



Sistematización de experiencias de Práctica profesional en la organización INVERPALMAS

Lizeth Mayerly Perdomo Aguilera

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Sede Principal
Programa De Psicología
Proyecto de grado Sistematización
2020, Junio

**Sistematización de experiencias de Práctica profesional en la organización
INVERPALMAS**

Lizeth Mayerly Perdomo Aguilera

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al
título de psicólogo

Asesor:
Luis Fabián Hidalgo Muñoz

Lector:
Alberto Mario Valencia Zableh

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Sede Principal
Programa De Psicología
Proyecto de grado Sistematización
2020, Junio

Tabla de Contenidos

iii

Presentación	6
Justificación	8
Descripción del contexto y estado inicial	15
Estructura Organizacional.....	17
Descripción de la experiencia y soporte teórico – metodológico	25
Análisis crítico de la experiencia	53
Análisis reflexivo de su rol como practicante.....	64
Devolución.....	71
Lista de referencias	72

Figura 1. Implementación del modelo por competencias dentro de las organizaciones.....30

Figura 2. Aplicación del modelo por competencias dentro de las organizaciones.....33

Figura 3: Modelo de competencias.....38

Figura 4. Teoría de los sistemas ecológicos de Bronfenbrenner.....51

Lista de Imágenes

v

Imagen 1. Taller de inteligencia emocional.....	60
Imagen 2. Celebración de cumpleaños.....	61
Imagen 3. Cartelera informativa.....	66
Imagen 4. Cartelera informativa temática	67

Presentación

El presente documento describe cómo a lo largo de la práctica profesional de psicología se desarrolla la estandarización de los perfiles de cargo por competencias en la empresa Inverpalmas, con el fin de optimizar los procesos que se desarrollan en el área de gestión humana, se destaca la propuesta de la doctora Marta Alles, pues de allí parte la ejecución de este proyecto, mostrando cómo fue mi proceso de práctica a lo largo de esta propuesta, a través de un análisis crítico del quehacer del psicólogo en la organización, que está fundamentado en el enfoque praxeológico de UNIMINUTO y que permite un acercamiento de mi sentir durante la experiencia, acompañada de las bases epistemológicas del pensamiento sistémico.

A largo del documento se describen diversos autores que recalcan la importancia de este modelo por competencias en las organizaciones y que permite priorizar las funciones de los diferentes cargos de la organización, partiendo de un análisis crítico, a través de la observación en campo como estrategia de estudio. Este proceso me permitió obtener información para la descripción de los grados de cada competencia, que nos sirviera de fundamento y mayor soporte práctico del proyecto y planear a futuro la aplicación de centros de evaluación y selección pruebas como el Assessment center. Estas estrategias de evaluación determinarán, las competencias de los colaboradores, con el fin de que la organización sea más competitiva y se puedan ajustar a los objetivos organizacionales.

El campo organizacional es sin duda uno de los espacios en donde el practicante tiene la oportunidad de vincularse para ser parte de los procesos operativos, administrativos y de bienestar, ampliar su visión e integrar un contexto organizacional, el objetivo principal de la

psicología es comprender de manera oportuna y apropiada los modelos de comportamiento de las personas, en este caso, la manera en que se originan y manifiestan al interior de una organización

Justificación

La Corporación Universitaria Minuto de Dios en el cumplimiento de su misión institucional promueve la formación integral de sus estudiantes, procurando inspirar a los futuros profesionales en un pensamiento social y crítico, en búsqueda de una transformación y desarrollo sostenible. Busca la satisfacción de las necesidades de las generaciones del presente sin afectar los recursos y el futuro de la sociedad. Este proceso es promovido a partir de la educación de alta calidad, incluyente, integral y flexible que proyecta y que se fundamenta en formar profesionales competentes, emprendedores y coherentes con principios éticos, cuya finalidad son futuros graduados, orientadores de acciones constructivas y edificadoras de una sociedad donde se permita la hermandad y la unidad en armonía (UNIMINUTO,2018).

Nuestra institución educativa fundamenta el proceso de enseñanza-aprendizaje en el modelo praxeológico, que coadyuva al desarrollo de esfuerzos académicos y al desarrollo de las prácticas profesionales bajo conceptos y planteamientos muy claros, la praxeología. A decir de Juliao, ésta es un discurso elaborado luego de una reflexión sobre una práctica particular y significativa. El modelo tiene como objetivo la elaboración, experimentación y validación de modelos de acción que sean de utilidad para la praxis; entendida como la ejecución de técnicas en coherencia con finalidades (Juliao, 2011).

Esto lleva a que los profesionales cuenten con recursos para la investigación, pues ayuda a que se desenvuelvan con un pensamiento crítico, al igual pueden describir diferentes contextos, diferentes disciplinas y descifrar espacios pluridisciplinarios. La praxeología hace referencia a una integralidad donde los estudiantes se forman en un ejercicio de investigación teórica y un entrenamiento de práctica, de acuerdo con los sujetos que participan durante la ejecución.

El enfoque praxeológico constituye un encuentro entre la investigación y la acción, que son analizados a la luz de diferentes puntos de vista, siendo consensuados por diferentes disciplinas que hacen uso de sus métodos para poder generar conocimientos y así promover la transformación del entorno. El presente enfoque se constituye a partir del desarrollo de 4 fases, estas deben ser interiorizadas por los practicantes en los distintos escenarios. De acuerdo con la praxis de la Corporación UNIMINUTO, deben desarrollarse en cuanto a ver, actuar, juzgar y el proceso de devolución creativa. A partir de esta descripción se enfocará la praxeología a mi proceso de práctica profesional y se orientarán los conceptos a la presente sistematización en la organización Inverpalmas SAS.

El ver, es una fase de exploración y análisis donde se trata de establecer una problemática del cómo puede mejorarse la práctica que se está llevando a cabo. El juzgar, entendida como la etapa de reacción que responde a la pregunta ¿qué puede hacerse?, a partir de la generación de objetivos; el tercer momento es el actuar, donde se pasa a la aplicación de una nueva práctica que logre desencadenar procesos de cambio; el último momento es la devolución creativa, donde el profesional recoge y reflexiona sobre los aprendizajes adquiridos como también la complejidad del actuar y la posible proyección futura.

El presente proyecto corresponde a una práctica experimental, pues da cuenta de la continuidad del trabajo de procesos de práctica anteriores, sin embargo, sujeto a revisión y corrección. Lo que se pretende es dar continuidad al proceso de descripción de cargos por competencias previamente establecido, fundamentando mi actuar en la estandarización de un trabajo bien estructurado y con base en el Saber, el hacer y el demostrar.

Desde este panorama del allí para la presente sistematización, he planteado un marco teórico a partir de las premisas de la autora Martha Alicia Alles, doctora de la Universidad de

Buenos Aires, quien refiere cómo es la ejecución y el método para una correcta implementación en las organizaciones del hoy, pues su visión es fortalecer los procesos que se ejecutan en ellas, a fin de contar con el personal idóneo dentro de las mismas y así poder no solo fortalecer a la empresa sino al personal, brindándoles bienestar laboral. Este proceso de bienestar debe basarse en la mejora de los procesos que se ejecutan en las empresas, haciendo que tenga mayores oportunidades competitivas en organizaciones del mismo tipo.

Este tipo de textos y autores proporcionaron un aporte significativo en mi saber- hacer en los distintos contextos del escenario de práctica, lo realice con fundamento en la hermenéutica¹, proceso apoyado en nuestra formación universitaria, lo que me proporcionó una mirada holística de la problemática empresarial, además me ayudó a reorientar mi quehacer y a reformular mis acciones. La fase del actuar se hace evidente en cuanto a que me permitió reflexionar sobre mis planteamientos generales, reflexión basada en sustentos teóricos, pues debí tener en cuenta políticas internas y externas de la organización, estrategias, actores involucrados y la puesta en marcha del proyecto. Es así como tuve en cuenta la formulación de una hipótesis, con elementos como problemáticas y finalidades de la propuesta, además de ello tuve en cuenta los criterios y directrices del campo de práctica, su dinámica, modos de ejecución y evaluaciones con el fin de que mi actuar promoviera la construcción y transformación de la realidad de la organización empresarial.

La fase de devolución creativa consistió en una reflexión de mi actuar, busqué el quehacer praxeológico de mi proceso, proyectando una propuesta real en Inverpalmas S.A.S, llevándome a tener unas líneas de acción y a evaluar lo que podría ser el futuro de la empresa. El

¹Hermenéutica, Smith (2007) Habilidad para la interpretación de textos

trabajo me permitió además realizar una praxis responsable y a la vez realizar una evaluación constante del contexto y autoevaluación constante de lo que iba ejecutando. Lo anterior redundó en aprendizajes continuos y nuevos conocimientos, así como para quienes fueron parte del desarrollo de mi proceso, concluyendo con una devolución significativa, basada en la demostración de manera creativa de la misión del proyecto.

El enfoque praxeológico me permitió fortalecer las acciones del escenario de práctica, promover su transformación y a la vez contribuir al fortalecimiento de mis saberes, pues generó en mí, experiencias y estrategias para mi actuar como futuro profesional. Cabe resaltar que, si bien a través de sustento teórico y metodológico se evidencia un crecimiento y aprendizaje significativo, es en el escenario de práctica donde se promueve en los estudiantes la interiorización de competencias y herramientas de intervención reales y prácticas, es decir es un tiempo donde pone a prueba nuestros saberes y conocimientos del campo estudiado. Estas experiencias promovieron en mí la creatividad y brindaron la posibilidad de potenciar y desarrollar habilidades y actitudes.

Precisamente con la presente sistematización pretendí relacionar lo que la Corporación Minuto de Dios fomenta en nosotros sus estudiantes, la inspiración para el desarrollo intelectual y personal, en una relación directa y coherente con el momento de mi práctica profesional. En el presente trabajo se evidencia entonces el cómo se promovió y sensibilizó a la empresa Inverpalmas, a qué adopte a un modelo de gestión por competencias, específicamente a promover e intervenir en la estructuración de una adecuada descripción de cargos, relativos a las diferentes áreas de la organización. Busqué por lo tanto que la empresa organice, mejore y fortalezca los diferentes procesos relacionados con el tema de gestión por competencias, a fin de promover su competitividad con fundamento en el bienestar de sus colaboradores.

Mi proceso como practicante de psicología en el campo organizacional estuvo mediado por un contrato de aprendizaje a un año, tiempo en el cual tuve una experiencia autónoma, motivada por diversos cambios y enriquecedora para mi crecimiento profesional y personal, éste inicia específicamente el día 17 de julio de 2019, siendo mi primer contacto con la empresa la profesional que ocupa el cargo de directora del área Recursos Humanos, experta en la disciplina de trabajo social, con la cual se vislumbró la posibilidad de la implementación de un modelo de gestión por competencias para la organización.

En primera instancia inicié un proceso de observación analítico y crítico sobre las posibles necesidades que se presentaban en la empresa y con fundamento en los encuentros y relaciones interpersonales con los diferentes profesionales, se decidió escoger el proceso de selección de personal como el espacio pertinente de intervención, pues lo que la compañía requería es estructurar un proceso idóneo de selección que se ajuste a sus labores propias. En un primer momento identifiqué deficiencias en la selección de personal y de acuerdo a las entrevistas y encuentros con el personal del área se pudo ratificar que existe un alto índice de rotación del personal, bien sea por despidos de los colaboradores, bajo la premisa del incumplimiento de las expectativas laborales, así como por procesos de renuncia fortuita e inesperada, afectando la organización en la generación de re procesos, interfiriendo además en los procesos de inducción, re inducción, evaluación de desempeño, capacitación, formación, servicio al cliente y clima organizacional.

Iniciar con el proceso de práctica profesional apoyando el área organizacional, afectó positivamente cada una de mis reflexiones profesionales al interior de la organización, el proceso de selección se convertiría a futuro una estructura adecuada de elección de personal, pues lo que se buscó fue priorizar la incorporación de colaboradores competentes para cumplir los objetivos

organizacionales. Este proceso de sistematización pretende describir entonces la devolución ante la compañía de aquellos productos, en procura de implementar el modelo de gestión por competencias o por lo menos iniciar las primeras decisiones en cuanto a mejorar las descripciones de cargo en busca de establecer un perfil profesional coherente con las necesidades de la empresa.

El desarrollo de mi práctica profesional me permitió comprender como a través del ejercicio de saberes y acciones en el área organizacional se puede generar cambios en los procesos, sin embargo también se ven involucradas emociones, sentimientos, ideales, diversas percepciones, que modifican comportamientos en los demás, transforman comportamientos, pues ya no prima el ideal personal, sino el compromiso y responsabilidad por proporcionar a la organización soportes de desarrollo reales, objetivos y válidos.

Dicha transformación fue la promesa profesional que en un primer momento propuse, consistente en devolver a Inverpalmas, aportes de mejora específicos, con información clara, constante y continua. A través de estos procesos se me generó reconstrucciones y reflexiones sobre mi labor como profesional, posibilitándome la creación de conocimientos con sustentos reales de la organización, bajo un panorama global de la mismas, a través de la revisión detallada del contexto particular, para así poner un rumbo generador de conocimientos, para transformar la realidad de la empresa.

El realizar la sistematización de mi práctica profesional generó en mis diversas dinámicas de investigación e indagación, recurriendo a lo teórico y práctico, un poco distante de una investigación tradicional, en donde muchas veces se limita la mirada crítica y objetiva de percibir la realidad de los contextos sociales, organizacionales y comunitarios. De acuerdo con Expósito y González (2017), el proceso de sistematización de la experiencia de trabajo surge como un

medio de crear aprendizajes a través de procesos que transformen los contextos y que invita tanto a practicantes, educadores e instituciones a evidenciar su uso, pues conlleva mayor reflexión y evidencias reales de las experiencias significativas durante su paso por los escenarios de práctica. Mi rol de practicante me ofreció un espacio para fortalecer muchos de los conocimientos y generar otros nuevos, mi expectativa fue que el proceso de práctica se convirtiera en un escenario de intercambio de aprendizajes e ideas, que me autorizara responder al interrogante de cómo podría aportar al mejoramiento de los procesos de selección que hasta el momento se mantenían vigentes.

