

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Facultad de Psicología

Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos

**“Propuesta de reorganización de los servicios del
CPsA en el área de Psicología Organizacional
para complementar la formación académica de
los estudiantes a través de sus prácticas pre-
profesionales”**

Autores:

Julio Bastidas V.

Eduardo Lafebre Q.

Grace Latorre V.

Ma. de los Angeles Puente G.

Paola Tobar V.

Quito, 2012



Contenido

Resumen Ejecutivo	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos.....	7
Capítulo I:	8
Marco Introdutorio.....	8
1. Antecedentes de la Organización.....	8
2. Justificación	9
3. Dimensión estratégica.....	9
3.1 Misión.....	9
3.2 Visión	9
3.3 Objetivos	10
3.4 Población beneficiaria	10
3.5 Estructura y organización.....	11
3.6 Relación con la Facultad.....	11
3.7 Dependencia	11
3.8 Autonomía.....	12
3.9 Estructura organizacional.....	12
3.10 Servicios.....	13
3.11 Otros servicios.....	13
3.12 Recurso Humano	14
3.13 Políticas de atención	15
3.14 Recursos Físicos.....	16
3.15 Recursos Financieros.....	17
3.16 Código ético y aspectos legales.....	17
3.17 Tarifas.....	18



3.18	Los horarios	18
Capítulo II:		19
Marco Teórico		19
1.	La Estrategia de la Organización y la Estrategia de Gestión de los Recursos Humanos .	19
1.1	Antecedentes	19
1.2	Modelos de Gestión de Recursos Humanos	20
1.3	La Estrategia de Recursos Humanos y sus subsistemas	21
1.4	La Integración de los subsistemas.....	23
2.	Gestión de la Selección dentro del área de Recursos Humanos.....	25
2.1	El proceso de reclutamiento	25
2.2	El proceso de selección	26
2.3	Definición de los pasos del proceso de selección según Martha Alles.	29
2.4	Tipos de procesos de selección (gerenciales, mandos medios, operativos).....	30
2.5	Modelo de Selección	31
2.6	Criterios de Selección	32
2.7	Métodos de Evaluación	33
3.	Políticas de las organizaciones con respecto al reclutamiento y selección de personal	39
4.	Gestión de la Capacitación dentro del área de Recursos Humanos	40
4.1	Detectar Necesidades de Capacitación:.....	46
4.2	Identificación de Recursos:	46
4.3	Integración de un Plan de Capacitación:.....	47
4.4	Ejecución de Programas de Capacitación:	48
4.5	Evaluación de la Capacitación (Moreno, 2010):.....	49
5.	Orígenes de Desarrollo Organizacional (Torres, 2003)	54
5.1	Los Cambios y la Organización	55
5.2	¿Qué es Desarrollo Organizacional?	56



5.3	Otra definición de DO.....	59
5.4	El Proceso de Desarrollo Organizacional.....	61
6.	Fundamentos del Desarrollo Organizacional (Torres, 2003)	64
	En este acápite se abordan las principales bases teóricas que fundamentan las intervenciones utilizadas en el Desarrollo Organizacional, así como algunos de sus modelos, con el propósito de permitir al lector una visión más amplia del DO y sus implicaciones.....	64
6.1	Modelos y Teorías del Cambio Planificado	64
6.2	Teoría de los Sistemas.....	65
6.3	Equipos y Trabajo en Equipo.....	66
6.4	Estrategia Normativa y Reeducativa del Cambio	66
7.	Administración del Proceso de Desarrollo Organizacional	68
8.	Intervenciones de DO (Torres, 2003)	70
9.	Clima Organizacional (Chacón & Lafebre, 2001).....	72
9.1	Ajuste personalidad-puesto	73
9.2	Expresión de Insatisfacción	75
9.3	Estudio sobre Satisfacción Laboral.....	76
9.4	Modelos de Satisfacción Laboral.....	77
9.5	La Investigación en el Ámbito de la Satisfacción Laboral.....	80
9.6	Satisfacción Laboral y Desempeño.....	81
9.7	Instrumentos de Evaluación de Satisfacción Laboral (Chacón & Lafebre, 2001) ...	82
9.8	Clima Organizacional en los últimos 10 años.....	84
9.9	Clima Organizacional vs Cultura Organizacional (Deloitte & Touche, 2008)	85
9.10	Comparación de Modelos	87
	Capítulo III:	93
	Marco Metodológico.....	93
1.	Fase de Diagnóstico.....	93



1.1	Análisis FODA	93
1.2	Análisis de estructura	101
1.3	Diseño de macro proceso y procesos del área organizacional del CPsA	102
1.4	Línea de Servicio: Reclutamiento y Selección	104
1.5	Línea de Servicio: Plan Estratégico de Capacitación	119
1.6	Línea de Servicio: Desarrollo Organizacional	130
1.7	Condiciones para la Implementación.....	139
a)	Manejo de Costos e Inversión	139
b)	Evaluación a Estudiantes.....	140
c)	Apoyo de Consultores Asociados	141
d)	Soporte de Herramientas.....	141
	Capítulo IV:.....	143
	Marco Conclusivo	143
1.	Conclusiones.....	143
2.	Recomendaciones	144
	Bibliografía	145



ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: MODELOS DE SELECCIÓN (MORENO, 2010).....	31
TABLA 2: MATRIZ DE PONDERACIÓN	32
TABLA 3: COMPARACIÓN DE ENTREVISTAS (COOPER, ROBERTSON, & TINLINE, 2003).....	34
TABLA 4: CATEGORÍAS EJERCICIOS DE SIMULACIÓN (COOPER, ROBERTSON, & TINLINE, 2003)	36
TABLA 5: VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS EJERCICIOS DE SIMULACIÓN (COOPER, ROBERTSON, & TINLINE, 2003)	36
TABLA 6: DIFERENCIA ENTRE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN (AYALA, 2004).....	41
TABLA 7: SEIS TIPOS DE PERSONALIDAD (ROBBINS, 1996).....	73
TABLA 8: ESCALAS DE AGRUPACIÓN (CHACÓN & LA FEBRE, 2001)	83
TABLA 9: VARIABLES DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL (GREAT PLACE TO WORK, 2005).....	89
TABLA 10: FACTORES INTRÍNECOS Y EXTRÍNECOS (COOK, WARR, & WALL, 1979)	92
TABLA 11: ANÁLISIS COMPARATIVO	92
TABLA 12: PERFIL DEL CARGO	107
TABLA 13: PRUEBAS Y SU FUNCIONALIDAD	113
TABLA 14: HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	115
TABLA 15: INVERSIÓN INICIAL	139
TABLA 16: COSTO MENSUAL	139
TABLA 17: HERRAMIENTAS PARA EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTUDIANTES.....	141
TABLA 18: COSTOS DE CONSULTORES ASOCIADOS.....	141
TABLA 19: HERRAMIENTAS DISPONIBLES PARA INICIO DE OPERACIONES	142

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CPsA	12
ILUSTRACIÓN 2: PROCESO DE SELECCIÓN	27
ILUSTRACIÓN 3: PROCESO DE SELECCIÓN (ALLES, 2006)	29
ILUSTRACIÓN 4: PROCESO GENÉRICO DE CAPACITACIÓN	45
ILUSTRACIÓN 5: RELACIONES ENTRE TIPO DE PERSONALIDADES Y OCUPACIONES (ROBBINS, 1996).....	74
ILUSTRACIÓN 6: RESPUESTAS A LA INSATISFACCIÓN EN EL PUESTO (ROBBINS, 1996)	75
ILUSTRACIÓN 7: DETERMINANTES DE INSATISFACCIÓN Y DESCONTENTO EN LOS EMPLEADOS (BYARS & RUE, 1997)	76
ILUSTRACIÓN 8: FACTORES QUE AFECTAN LAS ACTITUDES EN EL TRABAJO (RICO, 1996)	79
ILUSTRACIÓN 9: CLIMA Y SUBJETIVIDAD (DELOITTE & TOUCHE, 2008)	84
ILUSTRACIÓN 10: MODELO DE ICEBERG (DELOITTE & TOUCHE, 2008).....	86
ILUSTRACIÓN 11: IMPACTO A LA GESTIÓN DE CLIMA (DELOITTE & TOUCHE, 2008).....	87
ILUSTRACIÓN 12: DIMENSIONES DE MEDICIÓN DE CLIMA (GREAT PLACE TO WORK, 2005)	88
ILUSTRACIÓN 13: ENFOQUE DEL MODELO (GREAT PLACE TO WORK, 2005).....	88
ILUSTRACIÓN 14: NIVELES DE PRIORIDADES DE CAPACITACIÓN	124



Resumen Ejecutivo

El presente proyecto titulado: “Propuesta de reorganización de los servicios del CPsA en el área de Psicología Organizacional para complementar la formación académica de los estudiantes a través de sus prácticas pre- profesionales” se ha desarrollado con el fin de apoyar el cumplimiento del Plan Estratégico del Centro de Psicología Aplicada (CPsA) 1999 – 2003 que pretende implementar los servicios de consultoría a la comunidad en el ámbito de Psicología Organizacional.

Por otro lado, el proyecto busca complementar la formación académica y personal de los estudiantes de Psicología Organizacional a través de sus prácticas pre-profesionales en el CPsA de la PUCE.

Para dar respuesta a lo antes mencionado se estructuraron los siguientes objetivos:

Objetivo General

Reorganizar los servicios del Centro de Psicología Aplicada (CPsA) en Psicología Organizacional para complementar la formación académica de los estudiantes a través de sus prácticas pre-profesionales.

Objetivos Específicos

1. Cooperar con la Facultad de Psicología en la formación práctica de los estudiantes.
2. Desarrollar metodologías para la atención de requerimientos en reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo organizacional.

En consecuencia y con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos planteados para el presente proyecto se estructuraron tres líneas de servicio:

- Línea de Servicio: Reclutamiento y Selección
- Línea de Servicio: Plan Estratégico de Capacitación
- Línea de Servicio: Desarrollo Organizacional

Cabe señalar que cada una de las líneas de servicio cuenta con sus herramientas, manuales y documentos que soporten su aplicación.



Capítulo I: Marco Introductorio

1. Antecedentes de la Organización¹

El 1° de Noviembre de 1996 se inauguró el Centro de Psicología Aplicada, con la oferta de los servicios de Psicología Clínica y Educativa, cubierta a través de profesionales para responder a la demanda generada desde la comunidad universitaria de la PUCE y de la comunidad extrauniversitaria. Además, el pensum de estudios de la Facultad de Psicología vigente desde 1990, contemplaba la realización de prácticas pre-profesionales como requisito previo a la obtención del título profesional en las tres especializaciones que oferta la Facultad y establecía que parte de dichas prácticas se realicen en el Centro de Psicología Aplicada.

La experiencia de diferentes universidades extranjeras que contaban con esta posibilidad y la valiosa experiencia de la Facultad con el Instituto de Psicodiagnóstico y Terapia, que significó un gran aporte para la formación de muchas generaciones de Psicólogos Clínicos, apoyaron los esfuerzos por crear este espacio de formación para los estudiantes, lo que finalmente se concretó en 1996.

Sin embargo, a fines de 1998, con la asesoría de la Consultora "Paredes y Asociados", se realizó un taller para la elaboración del Plan Estratégico del Centro, cuyo producto fue el Diagnóstico de la Situación a noviembre de 1998 y un Plan Estratégico 1999 -2003. Se estableció entonces como misión del Centro de Psicología Aplicada: *"Organizar y ejecutar las prácticas pre-profesionales de los estudiantes de la Facultad de Psicología de la PUCE contribuyendo así a su formación y brindar servicios de atención psicológica y de consultoría con un elevado nivel de calidad a personas y organizaciones de la ciudad de Quito, mediante una gestión autosostenible a fin de mejorar el bienestar de la comunidad"*. Lastimosamente este proyecto no se efectivizó por la falta de recursos humanos y financieros.

El 12 de junio del 2002 la Dirección General Académica, mediante of. No. 0965-DGA-2002, requirió que la Facultad de Psicología asuma directamente las prácticas pre-profesionales.

