealización	38
Metodología	44
Técnicas	46
Selección	46
Observación	46
Entrevista	48
Evaluación De Desempeño 360°	51
Instrumentos	53

Cuestionario	53
Plan de trabajo	55
Presupuesto	67
Tabla 1.....	67
<i>Tabla de presupuesto. Tomado y adaptado de Formato SIG-UNAD</i>	67
Descripción del proceso de implementación del plan de trabajo	69
Descripción de los procedimientos desarrollados en cada una de las técnicas de Gestión Humana, durante la pasantía.	71
Tabla 2.....	71
<i>Procedimientos desarrollados en cada una de las técnicas de gestión humana, durante la pasantía</i>	71
Actividades de intervención psicosocial desarrolladas durante la pasantía.	74
Tabla 3.....	74
<i>Actividades de intervención psicosocial desarrolladas durante la pasantía</i>	74
Resultados obtenidos cuantitativos y cualitativos	78
Observación participante	78
Análisis estadístico.	81
Evaluación de desempeño, momento 1.	82
Tabla 4.....	82
<i>Análisis cuantitativo y cualitativo evaluación de desempeño momento1</i>	82
Evaluación de desempeño momento 2.	86
Tabla 5.....	86
<i>Análisis cuantitativo y cualitativo evaluación de desempeño momento 2</i>	86
Totalización resultados estadísticos.	90
Tabla 6.....	90
<i>Resultados análisis evaluación de desempeño: promedios más bajos</i>	90
Tabla 7.....	92
<i>Resultados análisis evaluación de desempeño: promedios más altos</i>	92
Análisis descriptivo.	94
Análisis y discusión	97
Referencias	100
Apéndices	103
Apéndice 1. Formato de entrevista de selección de personal operativo	103
Apéndice 2. Formato de Entrevista para selección de personal operativo	103

Apéndice 3. Formato Entrevista para selección de personal operativo	104
Apéndice 5. Resultados Evaluación de desempeño	105
Apéndice 6. Entrevista uno	105
Apéndice 7. Entrevista dos e inducción.....	106
Apéndice 8. Revisión hoja de vida	106
Apéndice 9. Socialización, revisión de hoja de vida y selección del personal operativo	107
Apéndice 12. Retroalimentación 1. evaluación de desempeño a personal operativo	108
Apéndice 13. Retroalimentación 2. evaluación de desempeño a personal operativo	109
Apéndice 14. Taller participativo fortaleciendo mis habilidades para la solución de problemas en el trabajo.....	109
Apéndice 15. Entrega y socialización de folleto acerca de liderazgo	110
Apéndice 17. Folleto liderazgo lado A	111
Apéndice 18. Folleto liderazgo lado B	111



Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Tabla de presupuesto	67
Tabla 2. Procedimientos desarrollados en cada una de las técnicas de gestión humana, durante la pasantía	71
Tabla 3. Actividades de intervención psicosocial desarrolladas durante la pasantía	74
Tabla 4. Análisis cuantitativo y cualitativo evaluación de desempeño momento 1	82
Tabla 5. Análisis cuantitativo y cualitativo evaluación de desempeño momento 2	86
Tabla 6. Resultados análisis evaluación de desempeño: promedios más bajos	90
Tabla 7. Resultados análisis evaluación de desempeño: promedios más altos	92



Lista de figuras

	Pág.
Imagen 1. Fotografía de un punto de venta Empresa ALIMENTOS RÍE S.A.S “La Vaca Que Ríe”	25
Imagen 2. Mapa Conceptual Macro proceso de La Gestión Del Talento Humano	30

Lista de apéndices

	Pág.
Apéndice 1. Formato de Entrevista de selección de personal operativo	103
Apéndice 2. Formato de Entrevista para selección de personal operativo	103
Apéndice 3. Formato Entrevista para selección de personal operativo	104
Apéndice 4. Formato de Evaluación de Desempeño 360°	104
Apéndice 5. Resultados Evaluación de Desempeño	105
Apéndice 6. Entrevista uno	105
Apéndice 7. Entrevista dos e Inducción	106
Apéndice 8. Revisión Hoja de vida	106
Apéndice 9. Socialización, revisión de hoja de vida y selección del personal operativo	107
Apéndice 10. Inducción a personal operativo nuevo	107
Apéndice 11. Implementación Evaluación de Desempeño	108
Apéndice 12. Retroalimentación 1. de Evaluación de desempeño a personal operativo	108
Apéndice 13. Retroalimentación 2. de Evaluación de desempeño a personal operativo	109
Apéndice 14. Taller participativo: fortaleciendo mis habilidades para la solución de problemas en el trabajo	109


Apéndice 15. Entrega y socialización de folleto acerca de liderazgo	110
Apéndice 16. Caso expuesto en el taller participativo	110
Apéndice 17. Folleto liderazgo lado A	111
Apéndice 18. Folleto liderazgo lado B	111



Introducción

Todas las empresas u organizaciones tienen diversas formas de administrar y organizar sus recursos económicos, humanos etc. La gestión humana es una de estas formas que constituye un proceso de apoyo del talento humano en una organización, teniendo en cuenta que desarrolla diversos procesos de selección, bienestar y satisfacción de los colaboradores que laboran en dicha empresa. Así lo afirma García (2009) La gestión humana es definida como los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización.

El presente trabajo constituye la descripción del desarrollo de la pasantía en la Empresa ALIMENTOS RIE S.A.S. desde el área de talento humano con procesos de gestión humana dirigidos al personal operativo, en el cual se llevaron a cabo tres técnicas de tabón humana: Selección: convocatoria para seleccionar a los candidatos más idóneos para desempeñar el cargo de colaborador operativo mediante entrevista y revisión de hoja de vida. Inducción: Notificación al personal seleccionado para asistir a la capacitación de normas, organización y requerimientos para desempeñar el cargo (Operativo) en la organización y Evaluación de desempeño: evaluación de desempeño de un colaborador a través de un cuestionario acerca de comunicación, liderazgo, motivación, seguridad orden y limpieza, capacitación y desarrollo, actitud y colaboración, solución de problemas, ambiente de trabajo, capacidad personal, servicio, y puntualidad. Dicha evaluación la hace un coordinador, un líder y un compañero del evaluado; los resultados se sistematizan a través de escala gráfica.




Posterior a esto se hace la recolección y análisis de la información de evaluación de Desempeño a través del Enfoque Mixto que combina el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, en el cual se obtuvo como resultado que de una muestra de 27 colaboradores del personal operativo evaluados, los promedios más bajos de desempeño fueron liderazgo y solución de problemas, y aunque las puntuaciones no fueron tan bajas si es necesario fortalecerlas para contribuir al buen desempeño laboral en la organización. Finalmente se hace la intervención psicosocial sobre los resultados de la evaluación de desempeño a través de retroalimentación, taller participativo y folleto informativo basándose en el enfoque Humanista el cual hace referencia a necesidades, motivación, auto realización y gestión constructiva del ser humano durante las diferentes etapas y situaciones que afronta. Con el objetivo de sensibilizar y fortalecer los indicadores de desempeño con promedio más bajo, y así contribuir al adecuado desempeño del personal operativo de la Empresa ALIMENTOS RIE S.A.S.



Resumen

La psicología organizacional promueve el clima organizacional y buen desempeño de los colaboradores en una empresa, garantizando valores como motivación, comunicación, respeto, colaboración, entre otros; a través de técnicas e instrumentos que faciliten dicha tarea. Desde el mes de octubre se desarrolló la pasantía como opción de grado en la empresa ALIMENTOS RÍE S.A.S. contribuyendo en tres de los procesos de gestión humana tales como selección, inducción y evaluación de desempeño; procesos que permiten la identificación de competencias, experiencias y conocimientos que debe cumplir el personal operativo para su cargo y que genera para la organización la eficacia y posicionamiento en el sector.

Para el desarrollo de la pasantía inicialmente se hizo el reconocimiento y contextualización socio-cultural de la empresa ALIMENTOS RIE S.A.S. a través de Inducción, observación e indagación de información acerca de historia, crecimiento y organización actual, considerando que es una empresa reconocida a nivel nacional por su servicio y estructura a los dos lados de la vía situada en la Vereda San Raimundo de Granada Cundinamarca. Esta organización cuenta con áreas de restaurantes, puntos de venta, fabrica, repostería, parqueadero, mantenimiento, calidad y área administrativa. Posterior a esto se hizo el acompañamiento en el área de talento humano a través de las técnicas nombradas anteriormente Selección: se realizó la convocatoria a personas interesadas en adquirir el cargo de personal operativo, donde se llevó a cabo entrevista, revisión de hoja de vida y socialización con el equipo de talento humano para la respectiva selección de los candidatos más idóneos para desempeñar el cargo. Inducción: se notificó a los candidatos seleccionados y se les cito para asistir a inducción en donde se hizo acompañamiento a las dependencias de talento humano, seguridad y salud en el trabajo,



servicio al cliente y seguridad para que se capacitara al personal operativo nuevo acerca de normas, organización y requerimientos necesarios para ejercer sus labores al interior de la organización. Finalmente se implementó la Evaluación de Desempeño la cual evalúa indicadores de desempeño tales como comunicación, liderazgo, motivación, seguridad orden y limpieza, capacitación y desarrollo, actitud y colaboración, solución de problemas, ambiente de trabajo, capacidad personal, servicio, y puntualidad, dicha información se sistematiza, y analiza obteniendo como resultados promedios bajos en cuanto a liderazgo y solución de problemas para los cuales se hizo una intervención psicosocial a través de retroalimentación, taller participativo y folleto informativo dirigido al personal operativo.

Para culminar se reconoce la incidencia de la Gestión Humana en las organizaciones y como esta contribuye al desempeño laboral adecuado de sus colaboradores durante la ejecución de las tareas asignadas basándose en la integridad individual y colectiva y por supuesto teniendo en cuenta las políticas de la organización. Considerando también la relevancia que tiene el proceso de pasantía tanto para la estudiante quien adquiere competencias y habilidades propias del profesional del psicólogo en el área organizacional; como para la organización durante su funcionamiento.




Diagnóstico

La gestión humana es el proceso a través del cual se promueve el bienestar de todos y cada uno de los colaboradores de una organización, teniendo en cuenta capacidades personales y políticas generales de la empresa, lo cual en suma contribuye a un adecuado desempeño individual, colectivo y organizacional. Es por esto que surge la necesidad de contribuir en los procesos de selección, inducción y evaluación de desempeño del personal operativo vinculado de la empresa ALIMENTOS RIE S.A.S orientados al fortalecimiento de las competencias y habilidades que requiere el cargo.

Durante la Pasantía, desde el área de talento humano se desarrollaron tres técnicas importantes de gestión humana selección, inducción y evaluación de desempeño dirigidos a personal nuevo que se postula para desempeñar el cargo de personal operativo en el cual se le asigna como tarea oficios varios que incluye despachador y/o cajero de puntos de venta, mesero y/o cajero de restaurantes, auxiliar de parrilla, auxiliar de cocina, auxiliar de parqueadero, auxiliar de repostería, o auxiliar de fábrica; este personal hace rotación por cada una de las áreas de la empresa las cuales corresponden y hacen referencia a restaurantes, cocinas, puntos de venta, parqueadero, fabrica, repostería etc. haciendo especial énfasis en un adecuado y satisfactorio servicio al cliente; por tal razón es importante fortalecer el servicio en los puntos de venta y restaurantes, sin dejar atrás la importancia de mantener un buen desempeño y convivencia al interior de las demás áreas.


El proceso de Selección aborda una serie de criterios; considerando importante edad, expresión física y verbal, adecuada presentación personal, experiencia y habilidades



interpersonales para atención al público, logrando así la elección del personal más idóneo para desempeñar el cargo. El segundo proceso corresponde al proceso de inducción este busca que los colaboradores reconozcan y se adapten a las normas y políticas de la empresa ALIMENTOS RÍE S.A.S., a nivel individual desde el rol de operario y a nivel global de acuerdo a la organización de la misma. De igual manera se hace un trabajo interdisciplinario con las demás dependencias seguridad y salud en el trabajo, talento humano, y seguridad contribuyendo a una inducción completa y satisfactoria.

El tercer proceso corresponde a la evaluación de desempeño la cual evalúa los siguientes indicadores comunicación, liderazgo, motivación, seguridad orden y limpieza, capacitación y desarrollo, actitud y colaboración, solución de problemas, ambiente de trabajo, capacidad personal, servicio, puntualidad; los resultados de dicha evaluación tienen como objetivo identificar fortalezas y debilidades de un colaborador durante su desempeño laboral y así intervenir de diferentes formas para mejorar dicho desempeño, además de esto en la evaluación de desempeño se cuenta con la participación de coordinadores, líderes, y compañeros de trabajo facilitando así la confiabilidad de la información recolectada.

Teniendo en cuenta lo anterior se plantea la necesidad de identificar aquellos indicadores que más afectan el desempeño de los colaboradores al interior de una organización, para analizar e interpretar los resultados y posteriormente implementar estrategias de intervención en dichos indicadores que afectan el desempeño laboral al interior de la empresa ALIMENTOS RÍE S.A.S.



Frente a esto se indago a la Jefe de talento humano Cindy González Casallas quien es psicóloga profesional y quien propuso implementar la evaluación de desempeño en años anteriores desde su práctica profesional; manifestó lo esperado de la Evaluación de Desempeño, mencionando que es un instrumento propuesto con el propósito de que las personas potencialicen sus habilidades para que puedan tener un buen desarrollo en la empresa tanto a nivel laboral como personal, desde un enfoque cognitivo conductual, teniendo en cuenta que este enfoque abarca la conducta del ser humano desde el aprendizaje, la emoción y el pensamiento; analizando comportamientos e interviniendo en la corrección de aquellas conductas inadecuadas para el desarrollo personal y por supuesto para el desempeño laboral. planteando también la necesidad desde gestión humana para que todos los trabajadores crean en una filosofía de empresa basada en valores, habilidades y la formación que se tiene al interior de la empresa.




Justificación

Actualmente las organizaciones de la sociedad, además de brindar un servicio o producto, se encuentran ante la posibilidad de fomentar el liderazgo, la competitividad y el bienestar. Esto en conjunto depende de la infraestructura, los recursos económicos y factores sociales y humanos que se dan en la organización. Teniendo en cuenta esto, la perspectiva psicosocial se centra en las personas y en el entorno donde laboran, ya que el contexto organizacional se dinamiza por múltiples factores. La presente propuesta de pasantía se orienta hacia el apoyo de procesos de gestión humana considerando su importancia como línea estratégica centrada en la persona y que genera ventaja competitiva a la organización (Sastre & Aguilar, 2003); un trabajo delimitado con el grupo de personal operativo, quienes tienen a cargo de la fabricación de los productos, empaque, distribución; así mismo, personal a cargo de atención del cliente en los puntos de venta y restaurante. Los procesos de gestión humana que adelanta la organización en este momento con el personal operativo se centran en los procesos de selección, inducción y evaluación de desempeño; procesos que permiten la identificación de competencias, experiencias y conocimientos que debe cumplir el personal operativo para su cargo y que genera para la organización la eficacia y posicionamiento en el sector.

Es significativo desde el rol profesional comprender que la dinámica de la organización se fundamenta en el capital humano, reconociendo la incidencia de los factores psicosociales, culturales y ambientales que influyen en el comportamiento de las organizaciones y es posible valorarlos y analizarlos desde los procesos de selección, inducción y evaluación de desempeño

en este sentido, es relevante esta pasantía para el fortalecimiento de competencias disciplinares entendiendo que la gestión humana es la encargada de “procurar la mejor elección, desarrollo y organización de los seres humanos en una organización, brindando satisfacción en el trabajo y buscando el mejor rendimiento a favor de unos y otros”. (García, M. 2009). Más aun, es de mayor impacto al considerar que esa dinámica de la organización genera igualmente un aporte al desarrollo socioeconómico de una comunidad o región; conllevando al rol profesional frente a las dinámicas de la realidad social y las opciones frente al cambio social. Un ejercicio de práctica profesional que igualmente se orienta teniendo en cuenta el código Deontológico y Bioético que rige la profesión de psicología, el cual se basa en los principios de responsabilidad, competencia, estándares morales y legales, bienestar del usuario, relaciones profesionales, evaluaciones de técnicas, investigación (Ley 1090 de 2006); aportando así al bienestar de cada uno de los individuos con los que se trabaja. Teniendo en cuenta esto, el trabajo propuesto beneficia a la empresa ALIMENTOS RIE S.A.S., a sus trabajadores y a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. A la empresa ALIMENTOS RIE S.A.S ya que desde el área de psicología en talento humano se busca apoyar la gestión humana; contribuyendo así al buen funcionamiento y sentido de pertenencia de la empresa, también beneficia a los trabajadores ya que el ser humano busca satisfacer necesidades y mantener un equilibrio personal, social, emocional y económico; por tanto, el colaborador además de tener un trabajo a través del cual adquiere un ingreso económico, también requiere de un bienestar psicosocial y calidad de vida la cual logra a través de la autorrealización y de la interacción social con otros. Dadas estas posibilidades, cabe señalar



que la pasantía es representativa como una opción de grado para el estudiante porque enriquece la experiencia en el campo laboral, fortalece las competencias profesionales y permite como estudiante de la UNAD ser parte de la dinámica de los convenios de cooperación interinstitucional; lo cual es una oportunidad de alianza entre organizaciones e impacto de las mismas para la región.

Gracias al análisis de la información y aportes desde el punto de vista empírico y profesional del Jefe de talento humano, se reconoce la importancia de la gestión humana en la empresa ALIMENTOS RÍE S.A.S. considerándola como una fuente de bienestar íntegro del desempeño laboral a nivel personal, social y organizacional; y a la cual se le debe dar un seguimiento para comprobar su confiabilidad y efectividad.