Ahora bien, es importante resaltar que para efecto de esta sistematización no solo se abordó la ejecución del proyecto propuesto, sino la descripción de toda mi experiencia como practicante en el campo, ya que después de vivirla durante 12 meses se debe resaltar los permanentes cuestionamientos a nivel profesional y personal. Estas premisas me permitieron establecer la relevancia que tienen las prácticas profesionales como el acercamiento a un proceso reflexivo y a una verdadera experiencia laboral.

Descripción del contexto y estado inicial

Inverpalmas SAS abre sus puertas en el año 1983, es una empresa dedicada a la producción y exportación de flores de alta calidad, en la actualidad cuenta con dos sedes o fincas (invernaderos)² denominadas Palmas y Palermo, ubicadas en Tenjo y Madrid Cundinamarca respectivamente. Cuenta con 40 hectáreas de cultivo, cuya distribución corresponde a 15 hectáreas cultivadas con rosas, 15 hectáreas con claveles y 10 hectáreas con mini claveles. Sedes ubicadas a 10 kilómetros de distancia del Aeropuerto Internacional El Dorado y equipados con sistemas de riego por goteo³ y generadores de energía eléctrica (Inverpalmas S.A.S, 2012). Día a día la empresa despacha camiones que transportan la flor directamente al aeropuerto, cuidadosamente empacadas, para enviarse de la forma más adecuada a los clientes en el extranjero. El personal es altamente calificado ya que cuenta con una amplia experiencia en la selección y manejo de las flores.

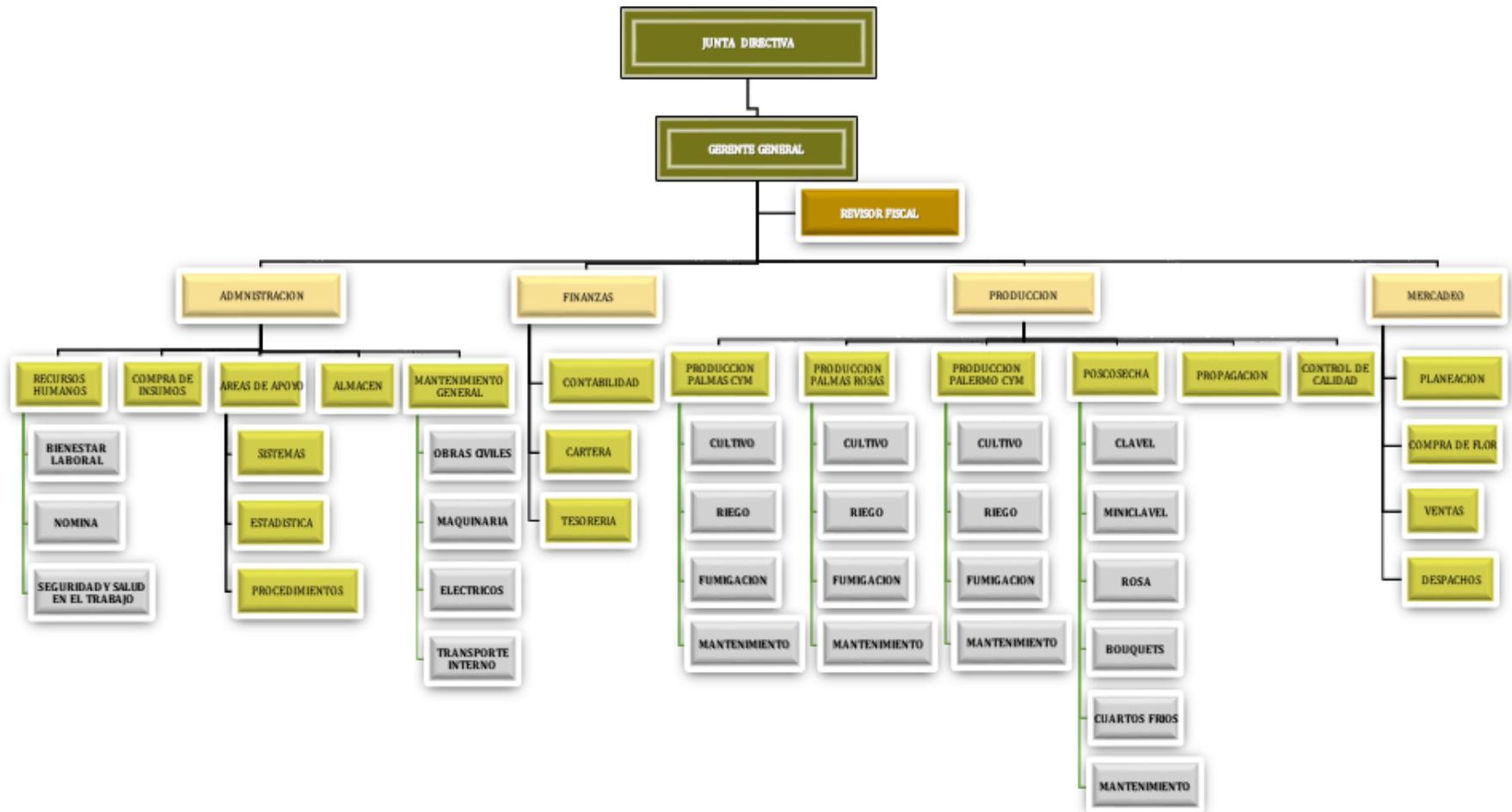
En Inverpalmas el principal objetivo es producir y exportar la mejor calidad de flores, proporcionando siempre a los clientes el mejor servicio, exportando flores a algunos de los mercados más competitivos del mundo como Estados Unidos, Japón, Holanda, Canadá, Inglaterra, Alemania, además de Francia y España, donde tiene clientes y alianzas como Walmart, quien es una multinacional de tiendas de origen estadounidense, que opera con cadenas de almacenes.

²EcuRed, (s.f.). Invernadero, hace referencia a una estructura plástica translúcida para permitir el acceso de la luz al interior y proporcionar genera a las plantas una mayor productividad con un mínimo coste y en menos tiempo.

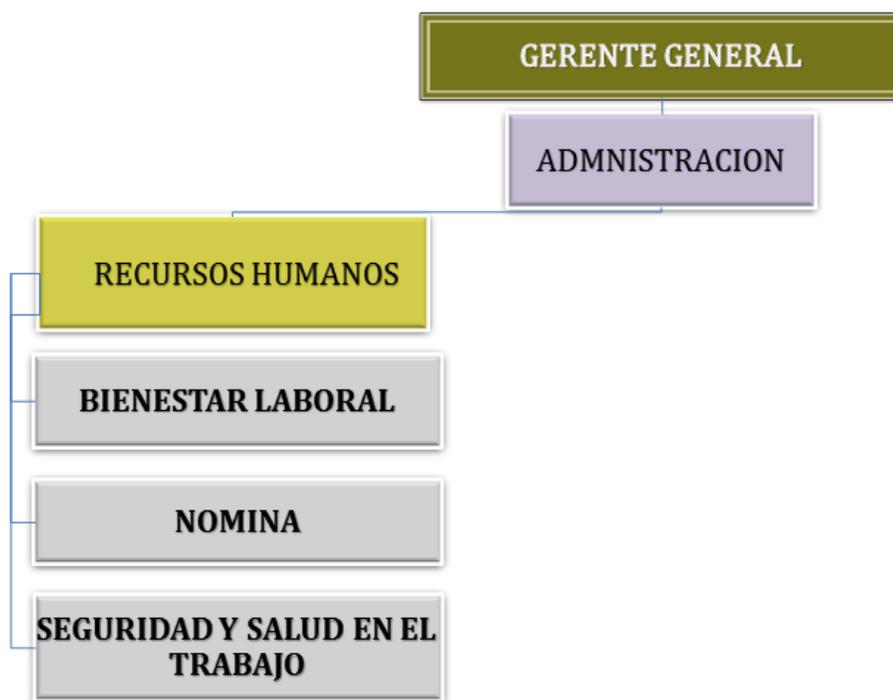
³Mahecha, (2017). Sistema de riego, consiste en un sistema de proporcionar agua al cultivo mediante el proceso de recolección de agua, donde es tomada de pozos o reservorios para la hidratación de la flor.

Inverpalmas se posiciona como una empresa estable, dirigida a ser líder en la producción y exportación de flores con los mejores estándares de calidad, eficiencia y cumplimiento, de ahí que se encuentra estructurada en niveles estratégicos, niveles tácticos y niveles operativos. Las decisiones son tomadas por los niveles estratégicos, pues son ellos quienes a través de la alta dirección planifican y crean estrategias que permitan el logro de los objetivos organizacionales. A continuación, se describe la estructura organizacional, evidenciado como está compuesta la empresa, como es la agrupación de autoridad, cargo y áreas de trabajo, se evidencia claramente que constituye un tipo de organigrama mixto, es decir que tiene combinaciones horizontales y verticales, es un gráfico que se utiliza para la organización Inverpalmas con gran número de cargos en la parte operativa.

Estructura Organizacional



Específicamente el área de trabajo objeto de intervención del presente proyecto, se estructura bajo la coordinación de la Gerencia general, a través del área Administrativa y se denomina recursos humanos, es el departamento que lidera cada uno de los procesos relativos a mi proceso de práctica profesional.



Debido a que la organización presenta una estructura mixta y con conductos regulares establecidos, en sus decisiones se hace evidentes oportunidades de mejora en algunos procesos, que se describirán más adelante. La empresa Inverpalmas S.A.S a través del área de recursos humanos u oficina de personal, que para efectos de la presente sistematización se denominará como Gestión Humana, no manejan directamente los procesos de reclutamiento del personal que se vinculará directamente con la empresa,

esta misión la ejecuta una consultora externa, no obstante es exclusivo para colaboradores que ingresarán por primera vez a la organización y especialmente para cargos operativos con el aval del jefe y gestión humana. El proceso de selección para quienes ingresan por medio de la temporal asiste a la organización con la respectiva aprobación y citación, pues deben realizar una prueba técnica⁴ donde se evalúa los saberes de las tareas a ejecutar; si el candidato aprueba es remitido a la temporal, de lo contrario la empresa prescinde de su participación en el proceso. El transcurso de vinculación del personal que ingresa directamente con la compañía, generalmente para vacantes administrativas, implica la aplicación de pruebas de conocimientos, de acuerdo con el área objeto y una entrevista estructurada, que es realizada por la directora de gestión humana en compañía de quien es su jefe inmediato. El proceso de contratación para personal de temporada es realizado por el outsourcing de acuerdo con sus políticas de calidad.

El proceso de bienestar laboral es liderado por la directora de gestión humana con sus colaboradores, estos son, asistente de gestión humana, jefe de seguridad y salud en el trabajo, jefe y auxiliar de nómina, con el apoyo de los practicantes de psicología y de seguridad y salud en el trabajo.

Las relaciones interpersonales y de comunicación al interior del área, se caracteriza por pautas de comportamientos asertivos y cordiales, el área de gestión humana es una de las responsables y ejemplo ante los demás miembros de la

⁴Prueba técnica, prueba que se realiza antes de ingresar, con el fin de medir el conocimiento acerca de las labores culturales y la destreza para desarrollarlas.

organización. Precisamente se busca es reflejar un excelente clima de trabajo y relaciones laborales ejemplares, haciéndolo posible a través de asertividad en las conversaciones y acciones como desayunos, compartir de onces, celebración de fechas especiales, participación activa y dinámica de las pausas activas y saludables, entre otras.

Estas relaciones de armonía del área se proyectan a más de 800 colaboradores aproximadamente y se promueven hacia las diferentes áreas de la organización, relaciones basadas en la tolerancia, respeto, hermandad y compañerismo, aunque es evidente un cierto grado de rivalidad y competitividad entre ellas.

Ya habiendo conocido cómo estaba conformada el área de gestión humana y la compañía en general, así como el grado de comunicación y sus características comunicacionales, identifiqué a través de un proceso de observación exhaustiva y constante, cómo se desarrollaba el proceso de selección del personal, permitiéndome sugerir un posible cambio en dichas acciones, pues si bien la institución cuenta con un manual de perfil por competencias, no es claro para el personal. Aquellos que deben hacer uso de éste, sienten incertidumbre respecto si es una herramienta concreta, útil y entendible, que posibilite la contratación y elección del personal idóneo para cada cargo. Este hecho no solo afecta otros procesos, sino que crea desconfianza y apatía en su utilización, sin embargo, si se cuenta con un manual de funciones preestablecido por cada uno de los puestos de la organización, pero carece de coherencia con lo que se requiere para una selección oportuna y pertinente.

Esta caracterización hizo evidente que los procesos de selección de personal, reclutamiento, formación, capacitación y bienestar laboral están presentando falencias en la empresa, debido en primera instancia a que los procesos previos son parciales y confusos, por ejemplo el proceso de selección no cuenta con entrevistas por competencias bien estructuradas, ocasionando dificultad en la búsqueda del personal idóneo y en la identificación adecuada de las competencias necesarias para el desarrollo de las funciones. Este hecho puede convertir las decisiones de selección en acciones subjetivas, debido a inferencias hechas a partir de experiencias negativas que hayan vivido los jefes de área y los encargados de estas acciones, quienes son los que tiene el primer acercamiento con la persona que se presenta a ocupar la vacante.