¹ Normativa Interna CPA 2007 (p.2-18), por Centro de Psicología Aplicada, 2007, Quito: PUCE. (Adaptado) con permiso.



2. Justificación

El Centro de Psicología Aplicada cumple un doble objetivo: formativo por un lado, y de atención por el otro.

Por ende, por una parte el Centro de Psicología Aplicada se mantiene como una instancia en la cual las prácticas pre-profesionales se ejecutan, en total concordancia con uno de los objetivos de la PUCE, que es el de dotar a la sociedad y a los sectores productivos de profesionales de alta calidad. Todas las unidades académicas deben realizar los esfuerzos necesarios para poder alcanzar este objetivo. En el caso de la Facultad de Psicología es indispensable ofrecer a los alumnos un espacio de formación que les permita articular la teoría con la práctica, que les enfrente con su quehacer profesional de una manera progresiva y con la contención académica necesaria, para lo cual el Centro de Psicología Aplicada es una instancia adecuada.

Por otra parte, es indispensable reconocer la misión de servicio a la comunidad tanto intra como extrauniversitaria que la PUCE tiene y que debe cumplirse a través de sus diferentes estamentos y unidades académicas, que desde su particular quehacer deben dar respuesta a las demandas que la sociedad genere. En el caso de la Facultad de Psicología, la oferta de servicios que hace por medio del Centro permite a la PUCE cumplir con este objetivo frente a la Comunidad.

Las circunstancias económicas y sociales actuales del país y por lo tanto de sus instituciones exigen que se desarrolle formas creativas de abordaje de los problemas y por ello, en el Centro de Psicología Aplicada siempre se tuvo en consideración desarrollar una gestión que permitiera, en el transcurso del tiempo, lograr su autogestión a través de la venta de servicios.

Para ello, en el año de 2007 el Centro de Psicología Aplicada ha comenzado a trabajar en la creación de un Plan Estratégico y Operativo, en el cual se ha puesto énfasis en estos aspectos. Es así que, en sus lineamientos, se ha planteado las siguientes Misión y Visión:

3. Dimensión estratégica

3.1 Misión

Brindar servicios de atención psicológica y de consultoría a personas y organizaciones de la ciudad de Quito, a costos inferiores a los del mercado, a fin de mejorar el bienestar de la comunidad. Es también misión del Centro organizar y ejecutar las prácticas pre-profesionales de los estudiantes de la Facultad de Psicología de la PUCE contribuyendo así a su formación.

3.2 Visión

El Centro de Psicología Aplicada es una organización líder y competitiva; autosostenible; de reconocido prestigio, confianza y credibilidad; por la calidad de sus servicios, por su gestión transparente; y su efectiva contribución al mejoramiento del bienestar de la comunidad y a la formación de los estudiantes de Psicología de la PUCE.



3.3 Objetivos

Generales:

- a) Contribuir al bienestar de la Comunidad Universitaria y extrauniversitaria con la oferta de servicios en el campo de la Psicología Clínica, Educativa y Organizacional.
- b) Coadyuvar para la formación de los estudiantes de la Facultad de Psicología, a través de las Prácticas Pre-profesionales.
- c) Propender a la autogestión, a través de la venta de servicios.

Específicos:

- a) Ofrecer atención, asesoría y terapia en los campos clínico, educativo y organizacional, manteniendo altos niveles de calidad.
- b) Desarrollar programas preventivos a partir del análisis de las demandas detectadas.
- c) Promover el desarrollo de modelos de intervención interdisciplinaria asegurando su coherencia teórica.
- d) Brindar capacitación continua a los profesionales para elevar el nivel de la atención.
- e) Colaborar en las prácticas pre-profesionales, de acuerdo al pensum y a las políticas académicas de la Facultad.
- f) Ejecutar el programa de prácticas pre-profesionales en lo que compete al Centro de Psicología Aplicada.
- g) Promover espacios de reflexión y discusión de la relación entre la teoría y la práctica.
- h) Colaborar en la capacitación de los estudiantes para completar su formación.
- i) Desarrollar proyectos de consultoría y apoyo a la Comunidad.
- j) Promocionar los servicios que el Centro está en capacidad de ofertar en las áreas de Clínica, Educativa y Organizacional.

3.4 Población beneficiaria

Intrauniversitaria:

- Todos los estudiantes matriculados en la PUCE.
- Personal Docente y su familia directa (cónyuge e hijos).



- Personal Administrativo y de Servicios y su familia directa (cónyuge e hijos).

Extrauniversitaria:

- Comunidad en general.
- Instituciones Gubernamentales y ONG's, a través de acuerdos de cooperación.
- Empresas públicas y privadas.

3.5 Estructura y organización

El Centro de Psicología Aplicada está conformado por los siguientes estamentos: Director (a), Psicólogos de Planta, Profesionales Ocasionales, Secretaria, Practicantes Pre-profesionales y Voluntarios, que bajo la coordinación de funciones constituyen el cuerpo institucional al que la comunidad universitaria y extrauniversitaria demanda sus servicios. Sus funciones se describen a continuación. La atención se brinda en 3 Areas: Psicología Clínica, Educativa y Organizacional.

3.6 Relación con la Facultad

El Centro de Psicología Aplicada facilita la formación de los estudiantes de la Facultad a través de las prácticas estudiantiles, las cuales conjuntamente con la actividad de los profesionales articulan la oferta de servicios de atención, asesoría y terapia y la generación de proyectos que constituyen vías que posibilitan y contribuyen al autosostenimiento del Centro.

La relación con la Facultad tiene que dar cuenta de esta realidad en su gestión manteniendo una relación directa con el Centro de Psicología Aplicada en los temas que a continuación se exponen.

3.7 Dependencia

Nombramiento del Director del Centro, para períodos de dos años, de los candidatos propuestos por Consejo de Facultad, al rector de la PUCE.

Nombramiento de Profesionales de Planta y Profesionales Ocasionales.

El Consejo de Facultad aprobará la propuesta del Director del Centro para el nombramiento de estos profesionales; el Señor Decano solicitará su contratación a las instancias pertinentes de la PUCE.

Presentación de Informe de actividades al Decano.

Elaboración de Proyectos o trabajos específicos que la Facultad solicite al Centro de Psicología Aplicada.

Las decisiones relacionadas con el aspecto financiero deben ser aprobadas por el Decano. Las decisiones relativas al manejo de las prácticas y todo lo relacionado se toman en conjunto con



el Decano, previo a un proceso de consultas a las partes pertinentes y pasan para su aprobación por el Consejo de Facultad.

3.8 Autonomía

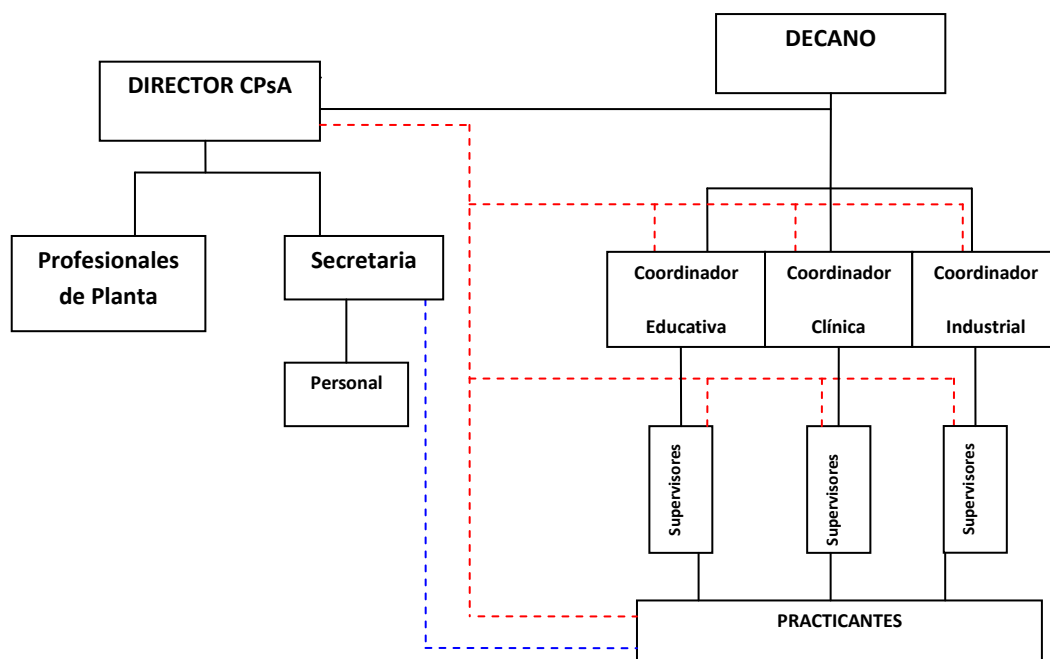
Planificación y organización de los servicios y uso del espacio físico.

Elaboración y ejecución del Presupuesto.

Elaboración, mercadeo y ejecución de Proyectos de asesoría o investigación.

Celebración de acuerdos de cooperación con Instituciones Gubernamentales y No Gubernamentales para la venta de servicios.

3.9 Estructura organizacional



————— *Relaciones Jerárquicas*
- - - - - *Relaciones de coordinación del Director CPsA*

Nota: En el organigrama estructural no están representadas todas las instancias de la Facultad de Psicología, sino solamente aquellas con las cuales el CPsA interactúa.

Ilustración 1: Estructura Organizacional CPsA



3.10 Servicios

Psicología Clínica:

Psicodiagnóstico
Procesos de asesoramiento y consejería
Peritajes psicológicos
Psicoterapia individual, de pareja, vincular.
Supervisión clínica para terapeutas

Psicología Educativa:

Orientación vocacional y profesional
Entrenamiento en técnicas de estudio
Diagnóstico y evaluación psicopedagógica
Tratamiento de dificultades de aprendizaje
Servicios especiales de apoyo para estudiantes PUCE: Orientación y asesoría; planificación, métodos y técnicas de estudio; tratamiento en dificultades de aprendizaje.

Psicología Industrial:

Procesos de selección de personal
Evaluación psicotécnica
Entrevistas de preselección
Presentación de terna final para la selección
Consultoría de Recursos Humanos
Diseño e implementación del proceso de selección de personal
Capacitación y Desarrollo Humano
Evaluación de Desempeño
Análisis y Descripción de cargos
Valoración y Clasificación de cargos
Consultoría en Desarrollo Organizacional
Diagnóstico de Ambiente y Clima Organizacional
Asesoría en el mejoramiento de ambientes organizacionales

3.11 Otros servicios

Talleres multidisciplinares en temas diversos para niños, adolescentes, padres, profesores, organizaciones.



3.12 Recurso Humano

a) **Director:**

Nombrado por el Rector de la PUCE para períodos de dos años, de los candidatos propuestos por el Consejo de Facultad de Psicología. En su perfil debe considerarse: ser psicólogo con capacidad para la gestión administrativa, tener respeto a diferentes enfoques teóricos, poseer conocimiento sobre proyectos, tener un buen manejo de las relaciones interpersonales.

Funciones:

- Organizar el trabajo de las prácticas que se realicen en el Centro.
- Fijar las políticas de atención a sus usuarios.
- Informar a los supervisores sobre el desempeño de los practicantes dentro del Centro durante el período de prácticas.
- Realizar una evaluación del desempeño de los estudiantes al finalizar cada semestre de prácticas.
- Velar por el respeto de la normativa interna del Centro.
- Colaborar en la solución de problemas que eventualmente surjan en el trabajo de los practicantes dentro del Centro de Psicología.
- Fijar el costo de los servicios del Centro con el aval de las instancias pertinentes.
- Realizar convenios con instituciones públicas y privadas para la venta de los servicios del Centro.

b) **Psicólogos de planta:**

Profesionales en las tres especializaciones, contratados bajo la modalidad de profesores por la universidad.

Funciones:

- Brindar atención a los usuarios del Centro de acuerdo con su especialidad y con los servicios ofertados por el CPsA.
- Colaborar con el Director en la planificación y diseño de modalidades de atención y otros proyectos del CPsA.

c) **Profesionales ocasionales:**

Profesionales en las tres especializaciones, contratados bajo la modalidad de honorarios.