Planteamiento del problema

Las organizaciones de la actualidad se caracterizan por su organización y buen servicio lo cual generan calidad y competitividad entre las mismas, dependiendo el ámbito en el que se desempeñen, esto gracias a cada uno de los procesos ejercidos desde diferentes áreas tales como talento humano, seguridad y salud en el trabajo, administración, contabilidad, informática etc. una de las principales áreas que ejerce responsabilidad y control sobre esta competitividad organizacional es el área de talento humano ya que desarrolla procesos tales como selección, inducción y gestión del bienestar de los colaboradores que laboran en dichas organizaciones. La empresa ALIMENTOS RÍE S.A.S actualmente cuenta con área talento humano, área de producción, área contable, área de seguridad y salud en el trabajo, área de servicio al cliente. Desde el área de talento humano se desarrollan tres procesos importantes de la gestión humana tales como selección, inducción y evaluación de desempeño los cuales tienen como objetivo integrar a la empresa el personal más idóneo para desempeñar el cargo de operario quien desarrolla la función de oficios varios haciendo énfasis en el adecuado y satisfactorio servicio al cliente y por supuesto alcanzando un buen desempeño al interior de la organización.

Entonces ¿Cómo se contribuye desde la psicología en los procesos de Gestión Humana al desempeño laboral del personal operativo de la empresa ALIMENTOS RÍE S.A.S.?

La psicología organizacional es la encargada de promover, incentivar y gestionar la conducta y buen desempeño laboral de un individuo a nivel individual y colectivo al interior de una organización, contribuyendo a que se dé un buen rendimiento laboral dentro del cargo asignado por la organización, teniendo en cuenta necesidades del colaborador y por ende políticas de la empresa. Por tal razón la psicología organizacional implementa estrategias de



recolección, análisis e interpretación de información acerca del desempeño laboral de los colaboradores e indaga como esto afecta o aporta positivamente a la empresa, para posteriormente diseñar estrategias de intervención psicosocial e implementar procesos de la gestión humana que contribuyan al desempeño laboral más conveniente.

Reconociendo así dese la psicología la importancia de la ejecución de tres procesos importantes: Selección, Inducción y Evaluación de Desempeño como gestores en la vinculación, adaptación y mantenimiento de los colaboradores logrando obtener un adecuado desempeño laboral al interior de la organización, integrando habilidades y capacidades individuales, colectivas y organizacionales. Es por ello que los procesos de gestión humana aportan positivamente a la empresa ALIMENTOS RÍE S.A.S, ya que se promueven estrategias que involucran al personal operativo de la organización y los cuales buscan contribuir al potencial de desempeño laboral y competitividad empresarial de la organización.



Objetivos

Objetivo general

Contribuir en los procesos de selección, inducción y evaluación de desempeño del personal operativo vinculado de la empresa ALIMENTOS RIE S.A.S orientados al fortalecimiento de las competencias y habilidades que requiere el cargo.

Objetivos específicos

Apoyar los procesos de selección mediante la verificación de requisitos del cargo proporcionando información para la elección del candidato más idóneo.

Facilitar la incorporación del personal nuevo mediante procesos de inducción que fortalezcan el reconocimiento de la estructura y políticas de la organización.

Potenciar habilidades y competencias del personal operativo teniendo en cuenta los resultados del proceso de la evaluación de desempeño.




Marco institucional

Historia

La empresa ALIMENTOS RIE S.A.S., comúnmente conocida como LA VACA QUE RIE es una empresa que lleva más de 40 años al servicio de turistas y viajeros, está ubicada en Km 31.5 Vía Silvana en la Vereda San Raimundo, Municipio de Granada Cundinamarca. Esta Empresa inició cuando una familia de la región comercializaba leche y quesos, luego con el pasar del tiempo más familiares y socios se unieron logrando así solidificar y ampliar la empresa. Gracias al trabajo arduo y constante de los propietarios y colaboradores, se ha evidenciado un crecimiento económico e infraestructural de la misma, lo cual ha generado una mayor oferta de empleo a un gran número de personas; teniendo en cuenta que la mayoría de éstos, residen cerca a la empresa y/o han trabajado desde hace muchos años contribuyendo así al crecimiento y sentido de pertenencia de la misma.

Dentro de la historia más relevante de la empresa ALIMENTOS RÍE S.A.S se conoce: Una familia caleña está detrás del éxito empresarial de La Vaca que Ríe, la popular parada gastronómica de la vía que conduce de Bogotá al municipio de Melgar, en el departamento del Tolima, que se convirtió en un atractivo más de la zona. Yogures, arepas y otras delicias típicas de la gastronomía colombiana hicieron de este restaurante una parada obligada para cientos de colombianos que recorren esta tradicional carretera del centro del país. Recién abierta la carretera Panamericana que reemplazó la ruta por Sibaté, (1973) empezaron a aparecer restaurantes populares que aprovechaban el flujo de autos.



Fue así como a don Luis Alfonso Reyes, un comerciante de leche, se le ocurrió la idea de hacer quesos para vender en la vereda de San Raimundo, municipio de Granada, Cundinamarca, por ser una región lechera. Luego de algunas pruebas se concretó la fórmula de un queso tipo hilado mozzarella que se convirtió en el producto estrella del negocio.

Al poco tiempo su creador se asoció con su yerno, actual propietario, quien compró el negocio y lo impulsó al nivel que se encuentra hoy en día. Primero fueron quesos, dulces y postres, luego, se abrió la línea de restaurantes para ofrecer comida típica al viajero, un modelo de negocio que no se había explotado hasta ese momento. “La inversión fue trabajo duro, tres cantinas de leche que costaban cada una \$50 (en la década del 70), que se cargaban en un burro y un caballo”, explica a la revista uno de los miembros de la familia.

La Vaca que Ríe se convirtió en el principal sustento familiar. De hecho, las parejas de esposos fundadores vivían y trabajaban en el mismo lugar donde existe hoy.

Posteriormente, al proyecto se unieron hermanos que vinieron de Cali, especialmente una hermana que abandonó el magisterio en el Valle para contribuir con la implementación de nuevos postres.

Hoy en día, por su crecimiento y éxito, el negocio dejó de ser meramente familiar y se está reestructurando con fines de ampliación.”

Dinero (2017)



Objetivo

Búsqueda constante del mejor servicio a turistas y viajeros, generando empleo y sentido de pertenencia en la región donde se encuentra ubicada la empresa ALIMENTOS RÍE S.A.S

Misión

Ofrecer a nuestros visitantes alimentos tradicionales, elaborados con la más alta calidad para garantizar su bienestar y satisfacción permanentemente; buscando así su fidelización y desarrollo continuo de la organización.

Visión

Para el año 2026 ALIMENTOS RÍE S.A.S será reconocida como una empresa líder en las industrias de alimentos a nivel nacional, ofreciendo productos con los más altos estándares de calidad y servicio, fomentando el desarrollo del talento humano y aportando al progreso de la región.

Estructura


Imagen 1. Fotografía de un Punto de venta ALIMENTOS RÍE S.A.S “La Vaca Que Ríe”



Fuente: Dinero. (2017). [Fotografía]. Recuperado de

<https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/restaurante-la-vaca-que-rie-y-su-historia-de-emprendimiento/250968>

Actualmente ALIMENTOS RIE S.A.S. cuenta con un área de producción (tres restaurantes, dos puntos de venta, una fábrica de alimentos, una repostería), un área administrativa, un área de seguridad y un área de mantenimiento. Es importante destacar el trabajo del área de talento humano en donde se busca garantizar los derechos, deberes y ambiente laboral adecuado durante la ejecución de las diferentes labores, así mismo en esta área se desarrollan diversos procesos organizacionales tales como selección, inducción y evaluación de desempeño del personal vinculado a la empresa ALIMENTOS RÍE S.A.S.



Chiavenato et al. (1991-2002) afirma:

Los procesos que componen el desarrollo de la gestión del talento humano son: la planificación del talento humano, el análisis y diseño de puestos de trabajo, la cobertura de las necesidades del talento humano de la organización, el reclutamiento y la selección, la iniciación de los nuevos empleados en la organización, la socialización, la capacitación para empleados nuevos en un puesto, la mejora del desempeño en el trabajo, la obtención de cooperación creativa y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo, el aumento del potencial y desarrollo del individuo, la evaluación de la actuación de los empleados, la retribución de los empleados a través de incentivos y beneficios, la gestión de la salud e higiene en el trabajo, el monitoreo a través de sistemas, entre otras.



Marco referencial

La psicología organizacional es la encargada de analizar y comprender todos y cada uno de los procesos organizacionales de gestión humana en una empresa u organización. Teniendo en cuenta que todas las organizaciones manejan diferentes políticas, normas e incentivos. Así mismo es importante resaltar el rol del psicólogo quien debe integrar durante su trabajo aspectos muy importantes como comunicación, motivación, desempeño individual, trabajo en equipo, respeto, tolerancia entre otros. ya que esos factores generan un ambiente laboral adecuado, el cumplimiento de metas personales, orden y sentido de pertenencia con la organización.

Gestión Humana: proceso de bienestar y desarrollo en el contexto organizacional


(Garcia, 2009) Afirma:

La gestión humana es definida como los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización.

Por tanto, la gestión humana es el proceso a través del cual se implementan planes, programas y actividades para promover el bienestar personal y colectivo de todos y cada uno de los colaboradores al interior de una organización, y así de esta manera contribuir a el desempeño laboral adecuado, teniendo en cuenta el cargo a desempeñar, las políticas y organización de la empresa.

Objetivos de la Gestión Humana.

Potencializar el desempeño laboral de la organización a través de capacidades y habilidades de cada uno de los colaboradores, desde el cargo que desempeñan.



Promover el bienestar personal y laboral de los colaboradores a través de planes, programas y estrategias psicosociales y organizacionales


Fomentar la motivación de los colaboradores a través de incentivos por parte de la organización

Reconocer las necesidades de los colaboradores referentes a salud, familia, autorrealización, etc., y así contribuir al cumplimiento de las mismas

Evaluar el desempeño laboral al interior de la organización para intervenir en dichas falencias.

Potencializar la competitividad de la organización a través de los diversos procesos de la gestión desde el talento humano: entre los más importantes están:


“Planificación del talento humano, análisis y diseño de puestos de trabajo, cobertura de las necesidades del talento humano, reclutamiento y la selección, iniciación de los nuevos empleados en la organización, la socialización, la capacitación para empleados nuevos en un puesto, la mejora del desempeño en el trabajo, la obtención de cooperación creativa y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo, aumento del potencial y desarrollo del individuo, evaluación de la actuación de los empleados a través de incentivos y beneficios, la gestión de salud e higiene en el trabajo, monitoreo a través de sistemas, etc.” (García, 2009)



Identificar y seleccionar al personal más adecuado para vincular a la organización

Promover mantenimiento, desarrollo, sostenibilidad, y productividad de la organización, basándose en los macro procesos de la gestión del talento humano y los cuales hacen referencia a organización y planificación del área de gestión humana, incorporación y adaptación de las personas a la organización, compensación bienestar y salud de las personas, desarrollo del personal y relación con la organización.

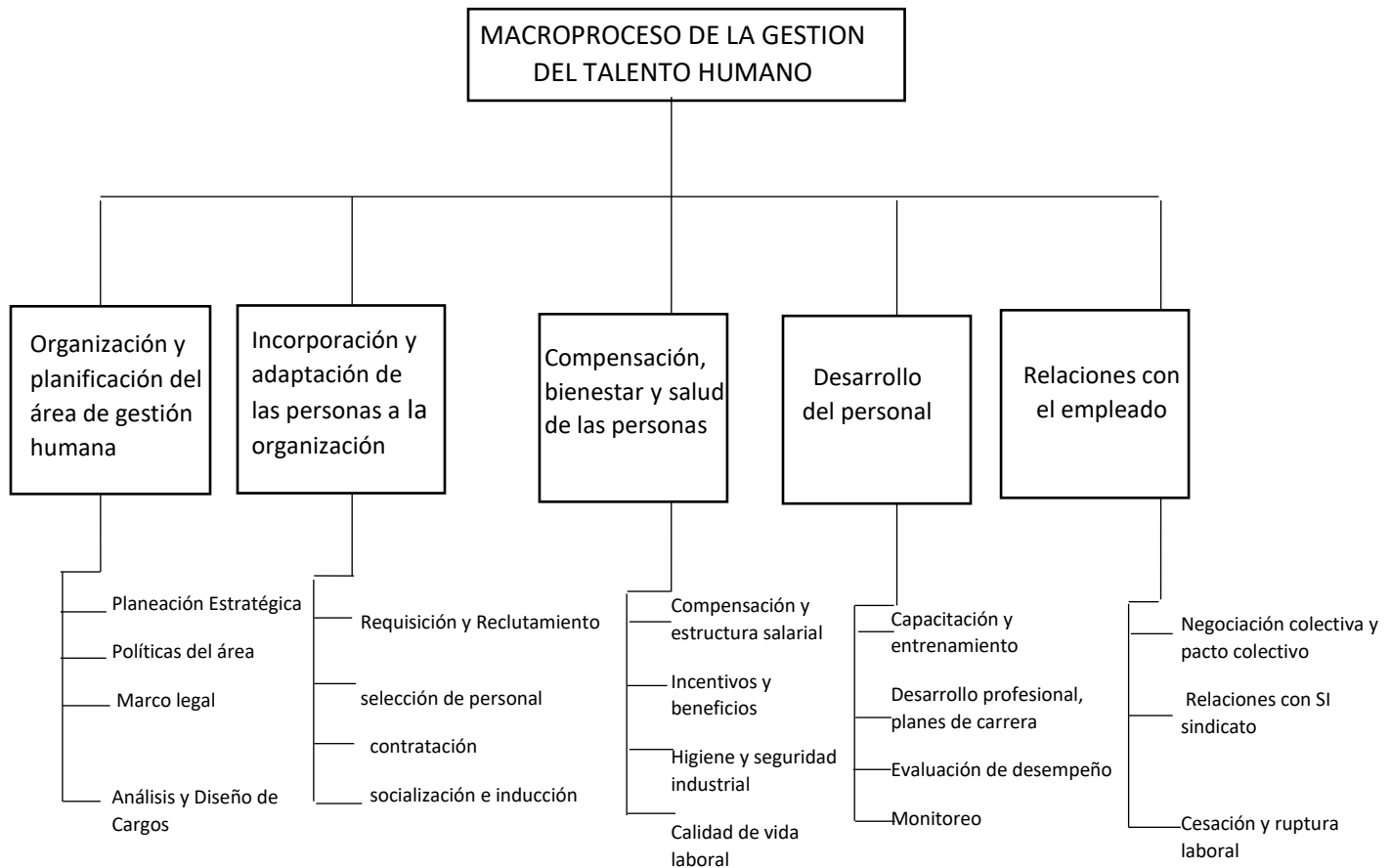
Por ende se establece la importancia de implementar en la Empresa ALIMENTOS RIE S.A.S, desde el área de talento humano tres de los procesos de la gestión humana Selección, Inducción y Evaluación de Desempeño con el propósito de contribuir al bienestar integro de cada uno de los colaboradores los cuales buscan satisfacer necesidades personales, económicas y sociales a través de beneficios y remuneraciones obtenidos gracias al cumplimiento y buen desempeño laboral; considerando la importancia de factores personales, familiares, sociales y culturales del contexto en el que interactúa cada colaborador, de las condiciones en las que labora y de las remuneraciones e incentivos que proporciona la organización para el desarrollo y mantenimiento del personal operativo; consiguiendo también que se adquiriera sentido de pertenencia con la organización; de ahí la razón de que gran parte del personal operativo lleve varios años laborando en la empresa. Logrando así contribuir al posicionamiento de la organización en el sector y al desarrollo del potencial humano como elemento indispensable en una organización ya que genera ideas, apoyo, y aportes para el desarrollo de funciones o tareas



en las diferentes áreas de la organización especialmente restaurantes, puntos de venta, cocinas y parqueaderos, en donde la prioridad es el servicio y adecuada atención al cliente.

En la siguiente imagen se muestra un esquema que describe los macro-procesos de la gestión humana integrando los procedimientos que se desarrollan desde el área de talento humano, desde que inicia la selección del personal, posterior inducción y adaptación, mantenimiento del personal promoviendo calidad de vida, compensaciones y seguridad y finalmente en los casos que se presenta la ruptura de relaciones laborales ya sea por despido o renuncia voluntaria. Todo lo anterior teniendo en cuenta normas, planes y políticas de cada organización.

Imagen 2. Mapa conceptual Macro proceso de la Gestión del Talento Humano



García. (2009) Macro procesos de la gestión del talento humano. [Grafico]. Recuperado de Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana.

Selección, Inducción y Evaluación de Desempeño, tres procesos orientados para la adaptación y desarrollo laboral

La gestión humana desarrolla diversos procesos desde el área de talento humano, entre los más importantes y que desarrollan en la empresa ALIMENTOS RÍE S.A.S. están:

Selección, inducción y evaluación de desempeño los cuales, aunque son procesos independientes se relacionan entre sí, y tienen como propósito contribuir a la planeación, organización, sostenibilidad y mantenimiento de la empresa. Teniendo en cuenta que uno de los principales potenciales en una organización es el recurso humano; ya que cada uno de los funcionarios de la organización ejerce una responsabilidad durante el desarrollo de funciones y/o tareas asignadas y por ende contribuye al rendimiento laboral en la organización. En este caso el personal operativo es muy importante para la organización porque es quien desarrolla las labores de producción, servicio y atención al cliente, considerando estos como principales fundamentos de la empresa ALIMENTOS RIE S.A.S. por tal motivo es necesario que durante la ejecución de los procesos de gestión humana se cumpla con los requerimientos de cada operario para desempeñar el cargo (actitudes, aptitudes, capacidades individuales, colectivas y laborales) frente a la responsabilidad, el desarrollo de tareas y la comunicación con cada uno de los compañeros, jefes y clientes, para así obtener resultados positivos en el desempeño laboral del personal operativo a nivel individual y colectivo, cumplir con los propósitos y políticas de la organización y lograr la satisfacción del cliente.