Cabe resaltar que se evidenciaban falencias en el proceso de reclutamiento y falta de información sobre las características de los cargos, ya que la confrontación de estas es verificada por terceros, desde fuera de la organización, pudiendo ocasionar inconvenientes tales como la falta de control sobre la información de los candidatos. Por supuesto se presenta un distanciamiento con la expectativa real de la empresa. Es muy importante referir respecto de esta situación, que la empresa Inverpalmas se rige por los parámetros de selección exclusivamente de un tercero como lo es la temporal. Por otro lado, los trabajadores temporales quienes se contratan por temporada, dadas las insuficientes verificaciones, podrían sentirse ajenos a la cultura organizacional de la empresa y podría incidir en la rotación laboral de los empleados.

Un punto importante a considerar es que los procesos de formación y capacitación podrían estar viéndose afectados dado que no hay claridad sobre las competencias

pertinentes relacionadas con los cargos a capacitar y personal temporal, no obstante, la empresa tuvo siempre la disposición de orientar proceso de capacitación al personal en las competencias intuitas y exigidas para el cargo, además de potenciar las actitudes del candidato hacia el trabajo.

Estos procesos se deben proyectar como contantes y presentarse con regularidad al personal, para que no sean vistos como una desacertada inversión en tiempo y fines, propiciando que los colaboradores tengan una percepción de beneficio para su desarrollo personal y profesional. De igual manera estas mejoras pueden llevar al personal al reconocimiento de estos programas como planes que favorecen y que contribuyen a la consecución de las metas y los objetivos de la empresa.

En cuanto a los procesos de capacitación pude identificar que carecen de constancia y continuidad en su ejecución y deberían presentarse con regularidad, es decir debería haber un acompañamiento frecuente para el logro de objetivos, se comprobó dicha inconstancia con fundamento en las observaciones cotidianas de trabajo y comentarios generalizados de los colaboradores. Un ejemplo claro es el programa de Semillero⁵, que podría apoyarse con formación relativa a condiciones de interacción laboral y habilidades sociales, condiciones ambientales, interacción entre el personal administrativo con los niveles operativos y el proceso de bienestar laboral. Este déficit

⁵Semillero, proceso de formación de la empresa Inverpalmas, para el personal nuevo durante 2 meses donde se enseñan los procesos de la clasificación de la flor en el área de postcosecha

frente a los procesos de formación y capacitación, han sido observados y referenciados por personas a cargo del plan semillero que se realiza dentro de la empresa.

El programa de plan carrera es evidente en la organización y tiene la finalidad de capacitar una persona para satisfacer la vacante cuando un superior⁶ llega a su proceso de jubilación, sin embargo, es un proceso que debería ser promocionado con mayor énfasis a fin de incentivar y proyectar a los colaboradores a ser más competentes, para que su nivel de competitividad sea mayor cada día, acordes con lo que la organización ofrece, es decir oportunidades de accenso.

Para el caso del proceso de bienestar laboral, se hace necesario una estrategia que promuevan en los colaboradores tranquilidad y proporcionen en ellos un nivel elevado de competitividad frente a diferentes organizaciones que trabajen en el mismo sector, por ejemplo salarios emocionales. Este proceso puede entenderse como un sumario que contribuye al desarrollo del bienestar laboral y personal de los colaboradores, donde a través de incentivos no monetarios, hacen que los colaboradores se sientan satisfechos en su trabajo, necesidades, autorrealización laboral y que permiten que el Clima laboral sea agradable para el desarrollo de sus funciones, Rocco (2009).

Todos estos temas de trabajo representan entonces la estructura de una parte muy importante del área de gestión humana, todos ellos relacionados con las responsabilidades de los colaboradores y que amerita de una reorganización del proceso de selección

⁶Superior, hace refiriéndose a supervisores que están prestos a jubilarse o que tienen otras opciones laborales

basado en la identificación de competencias. Con fundamento en lo anterior pude entonces expresarme algunos interrogantes importantes ¿Cómo minimizar la alta rotación de personal de la empresa, ¿cómo potencializar las acciones de gestión humana en la organización?, ¿cómo hacer para que haya una clara concordancia entre el candidato a contratar y el perfil del cargo requerido?

La respuesta está en la estandarización de un manual de perfil de cargos por competencias que permita mantener los niveles de productividad, calidad, objetivos organizacionales y bienestar laboral para los funcionarios, con fundamento en una adecuada línea de trabajo, que permita priorizar las funciones más importantes de los cargos, reconocer la complejidad de cada una de ellas e identificar la frecuencia de su ejecución. El análisis de éstas tres categorías conforman la esencia de la naturaleza u objetivo de los cargos y permitirán identificar los niveles y/grados de las competencias requeridas a fin de perfilar los diversos cargos y garantizar la efectividad de los procesos subsiguientes como entrevistas por competencias y los centros de evaluación.

Descripción de la experiencia y soporte teórico – metodológico

Mi proceso de práctica profesional si bien ha representado una parte fundamental de mi formación académica y desarrollo profesional, inició con un sentimiento de frustración, pues al haber asistido a diferentes procesos de selección por parte de centro progresista y no recibir respuesta alguna por parte de las organizaciones, empezó a causar desasosiego, digo que es un sentimiento de frustración pues en una de las entrevistas sentí el rechazo por parte de quien me entrevistaba por el hecho de ser mamá. Esta sensación me hizo dudar sobre el inicio de mis prácticas profesionales, sin embargo, decidí indagar de manera independiente hasta lograr contactos con la organización Inverpalmas. Luego de comunicarme con ella y de solicitar una posibilidad de vinculación, se me hace saber que la empresa cuenta con la vacante para cubrir la cuota SENA, en el área de psicología. Se me hace la invitación para la entrevista, se me informa la posibilidad de hacer uso de las rutas de la organización para mi llegada, sin embargo, decido no asistir en este medio de transporte, pues esta empresa está ubicada en zona rural, aproximadamente a 30 minutos de Bogotá en el municipio de Tenjo Cundinamarca y fue mi deseo conocer personalmente el trayecto hasta donde podría ser mi lugar de práctica.

El día 15 de julio asisto a la entrevista y me atiende la asistente de gestión humana y cordialmente me sugiere un consejo antes de ingresar a la entrevista, “demuestre mucha seguridad”. La directora de gestión humana me invita a pasar y a pesar de los altos niveles de ansiedad, inicio a dar respuesta a sus interrogantes, me refiere diversas

inquietudes, una de ellas ¿Qué competencias yo le ofrecía a la organización? y como un hecho premonitorio pensé en que seguramente este va a ser el tema central de mi proceso, respondo a ella haciendo alusión a que podría ser un buen elemento para la organización pues consideraba que tenía la habilidad de analizar, comprender, influir adecuadamente sobre la cultura y el clima laboral con diferentes estrategias, para contribuir al bienestar laboral y además que tenía facilidad para generar empatía con las personas pues me consideraba muy servicial. Inmediatamente me surgió la pregunta, que referí con premura, si mi situación de ser mamá podría afectar el ejercicio de mi proceso, a lo cual me responde con especial agrado, "ninguno" y que por el contrario ponía a disposición el jardín infantil de la empresa, creado para los niños de sus colaboradores. Hago un recuento de este hecho con especial emoción pues me generó una ilusión muy grande de trabajar arduamente para lograr mi deseo de ser profesional en psicología.

Al ser notificada de la aprobación de la entrevista, se me confirman que mi contratación sería inmediata. El acto jurídico de la contratación fue perfeccionado el 17 de julio a través de un contrato de aprendizaje por 12 meses, con fecha de finalización el día 7 de julio del 2020. Desde el mismo momento de mi contratación se hizo evidente la necesidad de modificación de mis hábitos y estilo de vida, el de mi familia y el de mi hija de tan solo dos años. La organización maneja jornadas de trabajo de 6:20 am a 3:00 pm, pero la hora de llegada a las instalaciones de la empresa es 5:30 am, por lo que debería estar en los paraderos asignados para el paso de la ruta a las 4:40 am.

Para el ejercicio directo de mi proceso adopté como estrategia de recolección de información la observación directa, posibilitando una radiografía preliminar de la

organización en cuanto a sus metodologías, esquemas de trabajo, constitución y cultura organizacional. En las primeras semanas realicé vigilancia sobre los diversos procesos que se maneja en la organización y con exactitud en el área de gestión humana, aunque aún no se habían definido claramente mis funciones, pues esta organización se encontraba en un proceso de auditoría. Se me permite hacer un recorrido por las diferentes áreas de trabajo, haciendo una presentación a los colaboradores, jefes e instalaciones de la institución.

Después del proceso de auditoría se realiza la primera reunión entre interlocutor, docente de práctica y practicante , para establecer los acuerdos entre las partes, los acuerdos acordados consistieron en dar continuidad a la elaboración del manual de perfil de cargo por competencias, apoyo en procesos de selección, procesos de acompañamiento en el jardín infantil Ruiseñores y apoyo individual a los colaboradores que lo soliciten, soporte en inducción y reinducción, apoyo en los procesos de visitas domiciliarias y acompañamientos al programa semillero en el área de postcosecha.

Ya que el acuerdo principal correspondió a la estructuración de un manual de perfil de cargo por competencias, realicé seguimiento preciso al proceso de selección, pues es un proceso recibirá beneficio, enriquecimiento y determinará si el colaborador realizara idóneamente las tareas del área. Dentro de este proceso existe la prueba técnica, que verifica si el candidato es competente o no para el desarrollo de labores y además permite su permanencia dentro de la organización

El iniciar con la revisión del proceso de trabajo de practicantes anteriores, en cuanto a los perfiles de cargo de la empresa, me lleva a hacer un recorrido por diferentes fuentes y autores, estudiosos que han dedicado tiempo en investigaciones sobre la aplicación del modelo de gestión por competencias y pude identificar la manera de aplicarla, una metodología de trabajo por competencias, con un sustento teórico robusto y una gran confiabilidad en su aplicación.

Hoy por hoy en las organizaciones empresariales se ha venido forjando un proceso de Gestión por Competencias (GC) que casi como una filosofía ha generado grandes avances en la identificación coherente y necesaria de las personas que apoyan los procesos de gestión humana. Cada vez más se hace necesario que los procesos de selección estén acordes con lo que realmente necesitan las organizaciones. Para la empresa Inverpalmas es muy importante desarrollar diferentes procesos de acuerdo con el modelo de GC, ésta contribuye a la acción integral y efectiva de los procesos dentro y fuera de la organización.

Pero ¿Qué es Gestión por competencias? ¿Cómo se desarrolla el modelo de gestión por competencias? Y ¿Qué es una competencia? La gestión por competencias es un modelo que surge de varios años atrás, como una herramienta útil y fundamental para que la selección del personal se ajuste a las necesidades de la organización, es decir que las características de las personas sean claves para el desarrollo eficaz del trabajo que desempeña dentro de la misma (Domínguez, Díaz, & Sánchez,2004).

La gestión por competencias es un modelo que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos.” así lo describe (Alles, 2009, p.51). Es un modelo que se aplica a todos los colaboradores y áreas que integran la organización, requiere de un desarrollo minucioso, de acuerdo con sus necesidades. Esta implementación está basada en los estudios y experiencia de la autora Martha Alicia Alles, quien propone el modelo de gestión por competencias y en quien se ha sustentado la propuesta de este modelo para la empresa Inverpalmas

Martha Alicia Alles, posee una amplia experiencia como docente universitaria, en diversos posgrados tanto de la Argentina como del exterior y con más de treinta títulos publicados hasta el presente, es la autora argentina que ha escrito la mayor cantidad de obras sobre su especialidad. Cuenta con colecciones de libros de texto sobre Recursos Humanos, Liderazgo y Management Personal, que se comercializan en toda Hispanoamérica. (Alles, 2009, p,331)

La propuesta para la empresa tiene cuatro pasos que permitirán una adecuada implementación, en la figura1 se evidencia los pasos a desarrollar para una implementación de este modelo, además de hacer breve descripción del paso a paso pertinente.

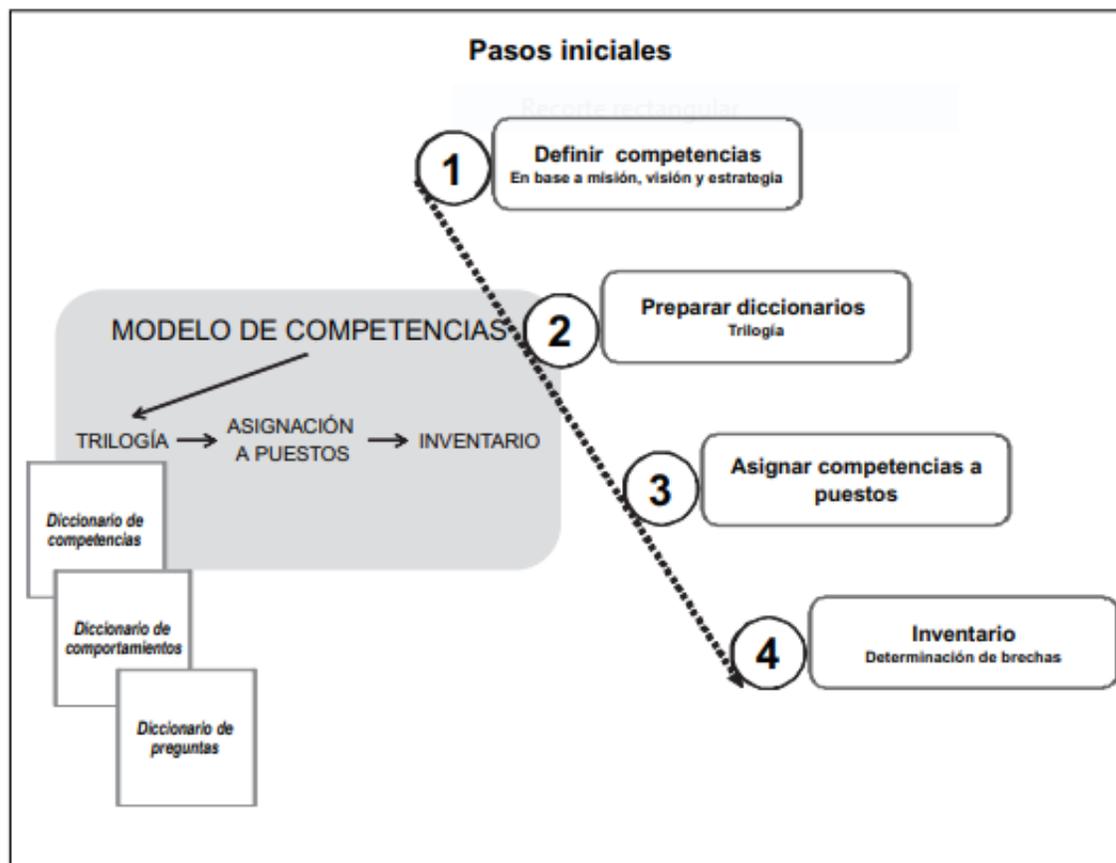


Figura1. Pasos iniciales para la implementación del modelo por competencias dentro de las organizaciones, tomado de (Alles, 2009, p.43).