Funciones:

Encargarse del trabajo directo para el que fueron contratados de acuerdo a su especialidad.

d) **Secretaria:**

Personal ad-hoc contratado por la Universidad para el efecto. En su perfil debe considerarse: manejo adecuado de programas informáticos, sensibilidad con las problemáticas sociales, formación extra en técnicas de manejo de crisis.



Funciones:

- Mantener el contacto con los usuarios.
- Dar información general del Centro cuando es requerida.
- Consignar datos iniciales sobre el usuario que demanda servicios.
- Asignar las citas al usuario según la disponibilidad del mismo y del terapeuta o practicante.
- Cobrar los honorarios a los usuarios.
- Responsabilizarse de la conservación del material y del mantenimiento y cuidado de archivo, carpetas, tarjetas, registros, etc.
- Transcribir documentos, memorándums, etc. que soliciten el Director y los profesionales de planta; documentos solicitados por los supervisores en asuntos relacionados con el Centro y certificados para los practicantes.

e) Practicantes:

Se consideran practicantes a los estudiantes de Psicología que han llenado los requisitos necesarios estipulados por la Facultad y cuyos deberes y derechos están especificados en el Reglamento de Prácticas.

f) Voluntarios:

Se considera VOLUNTARIOS a las personas que libre y desinteresadamente desean trabajar en el Centro de Psicología, debiendo cumplir actividades y funciones específicas establecidas por esta institución. Este trabajo se lo realizará con la asesoría y el control de un Supervisor y se llevará a cabo en el Centro de Psicología Aplicada.

3.13 Políticas de atención

El CPsA ofrece un espacio a los estudiantes de Psicología de las tres especialidades que se encuentran en el nivel de prácticas para la ejecución de las mismas, a razón de 2 horas semanales por estudiante.

La cobertura de servicios se organiza de acuerdo a la procedencia de la demanda: la comunidad intrauniversitaria es atendida por los profesionales de planta y la extrauniversitaria por los practicantes, salvo en casos específicos que por su complejidad son también tratados por los profesionales de planta. También por motivos de horarios podrá asignarse casos de la comunidad extrauniversitaria a los psicólogos de planta.

La asignación de los pacientes se hará por disponibilidad horaria de los terapeutas y practicantes; en caso de que un usuario pida ser atendido por una persona específica, deberá exponer las razones al Director, quien decidirá de la validez de la demanda.

No se da tratamiento a personas con trastornos psiquiátricos severos, drogadicción en fase aguda, personas con discapacidad visual o auditiva, desórdenes del desarrollo, ya que



necesitan tratamiento altamente especializado. Para el tratamiento específico se derivará pertinentemente este tipo de casos. El Centro de Psicología podrá brindar terapia de apoyo en estos casos.

Los casos son manejados con estricta confidencialidad.

Los costos practicados en el CPsA son siempre inferiores a los practicados en las consultas particulares (entre un 50-70%). Los costos son revisados anualmente según la inflación.

Todo paciente es informado del compromiso de pagar las sesiones a las que no asiste, ya que implican al terapeuta el mantenimiento de la espera. Los únicos casos en los cuales se hará excepción y la persona no pagará son: casos de fuerza mayor y citas anuladas con tres días mínimo de anticipación. El paciente es esperado hasta cuando se producen dos inasistencias, momento a partir del cual el terapeuta o practicante informa al paciente de la pérdida de su cupo de atención, salvo en casos especiales en los cuales, previo análisis y reporte al Director del Centro, el terapeuta podrá decidir continuar con la atención aunque haya un número más elevado de inasistencias.

El terapeuta o practicante al haber adquirido un compromiso de trabajo terapéutico, está obligado a reponer toda sesión a la que no asistió sin avisar. En el caso de los practicantes, siempre que se presenten irregularidades en este aspecto (atrasos frecuentes, inasistencias, etc.) éstas serán materia de supervisión y a nivel de lo administrativo son objeto de notificación.

Los procesos terapéuticos en el área clínica corresponden a terapias breves, es decir de una duración promedio de diez sesiones. En los casos que se requieran, el proceso puede prolongarse por decisión del terapeuta o, en caso del practicante, por decisión conjunta con su supervisor. Esta prolongación deberá ser comunicada al Centro (becaria) para su registro y la debida justificación deberá ser agregada al informe final del caso.

De ninguna manera los practicantes pueden suspender la atención de un paciente por conveniencia personal o derivar los casos cuando se está terminando el semestre. Cada proceso debe ser asumido con responsabilidad por los practicantes y deberá culminarse solamente por razones de índole terapéutico.

3.14 Recursos Físicos

a) **Ubicación:**

El Centro de Psicología Aplicada se encuentra ubicado en la Av. 12 de Octubre y Ladrón de Guevara, en la planta baja de la Casa Antigua de la Universidad Católica y cuenta con el siguiente espacio:



- Oficina de la Dirección
- Secretaría y sala de espera
- 11 consultorios para terapia individual o de pareja
- 2 salas de reuniones
- una sala de clases
- dos salas de juegos y
- Cámara de Gesel.

El mobiliario indispensable, 5 computadores, una impresora y 5 líneas telefónicas internas.

3.15 Recursos Financieros

b) Presupuesto

El Centro de Psicología Aplicada cuenta con un presupuesto propio asignado por la Universidad que le permite solventar sus gastos de operación y algunos de inversión. Además, recibe de la Facultad de Psicología el rubro generado por el pago de aranceles de los estudiantes inscritos en Prácticas Pre-profesionales.

Todos los ingresos por pago de servicios van a la Tesorería de la Universidad.

3.16 Código ético y aspectos legales

En todo lo relativo al trabajo dentro del Centro en los aspectos éticos y legales, el Centro se remite a:

La Ley de la Federación Ecuatoriana de Psicólogos Clínicos para el Ejercicio, Perfeccionamiento y Defensa Profesional, emitido por decreto # 3727 del Consejo Supremo de Gobierno y publicada en el Registro Oficial # 2 del 14 de agosto de 1979; reformada por la Función Legislativa; aprobada por el Ejecutivo y publicada en el Registro Oficial # 493 del 5 de agosto de 1986.

El Reglamento General a la Ley de la Federación Ecuatoriana de Psicólogos Clínicos para el Ejercicio, Perfeccionamiento y Defensa Profesional, emitido por decreto # 838 de la Presidencia de la República y publicado en el Registro Oficial 3 238 del 7 de mayo de 1982; reformado por la Función Ejecutiva mediante decreto # 453 y publicado en el Registro Oficial # 133 del 21 de febrero de 1989.

Los Estatutos de la Federación Ecuatoriana de Psicólogos Clínicos, emitidos por acuerdo Ministerial #321 del Ministerio de Salud Pública y publicada en el Registro Oficial #188 del 24 de febrero de 1982; reformados por el Ministerio de Salud Pública mediante acuerdo # 10720 y publicados en el Registro Oficial #985 del 25 de julio de 1988.



El Código de Ética Profesional de la Federación Ecuatoriana de Psicólogos Clínicos.

El Código de la Niñez y Adolescencia aprobado por el Congreso Nacional el 23 de diciembre de 2002 y publicado en el Registro Oficial # 737 del 3 de Enero de 2003

3.17 Tarifas

Los servicios que ofrece el Centro de Psicología Aplicada, son pagados de acuerdo a tarifas existentes, fijadas de acuerdo con los niveles económicos de las personas, manteniéndose siempre de un 50 a un 70% más bajas que en la atención particular.

Se ha establecido en coordinación con la Dirección de Estudiantes una tarifa diferenciada de acuerdo a la procedencia de la demanda.

Cuando se trate de Proyectos de Asesoría y Apoyo a la comunidad, se establecerán los costos siempre a niveles más bajos que los que se cobra en la práctica privada.

En la modalidad de convenios los costos y la forma de pago se establecerán en consenso con cada una de las instituciones con las que se realicen. El Centro de Psicología Aplicada, tiene un horario de atención de 9h00 a 13h00 y de 14h30 a 18h00, de lunes a viernes.

Todas las personas vinculadas al Centro están obligadas a cumplir con el horario fijado dentro de los límites temporales mencionados.

Los costos son revisados anualmente según la inflación y cambiados si las circunstancias lo ameritan.

3.18 Los horarios

El Centro de Psicología Aplicada, tiene un horario de atención de 9h00 a 13h00 y de 14h30 a 18h00, de lunes a viernes.

Todas las personas vinculadas al Centro están obligadas a cumplir con el horario fijado dentro de los límites temporales mencionados.



Capítulo II: Marco Teórico

Antes de iniciar con la revisión de las principales teorías que sustentan este trabajo, el cual se enfoca en los tres principales subsistemas de Recursos Humanos, como son: **Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo Organizacional**, es importante entender la alineación que debe existir entre la estrategia de la Organización y la estrategia de los Recursos Humanos.

Cuando el plan estratégico de recursos humanos guarda relación con la estrategia de toda la organización, sus subsistemas tienen coherencia y pueden llegar a ser operativos de una manera mucho más eficaz, teniendo cada una de las acciones que se emprendan para llevarlo a cabo, sentido e importancia para toda la organización.

La presente propuesta busca convertirse en una herramienta metodológica de apoyo para el estudiante para llevar, de la teoría a la práctica laboral los grandes subsistemas de Selección de Personal, Gestión de la Capacitación y Desarrollo Organizacional.

1. La Estrategia de la Organización y la Estrategia de Gestión de los Recursos Humanos

El tema del manejo y administración de los Recursos Humanos se ha convertido en una prioridad para las organizaciones actuales. Son muchos los factores que inciden para asegurar una efectiva y acertada gestión del talento humano, por lo que hay que tener en cuenta su interrelación, impacto y evolución; caso contrario las consecuencias afectarán a toda la organización, ocasionando una incorrecta alineación entre los objetivos que ésta persigue y los que persigue el área de recursos humanos.

La estrategia de una organización debe estar definida en su plan estratégico, por lo tanto, la estrategia para la Gestión de los Recursos Humanos debe estar alineada y subordinada a la gran estrategia organizacional. La base de cualquier desarrollo, orientado al mejoramiento de la organización en general y del personal en particular, debe ser el resultado de un objetivo integral acorde con la misión y visión institucional. (Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, 2010)

1.1 Antecedentes

Independientemente de la estrategia, las acciones o las políticas adoptadas por una organización para administrar a su Talento Humano, deben estar alineadas o guardar armonía con las estrategias que la organización haya establecido en un momento determinado.



Por lo general, las estrategias de la organización están plasmadas en su Plan Estratégico, en el cual se establecen sus prioridades y principales focos de atención, además de los mecanismos o medios para llevarlos a cabo y poderlos cumplir dentro de un período determinado. Así mismo, se consideran los factores internos y externos que pueden ejercer influencia y afectar el normal desarrollo o la normal consecución de estas metas. (Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, 2010)

Hablando del Plan de Gestión del Área o Áreas que tiene a cargo la Gestión de los Recursos Humanos, éste debe dar cuenta y contemplar las actividades que harán que se den cumplimiento a las estrategias y objetivos determinados por la organización en su plan estratégico. Podríamos decir, que si la organización se ha fijado como meta estratégica ganar mayor participación en el mercado, el Área de Recursos Humanos debe encaminar sus esfuerzos hacia esa dirección, por ejemplo, fortaleciendo el programa de formación, de manera que brinde mayores y mejores herramientas a los colaboradores que cumplen funciones de ventas y mercadeo, para que puedan llevar a cabo su labor de manera más eficaz y eficiente.

La integración estratégica de la organización con la gestión de recursos humanos supone asegurar que los recursos humanos estén integrados en los planes estratégicos, que las políticas de recursos humanos sean coherentes entre sí y con el resto de políticas de la empresa, que la alta dirección reconozca la importancia de los recursos humanos y, por último, la identificación de los intereses de los empleados con los de la organización. (Aragón Sánchez, 2004).

Por lo tanto, resulta importante considerar que la Gestión de Recursos Humanos debe ser integral y debe contemplar todos sus subsistemas: Selección, Capacitación, Desarrollo Organizacional, Evaluación del Desempeño, Administración de Salarios, Comunicación, entre otros. Podríamos decir que los procesos de gestión y desarrollo de personas son al menos en los aspectos fundamentales, similares en todos los entornos y organizaciones; por tanto las inquietudes, dudas, problemas y desafíos resultan ser comunes. (Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, 2010).

