

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

INSTITUCIÓN: CPsA

CENTRO DE PSICOLOGÍA APLICADA

"MANUAL DE SERVICIOS DE CONSULTORIA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL PARA EL CPsA"

AUTORAS:

MISHELL YESSENIA ARROYO ARTEAGA

LESLY MISHELL CRESPO VILLAVICENCIO

SUPERVISORA: MTR. GINA VALDIVIESO

QUITO, 2018

TABLA DE CONTENDO

CAPITULO I **7**
MARCO INTRODUCTORIO **7**
CAPITULO II **10**
PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS **10**
CAPITULO III **11**
PROCESO DE SERVICIOS DE CONSULTORIA 11
Procedimiento: Descripción del asesoramiento para el CPsA en los diferentes subsistemas de Talento Humano 11
3.1 INTRODUCCIÓN 11
3.1.1 Para el CPsA 11
3.1.2 Para el/la Docente y estudiantes 11
3.2 PROPOSITO 11
3.3 ALCANCE 11
3.4 OBJETIVO GENERAL 11
3.5 OBJETIVO ESPECIFICO 12
3.6 DUEÑO DEL PROCESO 12
3.7 FLUJO DE ACTIVIDADES 12
3.8 TIEMPOS ESTIMADOS 14
3.9 POLITICAS 14
3.10 REQUISITOS 16
3.11 REFERENCIAS 16
3.12 HERRAMIENTAS DE USO 17
Anexo 1: Compromiso del Estudiante Consultor 18
Anexo 2: Compromiso Docente 19
Anexo 3: Formato para llamada visita 20
Anexo 4. Formato del contrato de aceptación del servicio Centro de Psicología Aplicada 21
Anexo 5: Hoja de retroalimentación a la empresa 22
Anexo 6 Hoja de Asistencia 23
Anexo 7: Calificación del servicio por parte de la Institución 24
Anexo 8 Datos demográficos de la empresa 25
CAPITULO IV **26**
PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA **26**
Procedimiento: Servicio de consultoría para brindar asesoramiento en el subsistema de Planeación 26

4.1I NTRODUCCIÓN 26
4.2 PROPOSITO 26
4.3 ALCANCE 26
4.4 OBJETIVO GENERAL 27
4.5 OBJETIVO ESPECIFICO 27
4.6 DUEÑO DEL PROCESO 27
4.7 FLUJO DE ACTIVIDADES 27
4.8 TIEMPO ESTIMADO 28
4.9 POLITICAS 28
4.10 REQUISITOS 29
4.11 REFERENCIAS 30
4.12 HERRAMIENTAS DE USO 30
Anexo 1: Formato de Plan Estratégico Inicial 31
Anexo 2: Acta de Reunión 32
Anexo 3: Levantamiento de Necesidades y Expectativas del cliente 33
Anexo 4: Formato de FODA 34
Anexo 5: Cuadro de Control 35
CAPITULO V 36
PROCESO DE GESTION DE DESEMPEÑO 36
Procedimiento: Servicio de consultoría para brindar asesoramiento en el subsistema de Gestión de Desempeño 36
5.1 INTRODUCCIÓN 36
5.2 PROPÓSITO 36
5.3 ALCANCE 37
5.4 OBJETIVO GENERAL 37
5.5 OBJETIVO ESPECIFICO 37
5.6 DUEÑO DEL PROCESO 37
5.7 FLUJO DE ACTIVIDADES 38
5.8 TIEMPO ESTIMADO 38
5.9 POLITICAS 39
5.10 REQUISITOS 40
5.11 REFERENCIAS 40
5.12 HERRAMIENTAS DE USO 41
Anexo 1: Formulario de evaluación de desempeño – datos demográficos 42
Anexo 2: Formulario Individual de datos demográficos 43
Anexo 3: Formulario de Evaluación de Desempeño por funciones 44

Anexo 4: Formulario de Evaluación de Desempeño análisis de rendimiento por objetivos 45
Anexo 5: Formulario de Evaluación de Desempeño formato de seguimiento y compromisos 46
Anexo 6: Formulario de Evaluación de Desempeño- Retroalimentación 47
CAPITULO VI 48
PROCESO DE CAPACITACION 48
Procedimiento: Servicio de consultoría para brindar asesoramiento y atención en el subsistema de Capacitación 48
6.1 INTRODUCCIÓN 48
6.2 PROPÓSITO 48
6.3 ALCANCE 48
6.4 OBJETIVO GENERAL 49
6.5 OBJETIVOS ESPECIFICOS 49
6.6 DUEÑO DEL PROCESO 49
6.7 FLUJO DE ACTIVIDADES 49
6.8 TIEMPOS ESTIMADOS 51
6.9 POLITICAS 51
6.10 REQUSITOS 52
6.11 REFERENCIAS 52
6.12 HERRAMIENTAS DE USO 52
Anexo 1: Formulario de asistencia de capacitación 53
Anexo 2: Formulario de calificación de la capacitación 54
Anexo 3: Formulario de calificación al trabajador 55
Anexo 4: Formato de presupuesto para capacitaciones 56
Anexo 5: Plan General Anual 57
CAPITULO VII 58
PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL 58
Procedimiento: Servicio de consultoría para brindar asesoramiento y atención en el subsistema de Comunicación. 58
7.1 INTRODUCCIÓN 58
7.2 PROPOSITO 58
7.3 ALCANCE 59
7.4 OBJETIVO GENERAL 59
7.5 OBJETIVO ESPECIFICO 59
7.6 DUEÑO DEL PROCESO 59
7.7 FLUJO DE ACTIVIDADES 60
7.8 TIEMPO ESTIMADO 61

7.9 POLITICAS 61
7.10 REQUISITOS 62
7.11 REFERENCIAS 63
7.12 HERRAMIENTAS DE USO 63
Anexo 1: Formato de Plan de Comunicación Interna 64
Anexo 2: Formato de Seguimiento de Comunicación Interna 65
Anexo 3: Formato de Encuesta comunicación interna y externa 66
Anexo 4: Formato de Control de indicadores de canales de comunicación 67
Anexo 5: Formato grupal e individual sobre la detección de las necesidades (quejas o reclamos) de la comunicación 68
Anexo 6: Registro de Asistencia de Reuniones 69
8. BIBLIOGRAFIA 70

CAPITULO I

MARCO INTRODUCTORIO

El Centro de Psicología Aplicada se ha consolidado como un centro de servicio a la comunidad universitaria de la PUCE y la comunidad en general, ofertando atención psicológica en las áreas de clínica, educativa y organizacional a costos bajos, orientando a satisfacer las demandas sociales, sus servicios no solo se centra en la atención al público dentro de sus consultorios, sino que, a lo largo del 2016, se han desarrollado varios dispositivos de trabajo psicológico a nivel grupal dirigido a la población interior de la PUCE y a la comunidad externa de la ciudad de Quito (Egas, 2016). El Centro de Psicología Aplicada tiene un enfoque integrador, puesto que canaliza información, conocimientos y promueve iniciativas de interés para los estudiantes dirigido de igual forma para la comunidad universitaria y población en general.

En la actualidad, los servicios de consultoría están orientados a trabajar de la mano con instituciones privadas y organizaciones públicas. La relación que se establece entre el consultor, asesor y el cliente ayuda a la gestión y asesoramiento de los servicios de consultoría independientemente de cual sea el tamaño, número de colaboradores, variedad de servicios que se ofrecen, métodos y técnicas que se apliquen.

El presente manual es un aporte que sirve para arrancar con el asesoramiento o consultoría en la rama de la psicología organizacional para las empresas del mercado de laboral de la ciudad de Quito. Entre los papeles fundamentales que cumple el consultor se establece la resolución y gestión de problemas detectados en las pequeñas empresas, los mismos son considerados de manera más general que específica, el consultor conoce todos los procesos de gestión, aplicables que darán como resultado mejoras a corto y largo plazo dentro de la organización.

La administración de Recursos Humanos – ARH, es sustituida por la gestión de talento humano para que los trabajadores desarrollen de manera satisfactoria su trabajo es necesario cambiar las percepciones y variar las prácticas generales. La inversión está orientada de manera específica al capital humano, es saber cómo entrenarlos, desarrollarlos, producirlos y manejarlos, se invierte en personas que los atienden sirven y saben cómo satisfacer las necesidades requeridas por el cliente externo (Chiavenato, 2011), por otro lado según Rodríguez (2016), el departamento de recursos humanos se ocupa de recibir las demandas, analizarlas y proporcionar una respuesta a los problemas que pueden surgir respecto a las necesidades del personal. Por tanto, es necesario realizar un diagnóstico del personal para diseñar puestos de trabajo, integrar al personal, capacitar, evaluar el desempeño entre otras (Rodríguez, 2016).

La gestión de talento humano se maneja tomando en consideración la planeación, gestión y desarrollo de los subsistemas de talento humano – TH, y se enfoca en el reconocimiento, desarrollo

y crecimiento de las personas con las que cuenta la empresa, así como apoya al desarrollo de la organización. Adicionalmente, trabaja en procedimientos como Seguridad y Salud Ocupacional, Nomina, y otros temas que se desarrollan en el paso del tiempo, siempre buscando la manera de lograr un desarrollo integral. A continuación se describen brevemente los ocho temas que se tomaron para este estudio para averiguar al mercado laboral de la ciudad de Quito, como los encuentra. Estos son: planeación, gestión, selección, inducción, gestión de desempeño, capacitación y desarrollo, Seguridad y Salud Ocupacional, y Comunicación Organizacional.

Para Idalberto Chiavenato, 2011, la planeación "es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar objetivos organizacionales en determinado tiempo, se busca anticipar la fuerza de trabajo y talento humano necesario para la actividad organizacional futura" (Chiavenato, 2011, pág. 128), es decir la planeación va de la mano directamente en el número, calidad, tipo de personal con el que se quiere contar, tomando en cuenta la estructura y los resultados que la empresa quiere lograr.

En cuanto a la gestión del área de talento humano, se entiende como la administración del capital humano que busca el bienestar, estabilidad y adaptabilidad de los colaboradores por medio de sueldos salarios, los servicios y beneficios existentes en las organizaciones. Así también la gestión de talento humano hace énfasis en las relaciones interpersonales, cultura y clima laboral, es decir, según Ramos (2012), el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente.

El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Según el autor (Chiavenato, 2011), la selección es una actividad positiva de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de la entrada de un nuevo empleado a la organización. En base a los requerimientos del cargo ya planteado se decide desarrollar el subsistema de reclutamiento y selección para contratar al nuevo colaborador que ejecutará de manera eficiente las funciones del puesto ofertado. Posteriormente, la inducción a los empleados ofrece a los trabajadores nuevos, la información que requieren para realizar sus funciones y responsabilidades, de igual manera debería ayudar para que se establezcan vínculos emocionales entre los nuevos y antiguos empleados.

Por otro lado, el desempeño, es un proceso que hace referencia al mejoramiento de las organizaciones y su capital humano para establecer metas, capacitar la fuerza laboral, para después evaluarla y recompensarla en cuanto a las necesidades de lo que la compañía quiera lograr. De igual manera refleja el énfasis que ponen los gerentes al motivar los esfuerzos dirigidos a metas de desempeño, en un mundo altamente competitivo (Dessler, 2011). Será indispensable entrenar al personal para brindar facilidades al trabajador para fomentar destrezas nuevas que pueda desempeñar en el puesto de trabajo, dando crecimiento tanto personal como profesional.

La capacitación o entrenamiento integral de los colaboradores se encuentra ligada estrechamente al desarrollo y crecimiento de las organizaciones, el diagnosticar las diferentes necesidades que se presenten en los contextos laborales, es un claro indicador de que las organizaciones buscan el crecimiento integral, no solo de las organizaciones sino de su capital humano, para que los trabajadores puedan desempeñarse adecuadamente dentro de los contextos organizacionales.

Para estos procesos, es necesario conocer las diferencias en cuanto a su enfoque y aplicación dentro de las instituciones, por un lado, el proceso para proporcionar competencias para un trabajo, habilidades y destrezas se denomina capacitación del personal y por otro lado aquellas características en donde se acentúa la adquisición de valores, estilos, trabajo en equipo y facetas de la personalidad, es conocido como desarrollo del personal (Arias & Heredia, 2013).

En cuanto a seguridad y salud ocupacional, es importante ofrecer en las empresas un ambiente laboral seguro por varias causas básicas que provocan accidentes: hechos fortuitos, condiciones de inseguridad y las conductas inseguras. Todos dentro de la organización, tanto empleados como empleadores, tienen obligaciones y derechos a cumplir, los patronos son responsables de proporcionar un centro de trabajo donde no haya peligros reconocidos, de conocer las normas obligatorias y de revisar las condiciones del centro de trabajo (Dessler, 2011).

Dentro de las empresas, ofrecer un ambiente laboral idóneo es importante por varias causas básicas que provocan accidentes: hechos fortuitos, condiciones de inseguridad y las conductas inseguras.

> “Todos dentro de la organización, tanto empleados como empleadores, tienen obligaciones y derechos a cumplir, los patronos son responsables de proporcionar un centro de trabajo donde no haya peligros reconocidos, de conocer las normas obligatorias y de revisar las condiciones del centro de trabajo. Los empleados por su parte tienen la obligación de cumplir con todas las normas aplicables con relación a la seguridad y salud ocupacional” (Dessler, 2011, pág. 644).

La comunicación constituye el campo principal en el estudio de las relaciones humanas y los métodos para mejorar la conducta de los colaboradores, es un área en la que cada persona puede lograr grandes progresos para mejorar su propia eficacia y sus relaciones interpersonales o con el mundo exterior. Es también el punto en donde se generan las mayores desavenencias y conflictos entre dos o más trabajadores así también entre los miembros de un grupo dentro de los sistemas organizacionales (Chiavenato, 2011).