A continuación, se describe cada uno de los procesos:


Selección.

La selección es el proceso que lleva a cabo la organización, para que dentro de una Convocatoria de varios candidatos se seleccione a un número determinado de personas; las más idóneas para desempeñar un cargo específico, dichas personas seleccionadas se caracterizan por cumplir con capacidades, habilidades, destrezas y cualidades personales y/o laborales establecidas por la organización, las cuales les facilitara el cumplimiento de las labores asignadas, la normatividad de la organización y la relación humana en el contexto del trabajo (Compañeros, jefes, gerencia y clientes).

Etapas de selección. (Garcia, 2009) define entre los pasos más importantes los siguientes:

Estudio de las hojas de vida, pruebas de perfil y/o psicotécnicas, la entrevista, elaboración del Ranking y escoger la persona; durante la pasantía para la selección del personal operativo se implementaron todas las etapas excepto las pruebas de perfil y o psicotécnicas.

El estudio de las hojas de vida: con base en el perfil que se requiere, se puede acceder a información personal, académica y laboral a través de descripción de sus capacidades, intereses, formación académica, experiencia laboral, referencias familiares, referencias laborales etc., facilitando una presentación y reconocimiento del candidato.



La entrevista: en la cual suelen incluirse una entrevista preliminar, una entrevista técnica y una entrevista en profundidad. En esta etapa se establece un dialogo entre el entrevistador y el entrevistado a través de un cuestionario en el que se indaga acerca de información personal, familiar y/o laboral con el objetivo de poder registrar información relevante y analizar expresiones, fluidez verbal, y capacidad de comunicación del candidato.

Elaboración del Ranking: que consiste en realizar una ponderación comparativa de los candidatos; y finalmente escoger la persona que iniciará el proceso de inducción.”

Posterior a la entrevista y revisión de la hoja de vida se reúnen los miembros de talento humano para socializar el número de candidatos preseleccionados, manifestando el porqué de su preselección y el por qué se considera que los demás candidatos no deberían continuar en el proceso. Seguidamente entre todos los integrantes de talento humano seleccionan a los candidatos más idóneos para desempeñar el cargo, basándose en si el candidato trabajo anteriormente o si se tiene conocimiento de su desempeño laboral.



Inducción.

Luego del proceso de selección se notifica al personal seleccionado y se hace una citación para desarrollar la inducción en la organización, durante la misma se llevan a cabo diversos procesos informativos y orientadores acerca de la organización, derechos, deberes, remuneración, beneficios económicos y legales, historia, misión, visión, reglas y políticas de la misma. La empresa capacita al personal nuevo para que reconozcan y se adapten a las normas y políticas de la empresa ALIMENTOS RÍE S.A.S., y se hace asignación de cargo y área de trabajo.

Existen dos etapas de Inducción: Introducción hacia la organización: se presenta a los nuevos empleados una visión global de la compañía, las prestaciones y los servicios a los que tienen derecho los empleados, las normas de rendimiento, el reglamento, las políticas y los procedimientos y, finalmente, la importancia de su trabajo, productividad y desempeño. Introducción a su puesto de trabajo: allí el empleado entrará en contacto directo con su puesto, su jefe y sus compañeros de trabajo, explicándole en detalle en qué consistirá su puesto y con quiénes se relacionará directamente. (Chiavenato, 2001)

Evaluación De Desempeño.

La evaluación de Desempeño evalúa el desempeño individual de los colaboradores en una organización. Con el propósito de identificar falencias y habilidades, para fortalecer y mejorar el desarrollo de las tareas asignadas. Por tanto, la Evaluación de Desempeño se puede implementar, sistematizar y analizar de diversas maneras: Chiavenato, (2008) refiere:


Método de escala gráfica: Este método mediante escalas graficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. Método de elección

forzada: Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento. El evaluador debe escoger forzosamente entre las frases solo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado. Esto explica la denominación de “elección forzosa”.

Cada factor se dimensiona de manera que refleje una amplia gama de desempeño: desde el desempeño débil o insatisfactorio hasta el desempeño optimo y satisfactorio. El segundo paso es definir los grados de evaluación para obtener las escalas de variación del

desempeño en cada factor de evaluación. Generalmente se utilizan 3, 4 o 5 grados de variación (optimo, bueno, regular, apenas aceptables, deficiente) para cada factor.” Método

de investigación de campo: Es desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Y Método de los incidentes



críticos: Es un método tradicional de evaluación del desempeño muy sencillo y se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos o negativos. El método se ocupa de desempeños excepcionales.

De igual manera Villa, (2002) Afirma:

Evaluación inicial: el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: Desempeño más satisfactorio (+) Desempeño satisfactorio (\pm) Desempeño menos satisfactorio (-). Análisis suplementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas de especialista al jefe. Planeamiento: una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que pueda implicar: consejería al funcionario; readaptación del funcionario; entrenamiento; desvinculación y sustitución; promoción a otro cargo; mantenimiento en el cargo actual. seguimiento: se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

El Humanismo un enfoque que promueve el desarrollo personal a través de motivación y autorrealización

El ser humano por naturaleza busca satisfacer necesidades básicas, necesidades de seguridad y protección, y necesidades de filiación y efecto, basándose en la cultura, metas e intereses de cada individuo. En la actualidad las organizaciones buscan promover el bienestar integral de los colaboradores que laboran allí, promoviendo el buen desempeño de los colaboradores y por ende competitividad de la organización; A través de la implementación de procesos, planes y programas de la gestión humana desde el área de talento humano, considerando políticas y organización de cada empresa. Así mismo El enfoque Humanista enmarca como factores importantes: necesidades del ser humano, motivación, auto realización y gestión constructiva del ser humano durante las diferentes etapas y situaciones que afronta el ser humano.

El enfoque Humanista se basa en el individuo a partir de:

Toda la existencia se desarrolla y transcurre en el contexto interpersonal.

La experiencia interior del ser humano es vivenciada como personal y con un significado que es producido por la propia persona.


Concibe al ser humano de manera integral en el que convergen sentimientos, pensamientos, conductas acciones.



Los hombres son seres o personas autónomas, decisiones que dirigen su desarrollo.


Considerando esto se establece que la autorrealización es la tendencia inherente a la persona, es lo que produce la individualidad y el crecimiento e indiferenciación personal. Maslow (1908-1970) Pionero en el área de la motivación, la personalidad y el desarrollo humano. Propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas identificando cinco categorías de necesidades: Necesidades de Orden Superior (Autorrealización y Estimación). Necesidades para lograr la autorrealización, no son tan poderosas como las necesidades fisiológicas, se dañan y dirigen de forma errónea mucho más fácilmente que las necesidades primarias y requieren de un gran apoyo de las influencias exteriores. Necesidades de Orden Inferior. (fisiológicas, seguridad y sociales) Incluye necesidades fisiológicas y psicológicas, Necesidades de seguridad, de amor y de pertenecer, y Necesidades de estimación. Teniendo en cuenta esta apreciación se considera tomar en cuenta lo expuesto por el autor para promover el desempeño laboral de los colaboradores al interior de la organización haciendo referencia a Autorrealización, necesidades del ser humano y motivación, ya que por instinto el ser humano busca satisfacer sus necesidades y lograr autorrealización, pero también necesita satisfacción y reconocimiento por lo que hace.

Por tanto, es necesario destacar la importancia de que la organización brinde las condiciones necesarias no solo para que se desarrollen efectivamente las tareas asignadas si no para que el colaborador se motive y potencialice aquellas habilidades y capacidades que contribuyen a su adecuado desempeño al interior de la organización y al cumplimiento de sus



expectativas a nivel personal, social y laboral. En la Empresa ALIMENTOS RIE S.A.S. se cuenta con lo anterior ya que se realizan actividades de integración en fechas conmemorables como cumpleaños, navidad, día del niño entre otras, se implementan programas de salud física, mental y psicosocial, se dan beneficios alimentarios, económicos entre otros, con el fin de motivar y promover la integridad del colaborador que pertenece a la organización, además de fomentar la gratitud y sentido de pertenencia por la misma la cual no solo genera un ingreso económico sino que también contribuye al crecimiento personal y social de cada colaborador; considerando que cada uno cuenta con necesidades e intereses diferentes.

La empresa ALIMENTOS RÍE S.A.S. actualmente implementa el enfoque cognitivo-conductual durante la ejecución de evaluación de desempeño, basándose en que el comportamiento del ser humano depende de factores biológicos, físicos, sociales y culturales; los cuales determinan la conducta de cada individuo en un contexto específico, en este caso en el contexto organizacional, donde se espera tener un buen desempeño por parte de cada uno de los colaboradores del personal operativo quienes cumplen responsabilidades durante el desarrollo de las tareas asignadas, por ende si en la organización se identifican conductas inapropiadas por parte de los colaboradores las cuales generan un desempeño bajo que afecta el rendimiento laboral en la organización es necesario desde el campo de la psicología implementar acciones que contribuyan al mejoramiento de dichas dificultades encontradas, para obtener cambios positivos en la conducta personal a través del aprendizaje, la orientación y generación de estímulo y respuestas. Y así contribuir al desarrollo personal de cada individuo, desarrollo



colectivo del equipo de trabajo y desarrollo organizacional de la Empresa ALIMENTOS RIE S.A.S.

Enfoque Cognitivo.

El enfoque cognitivo-conductual es el encargado de analizar todas las formas de comportamiento del ser humano las cuales dependen de estímulos y respuestas.

Al respecto paredes (2008) afirma


El comportamiento de un sujeto, según esta concepción, se explica a partir de procesos de aprendizaje, que van modelando su personalidad y modos de actuación. Consecuencia de ello es que los instintos, lo innato, son rechazados; todo queda sujeto a las influencias externas, al poder condicionante del medio ambiente. Tal fe tenía Watson en la capacidad de modelamiento del medio, que no dudó en afirmar que, si se le daba la oportunidad de criar a los niños según su teoría, podría hacer de ellos la clase de adultos que él deseara.

El enfoque cognitivo conductual se basa en la conducta y comportamiento del ser humano a partir de:

Comportamiento/conducta es igual a estímulo=respuesta.


El ambiente predomina sobre el organismo.

El carácter es aprendido por la conducta.



En los planteamientos básicos las dos teorías adoptan posturas que coinciden en algunos aspectos, entre los cuales se destaca:

Se interesan en el desarrollo del ser humano. Piaget estudia la capacidad humana de conocer la realidad en su complejidad, en su forma de manifestarse y de relacionarse, hasta lograr la evolución del desarrollo en el adulto. Vygotsky se interesa en explicar la aparición de la actividad mental superior, o forma de comportamiento del ser humano. Para los dos la adquisición del comportamiento humano sucede con la participación activa del propio individuo desde su nacimiento; coinciden en plantear la necesidad de que los datos en que se apoya el estudio del comportamiento humano, sea experimental. Plantean la condición humana en términos de aclarar el proceso que conduce las formas del conocimiento en forma sucesiva, partiendo de la actividad previa, que servirá para elaborar un nuevo aprendizaje que a través de la ejercitación se podrá consolidar, de esta forma, se llegará a un pensamiento final o acabado, que a su vez será la base para elaborar un nuevo aprendizaje. (...) En cuanto a los procesos de cambio del ser humano, se realizan los siguientes planteamientos: Los dos hablan del ciclo vital que describe los cambios psicológicos que se manifiestan a través de las modificaciones del comportamiento; explican cómo suceden y cómo intervenir esos cambios a partir de la interacción de múltiples variables que se relacionan entre sí, modificando la presencia de variables, disminuyendo o aumentando su probabilidad de ocurrencia., (...) Tanto el contexto histórico como las condiciones biológicas y culturales, influyen en las ontogénesis, puesto



que están sujetos a variaciones, de acuerdo con el ambiente en que se desarrolla el ser humano; El desarrollo del ser humano tiene la capacidad potencial para cambiar hacia formas de conductas o desarrollo diferentes a las que posee. Vigotsky & Piaget (1977-1979)

Es por ello que se establece que la conducta del ser humano está relacionada y depende en gran parte de estímulos y componentes del medio ambiente en el que se encuentra. Así mismo se reconoce la incidencia de todas aquellas situaciones que durante el ciclo vital de cada ser humano influyeron en la aparición o cambio de conducta de un individuo, y como estas intervienen en el contexto social, laboral, familiar etc. de cada sujeto. Dentro del contexto laboral en la Empresa ALIMENTOS RIE S.A.S, el colaborador busca mantener la conducta adecuada para conseguir un buen desempeño al interior de la organización y así poder ejercer satisfactoriamente las tareas asignadas y cumplir con los objetivos de la empresa.

Manteniendo también una apropiada interacción con su equipo de trabajo a través de la comunicación, respeto, colaboración, capacidades personales, sociales y laborales, las cuales contribuyen a la motivación para el logro de objetivos personales y laborales, un ambiente de trabajo propicio para todos los que laboran allí y un adecuado servicio al cliente.




Metodología

Enfoque mixto: cuantitativo y cualitativo

El enfoque mixto es la combinación del enfoque cuantitativo y del enfoque cualitativo para recolectar, analizar e interpretar información acerca de un tema determinado. Durante el desarrollo de la pasantía se hizo un acompañamiento al área de talento humano para la ejecución de tres de los procesos de gestión humana selección, inducción y evaluación de desempeño, con esta última se evaluó el desempeño de una muestra de colaboradores del personal operativo, obteniendo resultados numéricos y estadísticos que facilitaron el análisis, descripción y comparación del desempeño de los mismos al interior de la organización, para posteriormente establecer estrategias de intervención psicosocial que contribuyeran a la superación de dificultades identificadas.

Creswell (2008) Afirma

La investigación mixta permite integrar, en un mismo estudio, metodologías cuantitativas y cualitativas, con el propósito de que exista mayor comprensión acerca del objeto de estudio. Aspecto que, en el caso de los diseños mixtos, puede ser una fuente de explicación a su surgimiento y al reiterado uso en ciencias que tienen relación directa con los comportamientos sociales. De igual manera se distingue la Organización de diseños mixtos en la que se distinguen algunos tipos de estrategias. Estrategia secuencial explicatoria: Los resultados cualitativos los utiliza para explicar resultados cuantitativos, el orden es cuantitativo cualitativo, el énfasis es explicar e interpretar relaciones. Y Estrategia secuencial exploratoria: Los resultados cuantitativos los usa para explicar los cualitativos,




el orden es cualitativo con análisis, seguido de cuantitativo con análisis, el énfasis es explorar un fenómeno. Estrategia secuencial transformativa: Busca comprender un mejor fenómeno y darles voz a diferentes perspectivas. Utiliza alguna perspectiva teórica y el énfasis está en la transformación. Estrategia concurrente de triangulación: En un mismo estudio busca confirmar, correlacionar o corroborar. Utiliza alguna perspectiva teórica, en la interpretación busca la integración. Se recopilan datos cuantitativos y cualitativos simultáneamente. Estrategia concurrente de nido: Estudia diferentes grupos o niveles para obtener una perspectiva más amplia. Simultáneamente, se recogen datos cuantitativos y cualitativos. Se integra en el análisis. Estrategia concurrente transformativa: Utiliza alguna perspectiva teórica, recoge datos cuantitativos y cualitativos simultáneamente. Se integra en el análisis.

Por otra parte, al describir cada uno de los enfoques cuantitativo y cualitativo; se dice que el enfoque cualitativo hace referencia a la interpretación y descripción de un fenómeno social y el enfoque cuantitativo hacer referencia a cantidad y estadísticas numéricas

“El método de investigación cualitativa es la recogida de información basada en la observación de comportamientos naturales, discursos, respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados”. (Ibáñez, T. 1992)

Mientras tanto el enfoque cuantitativo:

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente hechas, confía en la medición numérica, el



conteo y frecuentemente en el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. Hernández, Fernández y Baptista (2003)

Técnicas


Selección.

Observación.

La observación psicológica es el proceso a través del cual el psicólogo analiza acciones o comportamientos de un individuo o grupo de personas en un determinado contexto o situación haciendo uso de diferentes técnicas de sistematización e interpretación de información tales como agenda de notas, fotografías, grabaciones entre otros.

Diaz (2011) Afirma

Dentro de los Objetivos de la información esta: Recolectar información acerca de un individuo o grupo de personas en un determinado contexto, Sistematizar, explicar e interpretar las observaciones realizadas, identificar acciones y comportamientos que más se repiten y que mayor incidencia tienen en el contexto observado, describir detalladamente los resultados de la observación a través de un informe de observación. Y los Pasos claves de la Observación son determinar el objeto, situación, caso que se va a observar, determinar los objetivos de la observación (para que se va a observar), determinar la forma con que se van a registrar los datos, observar cuidadosa y críticamente, registrar los datos observados, analizar e interpretar los datos, elaborar conclusiones y elaborar el informe de observación.




Los resultados de la observación participante durante la pasantía en La Empresa Alimentos Ríe S.A.S facilitaron la contextualización social y cultural de la organización como empresa reconocida a nivel nacional por brindar un buen servicio a viajeros que van en los dos sentidos de la vía. Silvania, en la Vereda San Raimundo de Granada Cundinamarca Así mismo permitió el reconocimiento y análisis de comportamientos individuales y colectivos de los colaboradores que dependen de factores personales, familiares, ambientales, culturales entre otros. Y los cuales inciden en el desempeño laboral del personal operativo.

Tipos de Observación.

Participante-No Participante.

Diaz (2011) refiere

La Observación Participante es cuando para obtener los datos el investigador se incluye en el grupo, hecho o fenómeno observado para conseguir la información “desde adentro”. Los puntos cruciales en la observación participante son la entrada en el campo y la negociación del propio rol del observador, el establecimiento de las relaciones en el contexto que se observa., la identificación de informantes claves, las estrategias de obtención de información y aplicación de conocimiento, y el aprendizaje del lenguaje usado en el contexto que se observa. Así mismo es importante saber cómo registrar la información de la observación participante: un libro, cuaderno o diario de campo debe contener un registro detallado, preciso y completo de acontecimientos y acciones, una descripción




minuciosa de las personas y de los contextos físicos, las propias acciones del observador, las impresiones y vivencias del observador.