1.2 Modelos de Gestión de Recursos Humanos

En las últimas décadas la investigación relativa a la dirección estratégica de recursos humanos se ha interesado en la explicación sobre cómo cada organización puede crear ventajas competitivas con su personal a través de las "mejores prácticas de gestión". Estas consideraciones suponen una evolución de los modelos tradicionales de dirección hacia la consideración del recurso humano como un potencial competitivo de la empresa. (Martínez, 2011)

Determinar qué modelo es el mejor o el de mayor aplicabilidad para las organizaciones sería un ejercicio arriesgado, pues es evidente que no hay un modelo que se ajuste a todos por



igual, sino que es necesario realizar las modificaciones pertinentes para adaptarlo y que así cumpla debidamente su función de integrar las estrategias organizacionales con las de recursos humanos.

Sin embargo, existen una serie de condiciones y factores que deben tenerse en cuenta a la hora de considerar un modelo o la estrategia de Gestión de los Recursos Humanos a aplicar y que son determinantes en su diseño, implementación y evaluación.

Existen **Factores del entorno** que son aspectos externos a la organización, pero que influyen en la estrategia que ésta adopte. Generalmente, las organizaciones tienen poca o casi ninguna incidencia o control sobre estos aspectos, por lo que la tarea que cabe es identificarlos, asumirlos, respetarlos y considerarlos como parte de la estrategia de cada organización.

Entre los principales **Factores del entorno** podríamos mencionar a la globalización, la creación de grupos o alianzas estratégicas y las crisis económicas y su impacto al interior de las organizaciones, el marco legal del país y de la organización, políticas de gobierno, entre otros. (Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, 2010).

Del mismo modo que existen restricciones de carácter externo, hay condiciones al **interior** de la organización que impactan o afectan la gestión de los recursos humanos, es decir que existe la necesidad o hasta obligatoriedad de que sean acatados. Así por ejemplo: las políticas de la organización, sus procesos y estructura orgánica, etc.

Un óptimo modelo de Gestión de Recursos Humanos debe integrar sus distintos subsistemas y estos apoyar el logro de los objetivos estratégicos de la organización, consiguiéndose que la estrategia de recursos humanos se convierta en una vía que facilita el que los distintos intereses organizacionales convivan y se desarrollen en armonía.

El campo de acción de los recursos humanos debe ir desde los niveles básicos operativos, propios de su gestión, hasta un rol más estratégico. *Pero para alcanzar este estatus institucional, la gestión de Recursos Humanos debe organizar su quehacer en un marco estratégico que le permita agregar valor a la organización, no solo a través de la prestación de servicios internos, sino principalmente en la participación en la toma de decisiones corporativas.* (Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, 2010).

1.3 La Estrategia de Recursos Humanos y sus subsistemas

Podemos definir la “**Estrategia de los Recursos Humanos** como un conjunto de prioridades básicas que orientan las políticas y prácticas de Gestión de Recursos Humanos para ponerlas al servicio de la estrategia organizativa”.

La Administración de los Recursos Humanos es un sistema integrado de gestión, conformado por diferentes subsistemas, los cuales están, a su vez, conectados o interrelacionados.



Podemos mencionar que los subsistemas básicos para asegurar una correcta gestión de recursos humanos son:

1. Planificación de los Recursos Humanos
2. Organización del Trabajo
3. Gestión de la Selección
4. Gestión del Desempeño
5. Gestión del Desarrollo
6. Gestión de la Compensación y
7. Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales: Gestión de la Comunicación y Gestión de las Relaciones Sociales.

Considerando una visión por procesos, podemos clasificar estos subsistemas en tres niveles. El primer nivel corresponde al nivel estratégico, el segundo nivel es el que agrega valor y el tercer nivel es el de soporte. Así:

- a. En el **nivel superior** la *Planificación de Recursos Humanos*, permite definir con anticipación las políticas en todos los restantes subsistemas con los que está relacionada. Este subsistema vincula a todas las partes entre sí y la gestión de Recursos Humanos con la estrategia organizacional. Mediante la Planificación de Recursos Humanos la organización realiza el estudio de sus necesidades a corto, mediano y largo plazo, y las compara con sus capacidades internas o capacidad operativa, así como identifica las acciones que deben realizarse para poder satisfacerlas. Es importante mencionar que en lo que se refiere a las actividades de Planificación es imprescindible su alineamiento con las políticas de la organización.
- b. En el **nivel intermedio** se ubican cinco subsistemas:
 1. *Organización del Trabajo*, que determina y concreta los contenidos de las tareas y los requisitos que deben cumplir las personas para desempeñarlas de manera eficiente. Responde a las preguntas: ¿Qué debemos hacer y quién debería hacerlo? Ejemplo de esto son los Manuales de Cargos.
 2. *Gestión de la Selección*, comprende los procesos de entrada, movimiento y salida de personas. Responde a las preguntas: ¿cómo ingresan, permanecen, se movilizan y salen los colaboradores de la organización? Ejemplo de esto corresponde al sistema de reclutamiento, selección y desvinculación.
 3. *Gestión del Desempeño*, planifica, estimula y evalúa la contribución de las personas. Responde a las preguntas: ¿qué tal lo estamos haciendo de acuerdo a los que programamos y cómo estamos vinculando los estímulos, los comportamientos y la retroalimentación de la jefatura a nuestras tareas diarias? Ejemplo de esto constituyen las prácticas de evaluación del desempeño, poner en conocimiento de los colaboradores las expectativas de las jefaturas, etc.



4. *Gestión del Desarrollo*, responde a las preguntas ¿cómo aprende la organización y cómo crecen individual y colectivamente los individuos que trabajan en ella? Ejemplo de ello son los procesos de promoción y planes de carrera y formación.
 5. *Gestión de la Compensación*, corresponde a la retribución que cada colaborador recibe en base a la clasificación de puestos según la valoración de cargos o tablas salariales, para lo cual se toma en cuenta la complejidad del trabajo y los requisitos que debe cumplir cada cargo.
- c. En el **nivel inferior**, encontramos la *Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales*, que tiene por objeto gestionar las relaciones que se establecen entre la organización y sus colaboradores. Responde a las preguntas: ¿cómo nos interrelacionamos, comunicamos e interactuamos? Podemos clasificarla en dos áreas de gestión:
1. *La Gestión de la Comunicación*, en la que se ubican las políticas y prácticas de comunicación de la organización. Se debe identificar si la organización cuenta con medios y mecanismos formales y habituales para dar a conocer al personal las iniciativas, proyectos o información de la gerencia general; así como las peticiones, sugerencias y opiniones provenientes de los empleados.

En este subsistema se debe considerar si las informaciones relevantes, de todo tipo, o las decisiones de la gerencia circulan por toda la organización de manera fluida y llegan con claridad y efectividad a todo el personal, a través del uso de instrumentos específicos de comunicación.

2. *La gestión de las relaciones sociales*, puede ser definida como el conjunto de relaciones entre el nivel superior jerárquico de la organización y los interlocutores internos, que son representados por los colaboradores. (Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, 2010).

1.4 La Integración de los subsistemas

Se requieren tres condiciones, casi obligatorias, para que las políticas y prácticas de la gestión de los recursos humanos operen en una organización (Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, 2010):

1. Que estos subsistemas estén **operativos**, es decir que exista un conjunto mínimo de políticas y prácticas de personal coherentes, que permitan inferir su existencia y operatividad y por lo tanto, que sean reconocidos por los integrantes de la organización como vigentes y válidos.

Así, por ejemplo, si no existe una evaluación del desempeño mínimamente formalizada, los procesos de promoción y carrera quedarán privados de insumos básicos para



desarrollarse adecuadamente, por lo que la tendencia será a producir ascensos arbitrarios, basados en la antigüedad o en méritos puramente formales.

2. Que estos subsistemas estén **vinculados entre sí**, o lo que es lo mismo, que los productos de uno sirvan al trabajo de los otros, es decir que operen de manera interconectada.

Por ejemplo, si no existe interconexión operativa entre el diseño de los puestos y perfiles y los procesos de incorporación de personal, esto es, si cada subsistema opera aislado, difícilmente se logrará una correcta selección de personal.

3. Que exista una **coherencia estratégica** de los subsistemas y el modelo de Gestión de Recursos Humanos, es decir que los subsistemas sean la aplicación de la estrategia de recursos humanos, derivada de la estrategia organizativa.

Por ejemplo, si el sistema de promoción interna no está precisamente definido y suficientemente vinculado a la estrategia de la organización, es el sistema de reclutamiento el que pierde su coherencia. (Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, 2010).

Teniendo en cuenta los supuestos fundamentales de la gestión estratégica de recursos humanos se puede concluir que su objetivo primordial es mejorar y maximizar los resultados de la organización.



2. Gestión de la Selección dentro del área de Recursos Humanos

El principal objetivo de la selección de personal es la búsqueda y provisión de la gente idónea para ocupar las posiciones vacantes dentro de la organización.

“Es el proceso por el que reclutamos y seleccionamos talento con impacto temprano y rendimiento sostenible”. (Moreno, 2010).

En el proceso de selección intervienen dos variables: por un lado los requisitos del cargo y por otro el perfil del candidato. El primer punto se sintetiza y se recopila en el análisis de descripción del cargo, y el segundo se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. (Chiavenato, 1999).

2.1 El proceso de reclutamiento

El proceso de selección inicia con la fase de reclutamiento que es una de las etapas más importantes pero tal vez en la que menos criterios técnicos se emplean.

Las fuentes de reclutamiento empleadas incidirán directamente en la calidad de los potenciales colaboradores que ingresen a la organización. De aquí la necesidad de identificar correctamente las fuentes de reclutamiento y mantenerlas actualizadas ya que con esto se garantizará un futuro desempeño discrecional del colaborador y la consecuente sostenibilidad del negocio en el mercado a largo plazo.

El reclutamiento es el conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. (Chiavenato, 1999).

Existen dos tipos de reclutamiento: interno y externo.

- **Reclutamiento interno:** Mediante esta actividad, se incentiva la participación del personal que labora en la organización, a que intervenga en forma espontánea en todos los concursos que tengan como finalidad ofrecer posibilidades de movimientos verticales, horizontales o diagonales, siempre que los aspirantes reúnan los requisitos mínimos establecidos en las bases del Concurso.
- **Reclutamiento externo:** Es la actividad mediante la cual se permite que toda persona ajena a la empresa, participe en un proceso de vinculación con la misma y que su solicitud sea considerada para un eventual concurso, siempre que reúna los requisitos mínimos establecidos para el puesto.



En el caso del reclutamiento externo éste se realizará a través de anuncios en diarios, en radio, en portales web (tanto búsquedas como anuncios), referidos, empresas que brinden el servicio, bases de datos, contactos en redes sociales, cuerpos colegiados, entre los más importantes.

En la práctica las empresas procuran combinar estos dos tipos de reclutamiento en atención a lograr equilibrio de oportunidades, mejores candidatos, ya que existen puestos que demandan ser cubiertos por personal interno y otros por personal externo.

2.2 El proceso de selección

A lo largo de los últimos años, varios autores abordan el tema de selección de personal definiendo algunos pasos como parte del mismo. Adicionalmente ya en la vida práctica de las organizaciones cada una busca - con su propio estilo - realizar sus procesos de selección.

Es por ello que a continuación se presenta un esquema general sugerido por los autores de esta investigación, que puede ser contextualizado de acuerdo a la realidad y necesidades de cada organización, pero que podría ser útil como una guía general.