CAPITULO II

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS

A continuación, se presentan los cuatro procedimientos que el análisis del mercado laboral, sobre las 100 empresas de entre 10 y 20 empleados, en la ciudad de Quito arrojó como los de mayor demanda. Por ello, se propone se desarrollen de inicio en el CPsA. Cada uno ha sido diseñado sobre la base de los requerimientos teóricos, sobre la información levantada en la encuesta desarrollada para este estudio. Cada uno de estos consta de trece subtemas, desarrollados como propuesta para que sea trabajada y mejorada siempre, ya en la práctica del CPsA.

Adicionalmente, se presenta el proceso de servicios de consultoría, que permite comprender los pasos que se deben llevar a cabo dentro de la institución, para dar el servicio que el mercado laboral solicita.

Los procesos, que presentaron mayor porcentaje de requerimiento, según la encuesta levantada durante el 2017 en la ciudad de Quito son: Planeación, Gestión de Desempeño, Capacitación y Desarrollo, Comunicación.

CAPITULO III

PROCESO DE SERVICIOS DE CONSULTORIA

3.1 INTRODUCCIÓN

3.1.1 Para el CPsA

El CPsA, como parte integrante de la Facultad de Piscología, apoya a los estudiantes de Clínica y Educativa, por lo que se ha visto necesario complementar con Psicología Organizacional. Por este motivo, resulta fundamental para su desarrollo, crecimiento y productividad adecuada, generar los servicios que puede brindar a la colectividad, a bajo costo, con servicios de calidad, apoyándose en sus Docentes y estudiantes de dicha carrera. Los procesos que se pueden ofertar, se describen en los anexos correspondientes.

3.1.2 Para el/la Docente y estudiantes

El compromiso con el CPsA, como parte integrante de la Facultad de Piscología, es importante. Tanto la funciones que debe cumplir el/la Docente, como el trabajo que será desarrollado por los estudiantes definidos para el efecto, responderán a la calidad y seriedad de actividades que involucran el proceso enseñanza – aprendizaje y que brindarán la oportunidad al CPsA de tener réditos económicos por esta actividad.

3.2 PROPOSITO

Ofertar al mercado laboral de empresas pequeñas y medianas, a bajo costo, servicios en los subsistemas de talento humano, para con ello, lograr que los resultados de la empresa beneficiada, (quien solicita el servicio), se vean optimizados.

3.3 ALCANCE

Dar a conocer al cliente los servicios de consultoría organizacional en el Área de Talento Humano con el respectivo uso de documentos y herramientas, que se pueden ofertar en los subsistemas que ofrece el Centro de Psicología Aplicada, con la finalidad de satisfacer las necesidades que presenten, tanto en nuestro acercamiento directo (visitas y llamadas), como en el requerimiento directo que puedan presentar.

3.4 OBJETIVO GENERAL

Implementar en el CPsA el servicio de consultoría en talento humano, a través de los estudiantes de Prácticas Pre-profesionales apoyados por un Docente Profesional de la rama de Psicología Organizacional, que generen un doble beneficio; económico para el CPsA y académico para los estudiantes con la entrega del proyecto en su materia.

3.5 OBJETIVO ESPECIFICO

- Brindar información y asesoramiento personalizado, a las empresas de Quito, por medio de estudiantes - consultores de la PUCE
- Apoyar a la empresa en la realización de los procedimientos del o los subsistemas ofertados, desde el diagnóstico hasta la entrega del producto final
- Brindar al cliente la oportunidad de recibir el servicio adecuado con los procedimientos definidos en los subsistemas de talento humano que requieran consultoría

3.6 DUEÑO DEL PROCESO

Dentro del CPsA, será necesario contar con un Docente Profesional de la rama de Psicología Organizacional, que será quien coordine las labores del área, tanto desde el punto de vista de los estudiantes que acuden como consultores, como en la relación con la persona encargada de la gestión y apoyo en la empresa contratante.

3.7 FLUJO DE ACTIVIDADES

Las actividades se pueden desarrollar de dos maneras: - empresas que piden apoyo al CPsA, y - llamadas telefónicas o visitas de los consultores del CPsA (estudiantes), ofertando los servicios que brinda el centro en los diferentes subsistemas de gestión de talento humano.

<u>En los dos casos se realizará en el CPsA, el siguiente procedimiento:</u>

1. Contacto con la empresa para para levantar requerimientos (formato de llamada o visita)
2. Analizar sus necesidades, comprendiendo la filosofía, objetivos y metas de la empresa
3. Organizar la información levantada con la empresa respecto a la necesidad, el tiempo, el riesgo, el costo y otros detalles adicionales, con lo que se establece el nivel de riesgo previo a la aceptación o no del servicio requerido (formato empresa - CPsA)
4. Establecer la agenda con la que se desarrollaría el proyecto (agenda con el Docente)
5. Definir con Vinculación, Acción Social, la opción de trabajar con Consultoría (Directora CPsA)
6. Presentar la oferta de servicios, bajo los términos que el CPsA disponga (consultor)
7. Arrancar con el proyecto, si existen las firmas de ambas partes de aceptación del servicio, sobre la base de los términos previamente establecidos (formato de firmas)
8. Firmar contrato inter empresarial, acordando las condiciones para ambas partes
9. La empresa cancelará el valor del anticipo, con el que se dará inicio al trabajo

<u>El estudiante - consultor, realizará el siguiente procedimiento:</u>

1. Mantener actualizado el listado de empresas que presenten interés por los servicios que se ofertan, ya sea a través de los estudiantes o los listados que entreguen del CPsA (secretaría)
2. Realizar un diagnóstico sobre el subsistema requerido dentro de la empresa
3. Dar a conocer a la empresa información y el tipo de instrumento que se aplicará, según el diagnóstico levantado
4. Presentar al Docente Profesional de la rama de Psicología Organizacional la información obtenida, para conjuntamente, establecer los parámetros a presentar a la empresa, guiándolo en la materia
5. Definir el cronograma de actividades a realizar (formato del subsistema)
6. Dar inicio a la consultoría de servicios en base a los subsistemas acordados

7. Trabajar con la información levantada, analizar dichos datos, emitir resultados e identificar las necesidades de mejora que requiera la empresa
8. El estudiante emite el informe – entregable
9. Según la contratación, presentar al Docente Profesional de la rama de Psicología Organizacional, los planes de mejora que el consultor considere, luego de realizar el procedimiento completo
10. Conjuntamente con el Docente Profesional de la rama de Psicología Organizacional, dar a conocer los resultados al Gerente o a la persona que haya sido delegada en la empresa
11. Una vez entregado el informe, se procederá a entregar la factura de cierre, conforme las cláusulas establecidas en el contrato firmado
12. Se cierra la consultoría, realizando una evaluación del procedimiento realizado y la satisfacción del cliente (formato "hoja de servicios" evalúa: CPsA, Docente, estudiante, el producto, el costo)
13. El consultor a cargo, emitirá su propia evaluación de la consecución de los resultados y las razones por las que se alcanzó o no el objetivo
14. Mantener actualizados los documentos y las copias de los formularios que tienen relación con el servicio de Psicología Organizacional que se brinde en el CPsA
15. El estudiante – consultor no podrá retirarse del cliente, mientras no se haya cumplido con el compromiso con el Anexo 1 (PSC-001-CEC) establecido por parte del CPsA

La empresa realizará el siguiente procedimiento:

1. Una vez aprobada la propuesta, la gerencia general cancelará al CPsA el % de anticipo que se haya definido, para dar inicio a la consultoría
2. La gerencia notificará a los empleados que se llevará a cabo el procedimiento y presentará a los consultores que lo realizarán
3. La empresa es la responsable de obtener los consentimientos informados de todos los empleados que serán evaluados, conforme los formatos que tiene la facultad
4. La empresa presentará documentos anteriores, para analizar los resultados alcanzados a esa fecha
5. Se coordinará el cronograma de trabajo con el personal unos días antes de iniciar la consultoría
6. Se llevará a cabo la consultoría, según cronograma previsto
7. Se analizará conjuntamente la situación de la empresa, para diagnosticar y proponer las herramientas y técnicas convenientes
8. Cancelará los haberes del servicio recibido

El Docente Profesional de la rama de Psicología Organizacional deberá:

1. Receptar y dar seguimiento a todas las llamadas o visitas que tenga el CPsA solicitando el servicio de la rama organizacional
2. Llevar el seguimiento de llamadas y visitas que se realice a las empresas a ofertar el servicio
3. Proponer y negociar con la empresa, sobre la base de los valores establecidos por el CPsA
4. No podrá arrancar el servicio mientras no se haya autorizado en el CPsA el arranque, una vez se tenga cancelada la factura inicial del servicio
5. Verificar que se tenga firmados los consentimientos informados de todos los empleados que serán evaluados, conforme los formatos que tiene la facultad
6. Manejar un control de horas que le permita conocer, controlar y reportar el tiempo utilizado por los estudiantes y el Docente en cada uno de los servicios ofertados
7. Responsable de cumplir y hacer cumplir las condiciones establecidas para lograr los resultados profesionales y económicos esperados
8. Presentar trimestralmente los avances en cada cliente y en los prospectos a la Directora del CPsA, conforme los indicadores que se hayan definido para su cumplimiento

9. El Docente Profesional de la rama de Psicología Organizacional no podrá retirarse del cliente, mientras no se haya cumplido con el compromiso con el Anexo 2 (PSC-002-CD) establecido por parte del CPsA

En el CPsA, los procedimientos:

1. Mantener un archivo de empresas, en el que se incluirá los datos de toda organización que pida asesoría del CPsA, ya sea a través de llamadas telefónicas o visitas que realicen interesados al centro
2. Entregar al Docente Profesional de la rama de Psicología Organizacional, las novedades que se presenten diariamente respecto a pedidos de la rama organizacional
3. Apoyar en el seguimiento a las empresas que le sea solicitado por parte del Docente Profesional de la rama de Psicología Organizacional
4. Emitir la factura, contrato y documentos de la relación del CPsA con la empresa, bajo las normas establecidas por la PUCE
5. Asegurarse del pago inicial para arrancar con el servicio
6. Atender a las llamadas que la empresa cliente realice al CPsA, solicitando ser atendidos por la Directora, la Docente Profesional de la rama de Psicología Organizacional o los estudiantes
7. Una vez concluido y entregado el producto final en el CPsA, emitirá la factura para ser entregada al cliente, conjuntamente con el informe final, por parte del Docente Profesional de la rama de Psicología Organizacional y del estudiante – consultor
8. Se realizará la evaluación de los resultados obtenidos, para dejar constancia del servicio
9. Mantendrá los archivos y documentos del CPsA, como constancia del servicio brindado
10. Mantener los archivos de la información relacionada a las empresas a quienes se ofrece el servicio, así como aquellas a las que se brinda el servicio, con el ánimo de dar seguimiento y poder ofrecer nuevos servicios de consultoría posteriormente.

3.8TIEMPOS ESTIMADOS

El Docente Profesional de la rama de Psicología Organizacional, que se encuentre a cargo en el CPsA de las prácticas de esta carrera, deberá desarrollar un cronograma tentativo con el total de horas aproximadamente requeridas para cada uno de los servicios que se oferta, tomando en cuenta las horas establecidas para cada estudiante, así como las suyas.

3.9POLITICAS

Las políticas que se mencionan a continuación, permitirán al Docente Profesional de la rama de Psicología Organizacional encargado en el CPsA, cumplir y hacer cumplir las condiciones establecidas para lograr los resultados profesionales y económicos esperados.

No.	POLITICAS INTERNAS EN EL CpsA
1	Se revisará la normativa legal de la PUCE con relación a Consultorías que se pueden ofrecer (normativa de la universidad, de la facultad y del CPsA)
2	Verificación del cumplimiento de las reglas y procedimientos administrativos de la universidad, con respecto a la Consultoría
3	Se atenderá a toda empresa que llame a pedir el servicio, así como se establecerá condiciones para llamar y/o visitar clientes, por parte de los estudiantes Anexo 3 (PSC-003-FLV)
4	El consultante que accediere al servicio que el Centro ofrece, deberá cancelar la cantidad correspondiente acordada en el contrato que se ejemplifica como modelo inicial en el Anexo 4 (PSC-004- FCASCPsA) , previo al inicio de cualquier actividad

5	El iniciar el servicio con una empresa, dependerá de las condiciones previamente analizadas, sobre la base de las políticas establecidas por el CPsA y por la disponibilidad de los estudiantes – consultores
6	Es indispensable que el Docente Profesional de la rama de Psicología Organizacional analice previamente a comprometerse, las necesidades del pedido, comprendiendo la filosofía, objetivos y metas de la empresa, así como el requerimiento en cuanto a tiempo, riesgo, costo y otros detalles establecidos por el CPsA. Ya que se tomará una evaluación a la empresa en cuestión con el Anexo 5 (PSC-005-HRE)
7	Todo procedimiento que se lleve a cabo, deberá ser documentado sobre los formatos establecidos en este proceso
8	El estudiante encargado de una empresa, realizará el subsistema hasta el cierre del proceso, independiente de que haya o no terminado sus horas de la materia de Prácticas Pre profesionales
9	Para la aplicación del servicio se definirá el cronograma de trabajo, sobre la base del semestre de clases, para que el estudiante pueda llevar a cabo este proyecto como parte de su materia de Prácticas Pre profesionales
10	En los casos en los que la actividad sea menor a 256 horas o 17 semanas, el Docente Profesional de la rama de Psicología Organizacional, deberá asignar dichas actividades como parte de las horas de Vinculación con la Colectividad o Acción Social, según lo haya determinado la Universidad. Las horas se controlarán mediante la hoja de asistencia dado en el Anexo 6 (PSC-006-HA)
11	Para dar inicio y concluir la relación con la empresa es indispensable la visita del Docente Profesional de la rama de Psicología Organizacional, conjuntamente con el estudiante – consultor
12	Como se establece en las políticas generales de vinculación con la sociedad, es indispensable la difusión del conocimiento en programas de formación continua dirigidos a la sociedad en general, asesoría, consultoría y prestación de servicios profesionales
13	Los programas de servicio a la comunidad, componente integrante de las prácticas pre profesionales de los estudiantes, buscan el desarrollo integral y sostenible de personas y comunidades de sectores urbano-marginales y rurales