Entrevista.


La entrevista es la interacción entre entrevistador y entrevistado, tiene como objetivo observar, recolectar e interpretar información de una persona o grupo de personas en un contexto determinado, a través de la implementación de un número de preguntas hechas por el entrevistador al entrevistado. En la entrevista psicológica en el campo organizacional no solo se recolecta la información, sino que también se estudian los comportamientos, expresiones verbales, lingüísticas, corporales, comunicación y adecuada presentación personal, para determinar si cumple con las competencias y/o requerimientos necesarios para ingresar a laborar en dicha organización.

Bleger, J (1964) Afirma:

La entrevista es el instrumento o técnica fundamental del método clínico y es -por lo tanto- un procedimiento de investigación científica de la psicología. En cuanto técnica, tiene sus propios procedimientos o reglas empíricas con los cuales no solo se amplía y se verifica el conocimiento científico, sino que al mismo tiempo se lo aplica. Como veremos, esta doble faz de la técnica tiene especial gravitación en el caso de la entrevista porque entre otras razones identifica o hace confluir en el psicólogo las funciones de investigador y de profesional, ya que la técnica es el punto de interacción entre la ciencia y las necesidades



prácticas; es así que la entrevista logra la aplicación de conocimientos científicos y al mismo tiempo obtiene o posibilita llevar la vida diaria del ser humano al nivel del conocimiento y la elaboración científica. Y todo esto en un proceso ininterrumpido de interacción. La entrevista es un instrumento muy difundido y debemos delimitar el alcance de la misma, tanto como el encuadre de la presente exposición. La entrevista puede tener en sus múltiples usos en gran variedad de objetivos, como en el caso del periodista, jefe de empresa, director de escuela, maestro, juez, etc. Aquí nos interesa la entrevista psicológica entendiendo por tal, aquella en la que se persiguen objetivos psicológicos (investigación, diagnóstico, terapia, etc.) Queda de esta manera limitada nuestro objetivo al estudio de la entrevista psicológica, pero no sólo para señalar algunas de las reglas prácticas que posibilita su empleo eficaz y correcto, sino que también para desarrollar en cierta medida el estudio psicológico de la entrevista psicológica. En este sentido, buena parte de lo que se desarrollará aquí puede ser utilizado o aplicado a todo tipo de entrevista, porque inevitablemente intervienen en todas ellas factores o dinamismos psicológicos. En la consideración de la entrevista psicológica como técnica, incluimos entonces aquí dos aspectos: uno es el de las reglas o indicaciones prácticas de su ejecución, y el otro la psicología de la entrevista psicológica, que fundamenta a las primeras. La entrevista puede ser de dos tipos fundamentales: abierta y cerrada. En la segunda, las preguntas ya están previstas, tanto como lo están el orden y la forma de plantearlas y el entrevistador no puede alterar ninguna de estas disposiciones. En la entrevista abierta, por el contrario, el entrevistador tiene la amplia libertad para las preguntas o para sus intervenciones,




permitiéndose toda flexibilidad necesaria en cada caso particular. La entrevista cerrada es en realidad un cuestionario, que toma contacto estrecho con la entrevista en cuanto que un manejo correcto de ciertos principios y reglas de la misma facilita y posibilita la aplicación del cuestionario.

Evaluación De Desempeño 360°.

La evaluación de desempeño es una técnica de gestión humana implementada para evaluar el desempeño laboral a nivel individual de los colaboradores al interior de la organización, dicha evaluación la hace un coordinador, un líder, y un compañero del evaluado, estos son elegidos al azar y la información es de tipo confidencial. Posterior a la recolección de información se procede a sistematizar y analizar los resultados para identificar que indicadores de la evaluación: comunicación, liderazgo, motivación, seguridad orden y limpieza, capacitación y desarrollo, actitud y colaboración, solución de problemas, ambiente de trabajo, capacidad personal, servicio, puntualidad, arrojan un promedio bajo para seguidamente realizar la retroalimentación e intervención psicosocial.

La técnica implementada corresponde a evaluación de Desempeño 360 ° Se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Esta evaluación proporciona condiciones para que el colaborador se adapte y ajuste a las distintas demandas que le imponen su contexto de trabajo. (Chiavenato, 2008)

Así mismo se reconocen ventajas y desventajas de la Evaluación de Desempeño 360 en el contexto organizacional, las cuales se recomienda tener en cuenta en el momento de su implementación, análisis e intervención:



Ventajas: El sistema es más comprensivo y las evaluaciones provienen de múltiples perspectivas; La información es de mejor calidad. Complementa las iniciativas de la calidad total y hace hincapié en los clientes internos y externos y en el espíritu del equipo; como la realimentación proviene de varios evaluadores, puede contener preconcepciones y prejuicios. La realimentación proporcionada por el entorno permite el desarrollo personal del evaluado. Y Desventajas el sistema es administrativamente complejo porque combina todas las evaluaciones; La realimentación puede intimar al evaluado y provocar su resentimiento; puede implicar evaluaciones encontradas en razón de los distintos puntos de vista; el sistema, para funcionar bien, requiere que los evaluadores estén entrenados. Las personas pueden conspirar para dar una evaluación inválida a otras. (Obonaga y Triana 2016)



Instrumentos


Cuestionario.

Consiste en un listado de preguntas a través de las cuales se pretende evaluar aspectos o factores que inciden en un contexto determinado. El cuestionario recolecta y analiza datos de un tema determinado, y puede ser individual o grupal.

Meneses y Rodríguez (s.f.) Afirman

Un cuestionario es, por definición, el instrumento estandarizado que utilizamos para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente, las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas. En pocas palabras, se podría decir que es la herramienta que permite al científico social plantear un conjunto de preguntas para re-coger información estructurada sobre una muestra de personas, utilizando el tratamiento cuantitativo y agregado de las respuestas para describir la población a la que pertenecen o contrastar estadísticamente algunas relaciones entre variables de su interés.

El cuestionario en la evaluación de desempeño implementado en la empresa ALIMENTOS RÍE S.A.S. consta de 10 ítems organizados en forma horizontal y los cuales se evalúan de 1 a 5 teniendo en cuenta que 1 es la calificación más baja y 5 es la calificación más alta y que cada número tiene un descriptor que facilita la evaluación de desempeño del personal operativo. Los indicadores de evaluación son: comunicación, liderazgo, motivación, seguridad orden y limpieza, capacitación y desarrollo, actitud y colaboración, solución de problemas,



ambiente de trabajo, capacidad personal, servicio y puntualidad y a continuación se presenta un ejemplo de los descriptores de evaluación:

Ejemplo: indicador de comunicación


5. Su forma de comunicarse es permanente clara y objetiva, en ambos sentidos con todos
4. Se comunica permanentemente de forma clara y objetiva, en ambos sentidos, pero NO con todos
3. Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha
2. Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha
1. Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.



Plan de trabajo

Asegúrese de estar utilizando la versión actualizada de este formato. Consúltelo en

<http://sig.unad.edu.co>.

 <p>UNAD Universidad Nacional Abierta y a Distancia</p>	<p>FORMATO DE PLAN DE TRABAJO DE PASANTÍA</p>	<p>CÓDIGO:</p> <p>F-7-9-5</p>
		<p>VERSIÓN:</p> <p>0-24-07-2015</p>
	<p>PROCEDIMIENTO RELACIONADO: OPCIONES TRABAJO DE GRADO</p>	<p>PÁGINAS:</p> <p>Página 55 de 111</p>

INFORMACIÓN GENERAL DEL PLAN DE TRABAJO						
Fecha:	19/10/2018					
Nombre del estudiante:	Angie Katherine Cubillos Cubillos					
Identificación	C.C.	x	C.E	Otro	Número :	1.069.752.602
Programa Académico	Psicología				No. de Créditos Aprobados:	149
					% de créditos aprobados	93%
					Promedio acumulado	4.0
Correo electrónico	akcubillosc@unadvirtual.edu.co	Teléfono / Celular		3125296883	3115187288	
Dirección residencia:	Cra. 11# 21-46 3er piso – Nuevo Balmoral.			Municipio / Departamento	Fusagasugá/Cundinamarca	

CENTRO: Fusagasugá		ZONA: Centro Bogotá, Cundinamarca	
Nombre del estudiante:		Angie Katherine Cubillos Cubillos	
Identificación	C.C x	C.E	OTRO
Número	1.069.752.602		
Programa Académico	Psicología		No. de Créditos Aprobados: 149
			% de créditos aprobados 93%
			Promedio acumulado 4.0
Correo electrónico	akcubillosc@unadvirtual.edu.co	Teléfono / Celular	3125296883 3115187288
Dirección residencia:	Cra 11# 21-46 3er piso – Nuevo Balmoral.	Municipio / Departamento	Fusagasugá/Cundinamarca
CENTRO:	Fusagasugá	ZONA:	Centro Bogotá Cundinamarca

Nombre de la Organización:		ALIMENTOS RIE S.A.S.	
Departamento	Cundinamarca	Municipio o ciudad:	Granada
Sitio Web:	https://www.tripadvisor.co/Restaurant_Review-g1222968-d12605415-Reviews-Lacteos La Vaca que Rie-Silvania Cundinamarca Department.html	Teléfonos:	3002152061
Dirección de la organización:	Km. 31.5 Vía Silvania	Dependencia o Unidad:	Talento Humano
Nombre del coordinador de plan de trabajo: Cindy González		Correo electrónico:	psicologa@alimentosrie.co
		Teléfono / Celular	3112279068
Número y fecha de suscripción del convenio o acuerdo suscrito entre la UNAD y la organización o institución:			15/02/2018 a 12/2022

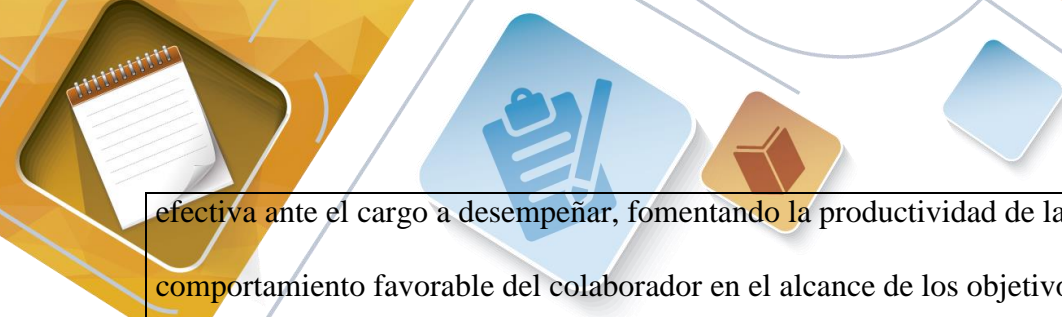
1. DATOS ESPECIFICOS DEL PLAN DE TRABAJO (La pasantía debe tener una dedicación mínima de 640 horas)

Intensidad horaria semanal	40 horas
Número de semanas	24 semanas
Horario	7:00 am a 3:00 pm

2. DESCRIPCION DETALLADA DEL PLAN DE TRABAJO

La empresa ALIMENTOS RIE S.A.S., comúnmente conocida como LA VACA QUE RIE es una empresa que lleva más de 40 años al servicio de turistas y viajeros, está ubicada en Km 31.5 Vía Silvania en la Vereda San Raimundo, Municipio de Granada Cundinamarca. Esta Empresa inició cuando una familia de la región comercializaba leche y quesos, luego con el pasar del tiempo más familiares y socios se unieron logrando así solidificar y ampliar la empresa. Gracias al trabajo arduo y constante de los propietarios y colaboradores, se ha evidenciado un crecimiento económico e infraestructural de la misma, lo cual ha generado una mayor oferta de empleo a un gran número de personas; teniendo en cuenta que la mayoría de éstos, residen cerca a la empresa y/o han trabajado desde hace muchos años contribuyendo así al crecimiento y sentido de pertenencia de la misma. Actualmente ALIMENTOS RIE S.A.S. cuenta con un área de producción (tres restaurantes, dos puntos de venta, una fábrica de alimentos, una repostería), un área administrativa, un área de seguridad y un área de mantenimiento.

Desde el rol de pasante de psicología de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, se busca acompañar desde el contexto organizacional el área de talento humano apoyando los procesos de gestión humana, haciendo énfasis en el personal operativo; para lograr que el perfil, su experiencia, habilidades y conocimientos se orienten de manera



efectiva ante el cargo a desempeñar, fomentando la productividad de la organización y un comportamiento favorable del colaborador en el alcance de los objetivos de la organización considerando el componente humano que compete desde la psicología. La gestión humana integra el conjunto de actividades orientadas a las necesidades del talento humano de la organización y cuyo fin es la mejora en el desempeño en el trabajo; se considera un macro proceso de la organización “compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización”. (García, M. 2009). En este sentido se proponen las siguientes actividades en el marco del desarrollo de la pasantía:

- Reconocimiento de la organización y área de talento humano: actividad inicial para tener el contexto ante la misión y objetivos de la organización, identificación de los procesos de gestión humana, delimitando las tareas y necesidades en el rol pasante asignadas por el área de talento humano.
- Verificación de los requisitos del cargo, dentro del proceso de selección de personal: Implica la revisión de hoja de vida, proceder con la entrevista y la toma de decisión del candidato idóneo mediante conceptos de varios integrantes del área de talento humano. (Para el caso de personal operativo no se aplica pruebas psicotécnicas).
- Participación en la planeación y ejecución de jornadas de inducción: posibilitando al personal nuevo mecanismos de adaptación a partir de la socialización de información

relacionada con las normas que regulan la organización y el desempeño que se espera en su cargo específico.

- Aplicación del formato de evaluación de desempeño: actividad que consiste en supervisar al personal operativo para el desarrollo del formato; y posteriormente analizar la información recolectada para contrastar los indicadores con los resultados
- Identificación de los factores que requieren prioridad acorde a los resultados de la evaluación de desempeño: teniendo en cuenta que se rigen por los indicadores que la organización busca medir, cuyo formato de evaluación considera los temas de comunicación, liderazgo, motivación, seguridad orden y limpieza, capacitación y desarrollo, actitud y colaboración, solución de problemas, ambiente de trabajo, capacidad personal, servicio, puntualidad.
- Generación e implementación de estrategias para abordar los indicadores de la evaluación de desempeño: Se establece la necesidad de actividades a nivel grupal e individual que permitan la realimentación, el auto reconocimiento de las debilidades y fortalezas que conlleven a compromiso, el diálogo y la mejora de desempeño. La implementación de estrategias se fundamenta en las técnicas de talleres, charlas, grupos focales y el apoyo de recursos audiovisuales como carteleras y folletos.
- Elaboración de informes: actividad relacionada con dos aspectos, el primero acorde a los resultados de las estrategias implementadas; y el segundo, asociado al informe general respecto al avance y culminación de la pasantía.

3. JUSTIFICACIÓN

Actualmente las organizaciones de la sociedad, además de brindar un servicio o producto, se encuentran ante la posibilidad de fomentar el liderazgo, la competitividad y el bienestar.

Esto en conjunto depende de la infraestructura, los recursos económicos y factores sociales y humanos que se dan en la organización. Teniendo en cuenta esto, la perspectiva psicosocial se centra en las personas y en el entorno donde laboran, ya que el contexto organizacional se dinamiza por múltiples factores. La presente propuesta de pasantía se orienta hacia el apoyo de procesos de gestión humana considerando su importancia como línea estratégica centrada en la persona y que genera ventaja competitiva a la organización (Sastre & Aguilar, 2003); un trabajo delimitado con el grupo de personal operativo, quienes tienen a cargo de la fabricación de los productos, empaque, distribución; así mismo, personal a cargo de atención del cliente en los puntos de venta y restaurante. Los procesos de gestión humana que adelanta la organización en este momento con el personal operativo se centran en los procesos de selección, inducción y evaluación de desempeño; procesos que permiten la identificación de competencias, experiencias y conocimientos que debe cumplir el personal operativo para su cargo y que genera para la organización la eficacia y posicionamiento en el sector.

Es significativo desde el rol profesional comprender que la dinámica de la organización se fundamenta en el capital humano, reconociendo la incidencia de los factores psicosociales, culturales y ambientales que influyen en el comportamiento de las organizaciones y es posible valorarlos y analizarlos desde los procesos de selección, inducción y evaluación de

desempeño en este sentido, es relevante esta pasantía para el fortalecimiento de competencias disciplinares entendiendo que la gestión humana es la encargada de “procurar la mejor elección, desarrollo y organización de los seres humanos en una organización, brindando satisfacción en el trabajo y buscando el mejor rendimiento a favor de unos y otros”. (García, M. 2009). Más aun, es de mayor impacto al considerar que esa dinámica de la organización genera igualmente un aporte al desarrollo socioeconómico de una comunidad o región; conllevando al rol profesional frente a las dinámicas de la realidad social y las opciones frente al cambio social.

Un ejercicio de práctica profesional que igualmente se orienta teniendo en cuenta el código Deontológico y Bioético que rige la profesión de psicología, el cual se basa en los principios de responsabilidad, competencia, estándares morales y legales, bienestar del usuario, relaciones profesionales, evaluaciones de técnicas, investigación (Ley 1090 de 2006); aportando así al bienestar de cada uno de los individuos con los que se trabaja. Teniendo en cuenta esto, el trabajo propuesto beneficia a La empresa ALIMENTOS RIE S.A.S., a sus trabajadores y a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. A la empresa ALIMENTOS RIE S.A.S ya que desde el área de psicología en talento humano se busca apoyar la gestión humana; contribuyendo así al buen funcionamiento y sentido de pertenencia de la empresa, también beneficia a los trabajadores ya que el ser humano busca satisfacer necesidades y mantener un equilibrio personal, social, emocional y económico; por tanto, el colaborador además de tener un trabajo a través del cual adquiere un ingreso económico, también requiere de un bienestar psicosocial y calidad de vida la cual logra a través de la autorrealización y de la interacción social con otros.