De acuerdo con la anterior figura se puede llegar a determinar que para la implementación de GC dentro de la empresa Inverpalmas, se requiere de los siguiente:

1. Definir claramente las competencias dentro de la organización de acuerdo con la misión, visión y estrategias corporativas
2. La creación de tres bases conceptuales de diccionarios que fortalezcan los procesos y la implementación de la gestión por competencias dentro de la organización

3. la asignación correspondiente de las competencias a los diferentes puestos de trabajo
4. Un inventario, determinación de la brecha⁷, que hace referencia a un espacio temporal que se determina para la evaluación de la implementación de la gestión por competencias dentro de la organización,
5. Este modelo por competencias estará compuesto por una trilogía de diccionarios que serán necesarios para la asignación de competencias a cada puesto de trabajo.

El primer diccionario está compuesto por las diferentes competencias que se maneja en las empresa con 5 grados asignados así: A, corresponde a que la competencia se presente a un 100% , es el nivel superior de las competencias y que cumple con la expectativa de lo que busca la organización, B hace referencia al nivel alto, con un 75% es decir la competencia se evidencia sobresalientemente , C nivel mínimo requerido para el cargo , es decir posee la competencia en un 50%. D nivel bajo donde la competencia se presenta con dificultad, este nivel equivale al 25% y E con el 0% la cual corresponde a que la competencia no se presenta. Los grados D y E pese a que corresponden los niveles más bajos de los niveles de la clasificación de las competencias, no indican rotundamente que la competencia no está desarrollada, pues esta significa que puede estar en un nivel mínimo, por lo que estos en ocasiones se vuelven retadores

⁷“Distancia entre lo requerido y la evaluación de la persona. El término se aplica en relación con los diferentes tipos de capacidades” (Alles, 2009, p 45).

para quienes desean adquirir la competencia y por lo que llegan a presentarse en los candidatos más adelante como la competencia más alta para el candidato así lo describe (Alles, 2009).

El segundo diccionario que hace parte de la trilogía corresponde a un diccionario de comportamientos, corresponde a que por cada competencia y grado o nivel descrito se representa un comportamiento que evidencia que la misma se posee, de acuerdo con el grado establecido, en este caso es necesario que los comportamientos sean descritos, bien sea ejemplos o comportamientos textuales de acuerdo con el cargo que describe.

Y el tercer diccionario de la trilogía corresponde a un diccionario de preguntas, este permite al haber contemplado cada una de las competencias necesarias para los cargos poder evaluar con preguntas textuales dirigidas hacia la comprensión de las conductas textuales sobre competencia que se desea para el cargo, esta consta de una serie de preguntas dirigidas hacia la habilidad con el fin de recabar información para reconocer si la competencia está presente en alguno de los niveles mencionado, por lo que cada nivel debe tener una pregunta.

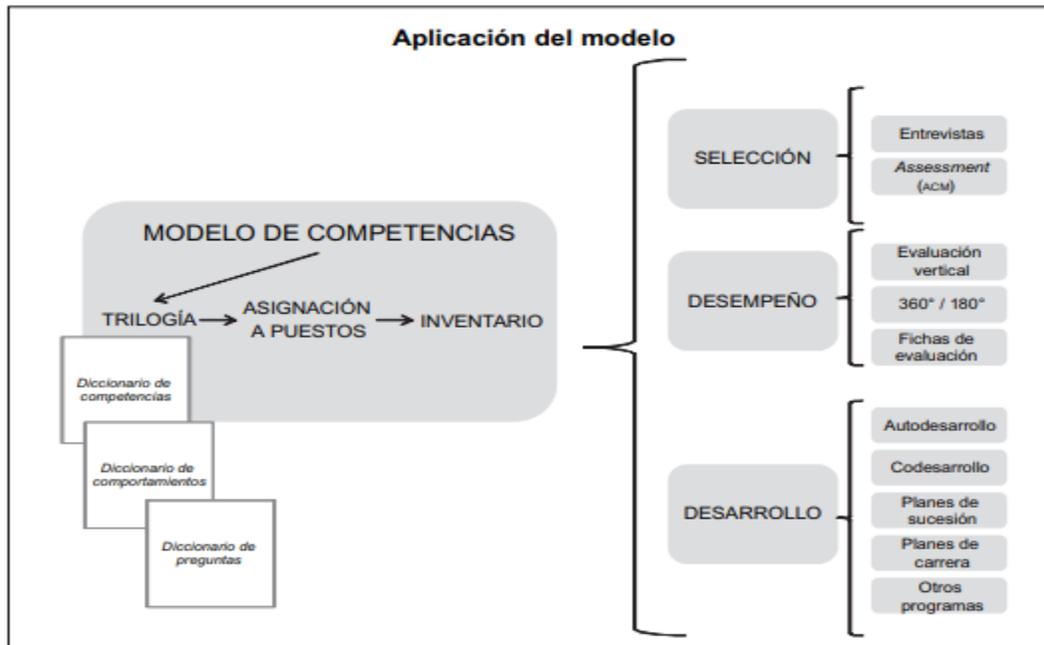


Figura 2. Aplicación del modelo por competencias dentro de las organizaciones, tomado de (Alles, 2009, p.43).

Partiendo de la figura 2, el modelo de competencias en la empresa debería ser aplicado a los diferentes procesos que se manejan en el área de gestión humana, procesos de selección, desempeño y desarrollo de los colaboradores. Para efecto de la presente sistematización se hará énfasis en el proceso de selección únicamente.

Sin embargo, es preciso mencionar que al aplicar este modelo dentro de las organizaciones hay que hacer un ajuste a los diferentes procesos que se realizan dentro de la misma, por ejemplo el proceso de entrevista por competencias es fundamental para las empresas que hayan aplicado un esquema global de gestión por competencias y una buena práctica para todos, por su estilo objetivo de preguntas, que permite inducir al entrevistado a que responda sobre hechos y no sobre opiniones o pareceres, Gumucio (2010) afirma que:

“Este tipo de entrevista objetiviza la selección, ya que el análisis se centra sobre hechos concretos. Un aspecto que se debe tener en cuenta, en las entrevistas en general y en especial en las entrevistas por competencias, es la interrelación entre el entrevistado y el entrevistador. La entrevista por competencias requiere por parte del entrevistador no sólo capacidad de análisis sino agilidad para identificar los comportamientos que se desprenden de la narración de hechos. Para analizar y comprender lo que el entrevistado expresa en el diálogo, es imprescindible conocer el rubro al que se dedica la empresa, qué hace el entrevistado, los distintos niveles de las organizaciones y los roles que se juegan dentro de ella” (p.145).

Y por último en el proceso de selección se encuentra la evaluación pues es una técnica que permite medir al candidato en las diferentes competencias que se requiere para cumplir la labor, en el presente caso mencionamos la técnica de evaluación Assessment Center y se fundamenta en reconocer el potencial de las personas durante la selección, pues como lo afirma Gumucio (2010), compuesta por varias técnicas como: “cuestionarios de personalidad, ejercicios de gestión, dinámicas de grupo, business game, entrevistas personales, etc., en las que se intenta observar ciertas competencias, conductas y aptitudes que permiten evaluar destrezas como: la planificación, habilidades directivas, gestión, negociación, etc., de los candidatos”(p.148)

El proceso de evaluación de desempeño hace referencia a fijar al desempeño de un puesto, o bien el comportamiento de la persona la cual ocupa este cargo, lo que permite medir el esfuerzo individual, medir las capacidades y la percepción frente al rol que cumple frente a la labor que desempeña. Desde esta postura y forma de aplicar la GC

se propone 3 tipos de evaluaciones para medir el desempeño de los colaboradores dentro de la organización. Estos tres se ven reflejados en la figura 2, evaluación vertical, la evaluación de 360° o 180° y Ficha de evaluación

La evaluación vertical consiste en proceso estructurado que combina objetivos y competencias, los colaboradores tienen derecho a recibir una retroalimentación sobre el desempeño que tiene en la labor que realiza, este estilo de evaluación se caracteriza porque son los jefes inmediatos quienes realizan la misma ya que son ellos quienes conocen a los colaboradores y pueden medir sus competencias así lo afirma (Alles, 2009).

La evaluación de 360° o 180°, de acuerdo con Pereda y Berrocal (2001, como se citó en Acosta y Aliaga ,2017) “es una técnica de evaluación que se apoya en la utilización de superiores, compañeros, subordinados e incluso clientes, para evaluar el rendimiento de una persona y definir sus necesidades de formación” (p.23), ésta evalúa a la persona en los diferentes contextos en los que se desarrolla en colaborador dentro de la empresa. Y la ficha de evaluación que es un “documento de medición de comportamientos/conocimientos estructurado y basado en el modelo de competencias/valores/conocimientos de la organización” así lo afirma (Alles, 2009, p.51).

La implementación de la GC, en el proceso de desarrollo equivale a cómo la organización promueve el autodesarrollo, codesarrollo, plan carrera y demás procesos que motiven a los colaboradores a tener un crecimiento en las competencias necesarias para la labor o quizás para la promoción de un cargo superior, por ejemplo, el plan

carrera equivale a la formación del colaborador dentro de áreas determinadas con el fin de pasar de un nivel a otro dentro de la organización.

Al aplicar un modelo de gestión por competencias igual o similar al anteriormente mencionado trae ventajas innumerables, a continuación, se aludirán unas que han sido afirmadas por Camejo, (2008):

1. Oportunidad de precisar los perfiles profesionales que permitan mayor productividad y bienestar laboral para los colaboradores
2. La implementación y conformación de equipos de trabajo que gocen de competencias para determinada área de trabajo, permitiendo así un desarrollo óptimo de los objetivos organizacionales
3. Identificar puntos vulnerables dentro de la organización en los procesos que se desarrollan en este y que pueden ser intervenidas para la mejora y obtener mejores resultados con base a la GC
4. Permite que las evaluaciones de desempeño arrojen resultados medibles y cuantificables, así como obtener panorama específico de los puntos de mejora
5. La gestión por competencias permite a los colaboradores tener mayor bienestar laboral, pues promueve en los equipos de la empresa productividad, motivación y compromiso con la empresa, pues estas prácticas contribuyen a la salud física, emocional y mental para los colaboradores
6. Incrementar los niveles de productividad y optimización de las consecuencias

En este orden de ideas es muy importante entonces referirnos al concepto de competencia y es que desde la década de los 70's el término se ha utilizado en Gestión humana, orientadas a procesos que permitan la identificación de las capacidades de las personas, requeridas para ocupar un cargo, permitiendo a las organizaciones optimizar y garantizar el nivel de competitividad y productividad; como describe Cuesta (2000, citado en Alonso, Padilla, Bermúdez, Simón, & Hernández, 2015) el término competencia es la unión entre los comportamientos de las personas (conocimientos, destrezas y actitudes) y los objetivos estratégicos de la organización, por lo que el establecimiento de manual de perfil de cargo por competencias moviliza a la organización Inverpalmas a realizar procesos con rigurosidad y así proporcionar a los colaboradores que estén formados y capacitados para el desarrollo de objetivos organizacionales.

El término competencia tiene varios significados por lo que retomaremos uno más que se refiere al “saber hacer en contexto” descrito por (Tejada, 2011, p 119), es decir los conocimientos dan como resultado acciones en contextos y situaciones específicas. Para tener un panorama más amplio del modelo de competencias en la siguiente figura se describe cómo el ser humano comprende cuatro dimensiones específicas que dan cuenta de qué partes se componen las competencias humanas para formar comportamientos específicos, como lo describe por (Tejada,2011).

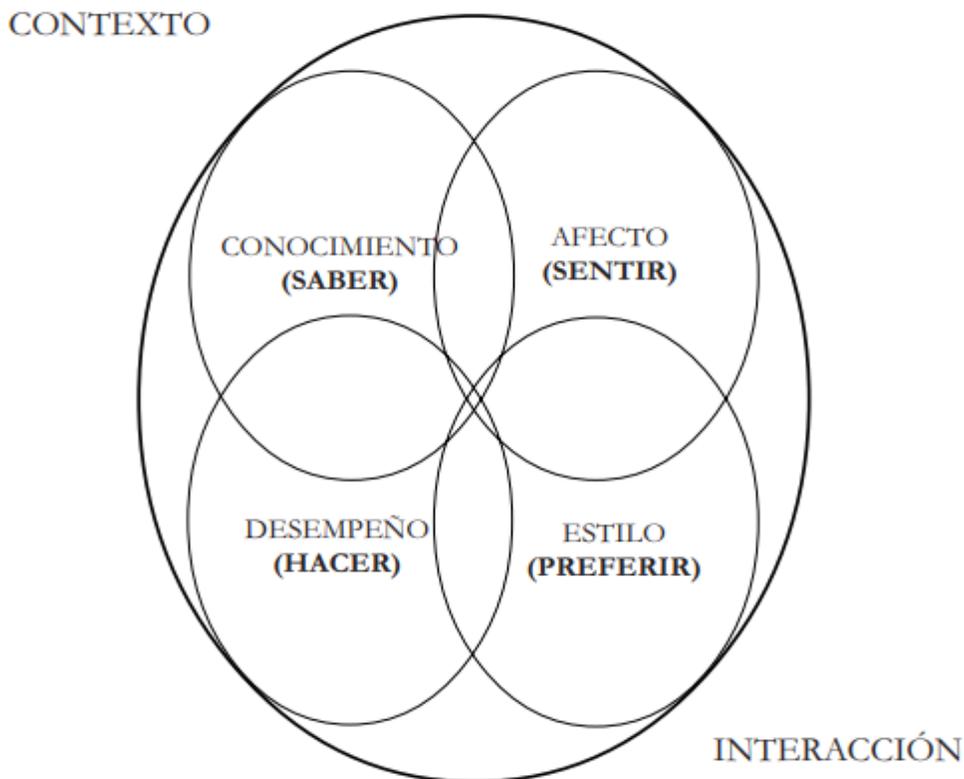


Figura 3: Modelo de competencias descrito por (Tejada, 2011, p.121).