No.	**POLITICAS EN LA EMPRESA CLIENTE**
1	Se deberá firmar el contrato y pagar el anticipo, previamente a iniciar la consultoría
2	Identificar las necesidades de la empresa, según el requerimiento establecido, apoyándose en los documentos que tenga de respaldo
3	Realizar el diagnóstico del subsistema solicitado y proponer el nivel de profundidad al que se debe llegar, según las condiciones establecidas en el contrato
4	La gerencia se encargará de notificar a los empleados que se va a trabajar con los estudiantes – consultores, para solicitar la predisposición de los empleados en colaborar con la información o datos solicitados
5	Es necesario que el CPsA reciba la evaluación de la satisfacción de los servicios brindados en la empresa, puesto que, con ello, logrará mantener el mejoramiento continuo de los procesos ofertados. Como se presenta en el Anexo 7(PSC-007-CSI)
6	Se realizará un diagnóstico sobre el tipo de instrumento que se aplicará, dependiendo el número de empleados, giro del negocio, requerimiento de la empresa y la aprobación del mismo. Esta información quedará registrada en el contrato que se firme entre las partes
7	El Docente dará a conocer a la empresa, la información y el tipo de instrumento que se aplicará

8	La empresa se compromete a entregar toda la información requerida por el estudiante – consultor, para gestionar a la brevedad los datos según lo requerido en el Anexo 8 (PSC-008-DDE)
9	Los empleados de la empresa que ser designe para aportar con información, mantendrán e respeto y consideración requeridos para que el estudiante pueda cumplir con su función

No.	**POLITICAS INTERNAS PARA EL DOCENTE PROFESIONAL**
1	Disponibilidad para cumplir con los requerimientos por parte del cliente
2	Acuerdo de confidencialidad
3	El Docente profesional de Psicología Organizacional que tiene a cargo a los estudiantes definidos para este proyecto, será el Docente de la materia de Prácticas Pre profesionales
4	Se encargará de dar a conocer el Código de Ética del APA a todos los involucrados

No.	**POLITICAS INTERNAS PARA EL ESTUDIANTE**
1	Acuerdo de confidencialidad
2	Compromiso de cumplimiento de normativa
3	Responsable de cumplir con los procedimientos establecidos para los estudiantes consultores que desarrollen este proyecto
4	Según las condiciones éticas de APA, el estudiante deberá comprometerse a incrementar los conocimientos profesionales para mejorar las condiciones de los colaboradores dentro de los contextos organizacional
5	El estudiante se compromete a cumplir con los principios generales establecidos en el código de ética APA, beneficencia, no maleficencia. Fidelidad, responsabilidad, integridad, justicia y respecto por los derechos y la dignidad de los colaboradores.
6	Mantener actualizados los documentos y las copias de los formularios que tienen relación con el servicio de Psicología Organizacional que se brinde en el CPsA
7	El estudiante – consultor no podrá retirarse del cliente, mientras no se haya cumplido con el compromiso establecido por parte del CPsA

3.10 REQUISITOS

- Toda empresa a la que se presente un estudiante – consultor, debe tener previamente firmado el contrato y pagado el anticipo acordado
- El contrato se realizará entre el CPsA y la empresa
- La empresa firmará el contrato de Prácticas pre profesionales con la universidad y tendrá el nombre del estudiante – consultor que participará
- Al finalizar la consultoría la empresa deberá pagar la totalidad del valor acordado, previo a la recepción de informe final y a la calificación del servicio ofertado

3.11 REFERENCIAS

Se incluyen aquí todos los documentos del CPsA que se definen para el Proceso:

CODIGO	**DOCUMENTO**
PSC-001-CEC	Anexo 1: Compromiso del Estudiante Consultor
PSC-002-CD	Anexo 2. Compromiso Docente
PSC-003-FLV	Anexo 3. Formato para llamada visita
PSC-004-CASCPsA	Anexo 4. Formato del contrato de aceptación del servicio Centro de Psicología Aplicada

PSC-005-HRE	Anexo 5. Hoja de retroalimentación a la empresa
PSC-007-HA	Anexo 6. Hoja de Asistencia
PSC-006-CSI	Anexo 7 Calificación del servicio por parte de la Institución

3.12 HERRAMIENTAS DE USO

El CPsA deberá adquirir las herramientas e instrumentos que se pueda necesitar previo a ofrecer los servicios de cada subsistema, analizando costo – beneficio de adquirir dichos elementos.

Anexo 1: Compromiso del Estudiante Consultor

Quito xxx de xxx, 2018

Yo (Nombres y Apellidos) con CI: (xxxxx
Me comprometo a cumplir con la siguiente normativa

- ✓ Desarrollar la práctica prevista con eficiencia, responsabilidad, calidad y ética
- ✓ Respetar el presente reglamento, la normativa interna y políticas de atención del Centro de Psicología Aplicada
- ✓ Presentar al supervisor el registro de asistencia de las prácticas
- ✓ Respetar los valores, creencias, opiniones y decisiones de la empresa
- ✓ Manejar con veracidad y confidencialidad los conocimientos y las técnicas
- ✓ Toda gestión a realizar en la empresa debe contar SIEMPRE con la autorización de mi supervisor/a

Nombre del Practicante
Firma

Anexo 2: Compromiso Docente

Quito xxx de xxx, 2018

Yo Nombres y Apellidos xxxxx con CI:
Me comprometo a cumplir con la siguiente normativa

- ✓ Desarrollar la práctica prevista con eficiencia, responsabilidad, calidad y ética
- ✓ Respetar el presente reglamento, la normativa interna y políticas de atención del Centro de Psicología Aplicada
- ✓ Respetar los valores, creencias, opiniones y decisiones de la empresa
- ✓ Manejar con veracidad y confidencialidad los conocimientos y las técnicas

Nombre del Docente
Firma

Anexo 3: Formato para llamada visita

Buenos días

Sr/Sra. xxxx

Mi nombre es XXX y le llamo a nombre del Centro de Psicología Aplicada de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador conocida como PUCE, el motivo de mi llamada es para comentarle que:

1. El CPsA presta servicios psicológicos a la comunidad tanto universitaria como externa, cuenta con las áreas de psicología clínica, educativa y organizacional
2. Por ello, esta llamada es para ofertarle los servicios de consultoría que brindamos con los docentes y estudiantes de la PUCE, en los subsistemas de XXXX
3. Me gustaría saber si ustedes están interesados en que les visitemos para darles información respecto a lo que podemos asesorarles y conocer a su vez, cuáles son las necesidades en el campo de talento humano que pudiéramos solventar a través del CPsA.

Si / No

Si la respuesta es negativa, se le agradece se le recuerda que estamos a las órdenes para cuando puedan requerirlo.
Si la respuesta es positiva, se coordina la cita, según calendarios disponibles.

Muchas gracias por su aceptación, para conocer dichas necesidades en el área de RRHH es necesario llenar un formulario de datos demográficos de su empresa, así también, solicitamos nos facilite un mail a donde le enviaremos toda la información con respecto a los servicios con los que cuenta el CPsA.

Nombre	Cargo	Fecha visita	Hora

¿Con cuántos empleados cuenta la organización?
Tienen departamento de Talento Humano SI _____ NO _____
Le interesaría recibir información de los servicios que brinda el CPsA SI ___ NO ___
La dirección para enviarle información por mail: _____
Despedida:
Muchísimas gracias estaremos enviando la información respectiva.
Le agradezco por la atención prestada
Saludos, nos pondremos en contacto con ustedes

Anexo 4. Formato del contrato de aceptación del servicio Centro de Psicología Aplicada

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

ACUERDO PARA LA REALIZACIÓN DE PRÁCTICAS PRE-Profesionales
ENTRE EL CENTRO DE PSICOLOGIA APLICADA Y LA EMPRESA_____
Comparecen a la celebración del presente Contrato, en su calidad de Representante Legal XXXX, de la compañía. Con **RUC: XXX** que en adelante y para los efectos del presente contrato se le denominará "**LA EMPRESA**", y, por otra parte, la señora XXXXX en su calidad de representante legal; quienes de forma libre y voluntaria convienen celebrar el
Contrato de Prácticas Pre-profesionales, al tenor de las siguientes cláusulas:

En la ciudad de Quito, al día ___ del mes de _____ del año_____ comparece debidamente autorizado por el señor Rector PUCE por una parte la Mtr. VERONICA EGAS en calidad de Directora de CPsA y por otra _____S.A, debidamente representado por _____ en calidad de_____, quienes, de forma voluntaria suscriben el presente acuerdo para el desarrollo de las prácticas pre-profesionales de los estudiantes de la PUCE, con sujeción a las políticas mencionadas anteriormente

Representante Legal Empresa

_____

Docente PUCE

_____

Anexo 5: Hoja de retroalimentación a la empresa

CENTRO DE PSICOLOGÍA APLICADA	**PROCESO DE SERVICIOS DE CONSULTORIA**	
CODIGO: PSC-005-HRE	Anexo 5: Hoja de retroalimentación a la empresa	
Edición: 01		Pág. 5 de 8

Es importante para nosotros como Centro de Psicología Aplicada, conocer cuáles son las empresas con las cuales podríamos seguir trabajando y brindando nuestros servicios en un futuro.

NOMBRE
CARGO
AREA

INSTITUCION	**IDONEA**	**RAZONES**

SEGUIR ☐ **NO SEGUIR** ☐

Firma

Anexo 6 Hoja de Asistencia

CENTRO DE PSICOLOGÍA APLICADA	**PROCESO DE SERVICIOS DE CONSULTORIA**	
CODIGO: PSC-006-HA	Anexo. 6 Hoja de Asistencia	
Edición: 01		Pág. 6 de 8

NOMBRE DEL PRACTICANTE/ CONSULTOR……

Subsistemas/as desarrollado ……

Nivel: _____

Fecha de la evaluación: _____

Empresa/ Institución _____

Fechas/ semana	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	#HORAS	FIRMAS SUPERVISOR	OBSERVACIONES
ENERO 8-13								
								VACACION
TOTAL DE HORAS MENSUALES								
TOTAL DE HORAS MENSUALES								

SUPERVISOR PUCE: _____

FIRMA: _____

Anexo 7: Calificación del servicio por parte de la Institución

CENTRO DE PSICOLOGÍA APLICADA	**PROCESO DE SERVICIOS DE CONSULTORIA**	
CODIGO: PSC-007-CSI	Anexo 7: Calificación del servicio por parte de la Institución	
Edición: 01		Pág. 7 de 8

El siguiente cuestionario tiene como finalidad evaluar el cumplimiento de los servicios brindados por el Centro de Psicología Aplicada.

	ESCCALA DE VALORACION									
CRITERIOS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Cumplimiento de tareas que fueron acordadas										
Valoración general de la asesoría técnica brindada										
El plan del proyecto es presentado a tiempo										
Se respeta los parámetros formales anunciados										
Están presentes los contenidos solicitados										
El plan describe bien las actividades que se realizarán en la institución										
Existe coherencia entre la planificación y la ejecución de actividades										

NOMBRE
CARGO
AREA
FIRMA

Anexo 8 Datos demográficos de la empresa

Para el Centro de Psicología Aplicada es necesario conocer:

Empresa/ Institución		**Zona geográfica:**		No. Empleados	
Tipo de empresa	Pública	Privada	ONG	Mixta	Otro
Cobertura de servicios		Local	Nacional	Internacional	
Cargo de la persona que responde		Sexo:	Edad:	Tiempo en la empresa en(en años):	
Le gustaría recibir información posterior de este estudio		SI	NO	**Mail de contacto:**	
Teléfonos de contacto:					

CAPITULO IV

PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

4.1 INTRODUCCIÓN

Para apoyar a las empresas en la planeación de su departamento de talento humano es necesario conocer de qué se trata este subsistema.

Según afirmara Idalberto Chiavenato, la planeación es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar objetivos organizacionales en determinado tiempo, se busca anticipar la fuerza de trabajo y talento humano necesario para la actividad organizacional futura (Chiavenato, 2011).

Otra afirmación, indica que, la planeación es el elemento del proceso administrativo encargado de diagnosticar el presente de una empresa y, con base de ello, proponer a futuro las definiciones estratégicas, tácticas y operacionales que permitan a la institución ser sostenible en el tiempo. Determina el rumbo, el norte, la dirección hacia donde ir como las opciones o alternativas más adecuadas para llegar al destino previsto (Louffat, 2016).

En el marco de planeación se encuentran definido los objetivos y estrategias centrales. Cuando se realiza el subsistema de planeación se maneja un enfoque estratégico y prospectivo, el área de talento humano necesita alcanzar objetivos organizacionales a través de la elaboración y formulación de la estrategia y a esto se denomina Subsistema de Planeación. Este es considerado como el primer elemento del proceso de administrativo que cumple con la función de establecer las bases administrativas y profesionales de una organización sea esta pequeña, mediana o grande.

4.2 PROPOSITO

Es necesario conocer si la empresa cuenta con una planificación estratégica, si es así, los responsables de talento humano deberán coordinar las actividades y establecer los indicadores a medir a lo largo del año para dar inicio a la planeación de TH, una vez haya sido aprobado por parte de la gerencia.

En caso que la empresa no cuente con la planificación estratégica, entonces le corresponde al responsable de talento humano, definir la misión, visión, objetivos, valores, organigrama, políticas de calidad, cuadros y tableros de control en cuanto a las expectativas del cliente, socios, asociados, externos e internos; en general, grupos de interés.