Dadas estas posibilidades, cabe señalar que la pasantía es representativa como una opción de grado para el estudiante porque enriquece la experiencia en el campo laboral, fortalece las competencias profesionales y permite como estudiante de la UNAD ser parte de la dinámica de los convenios de cooperación interinstitucional; lo cual es una oportunidad de alianza entre organizaciones e impacto de las mismas para la región.

4. OBJETIVO GENERAL

-Contribuir en los procesos de selección, inducción y evaluación de desempeño del personal operativo vinculado de la empresa ALIMENTOS RIE S.A.S orientados al fortalecimiento de las competencias y habilidades que requiere el cargo.

5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apoyar los procesos de selección mediante la verificación de requisitos del cargo proporcionando información para la elección del candidato más idóneo.
- Facilitar la incorporación del personal nuevo mediante procesos de inducción que fortalezcan el reconocimiento de la estructura y políticas de la organización.
- Potenciar habilidades y competencias del personal operativo teniendo en cuenta los resultados del proceso de la evaluación de desempeño.

6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVID	ME	ME	ME	ME	ME	ME	ME	ME	ME	MES	ME	ME
---------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	----	----

AD	S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6	S 7	S 8	S 9	10	S 11	S 12
Reconocimiento de la organización y elaboración de propuesta para proceso de gestión humana.	Octubre											
Verificación de los requisitos del cargo, dentro del proceso de selección	Octubre	Noviembre										
Planeación y ejecución de jornadas de	Octubre	Noviembre										

inducción.												
Aplicación formato de evaluación de desempeño.		Novi emb re	Dici emb re	Ener o	Febr ero							
Identificaci ón de factores de desempeño		Novi emb re	Dici emb re	Ener o	Febr ero							
Generación e implementa ción de estrategias.		Novi emb re	Dici emb re	Ener o								
Elaboración de informes estrategia.			Dici emb re	Ener o	Febr ero							
Elaboración informes pasantía		Novi emb re	Dici emb re	Ener o	Febr ero	Mar zo						

8. RESULTADOS O PRODUCTOS ESPERADOS:

RESULTADO/PRODUCTO ESPERADO	INDICADOR
Selección de personal idóneo para el cargo.	Cumplimiento en la elaboración de formato e informes que establece el área de talento Humano ante verificación de requisitos del cargo.
Jornadas de Inducción a personal nuevo reconociendo estructura organizacional, uso de dotación, uso de dispositivos tecnológicos en el trabajo.	Proceso de inducción al 95% de personal nuevo.
Descripción de factores que inciden en el desempeño laboral del personal operativo de la empresa. Acorde con los criterios del instrumento de evaluación que impronta la organización.	<p>Aplicación del instrumento de evaluación de desempeño al 85% de personal nuevo en cargo operativo.</p> <p>Implementación de las estrategias en un 85% de personal operativo en temas que requieren prioridad acorde a los resultados de la evaluación de desempeño. (Comunicación, liderazgo, motivación, seguridad orden y limpieza, capacitación y desarrollo, actitud y colaboración, solución de problemas, ambiente de trabajo, capacidad personal, servicio, puntualidad).</p> <p>Elaboración de informes ante las estrategias implementadas.</p>
Presentación de un informe y sustentación acerca de todo el proceso realizado durante la pasantía, el cual contenga marco teórico, detalles de cada uno de los procesos realizados, evidencias y resultados obtenidos; desde el aporte a la organización “ALIMENTOS RIE S.A.S”, a sus colaboradores en su desarrollo personal y desempeño laboral; en la Universidad como Institución constructora de aprendizaje y formación	Cumplimiento en la elaboración de informe y sustentación de los resultados de la pasantía

profesional y en la pasante de psicología durante la adquisición de conocimientos, experiencias y competencias disciplinares dentro de la rama de la psicología Organizacional.

9. DOCENTE ASESOR DE LA PROPUESTA DE PASANTIA

NOMBRE	Sandra Melo Zipacon
PROGRAMA	Psicología
CENTRO	CEAD Fusagasugá
ZONA	Centro/Bogotá



Presupuesto

Tabla 1.

Tabla de presupuesto. Tomado y adaptado de Formato SIG-UNAD


RECURSO	DESCRIPCION	PRESUPUESTO (\$)
1. Humano	Salario mínimo (contrato de aprendizaje/pasantía)	\$828.116
2. Tecnológico	Computador Portátil	Contabilidad empresa ALIMENTOS RÍE S.A.S (Aproximadamente \$600.000)
3. Transporte	Desde vivienda (Fusagasugá/Cundinamarca a Empresa ALIMENTOS RÍE S.A.S. ubicada en San Raimundo/Granada Cundinamarca)	\$250.000 Mensuales

4. Materiales y físicos	Papelería correspondiente a (carpetas, formatos, actas, informes proyecto pasantía, esferos entre otros)	\$15.000
	Impresiones, material para carteleras, fotocopias etc.	
		Contabilidad Empresa ALIMENTOS RÍE S.A.S Aproximadamente \$20.000
TOTAL		\$ 1.713.116



Descripción del proceso de implementación del plan de trabajo

La pasantía desarrollada en la empresa ALIMENTOS RÍE S.A.S, se llevó a cabo desde el área de talento humano, aportando desde la psicología competencias emocionales, comunicativas, comportamentales, cognitivas, motivacionales, y actitudinales para la gestión humana del personal operativo que labora en la empresa; haciendo énfasis en los procesos de selección, inducción y evaluación desempeño. Durante los demás procesos tales como selección se hizo convocatoria para personas interesadas en adquirir el cargo de personal operativo a través de anuncios de radio en la emisora Granada estéreo e información vía WhatsApp en donde se les solicita asistir en una fecha y horario determinado a la Empresa ALIMENTOS RIE S.A.S. para presentación de hoja de vida y entrevista; allí mismo el entrevistador hace observación y registro de información. Para seguidamente ser socializada con el equipo de talento humano por medio de Elaboración de Ranking donde cada integrante expone los candidatos preseleccionados, argumentando su elección y al final entre todos seleccionan a los candidatos más idóneos para desempeñar el cargo. Posteriormente en el proceso de inducción con el apoyo interdisciplinario de las demás áreas como seguridad y salud en el trabajo, atención al cliente y seguridad se brinda la información al personal nuevo acerca de las responsabilidades como colaborador operativo y las normas que regulan la organización en la empresa. Por último, se implementa la evaluación de Desempeño con el fin de identificar indicadores que afecten el desempeño laboral, para después ser intervenidos a través de diversas estrategias una de las más utilizadas es la realimentación en donde luego de implementar el cuestionario se identifica al colaborador que evidencia un indicador con el puntaje más bajo; se hace un dialogo de forma individual y/o



grupal con el mismo. para dicho dialogo se identifican con que ocurrencia se repiten esos promedios en los colaboradores evaluados para agruparlos o en caso de que el resultado sea único llamar al colaborador de forma individual, se solicita permiso a las áreas donde se encuentran laborando los colaboradores para que asistan a la sala de Juntas de la oficina de Administración en donde se les informa acerca de todo el procedimiento de la Evaluación de Desempeño, los resultados obtenidos y que es necesario que manifiesten su consentimiento para realizar la retroalimentación, decidiendo si la prefieren personal o colectiva; la cual tiene como propósito lograr el reconocimiento de dichas falencias que afectan su desempeño, proponer el mejoramiento de las mismas y potenciar habilidades y/o competencias personales que contribuyan a un adecuado desempeño laboral, teniendo en cuenta que se hace la aplicación del cuestionario e informe del mismo. posterior al análisis de los resultados de la evaluación de desempeño se identificó que los indicadores con promedios más bajos fueron liderazgo y solución de problemas, para lo cual se implementó un taller participativo acerca de la solución de problemas dirigido al personal operativo y se hizo entrega y socialización de un folleto acerca de liderazgo dirigido especialmente a líderes y coordinadores de las áreas de punto de venta y restaurante; ello con el fin de fortalecer y promover la práctica de estos ya que aunque las puntuaciones no son gravemente bajas si es importante trabajar en el fortalecimiento de las mismas.

Descripción de los procedimientos desarrollados en cada una de las técnicas de gestión humana, durante la pasantía.

Tabla 2.

Procedimientos desarrollados en cada una de las técnicas de gestión humana, durante la pasantía

Técnicas de Gestión Humana	N° de participaciones	Procedimientos e instrumentos	
Selección	2	Entrevista	<p>Entrevista 1. Se realizó convocatoria para seleccionar a los candidatos más idóneos para desempeñar el cargo de operativo (oficios varios). La entrevista fue desarrollada por el equipo de talento humano y en esta se implementó un cuestionario de 22 preguntas, la cual incluía gráfico de genograma, observaciones y puntuaciones de puntualidad, presentación personal y fluidez verbal. Finalmente, se procedió a seleccionar a los candidatos que cumplieran con las habilidades solicitadas por la empresa. Se seleccionaron 10 candidatos.</p> <p>Entrevista 2. La segunda entrevista se desarrolló para la selección de personal operativo que trabaja durante la temporada de diciembre y enero, en esta se desarrolló un cuestionario más corto en el que se indagaba acerca de ocupación, experiencia, habilidades y conocimientos acerca de la empresa. Se seleccionaron 5 candidatos.</p>

	15	<p>Revisión hoja de vida</p> <p>Posterior al desarrollo de las dos entrevistas, cada una en un momento diferente se procede a hacer la revisión de la hoja de vida: estudios, experiencia, intereses, presentación y se verifican las referencias laborales y familiares a través de llamada telefónica.</p>
	1	<p>Reunión para socializar información</p> <p>Luego de la entrevista y revisión de hoja de vida se reúne el equipo de trabajo para socializar y manifestar la justificación de por qué seleccionaron a los candidatos, para que entre todos tomen la decisión final y lo seleccionen o no.</p>
	10	<p>Informar y citar al personal seleccionado</p> <p>Finalmente, en la primera entrevista desde el rol de pasante de psicología se seleccionaron a 6 candidatos, a los cuales se les llamo para saber si contaban con la disponibilidad para iniciar labores y se citaron para asistir a inducción. la cual se desarrolló en las semanas siguientes, esto teniendo en cuenta la cantidad de personal seleccionado. En la segunda entrevista desde el rol de pasante de psicología se seleccionaron tres candidatos y se llevó un proceso más rápido en donde el mismo día de la selección se hizo la inducción, ello porque era menor cantidad de candidatos seleccionados y se requerían para la temporada.</p>
Inducción	2	<p>Durante el desarrollo de las dos inducciones se hizo un trabajo interdisciplinario con las demás Áreas administrativas talento humano, Seguridad y Salud en el Trabajo, Seguridad, Control y Calidad y Servicio al Cliente.</p> <p>Puntos que se trataron en la inducción:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Descripción del cargo a desempeñar - Historia, misión, y visión de la organización

		<ul style="list-style-type: none"> -Remuneraciones y afiliaciones -Deberes como puntualidad porte de la dotación, buena presentación personal, entre otros -Adecuada atención al cliente -Políticas de la empresa -Beneficios por laborar en la organización
Evaluación de Desempeño	2 Momentos	<p>Implementación Evaluación de Desempeño Posterior a la integración del personal nuevo, al pasar 8 semanas se implementa la evaluación desempeño en la cual se evalúa comunicación, liderazgo, motivación, seguridad, orden y limpieza, capacitación y desarrollo, actitud y colaboración, solución de problemas, ambiente de trabajo, capacidad personal, servicio y puntualidad. Los evaluadores son un coordinador, un líder y un compañero escogidos al azar, teniendo en cuenta que el personal operativo es rotado por las diferente áreas de la empresa ALIMENTOS RIE S.A.S.</p> <p>Sistematización Evaluación de Desempeño: Luego de la implementación de la evaluación de desempeño se procede a sistematizar los resultados de las evaluaciones de desempeño de cada colaborador en Excel, implementando método de resultados de 360 grados para identificar los indicadores que tengan los promedios más bajos y los promedios más altos</p>
	4 Momentos 2 Retroalimentaciones 1 Taller participativo 1 Socialización y entrega de Folleto acerca del liderazgo	<p>Intervención Psicosocial: Finalmente Para los indicadores más bajos en cada momento; se implementó retroalimentación a través del dialogo reconociendo debilidades y fortalezas para lograr un mejoramiento continuo. y para los indicadores con puntuaciones más bajas resultado de la totalización de las dos muestras: liderazgo y solución de problemas, se implementaron actividades de intervención: 1. Taller participativo acerca de la solución de problemas en el trabajo dirigido a los colaboradores, y 2. folleto informativo y orientador acerca del liderazgo dirigido a los líderes y coordinadores de área de la empresa ALIMENTOS RIE S.A.S.</p>

Nota. Elaboración propia

Actividades de intervención psicosocial desarrolladas durante la pasantía.

Tabla 3.

Actividades de intervención psicosocial desarrolladas durante la pasantía

Actividad	Objetivos	Procedimiento	Recursos	Resultados	Medios de Verificación
Taller participativo Título: Fortalecimiento de mis habilidades para la solución de problemas en el trabajo	-Explicar a los participantes (personal operativo) que es la solución de problemas -Lograr que los participantes reconozcan la importancia de la solución de problemas en el trabajo -Incentivar la participación y aporte de ideas referentes a solución de problemas en el trabajo	Tiempo del taller: 30 minutos Lugar: Área de empresa ALIMENTOS RÍE S.A.S. Participantes: Colaboradores empresa ALIMENTOS RÍE S.A.S. y pasante de psicología: Angie Katherine Cubillos Cubillos Teniendo en cuenta la operatividad y disponibilidad de tiempo con el que cuenta la empresa ALIMENTOS RIE S.A.S, Se reunieron pequeños grupos de personal operativo haciendo énfasis en restaurantes, cocinas y puntos de venta, que es donde más se brinda atención al cliente. Los participantes se ubicaron	-Área de restaurante sin Servicio -Mesas, sillas -Hojas de papel, esferos -Cámara	Se evidencio la comprensión y participación activa de los colaboradores de la empresa ALIMENTOS RIE S.A.S. Dieron solución al caso y agregaron que en algunos casos estas situaciones se presentan, reconociendo la importancia de aprender a manejar emociones, situaciones y personalidades propias de cada cliente, compañero o jefe, logrando así una comunicación asertiva y buen servicio. Dentro de los aspectos, valores y puntos más importantes	- Fotografías - Registro de Asistencia

		<p>en un área sin servicio, posteriormente la pasante de psicología dirigió y orientaba el proceso.</p> <p>Pasos del Taller participativo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación de la temática Solución de problemas 2. Exposición del caso inventado en el que se describe una situación presentada en un punto de venta, la cual genera problemas de comunicación entre compañeros, supervisores y clientes. 3. Se plantean preguntas acerca de cómo se podría solucionar el caso, y otras acerca de que si son correctas las acciones por parte de los involucrados en el caso 4. Por último se indaga acerca de conclusiones 		<p>para dar solución a los problemas que se pueden generar en el trabajo mencionados por todos los participantes fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Comunicación -Colaboración -Dialogo -Seguir conducto regular -Mantener la calma -Aprender a manejar las emociones -Ser tolerante en todas las situaciones -Trabajo en equipo -No mezclar lo personal con lo laboral -Tener como prioridad el cliente y ofrecer un excelente servicio. 	
Folleto	<p>-Orientar e informar a los líderes y coordinadores de área acerca del liderazgo.</p> <p>-Fortalecer el liderazgo de los líderes y coordinadores de</p>	<p>Visitar las 2 áreas de punto de venta y las dos áreas de Restaurante y socializar con cada uno de los líderes y coordinadores de área la importancia del liderazgo, mencionando que se reconoce su buen desempeño, pero es importante motivar y fortalecer el liderazgo.</p>	<p>-Folletos (entregables)</p> <p>-Cámara</p>	<p>Lo coordinadores y líderes de área escucharon y comprendieron asertivamente la información y de igual manera mostraron interés e la lectura del contenido del folleto. Brindando sus agradecimientos</p>	<p>-Entregable (folleto)</p> <p>-Fotografías</p>

	<p>las áreas de punto de venta y restaurantes para que lo promuevan en las áreas con su equipo de trabajo.</p>	<p>En el entregable se mencionan los siguientes ítems:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué es el liderazgo en el trabajo? 2. Importancia del liderazgo en el trabajo 3. Que valores y actitudes debes practicar en tu trabajo 4, Beneficios de ser un buen líder 			
<p>Retroalimentación</p>	<p>-Orientar y explicar a los colaboradores que es la evaluación de desempeño y cuáles son sus objetivos -Dar a conocer al personal operativo sus resultados en la evaluación de desempeño -Motivar e incentivar al personal operativo para que logren reconocer, superar y mejorar las falencias</p>	<p>Las Retroalimentaciones se llevaron a cabo con asesoría y acompañamiento de Cindy Gonzalez Casallas psicóloga y actual jefe de talento humano; estas se desarrollaron a través de un dialogo individual o grupal con el personal operativo evaluado, informándole de que se trata la evaluación de desempeño, que resultados obtuvieron, reconociendo sus fortalezas y debilidades y motivándolo para el mejoramiento y superación de las falencias identificadas. Las retroalimentaciones se desarrollaron en dos</p>	<p>-Resultado físico de las evaluaciones de desempeño - Esferos - Escritorios -Sillas -Cámara</p>	<p>La mayoría de los colaboradores del personal operativo evaluado a quien se le hizo la retroalimentación manifestó satisfacción por saber cómo es su desempeño, motivándose hacia su mejoramiento.</p>	<p>-Firma en hoja de resultados de evaluación en constancia de que se dieron a conocer los resultados y se hizo la retroalimentación. -Fotografías</p>


	identificadas con ayuda de los puntos fuertes de su desempeño	momentos en donde se obtuvieron como resultados puntuaciones bajas en cuanto a liderazgo y solución de problemas y puntuaciones altas en cuanto a Comunicación, seguridad, orden y limpieza y puntualidad.			
--	---	--	--	--	--