Las fases del proceso de selección son las siguientes:

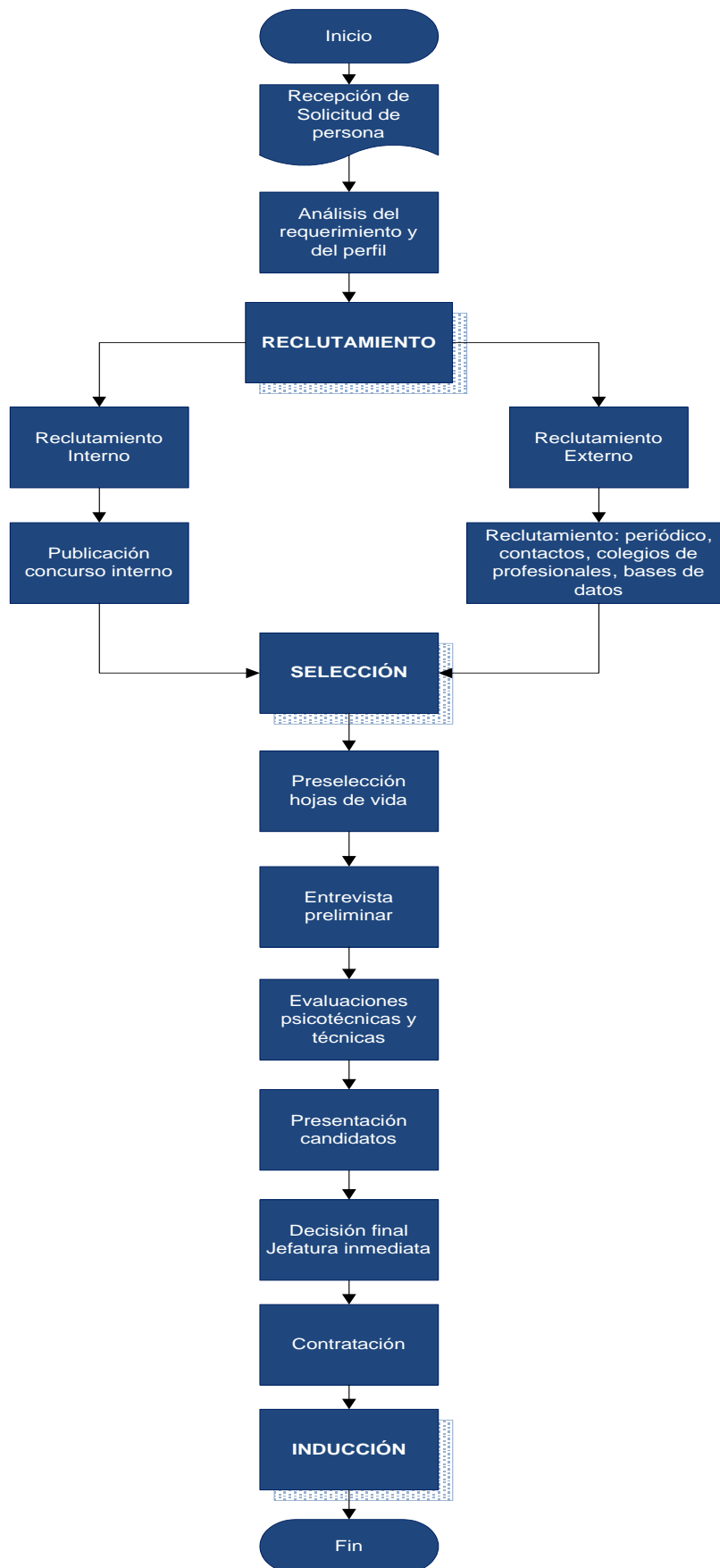


Ilustración 2: Proceso de Selección



1. **Recepción de la solicitud de personal.-** El requirente hace conocer a Recursos Humanos la necesidad de cubrir una vacante.
2. **Análisis del requerimiento y del perfil.-** Esta fase busca definir junto con el requirente el perfil de la posición a cubrir. Se especifican el nivel de instrucción y formación académica, nivel de experiencia, conocimientos técnicos, habilidades / destrezas específicas, aptitudes y rasgos de personalidad.
3. **Reclutamiento.-** Es el proceso por el cual se establecen los medios y fuentes de obtención de datos sobre candidatos potenciales, para cubrir las necesidades del personal actual y futuro de la organización. Podrá ser interno y externo.
4. **Selección.-** Incluye los siguientes pasos:
 - 2.2 **Preselección de hojas de vida.-** Esta fase busca discriminar candidatos comparando el perfil del cargo contra la hoja de vida del candidato.
 - 2.2 **Entrevista preliminar de Recursos Humanos.-** Es el proceso mediante el cual se busca esclarecer y profundizar la información consignada en la hoja de vida, además de conocer las motivaciones, expectativas del candidato y qué tanto se alinean con los de intereses de la organización.
 - 2.2 **Evaluaciones psicométricas y técnicas.-** Son herramientas que permiten medir el potencial de aprendizaje, aptitudes, habilidades, personalidad de acuerdo al perfil requerido.
 - 2.2 **Presentación de terna finalista.-** Una vez que el consultor de Recursos Humanos ha escogido a los mejores candidatos, prepara el informe de la terna finalista para que la línea de supervisión directa tome la decisión.
 - 2.2 **Decisión final del requirente.-** La línea de supervisa realiza una entrevista técnica de los candidatos finalistas con el fin de sustentar la decisión de contratación al candidato que se ajuste al perfil del cargo.
5. **Contratación.-** Una vez elegido el candidato ganado, el consultor de Recursos Humanos realiza la negociación de acuerdo a las políticas salariales de la empresa y coordina su ingreso.
6. **Inducción.-** Es el proceso de ingreso del contratado a la compañía que pretende facilitar su adaptación a la cultura organizacional, lo cual incluye varios temas como: bienvenida, presentación de la organización, misión, visión, valores, estructura organizacional entre otros.

Dentro del enfoque por competencias existen algunos autores. Martha Alles (2006), propone veinte pasos en el proceso de selección. Si bien es cierto, veinte pasos refieren un proceso largo, es importante mencionar que la autora argumenta ese número de pasos como los



claves desde que se genera la necesidad de cubrir la vacante hasta el proceso de inducción del personal.

Es tarea de Recursos Humanos en su gestión del día a día encontrar el equilibrio entre un proceso extremadamente largo que agote a las partes involucradas y omitir un paso relevante o decisivo dentro del mismo proceso. Una clave es no tener esquemas rígidos y saber cuándo es necesario flexibilizar una etapa en pos de un resultado positivo. Los pasos de un proceso completo para cubrir una vacante comienzan con la decisión de reclutamiento que se origina en la línea y finalizan con el proceso de admisión del candidato. Allí comienza la etapa de inducción (Alles, 2010).

2.3 Definición de los pasos del proceso de selección según Martha Alles.

Cada uno de los pasos descritos en el gráfico anterior se detalla a continuación:



Ilustración 3: Proceso de Selección (Alles, 2006)

En Ecuador, de acuerdo a Jaime Moreno la selección por competencias es un *Proceso que establece las competencias claves de entrada para el desempeño competente de una posición y miden los candidatos el grado de desarrollo de las mismas para pronosticar qué candidato (s) tiene la mejor probabilidad de éxito en el puesto y la organización.* (Moreno, 2010)



La selección de personal vista como un proceso estratégico de atracción de los candidatos idóneos para la organización, se fundamenta en una serie de pasos, técnicas y herramientas de evaluación, que buscan determinar que las personas se ajusten en mayor proporción a un perfil ya definido dentro de la empresa o institución. Sin embargo, dependiendo del tipo de proceso de selección, o búsqueda a realizar, estas técnicas y herramientas varían.

Es por esto que el proceso de selección adquiere importancia no solo en sí mismo o desde el reclutamiento, sino en el momento de la definición de los factores o requisitos que harán que una persona se desempeñe de manera exitosa en su puesto de trabajo. Las organizaciones que han definido estas características son las que logran mejores resultados a largo plazo y son quienes pueden atraer a los mejores candidatos a través de técnicas especializadas.

La frase “seleccionar la mejor persona para cada puesto” nos está dando una clave. No se trata de seleccionar a la mejor persona posible o disponible o que la organización pueda incorporar (léase pagar), sino a la mejor persona “en relación con el puesto a ocupar”. (Alles, 2010).

2.4 Tipos de procesos de selección (gerenciales, mandos medios, operativos)

En el campo de la selección, algunos autores han señalado que mientras que el uso y la eficacia de procedimientos de selección específicos podrían variar entre organizaciones como resultados de diferentes estrategias de recursos humanos, características organizativas y factores externos, también es cierto que el empleo de determinadas prácticas de selección pudiera tener un carácter universal y beneficiar a las organizaciones, independientemente de contingencias internas o externas. (Aragón Sánchez & Valle Cabrera, 2004)

Los tipos de procesos de selección dan referencia al tipo de posición que el individuo ocupa dentro de la organización, en general agrupados de la siguiente manera:

1. Procesos de selección de nivel Operativo - Administrativos
 2. Procesos de selección de nivel Profesional
 3. Procesos de selección de nivel Gerencial
-
1. Procesos de selección de nivel Operativo - Administrativo.- Se definen como búsquedas de personas que ocupan posiciones de nivel operativo y/o administrativo dentro de la organización, esto es realizan actividades y tareas rutinarias, repetitivas, siguen instrucciones y órdenes. No dirigen personal y no toman decisiones de mayor trascendencia para la empresa.
 2. Procesos de selección de nivel Profesional.- Se definen como búsquedas de personal profesional que son especialistas de realizar una actividad o tarea, donde pueden



tener personal bajo su cargo y tomar decisiones de impacto medio para la organización (decisiones con su equipo de trabajo dentro del proceso en el cual son especialistas).

3. Procesos de selección de nivel Gerencial.- Se definen como búsquedas de individuos capaces de dirigir procesos y equipos de trabajo, cuyas decisiones son fundamentales para el desenvolvimiento general del negocio.

2.5 Modelo de Selección

De acuerdo a Jaime Moreno (2010) los modelos de selección se aplican en base al número de vacantes y al número de candidatos involucrados en un proceso de selección. El modelo de selección influye directamente en la eficiencia del proceso.

Los **modelos** pueden ser de tres tipos:

Características	Modelo secuencial	Modelo en Bloque
Relación vacante - número de candidatos	Por cada vacante más de siete candidatos.	Por cada vacante hasta seis candidatos.
Objetivo	Es un filtro progresivo para ir descartando candidatos.	No se descartan candidatos sino hasta el final del proceso.
Proceso	Solo los candidatos que superan la etapa inicial son evaluados en la siguiente. (Discriminatorio)	Se aplican todos los criterios de selección a todos los candidatos. (Compensatorio)
Criterios de selección	Cada criterio o punto de corte debe tener un criterio mínimo de aceptación.	Criterios de selección tienen ponderación.
Selección del candidato	Se selecciona al candidato que haya superado todos los criterios.	Se selecciona a quien cumpla la mayor puntuación y supere un mínimo.
Aplicación	Es utilizados en procesos masivos	Es utilizado en procesos para posiciones que no tienen mayor afluencia de candidatos.

Tabla 1: Modelos de Selección (Moreno, 2010)

Modelo Mixto: en ocasiones cuando el cargo no está definido se pueden combinar los dos modelos con el fin de obtener los mejores resultados.



2.6 Criterios de Selección

Cada proceso de selección cumple con diferentes criterios de selección, entendiéndose como tal los parámetros por los cuales se ejecutará el proceso y su importancia en ponderación para obtener una calificación final del evaluado.

Estos factores obedecen a los puntos críticos a considerar y los que determinarán en última instancia al candidato idóneo que se requiere contratar.

Entre los principales criterios de selección tenemos los siguientes:

1. Formación académica
2. Nivel de experiencia
3. Evaluaciones técnicas
4. Evaluaciones psicotécnicas
5. Evaluaciones por competencias
6. Referencias laborales
7. Referencias personales

La matriz que se presenta a continuación es útil para ponderar los criterios de selección dependiendo de la posición a cubrir.

Ejemplo:

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE CRITERIOS DE SELECCIÓN						
Formación Académica 10%	Trayectoria Laboral 20%	Evaluaciones 60%				Referencias Laborales 10%
NIVEL DE ACUERDO A LO SOLICITADO POR EL PERFIL	TRAYECTORIA EN POSICIONES SIMILARES (Fuera de la empresa)	ENTREVISTA	ASSEMENT CENTER	EVALUACIÓN DE HABILIDADES	PRUEBAS PSICOLÓGICAS	Referencias laborales en trabajos anteriores
10%	20%	30%	5%	20%	5%	10%
Total =100%						

Tabla 2: Matriz de ponderación

En el cuadro anterior, se puede observar que los factores que mayor importancia tienen en este proceso de selección son las evaluaciones con un 60% y la trayectoria laboral o experiencia con un 10%. Claro si la posición a seleccionar sería una de un nivel de mandos medios hacia arriba, quizás la formación académica tendría mayor peso dentro de esta puntuación. Esta siempre debe sumar hasta 100%.