También es necesario, desarrollar actividades como: establecer políticas de responsabilidad social, estudios de mercado, análisis FODA, tanto para el área como para los demás departamentos. Es indispensable trabajar con encuestas a clientes, informes de grupos focales, entre otros. Esta información es requerida para establecer adecuadamente los lineamientos estratégicos y objetivos generales para el desarrollo del subsistema de planeación dentro de los contextos organizacionales.

4.3 ALCANCE

Dentro de la planeación del talento humano, se incursiona en todo lo que significa planificar el número, calidad, tipo de personal con el que se quiere contar, tomando en cuenta la estructura y los resultados que la empresa quiere lograr. Se busca entonces, en este subsistema, alcanzar los

objetivos empresariales, gestionando todo el personal requerido para la organización, así como las actividades que debe desarrollar, es esta área la responsable de conocer y dar a conocer la estructura que debe tener la empresa, quienes son los responsables de las diferentes actividades y la importancia de obtener los resultados como equipo de trabajo.

Para las entidades y empresas públicas, actualmente la ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, presenta la Norma Técnica de Planeación de Talento Humano, establece en los artículos 54 y 55 de la LOSEP que la estructura del Sistema Integrado de Desarrollo de Talento Humano del Servicio Público, está conformada, entre otros por el Subsistema de Planificación de Talento Humano, al que se define como: "el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente" (NORMA TECNICA SUBSISTEMA PLANIFICACION DE TALENTO HUMANO MIN TRABAJO, 2016).

4.4 OBJETIVO GENERAL

Establecer las definiciones estratégicas, tácticas y operacionales para alcanzar los objetivos de talento humano, propuestos para la organización.

4.5 OBJETIVO ESPECIFICO

- ✓ Presentar una propuesta de planeación estratégica, conforme la realidad de la empresa cliente
- ✓ Apoyar a la empresa a estructurar el procedimiento y las reglas que requiere desarrollar internamente, para establecer su planeación y poder mantenerla y actualizarla anualmente
- ✓ Asesorar a la empresa y dar seguimiento en la ejecución del proceso para las mejoras a alcanzar.

4.6 DUEÑO DEL PROCESO

Dentro de la organización se deberá asignar a una persona o un equipo responsable para la gestión de Talento Humano. Será la o las encargadas del proceso de planeación y apoyo a los consultores externos que el CPsA ponga a su disposición. Los principales directivos de la empresa, serán las personas responsables de aprobar la propuesta, esto quiere decir que conformarán la estructura organizacional, formularán y reformularán el plan estratégico y los planes de acciones futuros.

4.7 FLUJO DE ACTIVIDADES

Las actividades para el subsistema de planeación del área de Talento Humano se desarrollarán de la siguiente manera:

<u>Actividades para Planeación</u>

1. Se realizará un diagnóstico inicial sobre la situación actual de la empresa
2. Si la empresa cuenta con el subsistema, se revisará los contenidos de misión, visión, valores organizacionales, organigrama, políticas de calidad y de responsabilidad social y específicamente políticas de talento humano
3. El consultor, conjuntamente con el responsable del subsistema de planeación, definirán los productos, estrategias y planes de acción que la empresa necesita para que el personal cumpla con los objetivos organizacionales
4. Una vez se ha definido el plan estratégico, la entidad define acciones para su cumplimiento, que se consolidan en los planes de acción que se encargarán a los diferentes cargos. Dado en el Anexo 1 (PPTH-001-PEI9

5. Se procederá a realizar un análisis FODA para conocer los factores críticos y de éxito que tenga la empresa
6. En caso de no contar con planeación previa, se levantará la propuesta de PE, para lo cual se realizarán reuniones para identificar los factores críticos y los indicadores de lo que se espera alcanzar con el personal en la empresa
7. Se presentará a gerencia la propuesta para que, en consenso la acepten como consultoría del CPsA, en caso que la empresa no pueda tomar la decisión directamente y dependa de socios u otros para aprobarla
8. Una vez presentada la propuesta, el estudiante - consultor trabajará con la información aprobada y realizará con dichos datos y los indicadores de seguimiento respectivos
9. Presentará los documentos finales y cerrará el proyecto con la gerencia.

Actividades para cualquier subsistema

1. Todas las actividades mencionadas, serán levantadas por el estudiante – consultor y presentadas siempre al Docente Profesional de la rama de Psicología Organizacional, previo a ser mostradas en la empresa a la que se está brindando el servicio
2. Una vez concluidas las actividades o el tiempo estimado para el servicio, se procederá a entregar el informe final, así como el formato de evaluación al CPsA y la factura de cierre, conforme las cláusulas establecidas en el contrato firmado previamente
3. El estudiante – consultor cierra la consultoría, realizando una evaluación del procedimiento realizado y la satisfacción del cliente (formato "hoja de servicios" evalúa: CPsA, Docente, estudiante, el producto, el costo) y emite su informe de cierre
4. El estudiante – consultor será el encargado de organizar los documentos y archivarlos conforme las reglas establecidas en el CPsA
5. El estudiante - consultor a cargo, emitirá su propia evaluación de lo aprendido, así como de la consecución de los resultados y las razones por las que se alcanzó o no el objetivo
6. Entregará al Docente Profesional de la rama de Psicología Organizacional su documento de horas cuadrado con las actividades realizadas dentro y fuera de la empresa, para completar el servicio, así como emitirá recomendaciones respecto a mejoras en la materia de prácticas pre profesionales.

4.8 TIEMPO ESTIMADO

El Docente Profesional de la rama de Psicología Organizacional que se encuentre a cargo en el CPsA de las prácticas de esta carrera, deberá desarrollar un cronograma tentativo con el total de horas requeridas (aproximadamente) para cada uno de los servicios que se oferta y posteriormente presentará su planteamiento de horas utilizadas versus programadas, para ir mejorando los cronogramas establecidos dentro del CPsA para brindar este servicio.

4.9 POLITICAS

Se definen políticas internas dentro del CPsA y políticas que se deben presentar al cliente previo al servicio, para evitar malos entendidos y tener claras las condiciones de contratación antes de iniciar el procedimiento.

No.	POLITICAS EN LA EMPRESA CLIENTE
1	Se deberá firmar el contrato y pagar el anticipo, previamente a iniciar la consultoría
2	Identificar las necesidades de la empresa, según el requerimiento establecido, apoyándose en los documentos que tenga de respaldo, para lo cual se propone el Anexo 2 (PPTH-002-PEI)

3	Realizar el diagnóstico de la planeación estratégica de TH y proponer el nivel de profundidad al que se debe llegar, según las condiciones establecidas en el contrato
4	La gerencia se encargará de notificar a los empleados que se va a trabajar con los estudiantes – consultores, para solicitar la predisposición de los empleados en colaborar con la información o datos solicitados
5	La empresa se compromete a entregar toda la información requerida por el estudiante – consultor, para gestionar a la brevedad el servicio
6	Se realizará un diagnóstico sobre el tipo de instrumento que se aplicará, dependiendo del número de empleados, giro del negocio, requerimiento de la empresa y la aprobación del mismo. Esta información quedará registrada en el contrato que se firme entre las partes
7	El Docente dará a conocer a la empresa, la información y el tipo de instrumento que se aplicará
8	Es necesario que el CPsA reciba la evaluación de la satisfacción de los servicios brindados en la empresa, puesto que, con ello, logrará mantener el mejoramiento continuo de los procesos ofertados.
9	Los empleados de la empresa que se designe para aportar con información, mantendrán el respeto y consideración requeridos para que el estudiante pueda cumplir con su función

No.	**POLITICAS SUBSISTEMA DE PLANEACION**
1	Los colaboradores y contratistas de la organización serán los responsables de participar activamente en la construcción de planes de acción y reformulación de proyectos que se deba realizar para el levantamiento de la planeación. Anexo 3 (PPTH-003-NEC)
2	Durante la estancia del CPsA a través de los estudiantes – consultores en la empresa, se convocará y coordinará reuniones para conocer los avances y el apoyo que pueden estar requiriendo para completar el levantamiento de la información necesaria en el direccionamiento estratégico de la organización
3	Para la elaboración del plan estratégico de la empresa, será indispensable realizar un diagnóstico interno y externo de la entidad, incluyendo un análisis FODA para conocer las fortalezas, prevenir el efecto de las debilidades, utilizar a tiempo las oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas del análisis realizado Anexo 4 (PPTH-004-FODA)
4	En caso que exista la planeación estratégica, se realizará el análisis del FODA, tomando en cuenta lo dicho versus lo real, para presentar las posibles soluciones a novedades que ya se pueden estar manifestando
5	Se debe realizar un seguimiento permanente a todos los elementos del direccionamiento estratégico con el fin de identificar el cumplimiento efectivo de los mismos, de otra parte, si es necesario proponer ajustes
6	Se realizarán las actividades, control de objetivos, metas e indicadores, tomando en cuenta la ejecución presupuestal con la finalidad de monitorear su cumplimento
7	El plan de acción de TH y los planes de acción por procesos deben de estar articulados con el plan estratégico de la empresa, sobre la base del cuadro de control que se propone en el Anexo 5 (PPTH-005-CC)
8	El servicio del CPsA incluirá la consolidación de los planes de acción establecidos para los diferentes cargos y elaborará un informe, presentando estos datos por parte del estudiante - consultor para finalizar la consultoría en una fecha acordada por ambas partes.

4.10 REQUISITOS

El servicio de consultoría requerirá de algunas actividades y documentos por parte de la empresa. Dentro de lo solicitado para armar la planeación, se encuentran entre otros:

- Informes de grupos focales
- Encuestas de clientes
- Informes o resúmenes postventa
- Buzón de sugerencias

- Quejas y reclamos
- Información obtenida de medios electrónicos (Internet, intranet)
- Si poseen cuadros o tableros de control
- Se dará a conocer si la empresa está en condiciones de implementar el plan carrera, clima laboral y rotación
- Informe de estudios de mercado
- Informe de asociaciones del sector

4.11 REFERENCIAS

Se incluyen aquí todos los documentos del CPsA que se definen para el Proceso:

CODIGO	DOCUMENTO
Empresa	Documentos anteriores sobre subsistema de Planeación
Empresa	Formato de seguimiento plan de acción años anteriores (opcional)
Empresa	Formato de cuadros y tableros de control
Empresa	Formato de análisis FODA (general o por departamento)
Empresa	Nomina empleados
Empresa	Informes o resúmenes postventa Clima laboral y rotación Informe de estudios de mercado Informe de asociaciones de sector
PPTH-001-PEI	Formato de plan estratégico inicial
PPTH-002-NEC	Fichas de levantamiento de necesidades y expectativas del cliente
CPsA	Contrato firmado
CPsA	Carta o factura que indique que el cliente está al día con los pagos

4.12 HERRAMIENTAS DE USO

El CPsA deberá adquirir las herramientas que se pueda necesitar para brindar el servicio de planeación.

Anexo 1: Formato de Plan Estratégico Inicial

CENTRO DE PSICOLOGÍA APLICADA	**PLANEACION ESTRATEGICA**
CODIGO PPE-001-FPEI	Anexo 1 Formato de Plan Estratégico Inicial
Edición: 01	Pág. 1 de 5

DIAGNOSTICO

	Descripción	**Lista de chequeo**
Misión	La misión que el establecimiento defina como propia deberá dar a conocer la razón de ser del establecimiento, es decir lo que debe realizar como organización, para que y a quien estarán dirigidas las actividades que realice el establecimiento.	
Visión	La visión del establecimiento, debe considerar una mirada de largo plazo por parte de los Directivos del establecimiento, respecto de aquello en que desean convertirse como organización en un horizonte de largo plazo.	
Análisis De La Situación: Análisis FODA	La aplicación de este modelo de análisis le permitirá al equipo directivo identificar las competencias distintivas con que cuenta su establecimiento, estas son las capacidades y recursos específicos que posee la organización y poder identificar la mejor manera de utilizarlos	
Objetivos Estratégicos	Son el resultado que la organización espera alcanzar en el largo plazo y deben estar alineados con la visión y la misión corporativa que haya definido el establecimiento. Además, de acuerdo a su naturaleza deben ser coherentes con las políticas fijadas por la empresa	
Organigrama		
Políticas Corporativas	Definir las políticas que la institución aplicará en los diversos ámbitos existentes al interior de la institución. Si bien es cierto estás políticas tendrán un matiz propio de la institución que las elabora	
Gestión Financiera Contable Y Presupuestaria	Elaboración del presupuesto anual para recursos humanos • Informes o resúmenes postventa • Si poseen cuadros o tableros de control	
Mejoramiento De Los Índices De Satisfacción Usuaria.	• Encuestas de clientes • buzón de sugerencias • Quejas y reclamos	

Anexo 2: Acta de Reunión

CENTRO DE PSICOLOGÍA APLICADA	**PLANEACION ESTRATEGICA**	
CODIGO PPE-002-AR	Anexo 2: Acta de Reunión	
Edición: 01		Pág. 2 de 5

NOMBRE ORGANIZACIÓN						
ACTA DE REUNION #						
Fecha:	**HORA INICIO**			**HORA FINAL**		
Asistentes						
1	Firma		Área			
2						
3						
4						
Temas Tratados						
1						
2						
3						
4						
Compromisos de la Reunión						
item	**Asunto**	**Responsable**	**Fecha de cumplimiento**	**SI**	**NO**	**Área**

Nota: este documento puede ser utilizado para cualquier tipo de reunión que se genere para levantar información respecto a la Planeación Estratégica de Talento Humano

Anexo 3: Levantamiento de Necesidades y Expectativas del cliente

CENTRO DE PSICOLOGÍA APLICADA	**PLANEACION ESTRATEGICA**	
CODIGO PPE-003-LNEC	Anexo 3 Levantamiento de Necesidades y Expectativas del cliente	
Edición: 01		Pág. 3 de 5