Nota. Elaboración propia

Resultados obtenidos cuantitativos y cualitativos

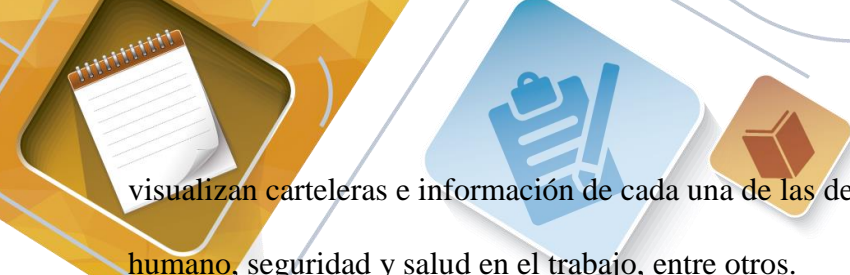
Observación participante

La empresa ALIMENTOS RÍE S.A.S. comúnmente conocida como “La Vaca Que Ríe” está ubicada en el Km 31. 5 Vía Silvania en la Vereda San Raimundo de Granada Cundinamarca, esta zona se caracteriza por tener un clima frio en ocasiones con lluvias, la empresa ALIMENTOS RÍE S.A.S. ofrece comidas típicas, y productos lácteos a los viajeros que van en los dos sentidos de la carretera ya que cuenta con servicio a los dos lados de la vía logrando así una mejor atención. Las instalaciones de toda la empresa se pueden percibir muy bien estructuradas, modernas y con los equipos y personal necesarios para desempeñar las funciones en cada una de las áreas con las que cuenta: restaurantes, cocinas, puntos de venta, fabricas, bodegas, parqueaderos, mantenimiento, procesamiento de carnes y verduras, casino, priorizando en restaurantes y puntos de venta que es donde se brinda atención al cliente; a la llegada de estos los clientes cuentan con el servicio de parqueadero donde pueden dejar sus motocicletas, automóviles u otro; mientras consumen cualquier alimento o producto. Los restaurantes son salones grandes los cuales cuentan con buena visibilidad, mesas y sillas adecuadas para un restaurante y cajas registradoras donde se factura los productos consumidos; esta área es atendida por personal operativo (meseros y cajeros) los cuales son dirigidos y supervisados por un líder y un coordinador , al interior del restaurante se puede observar la cocina que es donde laboran más personal operativo; allí se encuentra la zona de parrilla, y se preparan y despachan los alimentos consumidos en el restaurante (desayunos, almuerzos, cena), al igual que en el



restaurante un líder y un coordinador dirigen y supervisan el trabajo realizado por el personal operativo. En los puntos de venta las instalaciones también corresponden a un salón amplio con buena visibilidad, mesas, sillas y cajas registradoras iguales a las de los restaurantes, pero en este caso cuenta con vitrinas donde se exhiben quesos, postres, bebidas entre otros; los puntos de venta también son atendidos por personal operativo el cual es dirigido y supervisado por un líder y un coordinador. El personal operativo debe portar la dotación dependiendo el área en el que se desempeñe, los meseros portan camibuso blanco, pantalón elegante color gris y delantal, despachadores de punto de venta pantalón veis con camibuso rojo, Auxiliares de cocina Jean azul oscuro o negro camisa blanca o cuello en v, delantal gorro y tapabocas, todos con zapato oscuro. Personal de mantenimiento overol y zapato ajustado a sus funciones, personal que labora en fábrica o procesamiento de alimentos overol, botas de goma, gorro, tapabocas y demás indumentaria requerida para el desarrollo de sus funciones, los auxiliares de parqueadero portan chaqueta verde, sombrero para sol, jean y zapatos oscuros, por último los líderes de área portan camibuso blanco con logo de la empresa ALIMENTOS RÍE S.A.S, Jean y zapatos oscuros y los coordinadores camisa de cuello, manga larga elegante con logo de la empresa ALIMENTOS RÍE S.A.S , Jean y zapatos oscuros. Todos deben mantener una excelente presentación personal, mujeres cabello recogido sin maquillaje y hombres corte de cabello bajo.

En el área de casino el personal operativo tiene un tiempo estipulado para consumir los tres alimentos del día Desayuno, almuerzo y comida, esto dependiendo de los horarios asignados, en este espacio no solo se integran todos los colaboradores de la empresa, sino que también se



visualizan carteleras e información de cada una de las dependencias de la organización talento humano, seguridad y salud en el trabajo, entre otros.

El personal que labora en la empresa ALIMENTOS RÍE S.A.S corresponde a mujeres y hombres de todas las edades adolescentes y adultos, algunos con muchos años de experiencia en la empresa, la mayoría de los colaboradores son oriundos de la región y familiares muy cercanos también laboran allí, los pobladores de san Raimundo se distinguen por ser personas trabajadoras, humildes, amables y con la disponibilidad para cumplir con su trabajo, la otra parte del personal operativo reside en veredas o ciudades cercanas a la empresa tales como Granada, Subía, Sylvania o Fusagasugá por lo cual viajan todos los días y también tienen un gran sentido de pertenencia y responsabilidad con la organización.

Finalmente se observó que la empresa ALIMENTOS RÍE S.A.S es generadora de empleo y cuenta con una estructura, equipamiento, organización y equipo de trabajo muy completo y coordinado para brindar la mejor atención y servicio a los clientes, ya que es reconocida a nivel nacional por su antigüedad, variedad y buen servicio que la caracteriza.

Análisis estadístico.

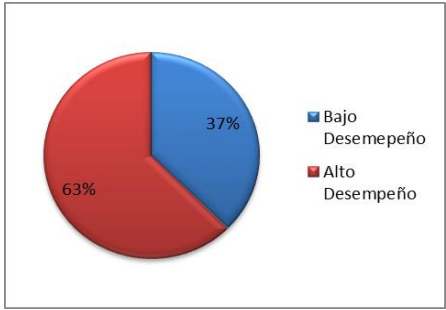
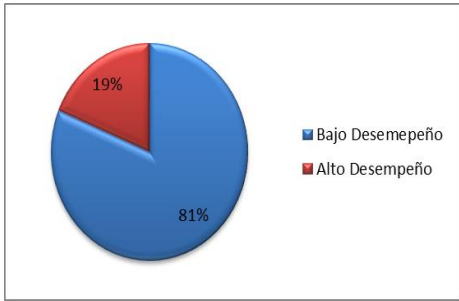
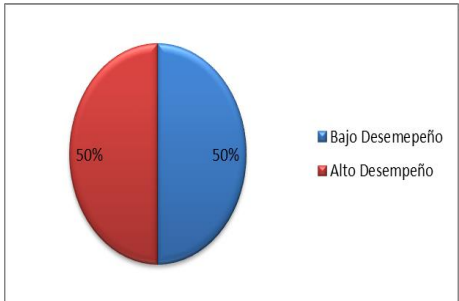
Para la recolección, sistematización, análisis e interpretación de la información acerca del desempeño de los colaboradores de la empresa ALIMENTOS RIE S.A.S. se implementó el enfoque mixto aplicando el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo. La muestra corresponde a 27 colaboradores del personal operativo que llevaban laborando en la empresa 8 semanas, incluye mujeres y hombres entre 20 a 35 años aproximadamente. La recolección de la información se hizo a través de cuestionario de la evaluación de desempeño la cual evaluaba de 1 a 5 (1 puntuación más baja y 5 puntuación más alta) los indicadores de desempeño comunicación, liderazgo, motivación, seguridad, orden y limpieza, capacitación y desarrollo, actitud y colaboración, solución de problemas, ambiente de trabajo, capacidad personal, servicio y puntualidad, los evaluadores son un coordinador, un líder y un compañero de área elegidos al azar. Posteriormente se hace la sistematización y análisis de los resultados de la evaluación de desempeño en donde se clasificaron dos resultados Bajo Desempeño y Alto desempeño; Bajo Desempeño corresponde a promedios inferiores a 4.0 y Alto desempeño corresponde a promedios superiores a 4.0, identificando los promedios que se repetían con más frecuencia.

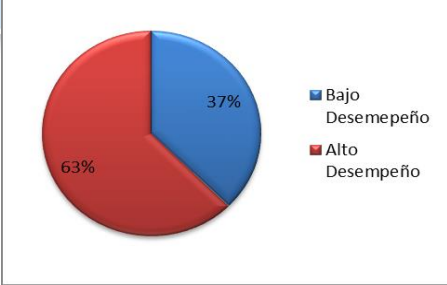
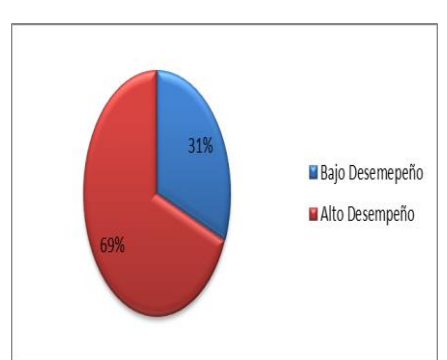
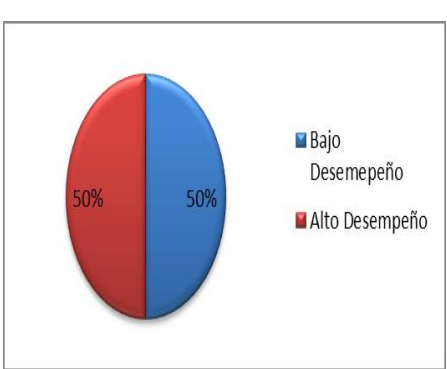
La evaluación de desempeño se implementó en 2 momentos, a continuación, se describen los resultados de cada momento el primer momento con una muestra de 16 colaboradores evaluados, el segundo momento con la muestra de 11 colaboradores evaluados y finalmente la suma de estas dos muestras para una muestra total de 27 colaboradores evaluados.

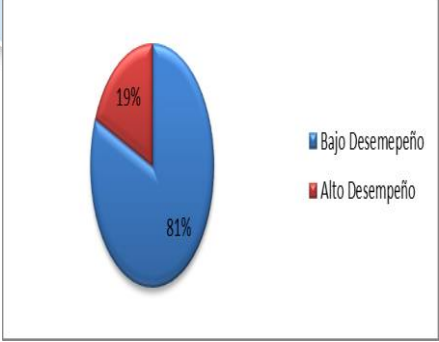
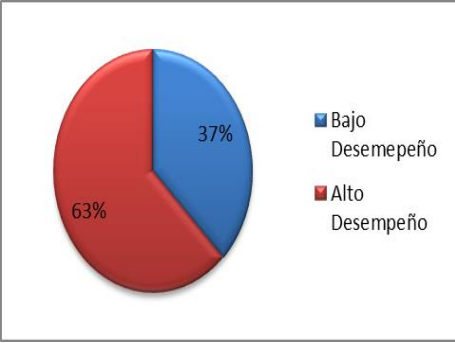
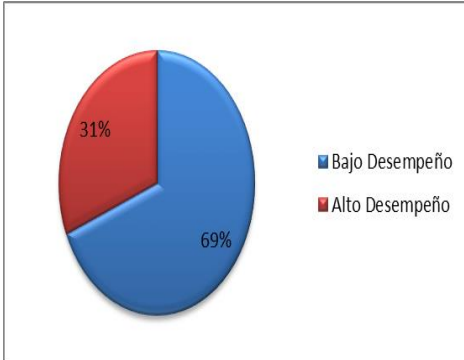
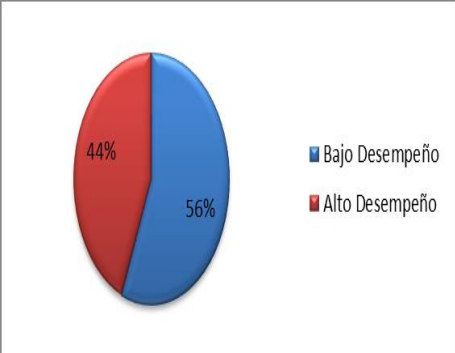
Evaluación de desempeño, momento 1.

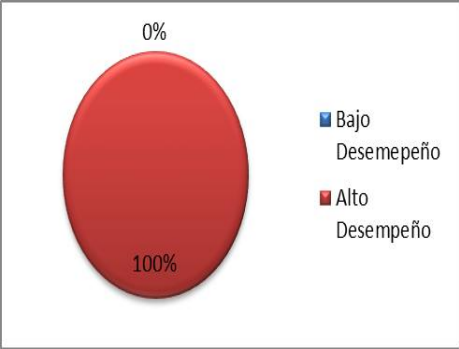
Tabla 4.

Análisis cuantitativo y cualitativo evaluación de desempeño momento 1

Indicadores Evaluación De Desempeño	Graficas	Análisis de Resultados
Comunicación	 <p>A pie chart showing performance distribution for 'Comunicación'. The red slice represents 'Alto Desempeño' at 63%, and the blue slice represents 'Bajo Desempeño' at 37%. A legend to the right identifies the colors.</p>	<p>Se evidencia que de una primera muestra de 11 colaboradores el 63% tiene muy buena comunicación durante su desempeño laboral, mientras que el 37% restante debe fortalecerla.</p>
Liderazgo	 <p>A pie chart showing performance distribution for 'Liderazgo'. The blue slice represents 'Bajo Desempeño' at 81%, and the red slice represents 'Alto Desempeño' at 19%. A legend to the right identifies the colors.</p>	<p>El liderazgo es uno de los principales indicadores que representa bajo desempeño ya que el 81% obtuvo puntaje bajo, mientras que el 19% alto desempeño.</p>
Motivación	 <p>A pie chart showing performance distribution for 'Motivación'. The blue slice represents 'Bajo Desempeño' at 50%, and the red slice represents 'Alto Desempeño' at 50%. A legend to the right identifies the colors.</p>	<p>La motivación es un indicador que se evidencia estable ya que el 50% refleja bajo desempeño y el otro 50% alto desempeño, así mismo las puntuaciones de bajo desempeño no fueron tan bajas.</p>
Seguridad, orden y limpieza		<p>De acuerdo a los resultados se evidencia que el indicador de</p>

	 <p>■ Bajo Desempeño ■ Alto Desempeño</p>	<p>Seguridad orden y limpieza es asertivo, con el 63% teniendo en cuenta que hace parte de protocolos y habilidades propias del cargo a desempeñar.</p>
<p>Capacitación y desarrollo</p>	 <p>■ Bajo Desempeño ■ Alto Desempeño</p>	<p>La capacitación y desarrollo es evaluada principalmente de forma individual, los resultados son positivos con un 69%, las puntuaciones son parciales y se reconoce que hace parte del proceso de adaptación del personal nuevo lo cual se puede mejorar.</p>
<p>Actitud y colaboración</p>	 <p>■ Bajo Desempeño ■ Alto Desempeño</p>	<p>Los resultados del indicador de actitud y colaboración son parciales 50% Bajo desempeño y 50% alto desempeño y aunque no representan puntuaciones muy bajas sería conveniente fortalecerlo</p>
<p>Solución de problemas</p>		<p>En el indicador de solución de problemas se evidencia un bajo desempeño con un 81%, estos resultados no quieren decir que los colaboradores estén</p>

	 <p>■ Bajo Desempeño ■ Alto Desempeño</p>	<p>constantemente en problemas con sus demás compañeros/o jefes, sino que se debe fortalecer las habilidades para solucionar problemas personales, propias de sus funciones o durante el servicio al cliente.</p>
<p>Ambiente De trabajo</p>	 <p>■ Bajo Desempeño ■ Alto Desempeño</p>	<p>El indicador de ambiente de trabajo que hace referencia a comunicación e interacción social en el lugar de trabajo, evidencia puntuaciones favorables, ya que el 63% representa alto desempeño</p>
<p>Capacidad personal</p>	 <p>■ Bajo Desempeño ■ Alto Desempeño</p>	<p>Los resultados del indicador de capacidad personal representan el 69% con bajo desempeño y el 31% con alto desempeño, teniendo en cuenta que las puntuaciones no son muy bajas y que hace parte del proceso de adaptación.</p>
<p>Servicio</p>	 <p>■ Bajo Desempeño ■ Alto Desempeño</p>	<p>Los resultados en el indicador de servicio son parciales 44% alto desempeño y 56 % bajo desempeño (las puntuaciones no son bajas) pero se reconoce la importancia de prestar atención ya que es la prioridad</p>

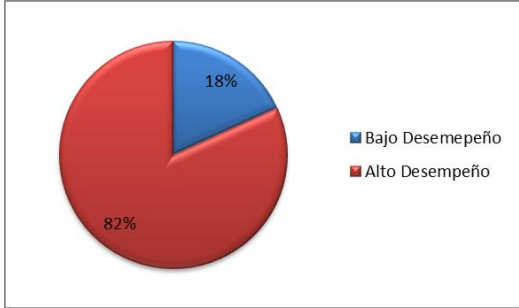
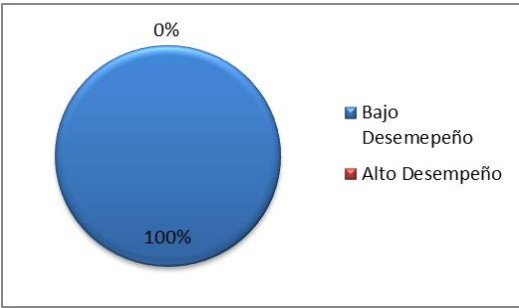
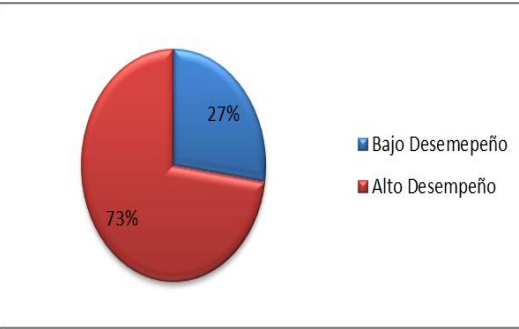
		de la empresa ALIMENTOS RÍE S.A.S.
Puntualidad		Los resultados referentes a la puntualidad son altamente positivos evidenciando el cumplimiento y responsabilidad con los lineamientos y protocolos de la organización.