Sin embargo para el caso que estamos tratando, procesos de selección de mandos operativos, el cuadro antes mencionado encaja perfectamente para este tipo de



búsquedas, en dónde lo más importante son las habilidades, destrezas, rasgos de personalidad y experiencia logradas hasta ese momento.

Por otro lado, una vez identificada la importancia de los factores a evaluar, a través de ésta matriz de ponderación de factores para el proceso de selección, es importante tener claridad en el perfil detallado con la mayor minuciosidad para que el reclutamiento tenga los resultados deseados.

2.7 Métodos de Evaluación

Los métodos en el proceso de evaluación variarán de acuerdo al tipo de cargo. Sin embargo éstos pueden ser: entrevistas, evaluaciones psicotécnicas, evaluaciones técnicas, assessment centers, entre otros.

a) Entrevistas:

La entrevista tiene como objetivo principal el recolectar información sobre el candidato para determinar su idoneidad frente al puesto de trabajo. Es considerada fundamental dentro del proceso de selección ya que permite tener una observación y apreciación directa de la persona.

Existen varios tipos de entrevistas como la entrevista preliminar, la entrevista estructurada, la entrevista técnica, entre otras. Sus particularidades afectarán la calidad de la información obtenida y a su vez, esto influirá directamente en la incorporación o no de un candidato.

b) Entrevista Preliminar:

Es el primer acercamiento que realiza el área de Recursos Humanos con el candidato con el fin de esclarecer la información contenida en la hoja de vida y determinar la pertinencia de continuar o no en el proceso en función de alinear las condiciones requeridas por la organización, el puesto y el candidato.

c) Entrevista estructurada:

La entrevista estructurada considera preguntas predeterminadas. Es recomendable elaborar un protocolo de entrevista donde éstas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo candidato deberá responderlas.

Las investigaciones validan el hecho de que una entrevista estructurada con preguntas sobre aspectos laborales arrojará información mucho más confiable y útil sobre un candidato, en relación a una entrevista no estructurada. Así también, la entrevista estructurada tiene mayor poder predictivo que una entrevista tradicional de selección.

Otro de los aspectos fundamentales en relación a las entrevistas, al ser un método de evaluación, es su confiabilidad y validez. Estos elementos son relativamente bajos en la entrevista tradicional, justamente debido a su falta de estandarización, pues los distintos entrevistadores hacen juicios sobre los entrevistados en función de la información que es



coherente con uno o varios de los criterios objetivamente pertinentes, es decir, sus juicios pueden ser acertados, aunque en última instancia no se sepa por qué. Esto genera la imposibilidad de que varios entrevistadores puedan llegar a un consenso sobre la evaluación de varios candidatos y de igual manera, si varios entrevistadores evalúan a un solo candidato, a través de una entrevista no estructurada. Así, es recomendable estructurar y estandarizar la entrevista para mejorar su validez y confiabilidad. (Cooper, Robertson, & Tinline, 2003)

Dentro de las entrevistas estructuradas, encontramos la entrevista situacional, las entrevistas de descripción de patrones de comportamiento y la entrevista multimodal.

Las **entrevistas situacionales** intentan pronosticar cuál sería el comportamiento de una persona en determinada situación. Su base teórica es la teoría de las metas propuesta por Locke y Latham (2002) y sostiene que las intenciones y los objetivos que persigue la persona son los elementos que generan directamente el comportamiento.

Por el contrario, las **entrevistas de descripción de patrones de comportamiento** se guían bajo el principio de que el comportamiento pasado nos permitirá pronosticar cuál será el comportamiento futuro. De esta forma, la diferencia básica en las preguntas de la entrevista situacional y la entrevista de descripción de comportamiento será el énfasis en una situación hipotética a futuro para la primera, y para la segunda, el énfasis en lo que sucedió en una situación concreta en el pasado.

El tercer método de entrevista estructurada es el **multimodal** que combina las mejores características de las dos anteriores, enfocándose tanto en el pasado, como en el futuro y además permite evaluar diferentes constructos psicológicos del sujeto, como por ejemplo indagar sobre motivaciones e intereses del candidato.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo sobre la forma de calificar las respuestas de los entrevistados en los tres tipos de entrevista descritos anteriormente: (Cooper, Robertson, & Tinline, 2003).

CALIFICACIÓN DE RESPUESTAS	
ENTREVISTA SITUACIONAL	Respuestas se califican en función de respuestas de referencia que se dividen en buenas, medias o inadecuadas
DESCRIPCIÓN DE PATRONES CONDUCTUALES	Respuestas calificadas en función de la subjetividad del entrevistador
MÉTODO MULTIMODAL	Respuestas se puntúan utilizando escalas de clasificación de comportamiento

Tabla 3: Comparación de entrevistas (Cooper, Robertson, & Tinline, 2003)

En definitiva, la ventaja de las entrevistas estructuradas se basa en tres cualidades importantes: las preguntas deben tener estrecha y estricta relación con el puesto de trabajo vacante que buscamos cubrir, todos y cada uno de los candidatos son evaluados



con el mismo tipo de preguntas y además se debe diseñar un sistema de calificación sistemático.

d) Ejercicios de simulación:

Los ejercicios de simulación se han constituido en una alternativa frente a los tests psicológicos en los procesos de selección de personal, ya que pretenden evaluar al candidato en condiciones reales de trabajo, recreando las situaciones que deberá enfrentar el candidato en su puesto de trabajo.

El criterio que sustenta los ejercicios de simulación es que tanto la conducta de los candidatos, así como las circunstancias en las que se evalúa esta conducta son factores de predicción válidos para pronosticar el comportamiento real que el sujeto presentará en su trabajo.

“La eficacia que presenta el método de ejercicios de simulación para seleccionar a los candidatos se demuestra en un estudio comparativo que se realizó entre un conjunto de ejercicios de simulación y una batería de tests de aptitud de lápiz y papel (Campion, 1972). Así, se desarrollaron ejercicios de simulación para mecánicos de mantenimiento basándose en el análisis del puesto que se había realizado con anterioridad y se consideró que el rendimiento en cuatro tareas concretas sería capaz de distinguir entre buenos y malos trabajadores. Dichas tareas reflejaban la capacidad del mecánico para instalar poleas y correas; desmontar y reparar una caja de engranajes: montar y alinear correctamente un motor e introducir un cojinete en una rueda dentada y avellanarla para que encajara en un árbol. A continuación, la validez de los ejercicios de simulación se evaluó con las evaluaciones que el supervisor había dado sobre la capacidad de los candidatos en el uso de las herramientas, la precisión del trabajo y la capacidad mecánica global. Acto seguido, se realizaron comparaciones entre las puntuaciones obtenidas por los candidatos en la pruebas de simulación y aquellas obtenidas en los tests psicométricos de aptitud que pretendían pronosticar el rendimiento del trabajador. Los resultados mostraron que las pruebas de simulación eran un factor de predicción más fiable que los tests de aptitud.” (Cooper, Robertson, & Tinline, 2003)

Se habla de cuatro categorías de ejercicios de simulación propuestas por Robertson y Kandola en 1982 en (Cooper, Robertson, & Tinline, 2003):



CATEGORÍAS DE EJERCICIOS DE SIMULACIÓN	
Psicomotriz	Manipulación física de objetos.
Información relacionada con el puesto	Examina el grado de conocimiento que tienen el candidato sobre el puesto que solicita.
Toma de decisiones individual o situacional	Se introducen ejercicios en bandeja o situaciones hipotéticas para evaluar la capacidad que tiene el candidato para tomar decisiones a las que se enfrentará en el empleo.
Discusiones y toma de decisiones en grupo	Se crean grupos entre los candidatos para que debatan un tema en particular con el fin de evaluar el rendimiento de cada individuo en función de la contribuciones que haya realizado. Por lo general, esta forma de evaluación se utiliza para evaluar el potencial gerencial.

Tabla 4: Categorías Ejercicios de simulación (Cooper, Robertson, & Tinline, 2003)

A continuación se presenta un cuadro resumen que contiene las ventajas y desventajas de los ejercicios de simulación (Cooper, Robertson, & Tinline, 2003):

EJERCICIOS DE SIMULACIÓN	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Son específicos para cada puesto de trabajo y permiten una apreciación exacta de la competencia y capacidad de los aspirantes	Un ejercicio que resulte adecuado para un puesto puede no serlo para otro, aún cuando ambos estén estrechamente ligados
Presentan una validez bastante alta relacionada con los criterios	Cada ejercicio debe ser evaluado de forma individual
Son considerados los mejores predictores de rendimiento global en el trabajo	Las pruebas deben ser rediseñadas cada vez que cambien las funciones del puesto
Muestran una visión realista del puesto para los candidatos	Los recursos requeridos para la administración de los ejercicios: evaluadores, materiales, tiempo, costos
Ofrece la oportunidad de autoevaluarse y/o autoexcluirse del proceso	Requiere personal entrenado

Tabla 5: Ventajas y desventajas de los ejercicios de simulación (Cooper, Robertson, & Tinline, 2003)

e) Assessment Center o Centros de evaluación:

Los centros de evaluación se encuentran entre los métodos más populares para seleccionar tanto candidatos externos, como para planes de desarrollo, evaluación o promoción interna. Es probable que esta creciente demanda de los centros de evaluación se deba a que en ellos, se utilizan los **métodos** de selección más importantes, con varios evaluadores, lo que permite una visión más objetiva e integral del candidato y seguramente un pronóstico más real sobre el desempeño que tendrá el candidato ya en su puesto de trabajo. Es por esto, que el centro de evaluación en sí, implica ya un proceso de selección.



Es recomendable formar grupos de entre 6 y 8 candidatos y la evaluación suele estar a cargo de psicólogos industriales, ya sea asesores externos o colaboradores de recursos humanos, también están involucrados los mandos medios y altos del área que requiere cubrir la vacante. El proceso puede tomar entre dos y tres días, pues se considera que a lo largo de varios días al candidato le resultará más difícil “engañar” a sus evaluadores.

Dentro de los centros de evaluación se incluyen diversas dimensiones, como por ejemplo: las capacidades interpersonales, analíticas y comunicativas del candidato, así como las competencias relacionadas directamente con el desarrollo de sus tareas. Entre las actividades que se consideran están ejercicios de bandeja, discusiones en grupo, situaciones reales de trabajo.

En conclusión, podemos decir que la conveniencia de diseñar o no un assessment center deberá decidirse en función de la relación costo-beneficio que se establece en cada proceso. Sin embargo, cabe recordar que se deben cumplir ciertas condiciones esenciales para que éstos cumplan su objetivo, entre ellas es importante garantizar que las tareas elegidas para el ejercicio sean precisamente lo que requiere la posición vacante, su costo y el tiempo que implican, midan aquello que es clave y único de la posición que estamos seleccionando y que no puede ser evaluado de otra forma más rentable o conveniente con otros métodos.

f) Tests psicométricos:

Los tests psicométricos que miden características específicas relacionadas con una posición tienen una validez tan buena como la de otros medios utilizados en procesos de selección, sin embargo el uso de estos mismos instrumentos para identificar necesidades de formación no ofrece los mismos resultados.

Por otra parte, el uso indiscriminado de estas pruebas sin que su empleo garantice una relación evidente entre lo que se pretende medir y el instrumento, ha generado desconfianza y resistencia en su utilización. Es por ello que el uso de los tests psicométricos necesariamente debe estar supeditado a la intervención de un profesional especializado.

En selección de personal los tests psicológicos usados con más frecuencia son los tests cognitivos y los tests de personalidad.