DETECCION DE NECESIDADES		
FECHA		
COLABORADOR		
AREA		
CARGO		
Correo (empresa)		
Descripción Necesidad (queja o apelación)		
Responsable área de Planeación		
Cargo :		
Descripción soluciones inmediatas	**SI :**	**NO :**
Proceso		
1		
2		
3		
4		
5		

Anexo 4: Formato de FODA

CENTRO DE PSICOLOGÍA APLICADA	**PLANEACION ESTRATEGICA**	
CODIGO PPE-004-FODA	Anexo 4 Formato de FODA	
Edición: 01		Pág. 4 de 5

FODA		
Análisis Interno		**Análisis Externo**
Positivas	**Fortalezas**	**Oportunidades**
	1	1
	2	2
	3	3
Debilidades		**Amenazas**
Negativas	1	1
	2	2
	3	3

REGISTRO DE ASISTENCIA (GRUPOS FOCALES)				
DUEÑO DEL PROCESO:				
TEMA				
FECHA				
HORA				
LUGAR				
CAPACITADOR				
N°	NOMBRE	CARGO	C.I	FIRMA
1		XX	X	X

Anexo 5: Cuadro de Control

	PLANEACION ESTRATEGICA	
CODIGO PPE-005-CC	Anexo 5 Cuadro de Control	
Edición: 01		Pág. 5 de 5

CUADRO DE CONTROL										
RESPONSABLE										
AREA										
FECHA										
Indicador	**Descripción**	**Objetivo**	**Resultado**	**Desvío**	**Tolerancia**	**Bajo**	**Medio Bajo**	**Medio**	**Medio alto**	**Alto**

CAPITULO V

PROCESO DE GESTION DE DESEMPEÑO

CENTRO DE PSICOLOGÍA APLICADA	**Procedimiento: Servicio de consultoría para brindar asesoramiento en el subsistema de Gestión de Desempeño**			
CODIGO: PSC-003-GD		Edición 01	JUNIO 2018	Pág. 1 de 5

5.1 INTRODUCCIÓN

Con respecto al desarrollo del proceso de gestión de desempeño será indispensable conocer la complejidad, tamaño, número de colaboradores, giro de negocio y se deberá aplicar un proceso que beneficie al empleado y a la empresa.

La evaluación del desempeño del personal, parte desde la fijación de sus objetivos, para así llegar a la productividad deseada. El encargado de área de talento humano o quien desarrolle el presente subsistema, apoyará en este cometido tomando como base los requerimientos de cada colaborador y las funciones esperadas para el cumplimiento de sus objetivos.

De igual forma este proceso hace parte de un elemento para el mejoramiento de las organizaciones y su capital humano para establecer metas, capacitar la fuerza laboral, para después evaluarla y recompensarla en cuanto a las necesidades de lo que la compañía quiera lograr. De igual manera refleja el énfasis que ponen los gerentes al motivar los esfuerzos dirigidos a metas de alto desempeño, en un mundo altamente competitivo (Dessler, 2011).

> "En algunas empresas pequeñas y medianas usan la fecha de contratación de los empleados para determinar el periodo de evaluación. No obstante, con la finalidad de que exista, es recomendable aplicarla en fechas programadas y no cada año. Si en las pequeñas y medianas empresas no se llevan a cabo las evaluaciones del desempeño del personal al mismo tiempo, será impracticable realizar las comparaciones necesarias entre los trabajadores" (Rodríguez, 2016, pág. 211).

5.2PROPÓSITO

El fin de evaluar el desempeño, es lograr una gestión que aporte a la empresa con herramientas, planes y retroalimentación para su personal, sustentar las evaluaciones de desempeño mediante reglas claras que permitirán exigir y responder al desarrollo individual y grupal de los colaboradores según el rendimiento en cada puesto de trabajo, para de esta manera optimizar la producción y el adecuado crecimiento de la empresa.

Es indispensable conocer previamente si la empresa cuenta con alguna herramienta para evaluar el desempeño de los colaboradores, de ser así, será necesario empezar un plan de mejora de acuerdo a las necesidades solicitadas por la empresa.

Caso contrario el encargado del área de talento humano deberá recopilar información sobre anteriores procesos de evaluaciones para, de esta manera establecer conjuntamente con el consultor los indicadores medidos a lo largo del período en que los empleados fueron evaluados. También será importante conocer los compromisos de mejora y verificar si fueron alcanzados por parte de los colaboradores.

5.3 ALCANCE

El proceso de gestión de desempeño, es continuo y debe formar parte del trabajo diario de los empleados. Esta es una actividad que se debe realizar a lo largo del año.

Dentro del subsistema de gestión de desempeño del talento humano, se incursiona en todo lo que conlleva diagnóstico, herramienta, documentos que permitan sustentar evaluaciones de desempeño al empleado, tomando en cuenta metas y objetivos a alcanzar. Se busca entonces, en este subsistema la toma de pruebas o uso de herramientas, según lo solicite el cliente, hasta la retroalimentación y seguimiento a las mejoras en las competencias evaluadas.

La persona responsable del área de Talento Humano es quien desarrolle o aplique la herramienta. Pues el encargado, debe ser quien canalice los resultados, comunicando la información obtenida a los jefes inmediatos y colaboradores, para posteriormente, realizar la respectiva retroalimentación. Participan en esta parte del proceso ambas partes, planteando mejoras y coordinando o decidiendo las futuras evaluaciones según los requerimientos.

Para las entidades y empresas del sector público, actualmente la ley Organiza del Servicio Público LOSEP, presenta la Norma Técnica de Evaluación de desempeño en el área de Talento Humano, en donde establece que:

> Art. 1.- Objeto.- "Esta norma técnica tiene por objeto establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las instituciones del Estado, medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva institucional, de las unidades o procesos internos, de los ciudadanos y de las competencias del recurso humano en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto" (NORMA TECNICA DE CALIFICACION DE SERVICIOS Y EVALLUACION DE DESEMPEÑO, 2008).

5.4 OBJETIVO GENERAL

Brindar asesoramiento personalizado a la empresa, por medio de consultores externos que apoyen en el desarrollo del procedimiento de gestión del desempeño, que puedan requerir las pequeñas empresas, dependiendo de las necesidades que se diagnostiquen en las áreas de trabajo.

5.5 OBJETIVO ESPECIFICO

- ✓ Presentar una propuesta para la gestión de desempeño, de acuerdo a los objetivos de la organización mediante el asesoramiento personalizado de consultores PUCE
- ✓ Apoyar a la empresa en la realización de los procedimientos para evaluar a su personal, estableciendo formatos, con la finalidad de mantener actualizada la información de las avaluaciones de los colaboradores.
- ✓ Apoyar a la empresa en retroalimentación y dar seguimiento a las mejoras que se desea alcanzar

5.6 DUEÑO DEL PROCESO

Dentro de la organización se deberá asignar a una persona o un equipo responsable para la gestión del proceso de desempeño en el área de Talento Humano. Será la o las encargadas de este proceso y apoyará a los consultores externos que el CPsA ponga a su disposición. Los principales directivos de la empresa serán las personas responsables de aprobar la propuesta del tipo de herramienta para la evaluación, considerando información de la empresa como: estructura organizacional, funciones de cargo, informes de retroalimentaciones y evaluaciones de periodos anteriores, seguimientos de planes de acciones futuros.

5.7FLUJO DE ACTIVIDADES

Las actividades para el subsistema de Gestión de Desempeño del área de talento humano se desarrollan de la siguiente manera:

- La gerencia notificará a los empleados que se llevará a cabo el procedimiento y presentará a los consultores que lo realizarán.
- La empresa presenta evaluaciones anteriores, para analizar resultados obtenidos
- Se coordina con el personal unos días antes de llevar a cabo la evaluación
- Se evalúa el desempeño, según las herramientas y técnica definidas a utilizar, se propone (Anexo 3 y 4)
- Se tabula los resultados e identifica las necesidades de desarrollo de los empleados evaluados en la empresa
- Se da a conocer los resultados al Gerente o a la persona que haya sido delegada para el efecto
- Se presenta planes de mejora que el consultor considere, luego de realizar el procedimiento completo
- Si el proceso incluye, se realiza la retroalimentación en donde se dará a conocer los resultados y el empleado tendrá la oportunidad de aceptar o no dicha información, documentando esta situación. (Anexo 6)
- Se cierra la consultoría, realizando una evaluación del procedimiento realizado y la satisfacción del cliente
- Se presentará documentos formales que sustenten el periodo en el que fue realizado el procedimiento de evaluación de desempeño, indicando cómo, cuándo, dónde y con quienes se lo realizó, con la finalidad de sustentar la ejecución
- Se dará a conocer la frecuencia de las próximas evaluaciones de desempeño
- Se entregará el informe final

Actividades para cualquier subsistema

7. Todas las actividades mencionadas, serán levantadas por el estudiante – consultor y presentadas siempre al Docente Profesional de la rama de Psicología Organizacional, previo a ser mostradas en la empresa a la que se está brindando el servicio
8. Una vez concluidas las actividades o el tiempo estimado para el servicio, se procederá a entregar el informe final, así como el formato de evaluación al CPsA y la factura de cierre, conforme las cláusulas establecidas en el contrato firmado previamente
9. El estudiante – consultor cierra la consultoría, realizando una evaluación del procedimiento realizado y la satisfacción del cliente (formato "hoja de servicios" evalúa: CPsA, Docente, estudiante, el producto, el costo) y emite su informe de cierre
10. El estudiante – consultor será el encargado de organizar los documentos y archivarlos conforme las reglas establecidas en el CPsA
11. El estudiante - consultor a cargo, emitirá su propia evaluación de lo aprendido, así como de la consecución de los resultados y las razones por las que se alcanzó o no el objetivo
12. Entregará al Docente Profesional de la rama de Psicología Organizacional su documento de horas cuadrado con las actividades realizadas dentro y fuera de la empresa, para completar el servicio, así como emitirá recomendaciones respecto a mejoras en la materia de prácticas pre profesionales.

5.8TIEMPO ESTIMADO

El Docente Profesional de la rama de Psicología Organizacional que se encuentre a cargo en el CPsA de las prácticas de esta carrera, deberá desarrollar un cronograma tentativo con el total de

horas aproximadas requeridas para cada uno de los servicios que se oferta y posteriormente presentará su planteamiento de horas utilizadas versus programadas, para ir mejorando los cronogramas establecidos dentro del CPsA para brindar este servicio.

5.9POLITICAS

Para desarrollar este servicio, se definen políticas internas dentro de CPsA y políticas que se deben presentar al cliente previo a la contratación, para evitar malos entendidos y tener claras las condiciones de contratación antes de iniciar el procedimiento.

No.	POLITICAS EN LA EMPRESA CLIENTE
1	Se deberá firmar el contrato y pagar el anticipo, previamente a iniciar la consultoría
2	Identificar las necesidades de la empresa, según el requerimiento establecido, apoyándose en los documentos que tenga de respaldo, para lo cual se propone el Anexo 2 (PPTH-002-PEI)
3	Se realizará un diagnóstico sobre el tipo de instrumento que se aplicará, dependiendo el número de empleados, giro del negocio, requerimiento de la empresa y la aprobación del mismo. Esta información quedará registrada en el convenio que se firme entre las partes
4	La gerencia se encargará de notificar a los empleados que se va a trabajar con los estudiantes – consultores, para solicitar la predisposición de los empleados en colaborar con la información o datos solicitados
5	La empresa se compromete a entregar toda la información requerida por el estudiante – consultor, para gestionar a la brevedad el servicio
6	Se realizará un diagnóstico sobre el tipo de instrumento que se aplicará, dependiendo del número de empleados, giro del negocio, requerimiento de la empresa y la aprobación del mismo. Esta información quedará registrada en el contrato que se firme entre las partes
7	El Docente dará a conocer a la empresa, la información y el tipo de instrumento que se aplicará
8	Es necesario que el CPsA reciba la evaluación de la satisfacción de los servicios brindados en la empresa, puesto que, con ello, logrará mantener el mejoramiento continuo de los procesos ofertados.
9	Los empleados de la empresa que se designe para aportar con información, mantendrán el respeto y consideración requeridos para que el estudiante pueda cumplir con su función

No.	POLITICAS SUBSISTEMA GESTION DE DESEMPEÑO
1	Confidencialidad.- Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente a quien esté autorizado a conocerla
2	La evaluación de desempeño se realizara en determinados periodos, según las circunstancias y disposición de la empresa, tomando en cuenta calendarios en que tenga menos inconvenientes laborales y sociales
3	Se deberá tomar en cuenta el "período de prueba" para los empleados nuevos (se puede evaluar periodo de prueba o personal de más tiempo en la empresa con el mismo procedimiento)
4	Se realizará un levantamiento de información sobre el tipo de instrumento que se aplicará, dependiendo el número de empleados, giro del negocio, requerimiento de la empresa y la aprobación del mismo. Esta información quedará registrada en el contrato que se firme entre CPsA y la empresa
5	Previamente al inicio del procedimiento con la empresa, se deberá establecer objetivos claros, medibles y alcanzables en cada periodo de evaluación
6	El empleado para ser evaluado, debe haber permanecido en la empresa, un mínimo de tres meses
7	Analizar evaluaciones de desempeño anteriores de cada persona para manejar el histórico