Estas cuatro dimensiones coexisten juntas, por lo que al interactuar entre sí construyen la competencia, no obstante cada competencia varía de persona a persona por que la primera categoría, el conocimiento, es el saber que se ha construido a lo largo del tiempo, la segunda los afectos, el sentir, es decir los sentimiento y emociones que la persona le da , la tercera el hacer, que comprende el comportamiento, desempeño u acción y por último la preferencia que se refiere a cómo se ejecuta o el estilo o característica que la persona le da.

No obstante existen más factores que ayudan a que la competencia exista o desaparezca, interviene entonces el contexto y la interacción de las personas ya que

estos dos factores aportan a fortalecer, mantener o disminuir la existencia de la competencia, es así como las interacciones dan forma a las competencias es decir el sentido en el que se aprende o se reformula, esto da como resultado el desarrollo individual y social y el contexto proporciona si se requiere o no de la competencia, así lo describe (Tejada, 2011).

El modelo de gestión por competencias surge con el propósito de beneficiar y de gestionar el capital humano de manera integral y efectiva de acuerdo a los objetivos de la organización, donde se pueda permitir el reclutamiento, selección de personal y los diferentes procesos para poseer y vincular personal idóneo para el desarrollo de funciones determinadas Rodríguez (s/f, citado por Becerra y Campos, 2012), no obstante para la empresa Inverpalmas, se constituirá en una herramienta útil para los diferentes procesos de la siguiente manera:

El reclutamiento permite suministrar información sobre las características que debe poseer un candidato, que pretende llegar a ocupar un cargo, por lo que es de gran utilidad a la hora de determinar las personas que se ajustan a los requisitos exigidos por el puesto o la vacante disponible. El perfil del cargo por competencias sería útil ya que proporcionará información precisa para las convocatorias, que las hojas de vida reclutadas se ajusten a las competencias requerida para el cargo, permitiendo procesos rápidos, pero exhaustivos y que los procesos de selección se ajusten a las necesidades precisas y requiere la organización. Por el ejemplo para el proceso de reclutamiento al tener previamente establecido qué cargo se solicita cubrir y al reconocer las competencias necesarias para estos, al momento de realizar la publicación de la vacante se establece las

características de la persona, además que se pueden expresar en las publicaciones las competencias necesarias que debe tener el colaborador a postularse.

La selección de personal permite proporcionar datos suficientes para comprobar las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir un candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas, funciones y actividades propias del puesto, por ejemplo en el momento que se convoca a los candidatos, ya se ha realizado un filtro importante sobre las competencias y experiencia laboral, se realizaría únicamente a aquellos que se ha identificado en el perfil profesional (HV) los que muy probablemente se van a vincular. Esta información guiará la elección del personal a través de entrevistas por competencias estructuradas y dirigidas a medir las características aptitudinales, actitudinales y comportamentales que busca la organización y el área de trabajo.

Durante el reclutamiento en las hojas de vida se destacan aquellas competencias exigidas para el cargo, durante las entrevistas individuales o grupales se pueda evaluar y destacar aquellas competencias requerida para el cargo, se permite la validación y ajuste del candidato para el cargo. Un claro ejemplo para el proceso de selección por competencias es que una vez los jefes ya tengan identificadas las competencias necesarias, al momento de realizar la prueba técnica, ellos identifiquen si cumplen con las características necesarias para el desarrollo de las labores dentro de la organización.

(Manuel de descripción de cargos)

Otra tarea para el proceso de selección con respeto a la aplicación del modelo de gestión por competencias es la aplicación de la evaluación de Assessment Center, pues lo que se busca a través de este método, es que a raíz de situaciones hipotéticas relacionadas con la labor, (a futuro) el colaborador muestre las habilidades, destrezas y competencias necesarias para la vacante, así lo describe Oliver, Hausdorf, Lievens y Conlon, (2016).

La Contratación, permite que este proceso tenga detalles concretos dentro del aspecto legal que comprende tanto a la organización y al candidato seleccionado, donde se deja establecido los derechos, deberes y beneficios al ocupar la vacante.

Aunque esta área de trabajo no precisa ser un psicólogo, si representa un área de apoyo por lo que el perfil de cargos por competencias sería una herramienta útil para mencionar las funciones que realizara y por ende las competencias que este debe tener para el desarrollo de su función. Por lo que el proceso de contratación sería, recepción de documentos, afiliaciones debidas como lo es a la seguridad social integrada, firma de contrato (donde se dará a conocer el cargo y las funciones a desarrollar) y lo que se hará en un tiempo óptimo. Se le podría proporcionar al candidato durante la contratación datos como los siguientes, así lo sugiere Lasera y Santos (2008), nombre del cargo, misión u objetivo del cargo, requerimientos mínimos para ocupar el cargo, competencias de desempeño, responsabilidades, escenarios de trabajo y cultura organizacional de Inverpalmas.

La Inducción y reinducción del personal Permite proporcionar a los colaboradores información como: historia, misión, visión, objetivos, cultura organizacional, políticas y

funciones concretas que deben desarrollar dentro de las instalaciones de la organización, para que así se logre una adaptación del rol que llegara a desarrollar en las instalaciones de la compañía y pueda proveer su desempeño de manera autónoma y eficiente, por lo que la organización se benefició pues permitió conocer realmente cuales son los temas que se van a abordar de acuerdo a los cargos específicos que promuevan en los colaboradores las habilidades necesarias para el desarrollo eficaz de las funciones.

Por lo que en este proceso el perfil de cargo por competencia permite tres cosas: en la inducción general que se reconozca el objetivo organizacional, con el propósito de evidenciar que, aunque haya varias áreas todas van dirigidas para un mismo fin organizacional, que aunque todas cumplan funciones diferentes y las competencias sean distintas, se dirigen hacia el mismo objetivo producción y exportación de flores de alta calidad.

Durante la inducción del cargo se socializan las funciones necesarias y los comportamientos que están dirigidos hacia el logro de objetivos del área. Y en la reinducción busca recordar a los colaboradores aquellas competencias que son necesarias para el logro de objetivos organizacionales.

El proceso de Formación y capacitación Permite verificar los requisitos exigidos por el cargo, conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, para poder determinar la existencia de ajuste a cargo y de esta manera desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos,

permitiendo la implementación de los planes de formación y capacitación adecuados a la necesidad del cargo y de la empresa.

En cuanto a formación de personal el perfil del cargo por competencias se considera útil ya que permite a la organización entrenar al personal para el cargo a largo plazo, es decir formar al personal de acuerdo con la competencia requerida, para que el colaborador se ajuste a los requerimientos de esta, ofreciendo un crecimiento profesional o personal a quien recibe este tipo de formación y así la organización oriente el personal de acuerdo con sus intereses u objetivos.

En cuanto a la capacitación se busca enseñar para el cargo, es decir reforzar en tiempo corto competencias que sean vitales para los cargos. En el plan de formación un ejemplo preciso es el plan semillero que se implementa para el área de postcosecha, es este programa de formación a largo plazo, que realiza una alineación al personal que ingresa nuevo a la organización, con el fin de dar forma en el competencias necesarias para el desarrollo de tareas, este es un medio que garantiza formar al personal de manera integral para que pueda superar los promedios diarios o semanales del área , además de esto formarlo en todas las labores para realizar diversas labores y así ser trasladados por bandas hacerlos más competentes para el área y la labor.

Y desde luego para el Programas de Carrera Permite que a través de la vinculación de los colaboradores en la organización se planifique y se generen estrategias que desarrollen a futuro con el fin de potenciar aquellas competencias que promuevan el

desarrollo del personal dentro de la institución través del entrenamiento y el acompañamiento continuo, con el fin de alcanzar las metas.

Pero ¿en qué consiste los programas de carrera? ¿Qué beneficios trae implementarlos? Los programas de carrera o plan carrera es “es una técnica que coordina y explicita el desarrollo y los movimientos del personal en el futuro. Esto significa orden y continuidad en la empresa y la mejora de las relaciones...” así lo describe Martínez (2012).

Al implementar el plan carrea proporciona a los colaboradores motivación y esmero por el desarrollo de sus funciones y para la organización permite formar a los colaboradores con las competencias necesarias para las áreas, lo que al momento de abrirse una vacante , el personal formado podría ascender y aprovechar la convocatoria interna, esto minimiza procesos largos y costosos.

En cuanto al proceso que se realiza a través de la Evaluación del desempeño consiste en comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual través de la verificación de la descripción de tareas, actividades, habilidades, deberes y obligaciones, de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto.

Al haber precisión en las competencias y comportamientos necesarios para el desarrollo del cargo, permite realizar una evaluación objetiva lo que arrojará datos

exactos, medibles y concretos, lo que permitirá conocer los aspectos de mejora dentro de las áreas de trabajo.

La realización del perfil de cargos por competencias constituye recabar y reconocer las habilidades y conocimientos que se requieren para el desempeño en el puesto de trabajo de los diferentes cargos en la empresa, así como los comportamientos y actitudes esenciales para Inverpalmas SAS y poder minimizar la alta rotación del personal de la empresa, con el fin de mantener los niveles de productividad, calidad, objetivos organizacionales y el bienestar laboral de los colaboradores.

Las evaluaciones de desempeño proporcionan a la organización datos concretos de los puntos a mejorar, es por esta razón que la evaluación 360° permite verificar procesos en el colaborador en todos los contextos que se desarrolla y así mismo poder recibir una retroalimentación del cómo está desarrollando su tarea, además poder mejorar las competencias que necesita para sobresalir en la función de desempeña.

De acuerdo a todas aquellas falencias que se están presentado en la organización y sus procesos, es importante tener un documento concreto que proporcione información sobre los perfiles de las personas idóneas para trabajar en la organización, por lo que la experiencia a sistematizar corresponde a la estandarización de un manual de perfil de cargo por competencias que permita mantener los niveles de productividad, calidad, objetivos organizacionales y bienestar laboral para los funcionarios con el fin que dentro de la empresa se minimice la alta rotación de personal que se presenta..

Esta experiencia de sistematización fue muy importante para la organización y para mí ya que permitió tener claridad en los procesos descritos, así mismo se proyectó como una herramienta útil, buscando subsanar y dar continuidad a los procesos de la misma empresa, pues la prioridad es velar por el bienestar laboral y personal de los colaboradores, aumentando los beneficios económicos, de estructura y confiabilidad. Este instrumento proporcionará mejoras en el desempeño de los funcionarios, facilitará la evaluación exhaustiva del personal y las competencias que éstos deban tener para el desarrollo del puesto según sea el caso, proporcionara un sistema de remuneración justo para los funcionarios de acuerdo a las funciones y responsabilidades que éste realice, generará sentido de pertenencia para con la organización, por lo que atraerá al talento y por ultimo desarrolla la capacidad de adaptación del personal para que el logro de metas y objetivos sean claros.

Un aspecto fundamental dentro de este proceso de sistematización fue mi rol como psicóloga y el ejercicio práctico en Inverpalmas, se debió evaluar, diagnosticar, gestionar y controlar los diferentes procesos con el fin de poder orientar aquellos comportamientos de los colaboradores, que permitieran fomentar la satisfacción en su trabajo y poder también proporcionar a la organización un perfil de colaboradores de acuerdo con las filosofías y objetivos de ésta.

Considero que el profesional en psicología debe asumir una mirada crítica, no solo en los procesos en el área de Gestión humana, ya que no es la única área donde presta apoyo, sino dentro de la organización, en esta se cumplen con responsabilidades compartidas, como es el apoyo en el área psicosocial del jardín infantil Ruiseñores.

Inverpalmas no solo propicia empleos a más 800 trabajadores en la parte de producción y exportación de flores, beneficia a sus trabajadores con el cuidado de menores de edad entre 2 a 5 años, donde se evalúa las condiciones de vida de los beneficiarios de la empresa y de la comunidad. Por lo que el actuar del profesional debe ser integral, ya que tiene la responsabilidad de explorar desde diversas perspectivas el actuar de los colaboradores para velar por el bienestar laboral y personal.

Mi ejercicio como profesional en formación se convirtió en una intermediación entre los niveles estratégicos y los niveles operativos, con el fin de apoyar la satisfacción de las necesidades de la organización y del bienestar laboral de los colaboradores. Considerando las diversas competencias en las que nos hemos venido formando debimos cumplir tres roles importantes.

El primero brindar apoyo en la parte de Gestión Humana. Quizá el puesto de practicante de psicología se percibe como apoyo a diversas acciones básicas, sin embargo, para mi caso repercutió oportuna y significativamente en los diferentes procesos que se realizan en la organización tales como: selección, bienestar laboral, capacitación y apoyo seguridad y salud proceso dentro de gestión humana que no es de menor importancia para el practicante de psicología.