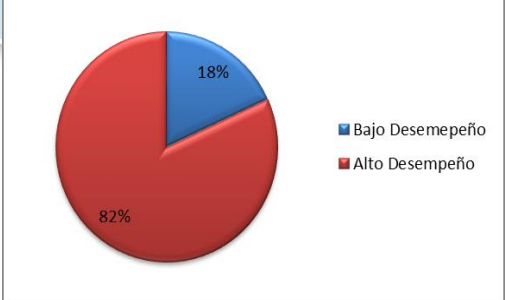
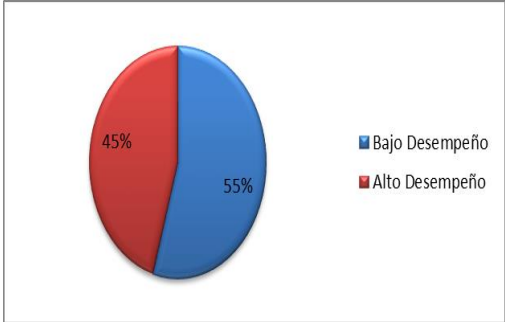
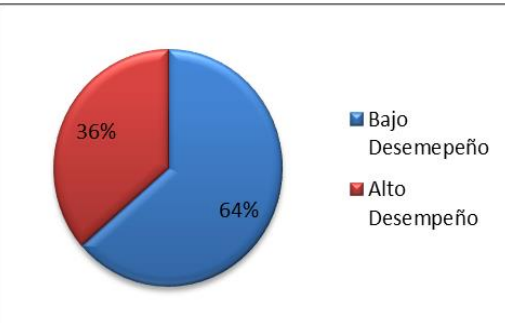
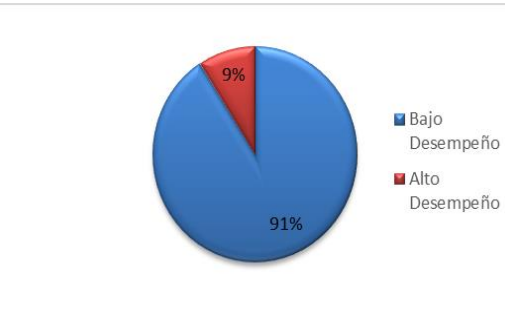
Nota. Elaboración propia

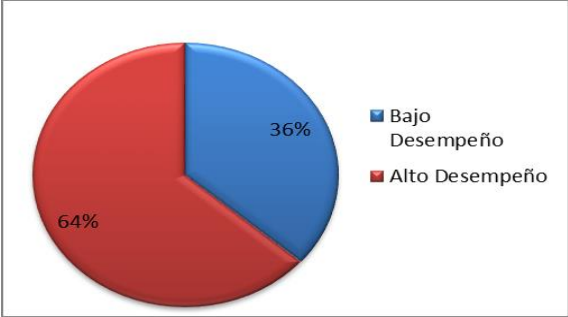
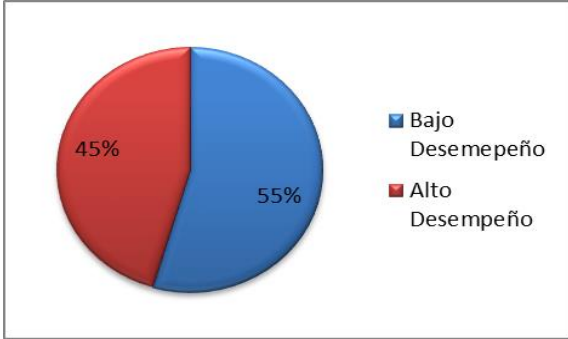
Evaluación de desempeño momento 2.

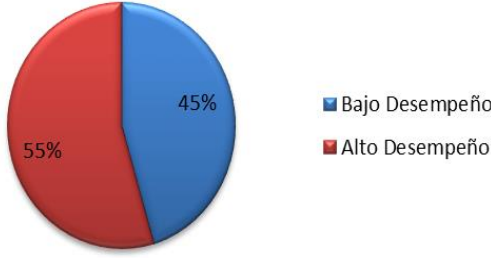
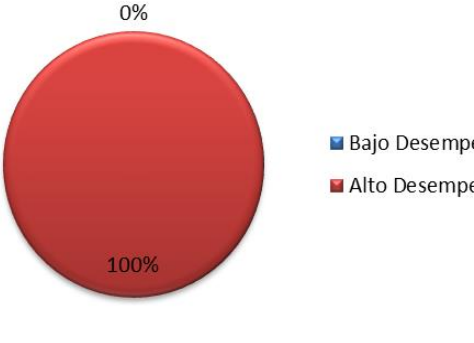
Tabla 5.

Análisis cuantitativo y cualitativo evaluación de desempeño momento 2

Indicadores Evaluación De Desempeño	Graficas	Análisis de Resultados
Comunicación	 <p>A 3D pie chart showing performance distribution for 'Comunicación'. The red slice represents 'Alto Desempeño' at 82%, and the blue slice represents 'Bajo Desempeño' at 18%. A legend to the right identifies the colors.</p>	Se evidencia una comunicación asertiva con resultados de 82% alto desempeño y 18% bajo desempeño.
Liderazgo	 <p>A 3D pie chart showing performance distribution for 'Liderazgo'. The blue slice represents 'Bajo Desempeño' at 100%, and the red slice represents 'Alto Desempeño' at 0%. A legend to the right identifies the colors.</p>	En el indicador de liderazgo se evidencia que aunque las puntuaciones no son tan bajas; el 100% de la muestra representa falencias, las cuales se deben fortalecer.
Motivación	 <p>A 3D pie chart showing performance distribution for 'Motivación'. The red slice represents 'Alto Desempeño' at 73%, and the blue slice represents 'Bajo Desempeño' at 27%. A legend to the right identifies the colors.</p>	La motivación es un indicador altamente favorable ya que el alto desempeño indica 73% mientras que bajo desempeño un 27%, contribuyendo a actitudes positivas durante el desempeño de labores.
Seguridad, orden y limpieza		El indicador de Seguridad, orden y limpieza representa

	 <p>■ Bajo Desempeño ■ Alto Desempeño</p>	<p>resultados favorables ya que en esta segunda muestra se obtuvo un 82% con alto desempeño y el otro 18% bajo desempeño, evidenciando el cumplimiento de funciones propias del personal operativo.</p>
<p>Capacitación y desarrollo</p>	 <p>■ Bajo Desempeño ■ Alto Desempeño</p>	<p>La capacitación y el desarrollo durante el desarrollo de las tareas asignadas se mantiene estable con un 45 % alto desempeño y un 55% bajo desempeño en donde las puntuaciones.</p>
<p>Actitud y colaboración</p>	 <p>■ Bajo Desempeño ■ Alto Desempeño</p>	<p>En el indicador de actitud y colaboración se obtiene un 64 % con bajo desempeño y 36% con alto desempeño, por tanto, es necesario fortalecer habilidades correspondientes a dicho indicador.</p>
<p>Solución de problemas</p>	 <p>■ Bajo Desempeño ■ Alto Desempeño</p>	<p>El indicador de solución de problemas evidencia la necesidad de fortalecer habilidades para la solución de situaciones que se pueden presentar durante el desarrollo de tareas asignadas, ya que se obtuvo</p>

		<p>como resultado que el 91% obtuvo bajo desempeño y el 9 % alto desempeño, haciendo la aclaración que no quiere decir que se vive en ambiente de conflicto o problema.</p>						
Ambiente de trabajo	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bajo Desempeño</td> <td>36%</td> </tr> <tr> <td>Alto Desempeño</td> <td>64%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Bajo Desempeño	36%	Alto Desempeño	64%	<p>Ambiente de trabajo representa resultados favorables con 64% Alto desempeño y 36% bajo desempeño. contribuyendo a que los colaboradores se desempeñen en un espacio acogedor a nivel individual y grupal.</p>
Categoría	Porcentaje							
Bajo Desempeño	36%							
Alto Desempeño	64%							
Capacidad personal	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bajo Desempeño</td> <td>55%</td> </tr> <tr> <td>Alto Desempeño</td> <td>45%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Bajo Desempeño	55%	Alto Desempeño	45%	<p>En la capacidad personal se obtuvieron resultados parciales 55% bajo desempeño y 45% alto desempeño reconociendo al igual que en la anterior retroalimentación que hace parte del proceso de adaptación y que es necesario motivar hacia el aprendizaje y mejoramiento constante.</p>
Categoría	Porcentaje							
Bajo Desempeño	55%							
Alto Desempeño	45%							
Servicio		<p>El servicio al cliente es la prioridad de la empresa ALIMENTOS RÍE S.A.S. en la muestra tomada se obtienen resultados favorables</p>						

	 <p>■ Bajo Desempeño ■ Alto Desempeño</p>	<p>destacando el 55% como alto desempeño y el 45% restante bajo desempeño con puntuaciones parciales que se pueden fortalecer.</p>
<p>Puntualidad</p>	 <p>■ Bajo Desempeño ■ Alto Desempeño</p>	<p>El indicador de puntualidad evidencia resultados positivos ya que se alcanzan el cumplimiento de protocolo de responsabilidad de la organización con un 100% como alto desempeño.</p>

Nota. Elaboración propia

Totalización resultados estadísticos.

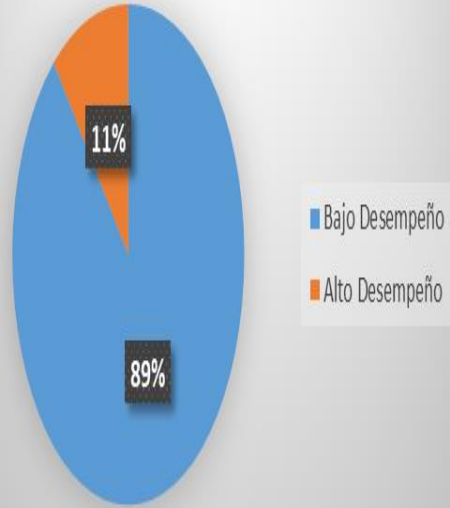
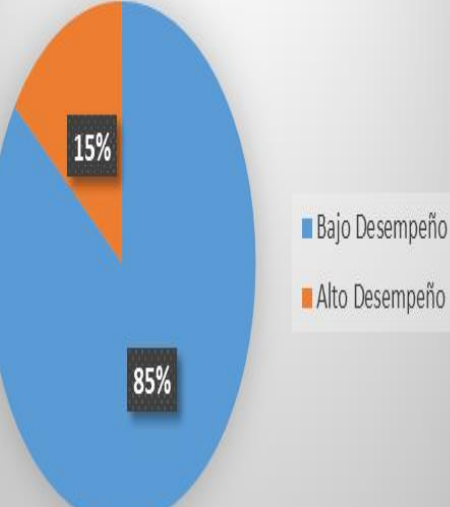
Al totalizar la muestra de colaboradores a quienes se les evaluó su desempeño a través de la implementación de la técnica de Evaluación de desempeño, en el primer momento 16 colaboradores y en la segunda muestra 11 colaboradores para un total de 27 colaboradores se obtuvieron como resultados que Los indicadores con promedios más bajos fueron Liderazgo y solución de problemas, y que aunque las puntuaciones no fueron tan bajas si es necesario fortalecerlas para contribuir al buen desempeño laboral en la organización.

Promedios más Bajos.

Tabla 6.

Resultados análisis evaluación de desempeño: promedios más bajos

Indicadores Evaluación De Desempeño	Graficas	Resultados
Liderazgo		Al totalizar la muestra se evidencia que el 89% de los colaboradores presenta falencias en el liderazgo mientras que el 11% representa habilidades para ser un buen líder durante el desempeño laboral. Por tanto, se reconoce la importancia de orientar y motivar a los colaboradores hacia el

	<h3 style="text-align: center;">Liderazgo</h3>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bajo Desempeño</td> <td>89%</td> </tr> <tr> <td>Alto Desempeño</td> <td>11%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Bajo Desempeño	89%	Alto Desempeño	11%	<p>reconocimiento de la importancia de comprender, apoyar y trabajar en equipo.</p>
Categoría	Porcentaje							
Bajo Desempeño	89%							
Alto Desempeño	11%							
<p>Solución de Problemas</p>	<h3 style="text-align: center;">Solucion De Problemas</h3>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bajo Desempeño</td> <td>85%</td> </tr> <tr> <td>Alto Desempeño</td> <td>15%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Bajo Desempeño	85%	Alto Desempeño	15%	<p>Al totalizar la muestra se evidencia que el 85% de los colaboradores requiere de la orientación y fortalecimiento de habilidades para la solución de problemas a situaciones que se puedan presentar en el lugar de trabajo. Es importante aclarar que estos resultados no quieren dar a entender que se vive en un ambiente conflictivo específicamente, sino que hace referencia a cualquier situación que requiera dar solución ya sea de comunicación, de servicio, durante el desarrollo de las tareas etc.</p>
Categoría	Porcentaje							
Bajo Desempeño	85%							
Alto Desempeño	15%							

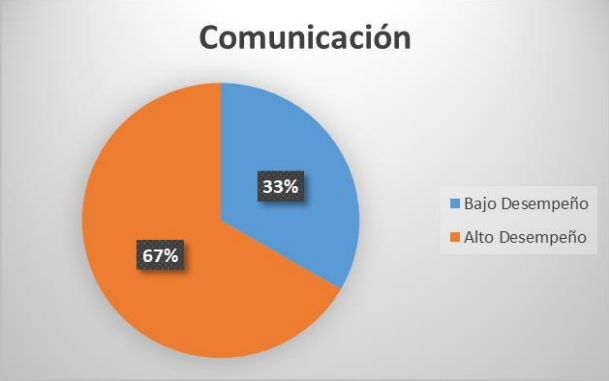
Nota. Elaboración Propia

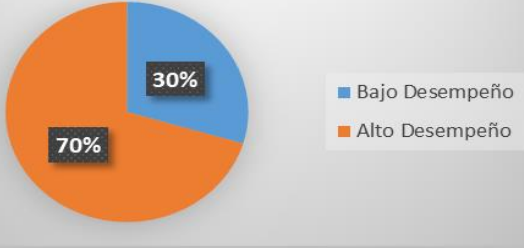
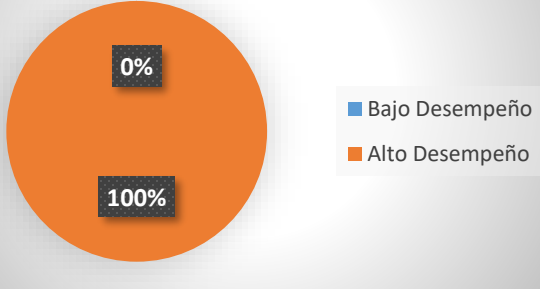
En cuanto a promedios más altos se obtuvo como resultado: comunicación, seguridad, orden y limpieza y puntualidad:

Promedios más altos.

Tabla 7.

Resultados análisis evaluación de desempeño: promedios más altos

Indicadores Evaluación de Desempeño	Graficas	Resultados
Comunicación	 <p>A pie chart titled "Comunicación" showing the distribution of performance levels. The chart is divided into two segments: a larger orange segment representing "Alto Desempeño" at 67%, and a smaller blue segment representing "Bajo Desempeño" at 33%. A legend to the right of the chart identifies the colors: blue for "Bajo Desempeño" and orange for "Alto Desempeño".</p>	<p>Al totalizar la muestra se obtiene que el 67% de los colaboradores mantiene una comunicación asertiva con sus compañeros, con sus jefes y durante el servicio al cliente. Mientras que el 33% restante debe fortalecer la comunicación</p>
Seguridad, orden y limpieza		<p>Al totalizar la muestra se obtiene que el 70% de los colaboradores desarrolla correctamente las funciones de su cargo respecto a seguridad orden</p>

	<p style="text-align: center;">Seguridad, Orden y limpieza</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bajo Desempeño</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>Alto Desempeño</td> <td>70%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Bajo Desempeño	30%	Alto Desempeño	70%	<p>y limpieza, favoreciendo la ejecución de tareas asignadas. El otro 30% puede fortalecer dichas capacidades para el desarrollo efectivo de sus labores.</p>
Categoría	Porcentaje							
Bajo Desempeño	30%							
Alto Desempeño	70%							
<p>Puntualidad</p>	<p style="text-align: center;">Puntualidad</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bajo Desempeño</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Alto Desempeño</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Bajo Desempeño	0%	Alto Desempeño	100%	<p>La puntualidad evidencia resultados favorables con un 100% del cumplimiento de responsabilidades y protocolos de la empresa ALIMENTOS RÍE S.A.S.</p>
Categoría	Porcentaje							
Bajo Desempeño	0%							
Alto Desempeño	100%							

Nota. Elaboración Propia




Análisis descriptivo.