8	Se agentará con el dueño del proceso y empleados de la empresa, unos días antes de llevar a cabo la evaluación, así como, se definirá el espacio apropiado para la misma
9	Los resultados de la evaluación del desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, lo cumplido por el funcionario o servidor, en relación con los resultados esperados de sus procesos internos y de la institución
10	Crear la base de datos de las evaluaciones y sus resultados anteriores y actuales
11	El encargado del proceso deberá dar retroalimentación acerca de los resultado obtenidos en la evaluación, permitiendo el dialogo abierto de dudas si las hubiera, y se deberá establecer la frecuencia de las retroalimentaciones.
12	Como parte del procedimiento que se oferta, se deberá presentar planes de mejora individual y grupal, según los resultados encontrados en el cliente tanto para resultados positivos como negativos
13	Aquellos empleados (as) que sean promovidos, transferidos, separados de su posición o que se jubilen deberán someterse a una evaluación de desempeño en el momento del cambio, para que la empresa mantenga constancia de los resultados y el análisis realizado
14	En caso de que un empleado (a) sea calificado por debajo del nivel esperado, el responsable de esta gestión, deberá coordinar con la Gerencia el seguimiento que corresponda.
15	En caso de ser una empresa que esté constituida por familiares, previo a dar inicio, se definirá si se incluye o no este personal en el procedimiento, puesto que puede afectar el proceso de evaluación y los resultados entregados por el CPsA, por lo que, se documentará dicha autorización
16	Ser indispensable definir cuáles son los cargos que tienen que participan de forma obligatoria en el proceso de evaluación que se encuentre ejecutando

5.10 REQUISITOS

El servicio de consultoría requerirá de algunas actividades y documentos por parte de la empresa para armar el proceso:

- Información de la empresa
- Evaluaciones anteriores
- Herramientas, documentos anteriores utilizados

5.11 REFERENCIAS

Se incluye aquí todos los documentos del CPsA que se definen para este Proceso:

CODIGO	DOCUMENTO
Empresa	Reportes anteriores de evaluación de desempeño de cada empleado
CPsA	Contrato firmado por ambas partes y pago de anticipo
Empresa	Listado de personal, fechas de ingreso, área de trabajo
CPsA	Formulario de evaluación de desempeño
CPsA	Formulario para brindar retroalimentación al empleado
CPsA	Formulario para brindar retroalimentación a la empresa
PGD-001-FED-DD	Formulario de evaluación de desempeño – datos demográficos
PGD-002-FEDF	Formulario de evaluación de desempeño por funciones

5.12 HERRAMIENTAS DE USO

El CPsA deberá adquirir las herramientas que se pueda necesitar para brindar el servicio de gestión de desempeño.

Anexo 1: Formulario de evaluación de desempeño – datos demográficos

CENTRO DE PSICOLOGÍA APLICADA	**PROCESO EVALUACION DESEMPEÑO**	
CODIGO PGD-001-FEDD	Anexo 1: Formulario de Evaluación de Desempeño – Datos Demográficos	
Edición: 01		Pág. 1 de 6

Nombre de la empresa		Tiempo de actividad de la empresa:	
Tamaño (número de empleados, montos de producción o ventas)		Descripción general de empresa: Giro del negocio:	
Número de colaboradores			
Nombre Cargo Encuestado		Nombre Cargo Encuestador	
Nombre Encuestado		Nombre Encuestador	
Nombre de Cargos departamentales		Número de personas por cargo	

Anexo 2: Formulario Individual de datos demográficos

CENTRO DE PSICOLOGÍA APLICADA	**PROCESO EVALUACION DESEMPEÑO**	
CODIGO PGD-002-FEDI	Anexo 2: Formulario Individual	
Edición: 01		Pág. 2 de 6

El siguiente formato se presenta para recopilar los datos demográficos individuales de cada trabajador:

Fecha		**Hora**	
Nombre Encuestado		**Nombre Encuestador**	
Tiene evaluaciones anteriores:		**Técnicas de Evaluación utilizadas**	
Describir brevemente las labores (encuestado)		**Tiempo en la empresa**	

Anexo 3: Formulario de Evaluación de Desempeño por funciones

Fecha: Lugar:

Datos del evaluado

Nombres y Apellido Cargo:

Fecha de ingreso:

Datos del evaluador

Nombres y Apellido Cargo:

Área/ departamento de trabajador: _____

FUNCIONES

Descripción detallada de funciones	**Indicadores del puesto de trabajo**	**Resultado en tiempo propuesto**	**Calidad de resultados**

Anexo 4: Formulario de Evaluación de Desempeño análisis de rendimiento por objetivos

CENTRO DE PSICOLOGÍA APLICADA	**PROCESO GESTION DE DESEMPEÑO**	
CODIGO PGD-004-FEDAPO	Anexo 4: Formulario de Evaluación de Desempeño análisis de rendimiento por objetivos	
Edición: 01		Pág. 4 de 6

Fecha: **Lugar:**

Datos del evaluado

Nombres y Apellido Cargo:

Fecha de ingreso:

Datos del evaluador

Nombres y Apellido Cargo:

Área/ departamento de trabajador: _____

ANALISIS DE RENDIMIENTO POR OBJETIVOS (dependerá de cada empresa)

Objetivos de gestión	Función	Ponderación	Comentarios
Planificación		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Organización		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Cumplimiento de políticas		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
TOTAL			

Recomendaciones

Debe mejorar:	Acción propuesta	Fecha
1.		

Firma de la evaluada Firma del evaluador

Anexo 5: Formulario de Evaluación de Desempeño formato de seguimiento y compromisos

CENTRO DE PSICOLOGÍA APLICADA	**PROCESO GESTION DE DESEMPEÑO**	
CODIGO PGD-005-FEDSYC	Anexo 5: Formulario de Evaluación de Desempeño formato de seguimiento y compromisos	
Edición: 01		Pág. 5 de 6

Para la aplicación del siguiente formato será necesario haber realizado previamente la evaluación

Nombre evaluado	
Fecha	
Departamento	
Resultado global de la evaluación	
Tiempo estimado	
Asistentes/ Involucrados/ Responsables	

Función	**Valor Actual**	**Meta**	**Expectativa jefe inmediato**	**Compromisos colaborador**

Recibido por:	**Fecha**	**Nombre**	**Firma**
Evaluador/ jefe			
Evaluado			

Anexo 6: Formulario de Evaluación de Desempeño- Retroalimentación

CENTRO DE PSICOLOGÍA APLICADA	**PROCESO GESTION DE DESEMPEÑO**	
CODIGO PGD-006-FEDR	Anexo 6: Formulario de Evaluación de Desempeño- Retroalimentación	
Edición: 01		Pág. 6 de 6

Para contemplar todo el proceso de evaluación será necesario realizar una entrevista de retroalimentación para conocer las condiciones generales en las que se encuentra el trabajador.

1. ¿Sabes lo que se espera de ti en el trabajo, es decir: funciones, actividades, objetivos tiempo?	
2. En el trabajo, ¿tienes oportunidad de hacerlo mejor cada día? Conocer metas a alcanzar	
3. En los últimos 7 días, ¿te has sentido reconocido o premiado por haber hecho un buen trabajo?	
4.. ¿Tu supervisor o cualquier otra persona en el trabajo se preocupan por ti como persona?	
5. ¿Hay alguien en el trabajo que te anime a crecer como profesional?	
6. ¿Te parece que tus opiniones cuentan?	
7. ¿Los objetivos de tu organización hacen que tu trabajo sea importante?	
8. ¿Tus compañeros de trabajo se comprometen a hacer un trabajo de calidad?	
9. ¿Tienes un buen amigo como compañero en el trabajo?	
10. En los últimos 6 meses, ¿alguien de tu trabajo ha hablado contigo sobre tu progreso?	
11. En el último año, ¿has tenido oportunidades en el trabajo de aprender y crecer como profesional?	

Propuesta para mejoras expuesta por el jefe inmediato
……..-
Propuesta para mejoras expuesta por el trabajador
…….
Compromiso de plan de
mejora……..
Observaciones generales
…….....

Evaluador por:	Fecha	Nombre	Firma
Evaluador/ jefe			
Evaluado			
Quien brinda la retroalimentación			

Se adjunta Informe final

CAPITULO VI

PROCESO DE CAPACITACION

CENTRO DE PSICOLOGÍA APLICADA	**Procedimiento: Servicio de consultoría para brindar asesoramiento y atención en el subsistema de Capacitación**		
CODIGO: PSC-004-C	Edición 01	JUNIO 2018	Pág. 1 de 5

6.1 INTRODUCCIÓN

La capacitación y desarrollo del capital humano se ha vuelto de suma importancia respecto a los avances de la tecnología. Al ser los puestos cada vez más complejos e impersonales, también se ha hecho más significativa la necesidad de mejores relaciones humanas dentro de la compañía. En gran parte, es a causa de esto que se debe llevar a cabo la capacitación y desarrollo de manera continua.

"El proceso para proporcionar competencias para un trabajo se denomina capacitación, en cambio, el proceso para acentuar o adquirir valores, estilos de trabajo y otras facetas de la personalidad, se denomina desarrollo." (Arias & Heredia, 2013, pág. 506).

El subsistema de capacitación de los recursos humanos es un proceso continuo y planeado de la gerencia para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional por medio de programas que ayuden a fomentar conocimientos y habilidades necesarias para su puesto de trabajo, dependiendo del tipo de negocio, número de empleados, planes de mejora.

6.2 PROPÓSITO

Brindar información y apoyo sobre las actividades de procesos y procedimientos en el subsistema de capacitación y desarrollo, si la empresa cuenta con el área los responsables de talento humano deberán coordinar las actividades de mejora que la empresa desea optimizar de acuerdo al respectivo diagnóstico.

En el caso de que la empresa no cuente con el subsistema será necesario que el responsable del desarrollo del área de capacitación y desarrollo establezca estrategias para el manejo adecuado de temas como diagnóstico de las necesidades de capacitación, presupuesto, planes de acción, talleres, formatos de evaluación de aprendizaje instructores, entre otras.

De igual forma, es indispensable establecer los canales de promoción y comunicación utilizados con mayor frecuencia y estos potencializarlos mediante el control y manejo de la comunicación. Adicionalmente, será importante que se plateen indicadores que muestren efectividad y eficiencia en el subsistema de capacitación y desarrollo.

6.3 ALCANCE

Dentro del subsistema de capacitación del talento humano, se llevará a cabo actividades principalmente en todo lo que conlleva a diagnóstico de las necesidades en eta área implementando herramientas y documentos que permitan sustentar en los diferentes formatos de evaluación de cada capacitación dada, tomando en cuenta metas y objetivos a alcanzar. Se busca entonces, en este subsistema la capacitación y el desarrollo de los empleados para un bien mutuo tanto en producción de la empresa como de la optimización del capital humano. Si es necesario se continuará con un seguimiento a las mejoras en los temas que se solicite. Es importante reconocer la diferencia entre capacitar y desarrollar al personal.

Para las entidades y empresas del sector público, actualmente la ley Organiza del Servicio Publico LOSEP, presenta la Norma Técnica de Capacitación de Talento Humano, en donde menciona en uno de sus artículos:

> Art.1: "Establecer los mecanismos normativos y técnicos que permitan a las Unidades de Administración de Talento Humano UATH de las instituciones públicas planificar, organizar, ejecutar, evaluar y mejorar los programas de formación y capacitación, orientados a adquirir, desarrollar y potencializar los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes de las y los servidores públicos para el ejercicio de sus puestos de trabajo" (NORMA TECNICA DE CAPACITACION, 2014).

6.4OBJETIVO GENERAL

Este subsistema busca brindar información y asesoramiento personalizado por medio de consultores externos para los procedimientos de capacitación y desarrollo que pueden requerir las pequeñas empresas, dependiendo de las necesidades que se diagnostiquen en las áreas de trabajo.

6.5OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Apoyar a la empresa en la realización del diagnóstico de necesidades de capacitación
- ✓ Presentar una propuesta de plan anual de capacitación para que la empresa cumpla con sus objetivos organizacionales
- ✓ Apoyar a la empresa en programas, procesos, formatos de evaluaciones capacitaciones y dar seguimiento a las mejoras que se desea alcanzar

6.6 DUEÑO DEL PROCESO

Para este proceso se deberá delegar a una persona encargada de capacitación y desarrollo dentro de la empresa. Será la o las encargadas de planificar y apoyar a los consultores externos que el CPsA ponga a su disposición. Esta persona en la empresa recibirá todo el entrenamiento y apoyará durante la consultoría en las actividades que se requieran.

6.7 FLUJO DE ACTIVIDADES

<u>Actividades para Capacitación y desarrollo de personal</u>

1. Se realizará un diagnóstico inicial sobre la situación actual de la empresa
2. Si la empresa cuenta con el subsistema, se revisará los contenidos
3. El consultor, conjuntamente con el responsable del subsistema definirán los planes de acción que la empresa necesita para que el personal cumpla con los objetivos
4. Una vez presentada la propuesta, el estudiante - consultor trabajará con la información aprobada y realizará con dichos datos la propuesta y los indicadores de seguimiento respectivos
5. Se dará a conocer del consultor externo y se notificará a los empleados el cronograma
6. Se diseñará de la propuesta según el objetivo
7. Realizará formatos y formularios de capacitación o desarrollo que se proponen en los Anexos (1,2,3,4,5)
8. Evaluará el servicio brindado

Adicionalmente se llevará a cabo las siguientes actividades, según el objetivo específico que se quiere lograr:

a) <u>Si se va a realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación</u>

1. Diagnosticar las necesidades sobre la base de los objetivos empresariales

2. Entrevistas semi estructuradas para conocer en qué se requiere capacitar a cada colaborador, conforme los requerimientos del cargo para el logro de objetivos y cumplimiento de indicadores
3. Definir de acuerdo al plan de trabajo de la organización la capacitación recomendada

b) Si se va a presentar una propuesta de plan anual de capacitación para que la empresa cumpla con sus objetivos organizacionales

1. Diseño de un plan anual de capacitación y desarrollo
2. Presentación de la propuesta del programa trimestral de ejecución
3. Aprobación de capacitación por parte de la empresa

c) Si se va a apoyar a la empresa en programas, procesos, formatos de evaluaciones capacitaciones y dar seguimiento a las mejoras que se desea alcanzar

1. Se evaluará el curso dictado
2. Se medirá el desempeño sobre la base de lo aprendido
3. Se entregará certificados de participación o aprobación, según el caso
4. Se presentará procedimiento para realizar seguimiento continuo

d) Si se va a realizar el diagnóstico de desarrollo de personal

1. Planificar el desarrollo que se desea alcanzar
2. Diagnosticar la situación alcanzada hasta la fecha por cada colaborador y los planes que se tiene con cada uno

Una vez presentada la propuesta, el estudiante - consultor trabajará con la información aprobada y realizará con dichos datos la propuesta y los indicadores de seguimiento respectivos. Presentará los documentos finales y cerrará el proyecto con la empresa.