El segundo proceso consistió en ser apoyo a nivel psicosocial en el jardín de la institución educativa y de cuidado, Ruisñores, apoyo orientado a los niños que presentan dificultades de lenguaje. Para nuestro caso esta remisión es notificada por las docentes de la institución, con fundamento en escalas de desarrollo y evolución de aprendizaje de los

niños, acciones que fueron apoyadas además con visitas domiciliarias para comprobar el estado de vulnerabilidad de los menores que requieren un cupo en el jardín.

Un apoyo importante sobre mi labor fue prestar acompañamiento y atención a las inquietudes de los colaboradores, debido a la necesidad de muchos, de ser escuchados, apoyando un proceso de catarsis y mejoramiento, siempre haciendo parte de una red de apoyo y orientación con la profesional de trabajo social, dra. Luvia Stella Moreno, directora de Gestión Humana de la empresa y las profesionales de psicología tanto de entidades públicas como privadas.

Respecto de este proceso, la intervención dentro de la organización es vista como el ejercicio de una persona más, cuya única misión es escuchar a las personas que tiene alguna dificultad, sin embargo, se acude a profesionales externos para casos que lo ameriten, estos profesionales externos son elegidos de acuerdo con la necesidad que presente el personal de la empresa. UNIMINUTO al iniciar el segundo semestre del 2019 proporcionó a la organización un directorio telefónico de entidades y profesionales que pueden brindar asesorías y realizar intervenciones de acuerdo con el caso, por lo que el profesional en formación solo proporciona orientación a la red de apoyo que le sea útil.

Desde luego mi actuar estuvo determinado por mi proceso de formación y mi responsabilidad en no inmiscuirme en procesos profesionales, sino tener el acercamiento al primer encuentro con los trabajadores, consistente en poder recabar qué sistemas de sus vidas están siendo alteradas por la situación que se está presentado. Los constructos

teóricos y metodológicos que han sustentado mi labor se basaron en la teoría general de los sistemas, a partir de la implementación del pensamiento sistémico.

Es aquí donde surge varios interrogantes ¿Qué es la teoría general de los sistemas? ¿Cómo percibe el practicante este pensamiento o constructo teórico y metodológico dentro de la organización? ¿Cómo a lo largo de la práctica el pensamiento sistémico fue utilizado?

Dentro de cualquier contexto debemos permitirnos ver más allá de una simple conducta o comportamiento, en el presente caso no se debe limitar al actuar de una persona dentro de la organización, ya que al hacer esto se cae en el reduccionismo, pues éste, de acuerdo con Bertoglio y Johansen, (1982) es un “fenómeno complejo a través del análisis de sus elementos o partes componentes”(p.17) es decir, que el comportamiento del personal de la empresa es visto de manera única e individual, sin tener en cuenta sus diferentes contextos, es por esta razón que el pensamiento aplicado es el sistémico, esta perspectiva implica que los comportamiento de quienes componen la organización deben ser comprendidos a raíz de las diferentes interacciones que estos establecen, es decir que sus conductas y el análisis deben tomarse en cuenta, el medio y entorno, es decir mirar en totalidad las relaciones que estos tienen y que pueden afectar sus comportamientos. Es por esta razón que las intervenciones que se puedan generar dentro de Inverpalmas, podrían ser vistas desde una perspectiva sistémica pues este pensamiento contribuye a resolver dificultades, partiendo desde los diferentes contextos que se desarrolla el personal y que pueden estar afectando el desempeño de las labores de los colaboradores dentro de la organización.

De nada serviría tener un pensamiento sistémico si no acompañamos la intervención y la praxis dentro de la organización si no se encuentra acompañada de un sustento teórico, así, la Teoría general de los sistemas implica una “perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ellas emergen. En tanto práctica, la TGS ofrece un ambiente adecuado para la interrelación y comunicación fecunda entre especialistas y especialidades “así lo describe (Cathalifaud y Osorio, 1998, p.2), esta perspectiva permite que todos los sistemas sean visto o entendidos como conjuntos que mantienen dinámicas interrelacionas e interdependientes, entendiendo que estos sistemas forman un todo, por lo que cada parte que compone el sistema tiene repercusiones dentro de las mismas.

Durante la práctica dentro de la organización todo el personal fue considerado desde los diferentes contextos, por eso al momento de hacer la intervención o hablar con ellos se podría apreciar a la persona desde la postura del modelo ecológico de Bronfrenbrenner, este plantea que los contextos en los que viven y se desarrollan las personas ejercen una influencia directa o indirecta sobre sus conductas, así lo afirma Linares, Vilariño, Villas, Álvarez y López(2002), éstas depende de su cercanía con la personas , la cual está siendo intervenida. Como se observa en la figura número 3, la persona a la que se le proporciona apoyo en psicología, en la organización está en el microsistema, pero está siendo influenciado por otros. Para nuestro actuar en Inverpalmas: compañeros de trabajo, familia, vecinos, entre otros, ellos. corresponden al mesosistema, partiendo de dichos sistemas al cual está expuesto, se recaba información

en las entrevistas o conversaciones, para poder verificar cuál de los contextos está determinando su actuar en el escenario laboral y que a su vez afecta otros sistemas.

Kurt (1935, citado en Härkönen, 2001), afirma que los comportamientos de las personas podrían verse reducidos a la fórmula (comportamientos) = f (resultados)(PE) que surgen a partir de las interacción (P) y del entorno (E) , pues si bien los comportamientos de los colaboradores durante el desarrollo de su labor, están siendo afectados por interacciones entre las personas y el entorno, lo que conllevaría a tener consecuencias positivas y negativas tanto para el colaborador como para la compañía.

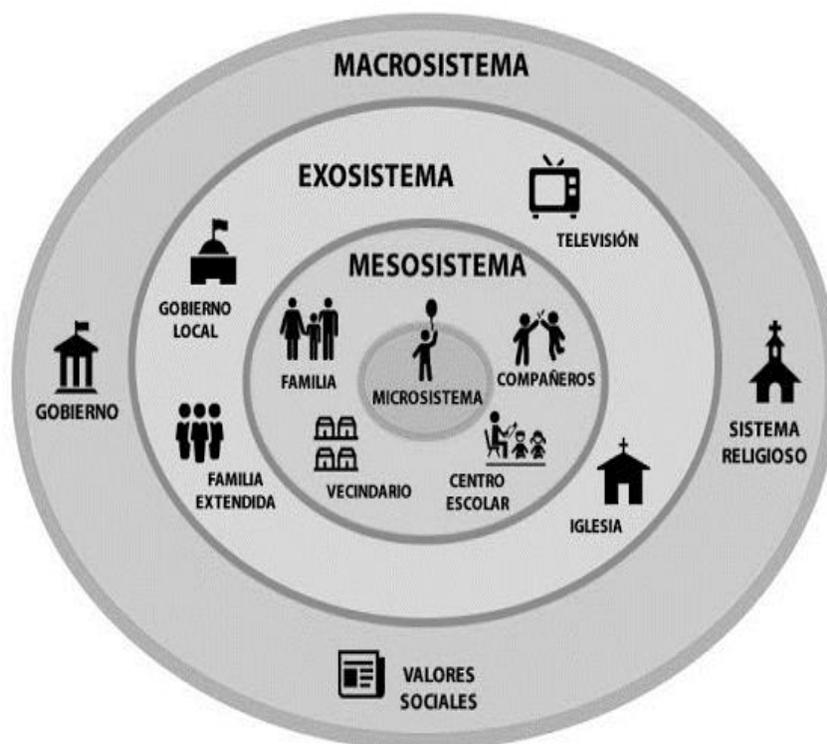


Figura 4: teoría de los sistemas ecológicos de Bronfenbrenner, influencia de los diferentes sistemas sobre el individuo, Anónimo (2019).

Pero surge un interrogante a partir del reconocimiento de los contextos y de las interacciones que influyeron en los comportamientos de los colaboradores, quienes solicitaron mi apoyo, ¿Cuáles fueron los resultados de mi experiencia a partir de los constructos teóricos y metodológicos que sustentaron mi práctica? Pues bien, los pasantes de psicología organizacional durante la práctica no pueden realizar intervenciones, sin embargo, el resultado de las aproximaciones a las experiencias cercanas frente a procesos terapéuticos, permitieron orientación a las personas, a que a través de sus propios recursos encontraron soluciones y en casos más complejos bajo el apoyo de profesionales de su EPS para recibir ayuda profesional.

Análisis crítico de la experiencia

Desde el inicio de mi práctica profesional se evidencio que existen niveles de trabajo o jerarquías, esta distinción la hago a raíz de un acompañamiento que se realizó con mi interlocutora a diferentes áreas de la empresa, pues si bien la organización se encontraba en vísperas de un proceso de auditoría⁸, me permitió un mayor ajuste ante la ella y a generar reconocimiento frente a los colaboradores. Durante las capacitaciones la Doctora ofrecía al personal el apoyo de mi parte como psicóloga.

Durante este primer acercamiento se reconoció varias características de las áreas y del personal que labora dentro de la organización, pues se ven diferenciadas por el tipo de flor que maneja la empresa y la labor que desempeña. Algunas de estas particularidades son: Cultivo clavel uniforme azul, Cultivos rosas uniforme verde, Postcosecha lugar donde se clasifica la flor uniforme color beige, cuarto frio y empaque uniforme azul, supervisores uniforme color gris y chaleco azul, Administración chaleco color azul, fumigación y riego pijamas azul con overol especial anti fluidos y mantenimiento de acuerdo con la labor que realice utiliza uniforme verde o azul.

Estas son las características más visibles, pues permiten diferenciar a los departamentos que existen dentro de la organización, sin embargo, al interactuar con cada una de las áreas resaltan peculiaridades de los sistemas emergentes.

⁸ Rainforest Alliance, sello que acredita a las organizaciones que cumplen normas de sostenibilidad ambiental, social y económica, a través de auditorias

Lo que me llevó a evidenciar que cada área requiere de un tipo de personal con competencias de acuerdo a la labor que desarrolla dentro de la organización, Inverpalmas solicitó que se realice una revisión más exhaustiva de los perfiles de cargo de los diferentes departamentos, este documento ya había sido estructurado inicialmente por practicantes anteriores, sin embargo este trabajo no fue de conformidad para los requerimientos y solicitudes de la compañía, pues se requirió de nuevos parámetros y estrategias para la elección de un personal competente y que se ajuste a las necesidades y objetivos corporativos.

A lo largo de los primeros acercamientos que tuve en el rol de psicóloga noté, que si bien es necesario que los procesos que desarrolla el área de gestión humana están estandarizados para la selección de personal competente, no constituía algo primordial ya que existían otras variables que generaban desequilibrio en los sistemas de trabajo, esta variable comprende la rotación de personal, es decir el flujo de entrada y de salida constante de personal dentro de la empresa, Se evidenció una alta rotación en la compañía en el aumento de los procesos de aplicación de pruebas técnicas; por lo que fue necesario poder incentivar a los colaboradores. Al indagar con el personal, refieren que a nivel de bienestar laboral no se encuentran plenamente satisfechos, por lo que le sugerí a Inverpalmas que se generen salarios emocionales para poder motivar a los colaboradores y se minimice los costos a la organización.

Pero ¿Por qué implementar el salario emocional dentro de Inverpalmas?, como lo describe Gómez (2011) cada persona que compone las organizaciones tiene un concepto diferente de trabajo, por lo que cada quien tiene una percepción, una necesidad y una

expectativa diferente frente a lo que la organización puede ofrecer aparte del salario que devenga, ayudando así al fortalecimiento de dicha satisfacción laboral y personal de los colaboradores. En estos aspectos entra en juego la emocionalidad del colaborador, ya que la persona no solo es motivada por el dinero, sino por gusto y el reconocimiento que reciben de sus líderes frente a la labor y tareas que desempeña; en un primer momento se quiso implementarlo como una estrategia más amplia, sin embargo no se hizo, dado que se decidió mejor, intervenir en el proceso de selección, específicamente en descripción de cargo,

Aunque la estandarización del manual por competencias si es una herramienta útil para la organización, se veía menos trascendental en su momento, pues ya contaba con un manual por competencias establecido; la intención de la organización fue detener ese flujo de entrada y salida del personal, a través de estrategias que incrementen el sentido de pertenencia por parte de los colaboradores para con la empresa.

Esta percepción de implementar estrategias como las ya mencionadas me llevó a reconocer, que, aunque los practicantes llevemos muchas ideas de mejoras ante las organizaciones, muchas veces no son ejecutadas o tenidas en cuenta, pues lo que prima para ellas es mejorar sus estrategias competitivas y de producción. No obstante, no determina una rotunda negación para su implementación. Que las mías no se implementaran en su conjunto durante el desarrollo de mi proceso, no significó que no fueran necesarias y podrían ser implementadas en su debido momento.

En este orden de ideas el resultado obtenido fue generar procesos que permitieran que los colaboradores se ajusten efectivamente al cargo que les proporciona la organización, partiendo de sus competencias, pues permite que desarrolle una labor responsable y cumpla los objetivos, sintiéndose a gusto en lo que realiza, apto y seguro de la función que desarrolla.

Todos estos aspectos que representan la sistematización de la práctica, me llevó a una reflexión continua y permanente, forjó en mí vivencias sobre el verdadero rol de un psicólogo en una organización, pues no es un cargo que influya de manera determinante en la reorganización de una compañía, sino que permite aportar y a generar estrategias que beneficien tanto a la empresa como a quienes hacen parte de ella

Aunque muchas veces el rol de un psicólogo practicante se percibe como temporal y pasajero, como alguien que sólo asiste a una compañía por cumplir un requerimiento, es necesario reconocer que este espacio propició en mí un crecimiento personal y profesional muy importante, pues esta compañía me abrió sus puertas para unos aprendizajes sobre bases reales y afrontar desafíos y retos a los que no me había enfrentado. Un ejemplo claro de ello consistió en dirigir durante un mes las pausas saludables del área de postcosecha, pues venía de un rol de estudiante donde mis decisiones y comportamientos no tenían repercusiones en otros. Al adquirir este nuevo rol como profesional y ser parte del nivel administrativo de la compañía, generó en mí la aspiración de adquirir más conocimientos que sean de provecho y constructivos, recurriendo al aprendizaje autónomo a través de la revisión de textos y a reconocer aquellos comportamientos transformadores de los líderes de la organización.