Los primeros miden las capacidades intelectuales, la mayoría se centran en evaluar la inteligencia general o factor “g” y sus componentes, entre ellos aptitud numérica, verbal, espacial. Los tests cognitivos pueden ser útiles en una amplia gama de resultados, por ello se podrían utilizar para pronosticar el potencial de aprendizaje y rendimiento de los candidatos en la mayor parte de los puestos de trabajo, ya que están considerados como predictores del desempeño discrecional.

Los segundos, a su vez, pretenden medir los factores o rasgos de personalidad que componen el modo habitual de comportamiento de los individuos en determinadas



situaciones, son acciones características y distintivas de las personas (Moreno, 2010). Los tests de personalidad se convierten en buenos predictores de desempeño porque su objetivo es medir las disposiciones generales del individuo en su comportamiento diario, como por ejemplo la estabilidad emocional, la atención a las normas o reglas, su extraversión, entre otras dimensiones inmersas también en el ámbito laboral.

El factor “g” sigue siendo el mejor predictor del desempeño laboral en general, su relación con la complejidad del trabajo es directamente proporcional, es decir, mientras la complejidad cognitiva del trabajo es más alta, más importante es el factor “g” y viceversa (Moreno, 2010).

g) Tests proyectivos:

Son herramientas que buscan explorar con mayor profundidad la personalidad del individuo a través de instrumentos que no se basan en métodos de tipo cuestionario. Por ejemplo: tests grafológico (ámbito laboral), test de Lüscher, HTP, entre otros.

El uso en el ámbito laboral de este tipo de tests busca complementar la información de los candidatos obtenida a través del uso de métodos mencionados anteriormente.



3. Políticas de las organizaciones con respecto al reclutamiento y selección de personal

En la actualidad, las organizaciones declaran dentro de sus políticas y lineamientos algunas prácticas relacionadas al reclutamiento y selección de personal. Sin duda, estas son directrices para que quienes trabajan como consultores en el área de recursos humanos (internos o externos) consideren al momento de realizar un proceso de selección sea cual sea el nivel o posición a contratar.

Estas políticas comprenden los siguientes temas:

- Definición de conceptos de reclutamiento y selección
- Responsabilidad en la administración del proceso de selección, en algunos casos llega hasta la contratación e inducción
- Requisitos mínimos de contratación como:
 - Ser mayor de edad
 - No registrar antecedentes penales
 - No registrar antecedentes laborales negativos
 - No registrar novedades en la central de riesgos
 - Cumplir con los exámenes pre ocupacionales antes del ingreso

- Descripción general de las fases del proceso de selección
- Definición del proceso de selección interno
- Definición del proceso de selección externo
- Definición de aprobaciones de contrataciones en casos de creaciones de puestos o reemplazos
- Definición de nepotismo y su prohibición
- Aclaratoria sobre trabajo con personal con capacidades especiales



4. Gestión de la Capacitación dentro del área de Recursos Humanos

La evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era, que ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

Por otro lado la evolución científica; la dinámica constante de los negocios y el desarrollo de la tecnología hacen que las compañías permanentemente busquen su crecimiento; y los hacen a partir de la visión que tienen las organizaciones de que “el factor humano es el cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello la ciencia de la Administración del Personal, desde que Frederick Taylor dijera que la Administración científica: *Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero* ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas. (Sutton, 2001)

Es por esto que con el transcurrir del tiempo las organizaciones han encontrado la necesidad de contar con programas de capacitación que promuevan el desarrollo no solo de la empresa sino también personal y profesional de sus colaboradores apalancados en un principio inicial de mejorar la productividad y excelencia en el trabajo. La capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse como un modelo de educación, a través del cual es fundamental que se forme inicialmente una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad (criterios que la organización ha determinado como de impacto al momento de evidenciar que los estándares de productividad son los correctos) y calidad en las tareas laborales.

Mucho se ha dicho en torno a la diferencia que existe entre los distintos conceptos que hacen referencia a la formación de personal en una organización y a menudo nos encontramos con que empleamos palabras como adiestramiento, capacitación, formación y desarrollo. En este sentido nos referiremos principalmente a distinguir las principales variaciones que existen entre adiestramiento y capacitación pues los procesos de formación y desarrollo si se enfocan principalmente en el personal.

Bajo esta premisa entonces haremos la diferenciación importante que existe entre adiestramiento y capacitación; con la pequeña aclaración en términos del párrafo anterior en donde podría prestarse a confusión o mala interpretación el decir que adiestramiento no tiene relación con el personal de una organización.

La palabra adiestramiento hace referencia a la acción y efecto de adiestrar; así como también a hacer diestro, enseñar e instruir.



Sin embargo y a pesar de lo manifestado anteriormente, el uso más común del adiestramiento está relacionado con el amaestrar y domar a un animal. Es así que el adiestramiento canino, practicado por muchas personas a lo largo de todo el mundo se fundamenta en permitir que los animales obedezcan sencillas instrucciones que regulan su comportamiento.

Por otro lado y siguiendo la línea anterior el adiestramiento de personal es un proceso continuo, y organizado que permite desarrollar en una persona las habilidades, los conocimientos y las destrezas necesarias para desempeñar un trabajo en forma eficiente. Su uso más frecuente es completar el proceso de selección, al proveer al nuevo empleado sobre las características propias de su trabajo.

Luego de distinguir con claridad lo que significa el adiestramiento; es importante entender que entrenamiento está más relacionado con la repetición mecánica de una acción; por lo tanto se refiere a actividades o acciones de tipo manual.

Por lo antes expuesto, a continuación diferenciaremos capacitación, formación y desarrollo:

Capacitación: Proceso organizado y estructurado que tiene como fundamento el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes laborales relacionadas directamente con la consecución de tareas en el trabajo.

Formación: Proceso organizado y estructurado que tiene como fundamento en una programación curricular que permite a quien la obtiene, alcanzar un nivel educativo cada vez más elevado. Son programas a mediano y largo plazo.

Desarrollo: Proceso organizado y estructurado que tiene como fundamento proveer a los ejecutivos de una organización educación para el crecimiento personal desarrollando actitudes, comportamientos y filosofías de la organización.

Aspecto	Formación	Capacitación
Transmisión	Transformación, Visión	Conocimiento
Áreas de Aprendizaje	Comportamental	Intelectual
Ejecución	Empresa/ Centros de Formación	Centros de Formación
Desarrolla	Saber qué hacer, saber dirigir	Saber cómo hacer

Tabla 6: Diferencia entre Formación y capacitación (Ayala, 2004)

La capacitación es uno de los medios que permite aumentar la eficacia y eficiencia en la organización pues proporcionar resultados como:

- Aumento de la eficiencia organizacional
- Mejoramiento de la imagen de la organización



- Mejoramiento del clima laboral
- Facilidad para enfrentar los cambios y la innovación
- Desarrollo de habilidades de los colaboradores
- Desarrollo de conocimientos, actitudes y aptitudes de las personas

Pero existen varios tipos de capacitación en las organizaciones; las cuales permiten orientar eficientemente los procesos de educación de los colaboradores facilitando que la adquisición de conocimientos y/o habilidades se desarrolle óptimamente.

Para Latinpyme, Centro de Desarrollo Empresarial Colombiano (2010); los tipos de capacitación se dividen en tres grupos que son:

- **Capacitación para el trabajo:** dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser de reciente ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa. Esta se divide a su vez en:
- **Capacitación de preingreso:** Se hace con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto.
- **Capacitación de inducción:** Es una serie de actividades que ayudan a integrar al candidato a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa, en general.
- **Capacitación promocional:** Busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.
- **Capacitación en el trabajo (“on the job”):** Es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa. Esta capacitación tiene como objetivo el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo.

Por otro lado Sabino Ayala (2004), profesor de la Universidad de San Martín, Perú afirma que los tipos de capacitación son los siguientes:

- **Capacitación Inductiva:** Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador en general, como a su ambiente de trabajo, en particular. Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.
- **Capacitación Preventiva:** Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la



utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

- **Capacitación Correctiva:** Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.
- **Capacitación para el Desarrollo de Carrera:** Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades. Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.” (Ayala, 2004)

Para la revista empresarial Gestion.org en un artículo publicado en mayo del 2011 “Los planes de capacitación que lleven a cabo las organizaciones pueden tener otras modalidades según sean las necesidades que tenga la empresa. Como es el caso de la *inducción, la capacitación en el puesto de trabajo, los cursos internos, los seminarios y talleres, los cursos de actualización, entre otros.*

- En la etapa de *inducción* el objetivo es la ambientación inicial del trabajador a la empresa, la cual será ejecutada por el mismo jefe inmediato.
- En la *capacitación en el puesto de trabajo*, es un proceso que se lleva a cabo en el mismo puesto de trabajo en donde la persona encargada de hacerlo será el jefe inmediato, siendo la instrucción individual o grupal.
- Con respecto a los *cursos internos*, se trata de eventos de capacitación sobre determinadas técnicas o temas de interés general que se organizan y llevan a cabo en la empresa.
- Los *seminarios y los talleres*, son eventos que tiene corta duración, tratándose de temas puntuales.
- Los *cursos de actualización*, son generalmente programas realizados por las universidades o escuelas especializadas en donde se les brinda conocimientos a los colaboradores de la empresa

Al respecto también emprendepyme (2010) en su página web escribe que: “La capacitación se suele dividir en tres grandes grupos:

- **Capacitación para el trabajo**

Va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser de reciente ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa.



Se divide a su vez en:

- **Capacitación de preingreso:** Se hace con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto.
- **Capacitación de inducción:** Es una serie de actividades que ayudan a integrar al candidato a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa, en general.
- **Capacitación promocional.** Busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.
- **Capacitación en el trabajo.** Es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa. Busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo. El desarrollo incluye la capacitación, pero busca principalmente la formación integral del individuo, la expresión total de su persona.

Estos tipos de capacitación pueden a su vez ser desarrollados a partir de las 5 modalidades que se describen a continuación:

1. **Formación:** Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto desenvolvimiento.
2. **Actualización:** Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico - tecnológicos en una determinada actividad.
3. **Especialización:** Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a una área determinada de actividad.
4. **Perfeccionamiento:** Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.
5. **Complementación:** Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.” (Ayala, 2004)

Por otro lado y una vez que se han identificado tanto los tipos de capacitación como las modalidades a través de las cuales pueden ser ejecutadas se establecen tres niveles de profundidad a partir de los cuales se espera que los conocimientos y habilidades adquiridos se interioricen en los colaboradores. Estos niveles permitirán darle intensidad y direccionar de forma efectiva la educación de las personas sin perder de vista el gran objetivo de las



organizaciones de generar mejoras significativas en la efectividad, eficiencia y productividad. Dichos niveles son:

1. **“Nivel Básico:** Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.
2. **Nivel Intermedio:** Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.
3. **Nivel Avanzado:** Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la Empresa.” (Ayala, 2004)

Una vez identificados los principales conceptos y tipos de capacitación son sus modalidades y niveles; es importante identificar cuáles son las principales actividades o pasos a seguir para establecer un proceso formal de capacitación en la organización.



Ilustración 4: Proceso genérico de Capacitación



4.1 Detectar Necesidades de Capacitación:

La detección de necesidades de capacitación es la primera y probablemente la más importante de las fases pues es a partir de esta que se estructura el éxito o fracaso de la gestión de formación de los colaboradores. Esta fase llevará a la organización a realizar una inversión efectiva de recursos o generar un gasto considerable si no se realiza una detección acertada y objetiva.

Bajo este criterio es importante considerar la diferencia que existe entre necesidades y demandas de capacitación; y es así que las primeras hacen referencia a iniciativas de capacitación determinadas a partir de un análisis técnico, sea este cual sea (evaluaciones generalmente) y que desembocan en requerimientos particulares e individuales de cada colaborador. Por otro lado las demandas de capacitación son iniciativas que surgen a partir de la percepción propia que tienen los colaboradores de contar con un entrenamiento en aspectos que no siempre son los requeridos por su puesto de trabajo y no se determinan técnicamente.

Para poder estructurar una detección de necesidades de capacitación adecuada para la organización se deben considerar tres variables: Análisis organizacional, de tareas y de persona.