Actividades para cualquier subsistema

13. Todas las actividades mencionadas, serán levantadas por el estudiante – consultor y presentadas siempre al Docente Profesional de la rama de Psicología Organizacional, previo a ser mostradas en la empresa a la que se está brindando el servicio
14. Una vez concluidas las actividades o el tiempo estimado para el servicio, se procederá a entregar el informe final, así como el formato de evaluación al CPsA y la factura de cierre, conforme las cláusulas establecidas en el contrato firmado previamente
15. El estudiante – consultor cierra la consultoría, realizando una evaluación del procedimiento realizado y la satisfacción del cliente (formato “hoja de servicios” evalúa: CPsA, Docente, estudiante, el producto, el costo) y emite su informe de cierre
16. El estudiante – consultor será el encargado de organizar los documentos y archivarlos conforme las reglas establecidas en el CPsA
17. El estudiante - consultor a cargo, emitirá su propia evaluación de lo aprendido, así como de la consecución de los resultados y las razones por las que se alcanzó o no el objetivo
18. Entregará al Docente Profesional de la rama de Psicología Organizacional su documento de horas cuadrado con las actividades realizadas dentro y fuera de la empresa, para completar el servicio, así como emitirá recomendaciones respecto a mejoras en la materia de prácticas pre profesionales.

6.8TIEMPOS ESTIMADOS

El Docente Profesional de la rama de Psicología Organizacional que se encuentre a cargo en el CPsA de las prácticas de esta carrera, deberá desarrollar un cronograma tentativo con el total de horas aproximadas requeridas para cada uno de los servicios que se oferta y posteriormente presentará su planteamiento de horas utilizadas versus programadas, para ir mejorando los cronogramas establecidos dentro del CPsA para brindar este servicio.

6.9 POLITICAS

Para desarrollar este servicio, se definen políticas internas dentro de CPsA y políticas que se deben presentar al cliente previo a la contratación, para evitar malos entendidos y tener claras las condiciones de contratación antes de iniciar el procedimiento.

No.	POLITICAS EN LA EMPRESA CLIENTE
1	Se deberá firmar el contrato y pagar el anticipo, previamente a iniciar la consultoría
2	Identificar las necesidades de la empresa, según el requerimiento establecido, apoyándose en los documentos que tenga de respaldo
3	Se realizará un diagnóstico sobre el tipo de instrumento que se aplicará, dependiendo el número de empleados, giro del negocio, requerimiento de la empresa y la aprobación del mismo. Esta información quedará registrada en el convenio que se firme entre las partes
4	La gerencia se encargará de notificar a los empleados que se va a trabajar con los estudiantes – consultores, para solicitar la predisposición de los empleados en colaborar con la información o datos solicitados
5	La empresa se compromete a entregar toda la información requerida por el estudiante – consultor, para gestionar a la brevedad el servicio
6	Se realizará un diagnóstico sobre el requerimiento de capacitación de cada cargo y de las personas. Esta información quedará registrada en el convenio que se firme entre las partes
7	El Docente dará a conocer a la empresa, la información y el tipo de instrumento que se aplicará
8	Es necesario que el CPsA reciba la evaluación de la satisfacción de los servicios brindados en la empresa, puesto que, con ello, logrará mantener el mejoramiento continuo de los procesos ofertados.
9	Los empleados de la empresa que se designe para aportar con información, mantendrán el respeto y consideración requeridos para que el estudiante pueda cumplir con su función

No.	POLITICAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO
1	El empleado debe haber permanecido en la empresa tres meses o más para ser incluido en el plan de capacitación
2	Se analizará informes anteriores de capacitaciones en la empresa, para manejar el histórico
3	Se dará a conocer de la consultoría dentro de la empresa y se notificará a los empleados unos días antes de llevar a cabo el servicio de capacitación y desarrollo, para comunicar los horarios que podrán estar o no dentro del horario de trabajo y se notificará si se requiere desarrollar dentro o fuera de la empresa
4	Se realizarán las actividades programadas, según el objetivo al que se esté brindando el servicio
5	Se realizará el diseño de formatos, reglas y evaluaciones, según el programa establecido
6	Se definirá si el servicio lo van a recibir con personal interno, dentro de esta consultoría o si se llevará a cabo las capacitaciones con terceros

7	Se presentarán los resultados a la gerencia y con su anuencia, se presentará al personal los datos de este subsistema

6.10 REQUSITOS

El servicio de consultoría requerirá de algunas actividades y documentos por parte de la empresa, como son:

- Información de la empresa
- Capacitaciones dictadas anteriormente
- Presupuesto establecido para los próximos años
- Gasto realizado en años anteriores
- Herramientas, documentos anteriores utilizados

6.11 REFERENCIAS

Se incluyen aquí todos los documentos del CPsA que se definen para el Proceso:

CODIGO	DOCUMENTO
Empresa	Reportes históricos del subsistema
CPsA	Contrato firmado por ambas partes y pago de anticipo
Empresa	Listado de personal
PCYD-001-FAC	Formulario de asistencia a capacitación
CPsA	Formulario de asistencia de capacitación
CPsA	Formulario calificación de la capacitación
PCYD-002-FCC	Formulario de calificación de la capacitación
PCYD-003-FCT	Formulario de calificación al trabajador
Empresa	Formulario de evaluación al capacitado
CPsA	Formato DNC

6.12 HERRAMIENTAS DE USO

El CPsA deberá adquirir las herramientas que se pueda necesitar para brindar el servicio de planeación.

Anexo 1: Formulario de asistencia de capacitación

	PROCESO DE CAPACITACION Y DESARROLLO	
CODIGO PCYD-001-FAC	Anexo 1: Formulario de asistencia a capacitación	
Edición: 01		Pág. 1 de 5

REGISTRO DE ASISTENCIA

SUBPROCESO: CAPACITACION Y DESARROLLO					
TEMA					
DUEÑO DEL PROCESO:					
CAPACITADOR					
FECHA					
HORA					
LUGAR					
N°		**NOMBRE**	**CARGO**	**C.I**	**FIRMA**
1			XX	X	X
2					
3					
4					

Anexo 2: Formulario de calificación de la capacitación

CENTRO DE PSICOLOGÍA APLICADA	**PROCESO DE CAPACITACION Y DESARROLLO**
CODIGO PCYD-002-FCC	Anexo 2: Formulario de calificación de la capacitación
Edición: 01	Pág. 2 de 5

LOGO	**EVALUACION DE CAPACITACION**
NOMBRE CAPACITADOR	
TEMA	
FECHA	
CALIFICACION	

En el presente documento, por favor califique de 1 a 5, siendo 1 el menor y 5 el mayor.

N°	**colaborador**	**cargo**	**Difusión de la capacitación**	**Información y equipos utilizados**	**Cumplimiento de tema establecido**	**Cumplimiento de tiempo establecido**

Anexo 3: Formulario de calificación al trabajador

CENTRO DE PSICOLOGÍA APLICADA	**PROCESO DE CAPACITACION Y DESARROLLO**	
CODIGO PCYD-003-FCT	Anexo 3: Formulario de calificación al trabajador	
Edición: 01		Pág. 3 de 5

EVALUACION DE CAPACITACION

NOMBRE CAPACITADOR	
TEMA	
FECHA	
CALIFICACION	

Califique según su criterio:

1. Antes de esta capacitación, mi nivel de conocimientos o competencias para el objetivo de este curso era:			
Malo	Regular	Bueno	Excelente
2. Después de esta capacitación mi nivel de conocimientos o competencias para el objetivo de este curso:			
Malo	Regular	Bueno	Excelente
3. Estime que porcentaje de lo aprendido en esta capacitación podrá aplicar en su trabajo:			
25%	50%	75%	100%
Si su respuesta es menor del 50% explique las razones para ello y si están relacionadas con factores de la capacitación, del instructor o del ambiente de trabajo:			
4. Seleccione el nivel de importancia del contenido de la capacitación en relación con su trabajo actual:			
Bajo	Medio	Medio alto	Alto
5. Qué tan satisfecho se encuentra con las herramientas brindadas por la capacitación para el desarrollo de su trabajo:			
Insatisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
6. Para mejorar futuras capacitaciones indique los temas a los cuales se les podría			
Adicionar	Dar Más énfasis	Dar Menos énfasis	Suprimir

Anexo 4: Formato de presupuesto para capacitaciones

FORMATO DE PRESUPUESTO CAPACITACION Y DESARROLLO AÑO					
CURSO	**No Participantes**	**Detalle**	**Costo/ Valor**	**Subtotal**	**Total**
		Inscripción por persona			
		transporte			
		Refrigerio			
		Cuadernillo de notas			
		Materiales			

Anexo 5: Plan General Anual

	PROCESO DE CAPACITACION Y DESARROLLO	
CODIGO PCYD-00-PGA	Anexo 4: Plan General Anual	
Edición: 01		Pág. 5 de 5

PLAN GENERAL ANUAL PROCESO DE CAPACITACION Y DESARROLLO														
No.	**Curso**	**Prerrequisitos**	**DNC**	**Tipo de Cap.**	**Usuario**	**No. Trabajador**	**Horas**	**Modalidad**	**Proveedor**	**Valor Individual**	**Valor Total**	**Presupuesto**	**Gasto**	**Fecha de inicio/fecha final**	**Material**
N. curso	Nombre del programa a contratar	Condiciones para organizar el curso	Planificación global	Escoger	Tipo de empleado, área o grupo de colaboradores	Planificado	Requeridas	Escoger (puede ser mas de uno)	A quién se le cancelará		Costo del curso total	Planificado	Realizado	Planificar el año completo	Requerido

CAPITULO VII

PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

7.1 INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo y apoyo del Subsistema de Comunicación, es indispensable conocer aquellos factores y lineamientos generales que se establecen dentro de los contextos organizacionales. Una comunicación efectiva está determinada por la relación, compromiso y grado de efectividad que se da en las relaciones entre los trabajadores, orientada siempre a las actividades, funciones, objetivos y planes estratégicos.

El proceso de comunicación contempla la óptima administración y dirección de las organizaciones. El establecimiento de una comunicación efectiva y eficiente es la clave del éxito y desarrollo de las nuevas industrias. Tomando algunas definiciones, podemos decir que: "es el conjunto de técnicas y actividades interdependientes que facilitan el proceso de comunicación entre sus miembros, la organización y el entorno" (Moreno, 2009).

La comunicación perfecta, se da cuando un concepto o idea es transmitida exactamente de la forma que la imagen mental del receptor sea la misma que imaginó el emisor, dando lugar a un proceso efectivo. La comunicación organizacional se puede dividir en interna y externa, la primera dirigida a los integrantes de la organización y la segunda a las relaciones públicas, relaciones de ventas, publicidad, entre otras (Robbins, n.d.).

7.2 PROPOSITO

El Subsistema de comunicación en los contextos organizacionales cumple las funciones de informar, motivar, controlar y dar oportunidad al establecimiento de relaciones laborables saludables. Estas condiciones fortalecen la toma de decisiones y el crecimiento de las empresas, por esta razón para el desarrollo del proceso de comunicación.

Conocer las partes de un proceso de comunicación, es de vital importancia. Si no existe área o encargado de comunicación, el responsable de talento humano deberá coordinar y diagnosticar el plan de comunicación. Si la empresa cuenta con el área de comunicación, será necesario que el responsable establezca estrategias para el manejo adecuado de la comunicación entre jefes,

subalternos, clientes tanto externo como internos de la misma. De igual forma, es indispensable establecer los canales de promoción y comunicación utilizados con mayor frecuencia y potencializarlos mediante el control y seguimiento.

7.3 ALCANCE

Debemos entender el valor que genera una comunicación efectiva mediante la creación y establecimiento eficiente, enfocado en los lineamientos generales de la organización, seguido de la coordinación y planificación en cuanto a la dirección y control de las actividades.

Es importante conocer que el manejo adecuado de este tema, ayuda indudablemente a la coordinación, trasferencia y establecimiento de los requerimientos generales en la ejecución de las actividades en el campo laboral. Una excelente comunicación entre los trabajadores, jefes inmediatos y superiores, es la llave del éxito en cualquier grupo de trabajo.

Dentro de este Subsistema, se establecen aspectos importantes como la conformación de planes anuales, control de efectividad de los medios de comunicación vigentes en la organización, con la finalidad de transmitirla de forma efectiva, encaminada a la estabilidad de los colaboradores y desarrollo de las organizaciones.

7.4 OBJETIVO GENERAL

Apoyar a la empresa a estructurar el procedimiento y las reglas que requiere desarrollar internamente, para establecer canales de comunicación externos e internos

7.5 OBJETIVO ESPECIFICO

- ✓ Presentar una propuesta de comunicación interna y externa, conforme la realidad de la empresa cliente
- ✓ Asesorar a la empresa y dar seguimiento en la ejecución del proceso para las mejoras a alcanzar.

7.6 DUEÑO DEL PROCESO

Dentro de la organización se deberá asignar a una persona o un equipo responsable para la administración del subsistema de Comunicación Organizacional. Será la o las encargadas del proceso de comunicación y apoyo a los consultores externos que el CPsA ponga a su disposición. Los principales directivos de la empresa serán las personas responsables de aprobar la propuesta.