Durante la revisión y reestructuración del manual se presentaron nuevos saberes, pero sobre todo enfrentarme a miedos, pues no solo debía sustentar con hechos la funcionalidad de éste, sino generar información por mi cuenta. Pero, ¿que hice para tener información vital? , recurrí a los supervisores, pues ellos son quienes más conocen sobre las competencias de sus colaboradores, incluso llegué a ver el paso a paso de cómo se realizaban las labores de cultivo. Cierta día en el área de postcosecha se revisó la labor de los clasificadores con la ayuda de la persona encargada del proceso de calidad, para así conocer más sobre el cargo, partiendo de esta experiencia aprendí a reconocer los puntos de apertura de las flores, los 4 tamaños en los que se clasifica la flor, estos son Fancy, Select, Estándar y Nacional , como se arma un ramo y se encapucha, como se embalan los diferentes ramos en la parte de empaque, entre otros.

Al enfrentarme a mis miedos me refiero a poder expresarle a mi jefe alguna inconformidad o algún desacuerdo y recibir siempre respuestas de negación, cuando yo recibía esas respuestas procuraba quedarme callada y continuar con los procesos normales, como se requerían. En algunos momentos sentí también insatisfacción y frustración pues sabía que mi propuesta de trabajo iba a implicar mayor eficiencia. En medio de algunos días difíciles y de disgustos, una compañera me ofreció un consejo muy sabio, dar ideas sutiles y sugerencias pausadas, para que no implicara mucha sabiduría, pues tratándose de practicantes era mejor acomodarse a un perfil bajo. Sin embargo a medida que se proporcionó este ajuste a la compañía, se obtuvieron resultados óptimos en la selección de personal, garantizando que más procesos se lleven con protocolos adecuados para contar con colaboradores competente, se obtiene información

veraz, concreta sobre el perfil del cargo y de la persona que debe ocupar una vacante dentro de la organización. En el proceso de capacitación se observó variables que afectan el desempeño, algunas fueron, posición de la mesa, flor maltratada, lo que dificulta la selección de la flor, demora de los patinadores⁹, pues las mesas que se encuentran al final de las bandas quedan cerca a las puertas por donde entra y sale la flor, por lo que se generó estrategias para combatir algunas de las variables en mejora del proceso. Por ejemplo, a las personas de semillero, se les brindó acompañamiento diario a fin de que se diera un ajuste al estilo de mesa de acuerdo a su mano dominante, ya que utilizan guillotinas para el corte de la flor, se intervino con los patinadores para que agilicen el proceso de surtir la flor, entre otros.

Esta implementación proporcionó a los diferentes procesos confiabilidad y capacidad para predecir comportamiento en los colaboradores y alternativas para poder generar en ellos un mayor sentido de pertenencia hacia con la organización. La oportunidad radica en qué propuestas como estas se ajusten a la organización de manera integral, pues si bien fortalece diversos procesos y fomentan oportunidades, como la retención del personal en la compañía, colaboradores competentes para el cargo, este proceso debe ser sensibilizado a todos aquellos que se involucren en la selección bien sea en las entrevistas o en las pruebas técnicas que se practican.

Cabe mencionar algunas dificultades que se presentaron a lo largo de mi práctica, que a la vez considero que fueron oportunidades de mejora, pues fraguaron en mí, un

⁹Patinador, se refiere a la persona que surte las mesas con flor para así ser clasificado

comportamiento reflexivo y de autoevaluación frente a situaciones similares y cómo debo reaccionar ante estas. Un hecho en particular que se presentó y que veo propicio describirlo, es un llamado de atención realizado por parte de mi jefe inmediato, en el sentido de mantener mi posición jerárquica de psicóloga ante los demás colaboradores, pues si bien debería tratar y rodearme del personal que contara con mi apoyo, debería orientarme a hablar con los colaboradores de manera profesional y ética en espacios de apoyo psicológico y no otros. En lo particular considero muy importante el apoyo profesional de mi superior jerárquico, sin embargo considero que mi rol dentro de la organización implica reunirme con la gente, conocer de ellos, saber sus particularidades, tanto así que en varias ocasiones los colaboradores solicitaban mi ayuda para poder manifestar inquietudes o inconvenientes que tenían a nivel laboral y se les dificultaba expresar estos comentarios a sus jefes, por temor a perder su empleo. Considero que mi rol dentro de esta organización fue poder generar empatía a través de los escenarios habituales, como el hecho de poder compartir en almuerzos y celebraciones que generó confiabilidad y acercamiento para conocer al colaborador en su verdadera dimensión y así brindar la ayuda pertinente.

Otro hecho que en mi vivencia se convirtió en una experiencia frustrante, fue el trabajo con el jardín infantil, estructurado como apoyo para los hijos de los colaboradores, orientado al desarrollo de talleres semanales a niños de 3 a 5 años, desde un inicio hice la aclaración sobre que mi formación académica ha sido para el área educativa y que tenía limitaciones en cuanto a las capacidades teóricas, metodología y didáctica pertinentes para una praxis en el campo de esta área, hecho que me generó

malestar pues aunque revisé minuciosamente en indiferentes textos el cómo desarrollar talleres para niños de estas edades desde la profesión de Psicología, logré adaptarme parcialmente a este ejercicio como aporte al jardín.

Recuerdo mucho que uno de los talleres que se implementaron en la institución educativa para los menores, fue el poder trabajar con los niños el tema de inteligencia emocional, a partir de dinámicas donde comprendieran las 5 emociones básicas, fue grato para mi realizar este taller, ya tiempo después me recordaban con agrado por la labor cumplida.



Imagen 1: Taller de inteligencia emocional, Perdomo (agosto, 2019)

Aun sabiendo estas dificultades se logró llegar a un acuerdo a partir de una reunión entre interlocutor, docente de práctica y yo, pues esto promovió en mí, un choque personal y profesional muy interesante y significativo, frente al ser y el qué hacer frente a estas situaciones difíciles.

Considero que mi práctica me llevó a desarrollar aún más el pensamiento crítico, pues sentí que mi estadía allí no solo era para fortalecer y apoyar los procesos y actividades del área, pues apoye y desarrolle procesos de bienestar como, celebración de cumpleaños, realización de campeonato de mini tejo, preparación y desarrollo de la primera semana de la salud en la empresa, entre otros.



Imagen 2: Celebración de cumpleaños, Perdomo (marzo, 2020)

Estos hechos me permitieron desde mi postura teórica y metodológica poder visualizar diversas necesidades, pues dadas las dinámicas de la organización no se pudieron efectuar técnicas de evaluación como entrevista estructuradas y formales, grupos focales y otras, recurriendo a una técnica de evaluación cualitativa, como lo es la observación directa en campo, conversaciones con los colaboradores y entrevistas con los jefes inmediatos, lo que me permitió detallar las particularidades del proceso de selección.

A través de esta técnica de observación pude percibir las necesidades que se presentaban, el enfoque sistémico me permitió tener un panorama amplio y así no caer en el reduccionismo, además ser objetiva expresando la realidades y verdaderas necesidades, oportunidades y mejoras dentro de la organización; no obstante, la subjetividad me permitió durante mis observaciones hacer interpretación a través de mi sentir.

Esta dinámica de observación se acordó entre mi jefe inmediato la directora de gestión humana, docente de práctica y yo, los acuerdos pedagógicos para la realización de este proyecto se llevaron a cabo a través de la cordialidad, el respeto y el consentimiento de las partes. Aunque muchas veces no sabía si mis acciones estaban orientadas de manera adecuada o cómo hacerlo o las orientaciones de mi jefe, siempre di lo mejor de mí para poder aportar algo en esta compañía, algo que siempre he procurado hacer cuando paso por un sitio es dejar huella, pero no como las de la playa, expuestas a ser borradas, quise ser de esas huellas que no se borran nunca. Siempre procure hacerlo con diligencia y dinamismo.

Quisiera resaltar la labor de mi profesor de práctica, estoy altamente agradecida con la manera de proporcionarme apoyo durante el desarrollo de mi proceso y mi proyecto de grado, siempre comprendí que no podría tener mejor intermediario entre mi institución de práctica y yo. En el proceso se presentaron diferentes dificultades, discrepancias con jefes, un accidente laboral que tuve, la reposición de horas en jornadas largas de trabajo, generando dificultades en mi hogar y a mi seguridad personal.

Considero que durante años fui formada para presentar trabajos, informes, todo con fines académicos, se requiere cierta rigidez por supuesto, mi personalidad da para ello, ¿Cómo es mi personalidad? Tengo rasgos obsesivos, por lo que tiendo a ser muy ordenada en todo, hasta en mi puesto de trabajo, mis compañeras pensaban porque mantener mi puesto aseado y libre de objetos, , soy perfeccionista, por lo que marca en mí formas de acción, bases teóricas y metodológicas para realizar proyectos como el presente. Quisiera confesar que había entrado en una zona de confort pues sabía cómo hablar desde una postura externa, negando mi existencia y mi sentir, pues al enfrentarme al análisis crítico y hablar en primera persona generó que saliera de mi homeóstasis, hecho que me ayudó a ser más consciente del valor tan grande que fue mi práctica, de los aprendizajes, de las emociones, si bien llore, reí, perdí , gané , dejé de lado mi posición de mamá, pues ya no podía ir con mi hija a sus citas, incluso aprendí a valorar el amor. Además en medio de esta experiencia asumí el proceso de separación de mi esposo, pues descuidé mi hogar y aunque sabía que mi mundo se derrumbaba no podía dejar de lado mi responsabilidad, compromiso con la organización y el rol de psicóloga que había adquirido.

Análisis reflexivo de su rol como practicante

Frente a mi experiencia cómo practicante de Psicología en la empresa Inverpalmas, considero que ha sido muy valiosa, trascendental en mi formación, pues me ha permitido crecer tanto en aprendizajes específicos del área organizacional, así como a nivel personal, llevar a la práctica decisiones reales, desarrollar competencias y reforzar destrezas necesarias en mi quehacer como profesional de Psicología.

En el campo organizacional considero que debemos ser integrales, básicamente consiste en comportarme de igual manera en los diferentes contextos y procurando ser siempre la misma sin dejar de lado mi profesionalismo , por lo que nos corresponde tener una serie de capacidades para el desarrollo acorde de nuestra labor, en el escenario de práctica, sin embargo, mis competencias se forjaron con una serie de estrategias, con el apoyo de mi jefe inmediato y mi tutor. Es necesario aclarar qué si bien la Academia nos forma y nos inculca ciertos conocimientos y competencias que debemos demostrar en el futuro, estas se orientan a la teoría ya que al enfrentarme a mí práctica soy consciente de que había un déficit de capacidades y conceptos, lo que me obligó a buscar de manera autónoma y con el apoyo de mi jefe inmediato oportunidades de desarrollo, competencias vitales para mí rol dentro de la organización.

Recuerdo que durante las clases de técnicas de entrevista en la Universidad me recalcan el hecho de ser empática con las personas que interactuáramos, nos permitían hacer juegos de roles y poner en práctica la teoría sobre la empatía, muchos fingíamos, pues estábamos siendo evaluados, pero lo que no sabía era que me enfrentaría a personas

tan reales como yo, con sentimientos y emociones, sentía un sube y baja en esta competencia, por ejemplo, en ocasiones sabía que al escuchar su relato habían impresiones y conmociones pero quizás por rumores dudaba de la certeza, en otras muy alta pues llegaba al punto donde al escuchar sus narraciones quería desfallecer y acudir a algo útil para que esa persona pudiese mejorar su situación. Esto me llevó a reflexionar sobre las experiencias en escenarios de práctica y la diferencia con aquellos espacios académicos que durante muchos años formaron parte de nuestra vida.

La formación que las universidades nos transmiten a los futuros profesionales están orientadas a desarrollar en nosotros habilidades comunicativas, pues el desarrollo de esta también dependerá de las habilidades expresivas que posee la persona, aunque esta variará de acuerdo a la personalidad y el carácter de los individuos, ya que estos jugarán un papel fundamental para el desarrollo dentro de los escenarios de práctica. En mi caso en particular considero que más que desarrollarla, requirió de un proceso de ajuste a la organización, pues esta compañía se encuentra en el área rural por lo que mi porte y actitud debieron ajustarse al estilo del personal que labora allí, evitando tecnicismos y así proporcionar a las personas una narración o relato efectivo.

Existen competencias que no las forma la academia, sí no los gustos y experiencias que se viven a diario, pues ya dependerá de las habilidades que la persona haya adquirido a lo largo de su vida. necesariamente tuve que desarrollar la recursividad y la creatividad, en este escenario de práctica ha sido de gran ayuda, con ellos me acoplo a los elementos que tengo a mano proporcionando resultados óptimos. Hago referencia específica a recursos para realizar carteleras o manualidades, una de mis tareas en la

organización fue crear en los diferentes casinos de la empresa, recursos informativos, en ellas debimos plasmar información para nuestros colaboradores, aunque la organización contaba ya con estos espacios no eran atractivos y la información no recibida por los trabajadores. Con base en estas dos competencias reformulé el cómo proporcionar y hacer más atractivos estos escenarios explicativos. Siento que es uno de los aportes más significativos que le ofrezco a la empresa, pues siempre busqué proporcionar efectividad y economía, además trabajar con los recursos que tengo a mi alcance, para así alimentar mes a mes estas carteleras de manera creativa e ilustrativa. En esta tarea me surgieron varios interrogantes ¿qué sucedería si mi formación no me hubiera proporcionado esta competencia? O ¿yo me preparé durante 5 años para hacer carteleras? Pues era claro dentro de las labores de mi práctica, tenía que adaptarme incluso a las labores más simples, pues el resultado iba a influir de manera significativa en todos los procesos.