Durante el desarrollo de la pasantía en las instalaciones de la empresa ALIMENTOS RÍE S.A.S. se llevaron a cabo tres técnicas de la gestión humana en el área de talento humano: Selección, Inducción y Evaluación de Desempeño, esta última consta de un cuestionario que evalúa Comunicación, liderazgo, motivación, seguridad orden y limpieza, capacitación y desarrollo, actitud y colaboración, solución de problemas, ambiente de trabajo, capacidad personal, servicio y puntualidad del personal operativo nuevo que ingresa a la organización; y los evaluadores son un compañero, un líder y un coordinador de área elegidos al azar, teniendo en cuenta que el personal operativo es rotado por las diferentes áreas durante las primeras 8 semanas, esto con el fin de identificar en que área se desempeña de la mejor manera. Durante la implementación de la evaluación de desempeño se recolecto y analizo información acerca del desempeño de los colaboradores; y se hizo un análisis estadístico con una muestra de 27 colaboradores. El procedimiento que se llevó a cabo para obtener este análisis fue el siguiente, la evaluación de desempeño se implementó en dos momentos en los cuales se tomaron los resultados más relevantes:

En el primer momento con una muestra de 16 colaboradores evaluados:

Los indicadores con calificación más baja correspondientes a puntajes inferiores a 4.0 son: Liderazgo con un 81% y Solución de problemas con un 81%. Y los indicadores con mejor calificación correspondiente a promedios mayores a 4.0.: Comunicación 63%, seguridad orden y




limpieza 82%, capacitación y Desarrollo 69%, y puntualidad con el 100% del personal colaborativo evaluado

En el segundo momento con una muestra de 11 colaboradores evaluados:

Los indicadores con calificación más baja correspondientes a puntajes inferiores a 4.0: Liderazgo 100% y Solución de problemas 91 % y los indicadores con mejor calificación correspondientes a promedios mayores a 4.0.: Comunicación 73%, Seguridad, orden y limpieza 82% y Puntualidad 100% del personal operativo evaluado.

Finalmente se reúnen las dos muestras y se obtiene una muestra total de 27 colaboradores, en donde se obtuvo como resultado que las puntuaciones con mayor frecuencia en promedios bajos fueron liderazgo 89% y Solución de problemas 85%, mientras que los indicadores con mayor frecuencia en promedios altos fueron Comunicación 67%, Seguridad, orden y limpieza 70% y Puntualidad 100%, es importante mencionar que los resultados negativos no demuestran una calificación muy baja, pero que, si es necesario prevenir y fortalecer dichas falencias y así contribuir al adecuado desempeño laboral de los colaboradores, en efecto el liderazgo corresponde a habilidades de cada individuo para comunicarse, comprender, respetar, colaborar y dirigir a su equipo de trabajo logrando gran influencia, mientras que la solución de problemas hace referencia a las capacidades o habilidades que tiene un individuo para dar solución a situaciones que generen riesgos, dificultades, conflictos u otros en su lugar de trabajo. De acuerdo a los puntos fuertes comunicación, seguridad, orden y




limpieza se evidencia que contribuyen a la construcción de buenas relaciones interpersonales durante el desempeño laboral, a el cumplimiento de los protocolos y normatividad de la empresa y por supuesto a un adecuado servicio al cliente que es prioridad para la organización.

Para los indicadores más bajos en cada momento se implementó retroalimentación a través del dialogo. y para los indicadores con puntuaciones más bajas resultado de la totalización de las dos muestras se implementaron actividades de intervención atraves de talleres participativos y folletos.

De acuerdo a el análisis de los resultados y desde el rol de pasante de psicología se hacen las siguientes recomendaciones

Teniendo en cuenta que la comunicación es asertiva en las áreas de la empresa ALIMENTOS RÍE S.AS. se considera que sería necesario y pertinente que también se implemente una evaluación a los líderes y coordinadores de área esto con el propósito de identificar y reconocer dificultades que hay durante la comunicación ascendente y descendente en el trabajo desarrollado al interior de las áreas y así mismo fortalecer dicha comunicación y liderazgo para contribuir al desempeño laboral en la organización.


Hacer seguimiento al personal operativo que se le implemento realimentación luego de la evaluación de desempeño para lograr la verificación del mejoramiento del desempeño teniendo en cuenta lo propuesto durante la retroalimentación.



Análisis y discusión


La psicología organizacional es una rama de la psicología encargada de estudiar el comportamiento de un individuo al interior del contexto laboral; evaluando desempeño, comportamiento, actitudes y motivación; las cuales dependen de la personalidad, intereses, y contexto socio cultural de cada individuo, quien se integra en una organización no solo para mostrar sus capacidades y habilidades durante el desempeño laboral, sino que también busca satisfacer necesidades propias del ser humano a través de ingresos económicos y reconocimiento organizacional. Actualmente la mayoría de las organizaciones implementan procesos de gestión humana, que tienen como propósito promover la integración, bienestar y mantenimiento de los colaboradores que laboran allí, logrando así el cumplimiento de políticas y objetivos organizacionales y por ende el desarrollo del personal.

Durante la ejecución de la pasantía en la Empresa ALIMENTOS RIE S.A.S. desde el área de talento humano se llevaron a cabo tres procesos de gestión humana Selección, inducción y evaluación de desempeño, en los cuales se implementaron técnicas tales como observación participante, entrevista, revisión de hoja de vida, elaboración de ranking, y cuestionario de evaluación de desempeño 360°, los cuales facilitaron la vinculación, adaptación y mantenimiento del personal, al igual que la recolección de información para elaborar un diagnóstico referente al desempeño de los colaboradores y su influencia a nivel organizacional; con el cual de acuerdo a las necesidades y/o falencias identificadas se establecieron estrategias de intervención psicosocial dirigidas al personal operativo de la organización; las cuales no solo fomentan el fortalecimiento, conocimiento y superación de aquellos aspectos a mejorar; sino que también incentiva a la participación, reconocimiento e integración grupal de los colaboradores que



laboran allí. Considerando lo anterior se reconoce la importancia de trabajar desde el enfoque Humanista el cual relaciona el comportamiento del ser humano con las necesidades de autorrealización, estima reconocimiento, sociales, de seguridad y fisiológicas; las cuales determinan la motivación y voluntad para ejercer una conducta o comportamiento que contribuya asertivamente a la satisfacción de dichas necesidades. Por ese motivo se establece que de alguna manera u otra el comportamiento del individuo al interior de la organización estaría regido por la motivación que se genere al interior de la misma, teniendo en cuenta las necesidades e intereses propias de cada colaborador y por las condiciones o ambiente laboral en donde se generan. Consiguiendo así un adecuado desempeño laboral a nivel individual en el cual se puede decir que también influye el apoyo social por parte del equipo de trabajo (compañeros y jefe), condiciones, incentivos y políticas de la empresa y por ultimo apoyo moral y afectivo por parte de las redes de apoyo familiares, compañero sentimental etc.

Finalmente se establece que la intervención psicosocial permite el acercamiento contextual de la organización desde el rol de psicólogo profesional en el ámbito organizacional, en donde se reconoce la importancia de ejercer la profesión desde lo ético, social y moral, ya que se deben preservar aspectos muy importantes como la confidencialidad de información, el respeto por el individuo, el evaluar y hacer seguimiento al plan de trabajo ejecutado, el respeto por otros profesionales que laboran en el mismo eje y por último la confidencialidad con las normas y políticas de La Empresa ALIMENTOS RIE S.A.S. la cual facilito la ejecución y



desarrollo de la pasantía, a través de la disposición de espacios, tiempos y gran parte de recursos requeridos para el cumplimiento de la misma.

Referencias

- Anguera, M. (2010). Posibilidades Y Relevancia De La Observación Sistemática Por El Profesional De La Psicología. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Papeles del Psicólogo, 2010. Vol. 31(1), pp. 122-130. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/778/77812441012/>
- Bleger, J. (1964). La Entrevista Psicológica. *Ficha de editada por el Departamento de Psicología, Universidad de Bs.As. Facultad de Filosofía y Letras, 1964.* Recuperado de <http://latin.sysprop.net/latintraining/punto/biblio/TUTO/blegerlaentvistapsicologica.pdf>
- Casas, D. (2002). El valor agregado del psicólogo en el desarrollo del talento humano. Recursos humanos. Recuperado de <https://blog.acsendo.com/valor-agregado-del-psicologo-desarrollo-del-talento-humano/>
- Conceptualización del desarrollo según Piaget y Vigotski. (s.f.). Artículo. Recuperado de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwj1t62YiNbgAhUmrVvKkHawLACsQFjAAegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Frevistas.uis.edu.co%2Findex.php%2Frevistadocencia%2Farticle%2Fdownload%2F764%2F1055%2F&usg=AOvVaw2bz5uT8aDQF3H1JtwZ6qsu>
- Diapositivas Tutoría 5 Practicas 1_Enfoques_Enfoque Humanista
- Diaz, L. (2011). La Observación. Facultad de Psicología. UNAM. *Departamento de publicaciones.* Recuperado de http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/La_observacion_Lidia_Diaz_Sanjuan_Texto_Apoyo_Didactico_Metodo_Clinico_3_Sem.pdf



El enfoque cognitivo conductual. Terapia y más. (s.f.). Recuperado de

<https://www.terapiaymas.es/el-enfoque-cognitivo-conductual/>

Evertson, Carolyn M. Y Judith L. (1989). La observación como indagación y método. Métodos cuantitativos aplicados 2. Antología CID. Recuperado de

<http://ceppia.com.co/Herramientas/Herramientas/Meto-cuantitativos.pdf#page=172>

Gonima, C. (2012). Revisión Documental. Investigación 3. Recuperado de

<https://comunicacioneinvest3.wordpress.com/2012/08/09/revision-documental/>

Grateron et al; (2009). Evaluación Del Desempeño. Talento Humano. Recuperado de

<http://google.over-blog.es/article-28508652.html>

La técnica de la encuesta. Metodologías de la investigación. Recuperado de

<https://metodologiasdelainvestigacion.wordpress.com/2010/11/19/la-tecnica-de-laencuesta/>

Martinez y Marta (2013). Observación psicológica. EcuRed. Recuperado de

https://www.ecured.cu/Observaci%C3%B3n_psicol%C3%B3gica

Meneses y Rodriguez. (S.f.). El cuestionario y la entrevista. Universitat oberta de Catalunya.


UOC. Recuperado De http://femrecerca.cat/meneses/files/pid_00174026.pdf

Metodología de la Investigación. (s.f.). Capítulo 3. Recuperado de

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/blanco_s_nl/capitulo3.pdf

Paredes, C. (2008). Lección 8. Introducción al conductismo. Introducción a la psicología. UNAD.

Recuperado de



http://datateca.unad.edu.co/contenidos/90016/2013_2/90016_ONLINE/leccin_8_introduccion_al_conductismo.html

Pereira, Z. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Revista Electrónica Educare Vol. XV, N° 1, [15-29], ISSN: 1409-42-58, Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/1941/194118804003/>

Rodriguez, M. (2010). Técnicas de investigación en ciencias sociales

Apéndices

Apéndice 1. Formato de Entrevista de selección de personal operativo

FECHA DD/11 MM/00 AA 2005

ENTREVISTA DE SELECCIÓN

NOMBRE COMPLETO Diego Andrés Castañeda Zapata
 EDAD 24 DÍAS 18 MESES 01 AÑOS 1981
 DIRECCIÓN Carretera del Monte, Bogotá
 ESTADO CIVIL soltero CONTACTO 21433414

1. GENOGRAMA

(Hand-drawn family tree diagram showing a father, mother, and several children.)

Observaciones:
No tiene comunicación con su padre

Apéndice 2. Formato de Entrevista para selección de personal operativo

1. Historia de vida
le gusta música romántica, leer libros antes de dormir

2. Mencione una virtud y un punto débil
virtud: paciente, comprometido, calmado
punto débil: nostálgico

3. ¿Cuáles son sus competencias favorables que lo A porten en ventaja respecto a otros candidatos?
Comprometido, hace bien las cosas

4. ¿Por qué quiere trabajar con nosotros?
interesado económicamente

5. ¿Qué conocimientos tiene de la empresa?
Ninguno

6. ¿Qué es lo que más le interesa y lo que menos le interesa del puesto de trabajo?
No ha i i Abanda el cargo
No le interesa, mislas amistades

7. ¿Cuáles son sus expectativas a futuro?
Acabar

8. ¿Por qué dejó su último trabajo?
terminación de contrato, falta de oportunidad

9. ¿Por qué quiere trabajar con nosotros?
interesado económicamente

10. ¿Por qué quiere trabajar con nosotros?
interesado económicamente

Apéndice 3. Formato Entrevista para selección de personal operativo

20. ¿Que experiencia tiene en el trabajo de servicio al cliente?
Cooperador de trabajo como guarda de seguridad

21. ¿De ser seleccionado, a puede incorporarse inmediatamente al puesto?
si

Presentación personal	Fluides Verbal	Puntualidad
<i>4</i>	<i>4</i>	<i>4</i>

22. OBSERVACIONES
*ha mucha interés es sincero
 puntual que en caso de ser necesario se puede
 estar dando un curso que vive cerca*

Amor C. Rojas
 Entrevistador

Apéndice 4. Formato de Evaluación de desempeño 360°

The form contains a grid of performance criteria with checkboxes for evaluation. At the bottom, there is a section for 'CARRERA MUTUALIDAD' with a scale from 1 to 5.

Apéndice 7. Entrevista dos e inducción



Apéndice 8. Revisión hoja de vida



Apéndice 9. Socialización, revisión de hoja de vida y selección del personal operativo



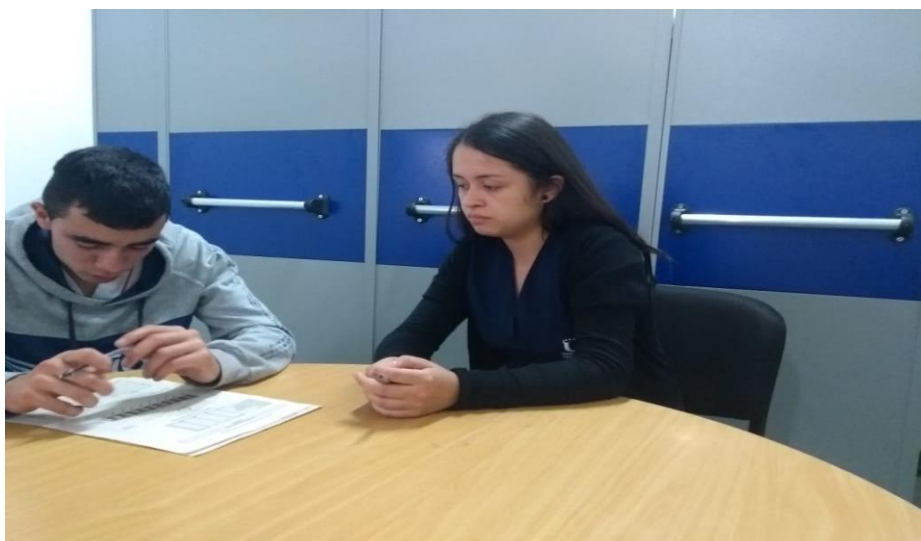
Apéndice 10. Inducción a personal operativo nuevo



Apéndice 11. Implementación Evaluación de desempeño



Apéndice 12. Retroalimentación 1. Evaluación de desempeño a personal operativo



Apéndice 13. Retroalimentación 2. Evaluación de desempeño a personal operativo



Apéndice 14. Taller participativo fortaleciendo mis habilidades para la solución de problemas en el trabajo



Apéndice 15. Entrega y socialización de folleto acerca de liderazgo

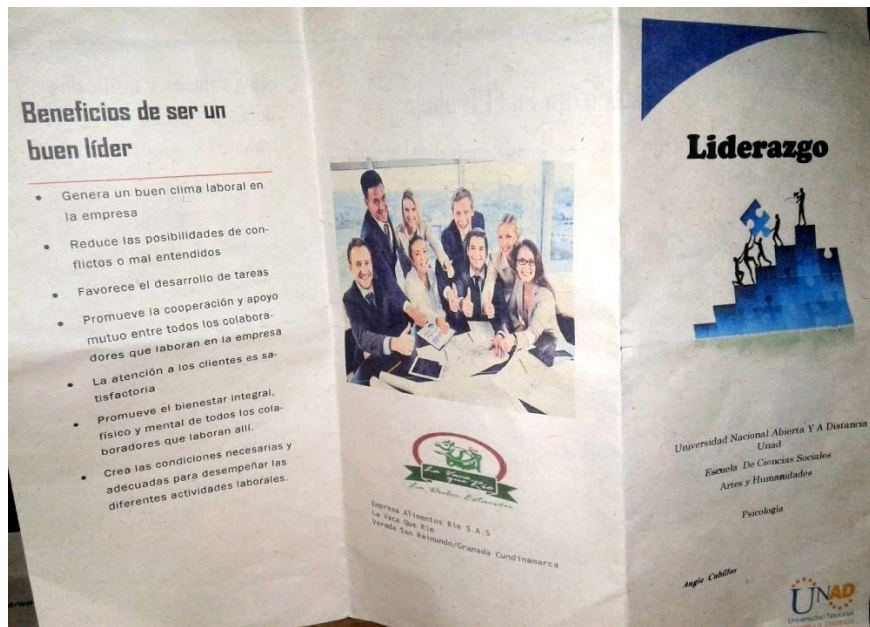


Apéndice 16. Caso expuesto en el taller participativo

Caso

El día viernes en la mañana mientras los colaboradores laboraban en el área de la cabaña , llegaron muchos clientes hasta el punto de que se llenara el establecimiento y no se pudiera atender con la misma rapidez que siempre. En ese momento una cliente le expresa de forma grosera a Carlos quien es responsable de la caja que le están prestando un mal servicio y que no es justo ya que lleva esperando mucho tiempo, Carlos por su parte le dice a la cliente que por favor tenga un poco de paciencia ya que esto es debido a la afluencia de clientes. Al mismo tiempo Carlos se estresa y grita de forma inadecuada a sus compañeros diciéndoles " por qué se están demorando tanto, no se dan cuenta lo que está pasando" aunque la mayoría de los compañeros intenta mantener la calma Leonardo quien había llegado con problemas de su casa le responde de forma agresiva a Carlos "no se da cuenta que ya lo estamos haciendo, porque no nos ayuda entonces" Posterior a esto se genere un ambiente de tensión hasta el punto de relentizar y prestar un mal servicio a los clientes que se encuentran en ese momento

Apéndice 17. Folleto liderazgo lado A



Apéndice 18. Folleto liderazgo lado B