7.7 FLUJO DE ACTIVIDADES

Actividades para Comunicación

1. Se realizará un diagnóstico inicial sobre la situación actual de la empresa
2. Si la empresa cuenta con el subsistema, se revisará los contenidos
3. El consultor, conjuntamente con el responsable del subsistema definirán los planes de acción que la empresa necesita para que el personal cumpla con los objetivos
4. Una vez presentada la propuesta, el estudiante - consultor trabajará con la información aprobada y realizará con dichos datos la propuesta y los indicadores de seguimiento respectivos
5. Se presentará un modelo de plan de comunicación interna con la finalidad de efectivizar las relaciones de los trabajadores dentro de la empresa con el Anexo 1 (PCO-001-FPEI) y el respectivo seguimiento con el Anexo 2 (PCO-002-FSCI)
6. Se establecerán canales de comunicación efectivos alineados a las necesidades
7. Se presentará un modelo de mejora de comunicación después realizar una encuesta Anexo 3 (PCO-003-FE) de los aspectos positivos y negativos, así como propuestas para optimizar la comunicación interna y externa de la empresa
8. Cuadro de indicadores sobre el control en la relación de motivación, comunicación, estrategias de comunicación efectivas de los canales. Anexo 4 (PCO-004-FCCCM)
9. Se realizarán talleres y grupos focales, sobre temas relacionados con comunicación, brindando información a los trabajadores
10. Una vez presentada la propuesta, el estudiante - consultor trabajará con la información aprobada y realizará con dichos datos la propuesta y los indicadores de seguimiento respectivos
11. Presentará los documentos finales y cerrará el proyecto con la empresa

Actividades para cualquier subsistema

1. Todas las actividades mencionadas, serán levantadas por el estudiante – consultor y presentadas siempre al Docente Profesional de la rama de Psicología Organizacional, previo a ser mostradas en la empresa a la que se está brindando el servicio. Anexo 5 (PCO-005-FGIDMC)
2. Una vez concluidas las actividades o el tiempo estimado para el servicio, se procederá a entregar el informe final, así como el formato de evaluación al CPsA y la factura de cierre, conforme las cláusulas establecidas en el contrato firmado previamente
3. El estudiante – consultor cierra la consultoría, realizando una evaluación del procedimiento realizado y la satisfacción del cliente (formato “hoja de servicios” evalúa: CPsA, Docente, estudiante, el producto, el costo) y emite su informe de cierre
4. El estudiante – consultor será el encargado de organizar los documentos y archivarlos conforme las reglas establecidas en el CPsA
5. El estudiante - consultor a cargo, emitirá su propia evaluación de lo aprendido, así como de la consecución de los resultados y las razones por las que se alcanzó o no el objetivo
6. Entregará al Docente Profesional de la rama de Psicología Organizacional su documento de horas cuadrado con las actividades realizadas dentro y fuera de la empresa, para completar el servicio, así como emitirá recomendaciones respecto a mejoras en la materia de prácticas pre profesionales

7.8 TIEMPO ESTIMADO

El Docente Profesional de la rama de Psicología Organizacional que se encuentre a cargo en el CPsA de las prácticas de esta carrera, deberá desarrollar un cronograma tentativo con el total de horas requeridas (aproximadamente) para cada uno de los servicios que se oferta y posteriormente presentará su planteamiento de horas utilizadas versus programadas, para ir mejorando los cronogramas establecidos dentro del CPsA para brindar este servicio.

7.9 POLITICAS

Se definen políticas internas dentro de CPsA y políticas que se deben presentar al cliente previo a la contratación, para evitar malos entendidos y tener claras las condiciones de contratación antes de iniciar el procedimiento.

No.	POLITICAS EN LA EMPRESA CLIENTE
1	Se deberá firmar el contrato y pagar el anticipo, previamente a iniciar la consultoría
2	Identificar las necesidades de la empresa, según el requerimiento establecido, apoyándose en los documentos que tenga de respaldo
3	Realizar el diagnóstico de solicitado y proponer el nivel de profundidad al que se debe llegar, según las condiciones establecidas en el convenio
4	La gerencia se encargará de notificar a los empleados que se va a trabajar con los estudiantes – consultores, para solicitar la predisposición de los empleados en colaborar con la información o datos solicitados. Acta de reuniones utilizada para cualquier otra necesidad Anexo 6 (PCO-006-RAR)
5	La empresa se compromete a entregar toda la información requerida por el estudiante – consultor, para gestionar a la brevedad los datos
6	Se realizará un diagnóstico sobre el tipo de instrumento que se aplicará, dependiendo el número de empleados, giro del negocio, requerimiento de la empresa y la aprobación del mismo. Esta información quedará registrada en el contrato que se firme entre las partes
7	El Docente dará a conocer a la empresa, la información y el tipo de instrumento que se aplicará
8	Es necesario que el CPsA reciba la evaluación de la satisfacción de los servicios brindados en la empresa, puesto que, con ello, logrará mantener el mejoramiento continuo de los procesos ofertados.
9	Los empleados de la empresa que se designe para aportar con información, mantendrán el respeto y consideración requeridos para que el estudiante pueda cumplir con su función

No.	POLITICAS SUBSISTEMA DE COMUNICACIÓN
1	Los colaboradores y contratistas de la organización serán los responsables de participar activamente en la construcción de planes de acción y reformulación de proyectos que se deba realizar para el levantamiento del diagnóstico de comunicación
2	Durante la estancia del CPsA a través de los estudiantes – consultores en la empresa, se convocará y coordinará reuniones para conocer los avances y el apoyo que pueden estar requiriendo para completar el levantamiento de la información necesaria
3	Para la realización de plan de comunicación, será importante conocer previamente documentos formales, en donde se evidencie la efectividad o la escasa comunicación en la empresa.
4	Se debe realizar un seguimiento permanente en cuanto a la aplicación del plan de comunicación
5	Cada seis meses se realizará evaluaciones grupales e individuales para conocer el grado de satisfacción de los canales de comunicación utilizados y saber si hay quejas o planteamientos de mejora del mismo
6	Deberá existir una actualización anual del plan de comunicación y el mismo deberá alinearse con los nuevos planes, objetivos generales
7	El servicio del CPsA incluirá la consolidación de los planes de comunicación, propuestas de mejoras, y métodos que se pueden utilizar para el establecimiento de una comunicación eficiente y comprometida con la empresa.
8	Se darán recomendaciones en cuanto a relaciones interpersonales, la utilización de los canales de comunicación de la empresa. El estudiante - consultor elaborará un informe presentando estos datos de su parte para finalizar la consultoría en una fecha acordada por ambas partes

7.10 REQUISITOS

El servicio de consultoría requerirá de algunas actividades y documentos por parte de la empresa. Dentro de lo solicitado para armar la comunicación se encuentra:

- Planes de comunicación anteriores
- Manejo de comunicación entre los jefes y subordinados
- Establecimiento de estrategias de comunicación
- Canales de comunicación, promoción utilizados con mayor frecuencia
- Control de medios tecnológicos
- Documentación e información de colaboradores con respecto al grado de satisfacción de los medios utilizados y relación con sus compañeros

7.11 REFERENCIAS

Los documentos del área que se requieren para este Proceso son:

CODIGO	DOCUMENTO
Empresa	Documentos anteriores sobre subsistema de comunicación
Empresa	Plan comunicación interna y externa
PCO-001-FPEI	Formato de Plan de Comunicación Interna
Empresa	Formato de seguimiento comunicación interna de la empresa (opcional)
Empresa	Formato de control de canales de comunicación utilización de plataformas, medios de comunicación
PCO-005-FGIDNC	Formato grupal e individual sobre las detección de las necesidades (quejas o reclamos) de la comunicación en la empresa
CPsA	Contrato firmado

7.12 HERRAMIENTAS DE USO

El CPsA deberá adquirir las herramientas que se pueda necesitar para brindar el servicio de planeación.

Anexo 1: Formato de Plan de Comunicación Interna

CENTRO DE PSICOLOGÍA APLICADA	**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**	
CODIGO PCO-001-FPCI	Anexo 1:Formato de Plan de Comunicación Interna	
Edición: 01		Pág. 1 de 6

FORMATO DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA EMPRESA				
Introducción (empresa)				
Objetivo				
Acciones generales				
Canales				
Expectativas futuras		**Beneficios esperados**		
Descripción Alcance				
Estrategias de comunicación de la organización				
Que información se quiere comunicar				
Descripción de como cuando y donde se realizara el plan de comunicación interna e incluyendo a los agentes externos de la organización				
Plan de acciones comunicación	**Responsables**			
Desarrollo				
Número de acciones previstas				
Fecha Inicio prevista para la ejecución de dicha acción de comunicación.				
Fecha entrega				

Anexo 2: Formato de Seguimiento de Comunicación Interna

CENTRO DE PSICOLOGÍA APLICADA	**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**	
CODIGO PCO-002-FSCI	Anexo 2:Formato de Seguimiento de Comunicación Interna	
Edición: 01		Pág. 2 de 6

LOGO	**MATRIZ DE COMUNICACIÓN INTERNA**			
TABLA DE CONTROL DE CAMBIOS COMUNICACIÓN EFECTIVA				
Ítems	**cambios**	**Justificación**		
quien	**motivo (Que comunica)**	**medio**	**registro**	
Quien- Cargo- proceso	**Motivo- que comunica**	**canal medio**	**Registro**	

Anexo 3: Formato de Encuesta comunicación interna y externa

CENTRO DE PSICOLOGÍA APLICADA	**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**
CODIGO PCO-003-FE	Anexo 3 Formato de Encuesta comunicación interna y externa
Edición: 01	Pág. 3 de 6

	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
1	Señala con qué frecuencia utiliza los medios de comunicación dentro de la organización	A diario Semanalmente Mensualmente Ocasionalmente Nunca	☐ ☐ ☐ ☐
2	Señala, para cada una de las siguientes canales, cuál es tu valoración sobre su utilidad. Siendo 1 bastante 2 mucha 3 poco 4 ninguna	Correo electrónico Buzón de sugerencias Reuniones Otros canales	1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4
3	¿Con qué frecuencia la información relevante le llega por medios "informales", en lugar de por los canales anteriores (formales)?	Siempre Muchas veces Ocasionalmente Nunca	☐ ☐ ☐ ☐
4	¿Consideras que recibes información….? Siendo 1 bastante 2 mucha 3 poco 4 ninguna	Estratégica (Planes, Objetivos, Tareas…) Normativa (Manuales de procedimiento, Guías, Novedades…)	1 2 3 4 1 2 3 4
5	¿Consideras que la comunicación entre los miembros de tu unidad es fluida?	SI	NO
	¿Porque?		

Anexo 4: Formato de Control de indicadores de canales de comunicación

CENTRO DE PSICOLOGÍA APLICADA	**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**
CODIGO PCO-004-FCCCM	Anexo 4:Formato de Control de indicadores de canales de comunicación
Edición: 01	Pág. 4 de 6

Área	**#empleados**	**Canales de comunicación**	**Plataformas**	**Grado de satisfacción medio de comunicación**	**Nivel**

Anexo 5: Formato grupal e individual sobre la detección de las necesidades (quejas o reclamos) de la comunicación

DETECCION DE NECESIDADES (DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN)		
FECHA		
COLABORADOR		
AREA		
CARGO		
Correo (empresa)		
Descripción Necesidad (queja o apelación)		
Responsable área de Comunicación		
Cargo :		
Descripción soluciones inmediatas	**SI :**	**NO :**
Proceso		
1		
2		
3		
4		
5		

Anexo 6: Registro de Asistencia de Reuniones

CENTRO DE PSICOLOGÍA APLICADA	**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**
CODIGO PCO-006-RAR	Anexo 6 Registro de Asistencia de Reuniones
Edición: 01	Pág. 6 de 6

SUBPROCESO: COMUNICACIÓN				
DUEÑO DEL PROCESO:				
TEMA				
FECHA				
HORA				
LUGAR				
N°	**NOMBRE**	**CARGO**	**C.I**	**FIRMA**
1		XX	X	X

8. BIBLIOGRAFIA

Arias , F., & Heredia, V. (2013). *Administracion de Recursos Humanos para el alto desempeño* . México .

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humano. En *Capital Humano de las organizaciones* (Novena Edición ed., pág. 54). México: Mc Graw Hill.

Dessler, G. (2011). *Administracion de recursos humanos enfoque latinoamericano.* México: Perason.

Egas. (2016). *Revista Centro de Psicologia Aplicada* .

Louffat, E. (2016). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo* (4ta Edición ed.). Buenos Aires: Cengage Learing.

Moreno, L. (Mayo- Junio de 2009). *Culcyt/Comunicacion.* Obtenido de Comunicacion efectiva para el logro de una vision compartida: file:///C:/Users/Personal/Downloads/Dialnet-ComunicacionEfectivaParaElLogroDeUnaVisionComparti-3238707.pdf

NORMA TECNICA DE CALIFICACION DE SERVICIOS Y EVALLUACION DE DESEMPEÑO. (23 de Septiembre de 2008). Obtenido de http://www.politica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/NORMA-TECNICA-DEL-SUBSISTEMA-DE-EVALUACION-DEL-DESEMPE%C3%91O.pdf

NORMA TECNICA SUBSISTEMA PLANIFICACION DE TALENTO HUMANO MIN TRABAJO. (2016). Obtenido de http://www.controlhidrocarburos.gob.ec/wp-content/uploads/MARCO-LEGAL-2016/Registro-Oficial-Suplemento-494-Acuerdo-Ministerial-86.pdf

Robbins, S. (s.f.). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. Obtenido de http://www.eoi.es/blogs/estefanykaryelindeaza/2012/02/28/importancia-de-la-comunicacion-en-las-organizaciones/

Rodríguez, J. (2016). *Administración de recursos humanos aplicada a las pequeñas y medianas empresas.* Mexico: Trillas.