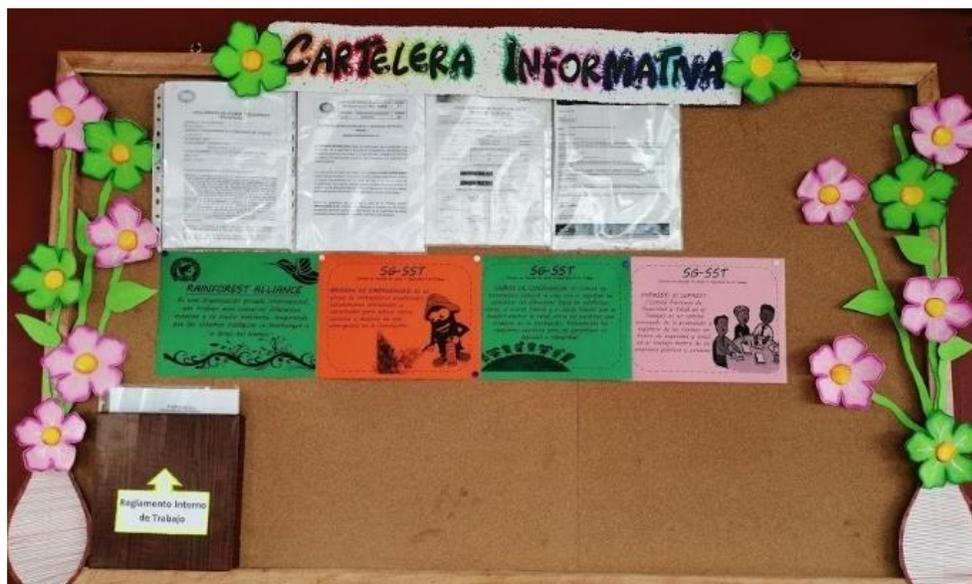


Imagen 3: cartelera Informativa, Perdomo (agosto, 2019)

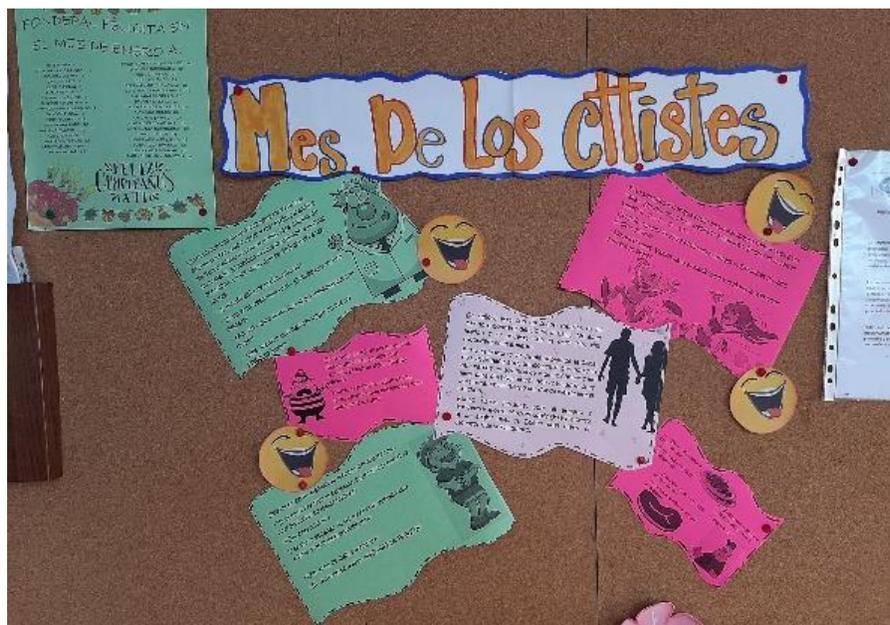


Imagen 4: cartelera informativa temática, Perdomo (enero, 2020)

Si bien es cierto la Universidad y las experiencias cotidianas de la vida formaron en mí diversas competencias, reconozco algunas de ellas vitales para el día a día en mi práctica, en el presente caso hago referencia a dos competencias significativas para mi labor como practicante de psicología, el trabajo en equipo y adaptabilidad al cambio; recuerdo mucho que durante mis años de formación en UNIMINUTO muchos docentes incentivaban en nosotros la importancia de trabajar en equipo, pues no éramos conscientes de que las decisiones que se tomaban en el momento sobre hacer o no hacer un trabajo tenían repercusiones individuales, pero el paso en la organización me llevó reconocer que me enfrentaba con una decisión nueva y que de acuerdo a mi elección podría afectar a las personas que estaban a mi alrededor, ya no fue una cuestión de hacer o no hacer, sino la responsabilidad de velar por la transformación de mi entorno de acuerdo a una necesidad en común.

De acuerdo con la competencia de adaptabilidad al cambio, quiero hacer referencia de un acontecimiento que pasó durante mi estadía en la empresa, en temporada, es decir cuando la empresa tiene mayor producción y exportación en ventas de flores, se manejan horarios extendidos, hecho que puso a prueba mi compromiso. Mi jefe inmediato decide enviarme durante esta época a un área totalmente diferente a gestión humana, se llama postcosecha poco a poco debí reformular mis funciones y hacerlas acorde a la labor que debía desarrollar. Durante treinta días asumí acciones que tal vez no tenían nada que ver con la misión de mi cargo, sin embargo, me logre adaptar satisfactoriamente, en un primer momento y con una cierta inconformidad de que no era una labor propia de mi carrera, me llevo una gran experiencia. Durante ese tiempo realizaba todos los días las pausas saludables para 5 grupos diferentes, pero me permitió tener un mayor acercamiento, a conocerles más, a poder servirles de apoyo durante sus largas jornadas de trabajo, a través de mensajes, chistes y hasta anécdotas, aporté a la idea de sacarlos de la monotonía de 10 o más horas de trabajo.

Hay tres circunstancias que no puedo dejar de lado, pues fueron indispensables en el diario vivir de mi práctica, estas son: trabajo en equipo, resolución de problemas y la relación con el entorno, esta triada fue fundamental para mi desarrollo como profesional, pues si bien estaban puestas a prueba a cada instante.

El trabajo en equipo es fundamental para el área, ya que solo lo componen 7 personas aproximadamente y conlleva tanta responsabilidad, requiriendo de acciones en un mismo sentido. En cierta ocasión durante labores de temporada, una de las colaboradoras se dejó atrasar en sus quehaceres, al darle prioridad a cosas que no eran

pertinentes para el momento, desde luego evidencíé incomodidad con un acto de tan poca responsabilidad y sabía que su falta iba a afectar a mis quehaceres, el llamado de atención no se hizo esperar por parte de nuestro jefe inmediato, y me llevó a reflexionar que debíamos priorizar nuestras actividades y actuar bajo un mismo fin, este suceso específico, implicó detrimento en la percepción de mi labor, sin embargo de manera muy fina y cordial lo puse de manifiesto, tanto a mi compañera como a mi jefe, sobre lo que consideré era lo correcto, me había esforzado y tomado el trabajo de colaborar aun sabiendo que ella había tenido actos irresponsables. Sin embargo, esto no afectó nuestra relación laboral pues al aclararse las situaciones, y al llegar a un acuerdo, enfrentamos durante este mes las responsabilidades en comunión. Creo que este hecho nos sirvió a todos para afianzar nuestra relación de compañerismo y próximamente de amistad.

Quiero finalmente, referir mi sentir y reflexión sobre condiciones éticas, si bien estuvo a prueba en diversas ocasiones debido al cumplimiento de normas y políticas, sobre todo de largas jornadas de trabajo, muchas personas se acercaron a mí con el ánimo de hacer confesiones, de desahogos para así sentirse aliviados frente a alguna situación, la información preliminar suministrada, siempre gozó de un manejo confidencial. Al respecto, recuerdo que un directivo se acercó para hacerme saber sobre un inconveniente laboral en presencia de mi jefe inmediato, prestándose para malos entendidos, le manifesté a ella respetuosamente que dentro de mí actuar ético no podía referir particularidades sobre nuestra conversación, pues si bien se encontraban dentro del marco laboral, estaba regido bajo el secreto profesional, la respuesta de mi jefe muy

respetuosamente fue que tuviera cuidado sobre todo lo que implicaba mi labor y procedió a felicitarme por el hecho.

Esta experiencia sistematizada realmente se convierte en mí un reto, ya que se me presentaron muchos inconvenientes, no contaba con equipo, me encontraba trabajando, tenía que atender a mi hija, entre otras. Mis tiempos de trabajo para el desarrollo este documento era en la noche, donde no tenía interrupción y más concentración, aproximadamente trabajaba de 10 p.m. a 4 a.m. Este proceso inicio desde enero del presente semestre, sin importar la emergencia sanitaria que se presenta a nivel mundial y los inconvenientes que se me presentaron, siento que logre desarrollar con satisfacción mi proyecto, pues al traer recuerdos buenos, malos, tristes, que me lleva a generar esa reflexión y ese pensamiento crítico, ha sido una experiencia gratificante, pese a que tuve que negarme a tiempo de calidad con mi hija, creo que es lindo poder contar sobre las experiencias que se viven en un lugar de práctica, estas vivencias podrán ser de gran ayuda para otras personas en el momento de generar propuestas como la presente.

Quisiera mencionar una frase que leí hace un tiempo de un filósofo y escritor Rumano, Michel Cioran, este es citado en Narváez, (2016) diciendo: “No son los males violentos los que nos marcan, sino los males sordos, los insistentes, los tolerables, aquellos que forman parte de nuestra rutina y nos minan meticulosamente como el tiempo” (p.4) pues si bien esta experiencia me hace ser más sensible antes mis percepciones del mundo y en especial las enseñanzas que me llevo de mi práctica profesional , si bien me dan la oportunidad de oír y sentir al otro desde mi profesión, pero sin dejar de lado mi humanidad y mi sensibilidad.

Devolución

Se realizará una presentación sobre el modelo de gestión por competencias que se presentará con una exposición ante la organización, de esta forma dar cuenta de los diferentes beneficios del modelo GC para la organización Inverpalmas, además de un formato para la descripción de cargos de los diferentes puestos de la organización, con base al modelo de gestión por competencias.

Lista de referencias

- Acosta Rojas, C. M. N., & Aliaga Surichaqui, K. S. (2017). Modelo de evaluación de 360° para el personal de la gerencia de recursos humanos de la empresa Sedapal.
- Alles, M. A. (2009). Diccionario de comportamientos. La trilogía. Tomo 2 (Vol. 2). Ediciones Granica SA.
- Alonso, M. F., Padilla, M. V., Bermúdez, G. M. D., Simón, N. D., & Hernández, H. S. (2015). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo Técnico A en Gestión de Recursos Humanos. *Wímblu*, 10(2), 19-37.
- Anónimo. (2019). TEORÍA ECOLÓGICA: Urie Bronfenbrenner. Recuperado de: <https://educacionbasicaii.blogspot.com/2019/05/teoria-ecologica-urie-bronfenbrenner.html>
- Bertoglio, O. J., & Johansen, O. (1982). Introducción a la teoría general de sistemas. Editorial limusa.
- Camejo, A. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, 8, 97-115.
- Cathalifaud, M. A., & Osorio, F. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas. *Cinta de moebio*, (3).
- Domínguez, M. J. M., Díaz, Y. P., & Sánchez, A. V. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de empresa*, 10(0).
- EcuRed.(s.f).Invernadero o Invernáculo. Recuperado de: <https://www.ecured.cu/Invernadero>
- Expósito Unday, D., & González Valero, J. A. (2017). Sistematización de experiencias como método de investigación. *Gaceta Médica Espirituana*, 19(2).
- Gómez, C. (2011). El salario emocional (Borrador de administración No. 47).
- Gumucio, J. R. L. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152.
- Härkönen, U. (2001). The Bronfenbrenner ecological systems theory of human development.
- Inverpalmas S.A.S. (2012). Nuestra Empresa. Recuperado de: <https://inverpalmas.com/aboutus.asp?lang=es>

- Juliao Vargas, C. G. (2011). El enfoque praxeológico.
- Laseria, A. S., & Santos, A. C. (2008). Diseño estratégico de perfiles de cargos por competencias. Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional. *Ingeniería Industrial*, 29(1), 52-56.
- Linares, E. T., Vilariño, C. S., Villas, M. A., Álvarez-Dardet, S. M., & López, M. J. L. (2002). El modelo ecológico de Bronfrenbrenner como marco teórico de la Psicooncología. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 18(1), 45-59.
- Mahecha Vanegas, J. A. (2017). El estado actual de los sistemas de riego y de su implementación en el municipio de Ricaurte Cundinamarca (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios).
- Martínez Hernández, V. (2012). El descriptivo de puestos asociados al Plan Carrera en BDO Ecuador Cía Ltda (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).
- Narváez, M. J. S. (2016). Visitar el espacio de los recuerdos: cartografía sonora de Cali en los años 90. Sic Semper Tyrannis Ediciones.
- Oliver, T., Hausdorf, P., Lievens, F., & Conlon, P. (2016). Interpersonal dynamics in assessment center exercises: Effects of role player portrayed disposition. *Journal of Management*, 42(7), 1992-2017.
- Rocco Cañón, M. T. (2009). Satisfacción laboral y Salario emocional: una aproximación teórica.
- Smith, J. A. (2007). Hermeneutics, human sciences and health: Linking theory and practice. *International Journal of Qualitative Studies on health and Well-being*, 2(1), 3-11.
- Tejada Zabaleta, A. (2011). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, 115-133.
- UNIMINUTO (2018). Misión, mega y principios. Recuperado de:
<http://www.uniminuto.edu/mision-mega-principios>