Si bien es cierto debemos analizar las variables antes mencionadas, existen diversas técnicas y herramientas a partir de las cuales la obtención y relevamiento de información es más objetivo y son:

- Observación Directa
- Entrevista
- Encuesta
- Análisis de problemas
- Evaluación de Desempeño
- Assessment Center

4.2 Identificación de Recursos:

Los recursos que requiere la capacitación al personal es de suma importancia ya que sin los mismos no se podría impulsar planes ni programas acordes a las necesidades detectadas.

Los Recursos pueden ser de diferentes tipos:

2.1. Financieros: Mediante la designación presupuestaria que establece la empresa como parte de sus costos de funcionamiento. Aquí se incluyen también lo correspondiente a un porcentaje de las remuneraciones imponibles de sus trabajadores, que se establecen dentro de las partidas de compensaciones e incentivos no financieros de la empresa.



2.2. Humanos: La función de capacitación es una función de línea y de staff; por ello todos los miembros de la organización intervienen en el proceso de capacitación; unos en mayor medida que otros.

2.3. Institucionales: Todos los organismos externos a la empresa, públicos o privados, que realizan una labor de apoyo a la tarea del departamento.

2.4. Materiales: Infraestructura física y tecnológica, condiciones para trabajar, materiales de oficina, información y documentos de soporte para los capacitados, etc.

4.3 Integración de un Plan de Capacitación:

La planeación de los Recursos Humanos y el desarrollo del personal centran su atención en el planeamiento formal de los mismos; de tal forma que tanto la inversión económica como de tiempo que realizan las organizaciones al igual que los colaboradores generen un retorno de inversión óptimo para la compañía.

Al realizar el plan de capacitación existen elementos de vital importancia que no pueden quedar fuera de las estimaciones consideradas para su elaboración; dichos elementos son:

- Establecer y reconocer requerimientos futuros
- Asegurar el suministro de participantes calificados
- El desarrollo de los recursos humanos disponibles
- La utilización efectiva de los recursos humanos actuales y futuros

La planeación formal asegura y permite a la empresa contar con el número correcto de empleados y con el tipo correcto de personas, en los lugares adecuados, en el tiempo preciso, haciendo aquello para lo cual son más útiles; es por eso que la detección de necesidades de capacitación no debe perder de vista todos aquellos planes que se tiene en cuanto a plan de carrera y sucesión: esta actividad nueva como proceso formal en las organizaciones se relaciona con el reclutamiento, promoción y transferencia, para ocupar puestos cuyas vacantes se han de producir.

Dichos planes de carrera y sucesión son con mayor frecuencia empleados en posiciones de tipo administrativo y que por su alto impacto en la organización requieren un entrenamiento y formación especial y de mayor profundidad. En tal razón y por simple definición; los planes de sucesión son aquellos sistemas de formación de back up's que se centra en tener preparados a los relevos necesarios para las posiciones de alto impacto en la organización. Por otro lado los planes de carrera son aquellos sistemas de formación de back up's que se centran en tener preparados a los relevos para todas las posiciones de la organización y se relaciona con todas aquellas oportunidades que tienen los cargos para poder crecer dentro de la estructura de la compañía.



Es por esto que la planificación de la capacitación debe no solo considerar las necesidades y requerimientos particulares de las unidades sino que según lo manifestado en líneas anteriores debe velar por todos aquellos planes de desarrollo institucionalizados dentro de la compañía.

Los aspectos que se deben tomar en cuenta al momento de realizar el diseño de una Planeación de la Capacitación son:

1. Selección de las actividades de capacitación.
2. Nivel de profundidad de la capacitación: Si es para la formación, integración, complementación o de especialización.
3. Definir la población objetivo, características de los participantes, conformación de grupos. Nivel de conocimientos previos necesarios.
4. Definir si va a ser una capacitación interna o externa (instructores).
5. Selección de instructores.
6. Definir el cronograma, para efectos de las partidas presupuestarias.
7. Definir la metodología de la capacitación: instrucción en el centro de capacitación, rotación de puestos, pasantías, aprendizaje en el puesto, visitas a otras empresas, trabajo junto a un experto, etc.

4.4 Ejecución de Programas de Capacitación:

Las empresas deben tomar en consideración varios lineamientos para la implementación de sus programas de capacitación.

Una vez se tenga la Planeación de la Capacitación puede procederse al Diseño de Programas de Capacitación el cual incluye: nombre de la actividad, objetivos generales y específicos, contenidos, metodología, duración, participantes, lugar, horario, instructor, bibliografía, recursos, costo y evaluación.

Pero existen 3 factores que no se pueden perder de vista por ningún concepto al momento de poner en marcha la planeación de capacitación:

- **Establecimiento de objetivos:** Deben formularse objetivos claros y precisos para el diseño de programas bien definidos. Estos facilitarán a los gerentes o jefes determinar si es el tipo de capacitación que realmente necesita su subordinado.

En los objetivos específicos se deben utilizar verbos de acción que describan el contenido del programa.

- **Contenido del programa:** La detección de las necesidades de capacitación nos permitirá elaborar el contenido del programa de capacitación y los objetivos de aprendizaje, al respecto Werther, Jr. Y Keith; Davis nos dicen:



"El contenido puede proponer la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimiento necesario o de influencia en las actitudes. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Si los objetivos de la compañía no están en el programa, éste no redundará en pro de la organización. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo"

- **Principios del Aprendizaje:** Conocido como Principio Pedagógico, constituye las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Estos principios son:
 - a) **Participación:** el aprendizaje es más rápido cuando el individuo participa activamente de él. Este principio se aplica actualmente en las escuelas, universidades con excelentes resultados, ya que el profesor es un facilitador y el estudiante aprende de manera más rápida y puede recordar por más tiempo, debido a su posición activa.
 - b) **Repetición:** este principio deja trazos más o menos permanentes en la memoria. Consiste en repetir ideas claves con el fin de grabarlo en la mente.
 - c) **Relevancia:** el material de capacitación debe relacionarse con el cargo o puesto de la persona que va a capacitarse.
 - d) **Transferencia:** el programa de capacitación debe concordar o relacionarse con la demanda del puesto de trabajo del individuo.
 - e) **Retroalimentación:** a través de este principio el individuo podrá obtener información sobre su progreso.

4.5 Evaluación de la Capacitación (Moreno, 2010)²:

Una metodología que se desarrolló hace muchos años para evaluar los programas de capacitación pero que más bien se han difundido en los últimos 15 años, es la evaluación de los “Cuatro Niveles” propuesta por Donald Kirkpatrick en 1956. Si bien existen otros modelos para evaluar la capacitación, el modelo de Kirkpatrick es en la actualidad, es el más difundido y sobre el que se agregó un nivel más: la evaluación del retorno de inversión (Philips & Philips, 2001).

El modelo de Kirkpatrick sostiene que la capacitación puede ser evaluada en 4 niveles; lo cuales se describen a continuación:

² DNC Estratégico Manual, por Jaime Moreno (págs. 1-4), 2010, Quito: PUCE (Adaptado) con permiso



- **Evaluación de reacción (nivel 1):** es una evaluación que se hace al final del curso, en donde se presenta un cuestionario a los participantes para que califiquen su reacción hacia el evento: que les ha parecido los objetivos del curso, los contenidos, la metodología, las facilidades físicas del evento al igual que el desempeño del instructor. Esta evaluación se la hace siempre al finalizar los eventos y diversos estudios sugieren que es la evaluación frecuente y en muchos casos, el único tipo de evaluación que se hace en las organizaciones respecto a la capacitación.

- **Evaluación de aprendizaje (nivel 2):** evalúa el nivel de conocimiento y habilidad logrado por los participantes al final del curso. Permite evaluar en qué medida los participantes han aprendido los objetivos de aprendizaje del curso. Esta evaluación es ejecutada por el instructor quien, usualmente, diseña una prueba de conocimientos, que por lo general, se aplica hacia el final del curso o evento para determinar en qué medida los participantes han aprendido los objetivos de aprendizaje del curso. También se puede hacer, especialmente en programas modulares de mayor duración, evaluaciones a lo largo del programa, usualmente al finalizar cada módulo.

De los cuatro niveles, la evaluación de aprendizaje es posiblemente la que más aportes conceptuales ha recibido, especialmente con los trabajos de Robert Mager, (cita) psicólogo estadounidense, quien desglosó con bastante detalle la forma en cómo se deben plantear objetivos de aprendizaje y la manera en cómo estos deben ser medidos para efectos de una evaluación de aprendizaje.

- **Evaluación de aplicación (nivel 3):** a diferencia de los dos primeros niveles que se hacen hacia el final de un programa, la evaluación de aplicación se realiza algún tiempo después de haber concluido el curso. La American Society for Training & Development (ASTD; www.astd.org) recomienda que esta evaluación se haga unos dos o tres meses después de haberse efectuado el curso.

El propósito de esta evaluación es determinar si los participantes están aplicando en su trabajo lo que han aprendido en el programa de capacitación. Para poder realizar este tipo de evaluación, son necesarios algunos requisitos previos. En primer lugar, el programa de capacitación tiene que ser un programa en donde los participantes estén aprendiendo algo que necesitan o van a aplicar en su trabajo. Si, por ejemplo, a la gente se la envía a un curso de “cómo elaborar un plan de vida”, se trata de un aprendizaje que no va a ser utilizado en el trabajo, sino en la vida personal. Entonces, en primer lugar, para hablar de aplicación, tiene que haber un programa que responda a las necesidades de trabajo de los participantes.

La mejor manera de asegurar que un curso tiene aplicación o como también se la llama, transferencia, es realizando una detección estratégica de necesidades de capacitación, que precisamente asegure que el programa que se ha propuesto, responde a una necesidad real de trabajo.



Una vez que el curso se ha efectuado, una forma de incrementar la posibilidad de aplicación es mediante la elaboración de un plan de acción hacia el final del curso en donde los participantes detallan las acciones que llevarán a cabo como consecuencia de lo aprendido en el curso.

Posteriormente los participantes revisan este plan de acción con su jefe para que emita comentarios o sugerencias y el plan de acción quede claramente delimitado.

La evaluación de aplicación o transferencia, para ser ejecutada exitosamente, depende mucho de la iniciativa de los jefes. En la literatura actual sobre el tema se destaca que el papel de los jefes en los temas de capacitación se ha limitado simplemente a decir a sus colaboradores: “te doy permiso para que asistas al curso”. Cuando el colaborador regresa del curso, lo máximo que hacía es preguntarle cómo le fue en el curso y eso era todo. Sin embargo, la evaluación de aplicación, implica una participación mucha más activa de los jefes. Idealmente los jefes deberían estar activamente interesados en que la capacitación que reciben sus colaboradores, va a producir planes de acción el momento de regresar de la misma. Desde este punto de vista, una de las responsabilidades de los jefes sería precisamente esa: revisar los planes de acción que los participantes han elaborado al terminar un curso. En este caso, si se ha elaborado el plan de acción, la evaluación de transferencia o de aplicación consiste simplemente en evaluar el cumplimiento de ese plan de acción.

En una reciente publicación, Philips & Philips (2008) señalan la importancia de establecer objetivos de evaluación en cada uno de los niveles de evaluación, incluyendo el nivel de aplicación. Estos objetivos se establecen previo a la ejecución del programa de capacitación, porque son estos objetivos los que van a facilitar la evaluación de los programas de capacitación. Más adelante ampliaré el tema de los objetivos de los niveles de evaluación de la capacitación.

- **Evaluación de impacto (nivel 4):** esta es una evaluación que trata de determinar si la aplicación que han hecho los participantes de lo aprendido en su trabajo, se ha traducido en la modificación de ciertos indicadores de gestión de la organización. Por ejemplo, si se hace un curso sobre técnicas de venta, se lo hace con la esperanza de mejorar las ventas; o si, por ejemplo, se hace un curso sobre técnicas de producción, la idea es que mejore el volumen de producción; o un curso de atención al cliente, el objetivo es que mejore el índice de satisfacción de clientes. Así, la evaluación de impacto intenta determinar si el programa modificó el desempeño de ciertos indicadores de gestión.

Evidentemente este tipo de evaluación supone algunas medidas previas. Por ejemplo, antes de la realización del programa se debe identificar cuál o cuáles son esos indicadores de gestión que presumiblemente serán impactados por el programa de capacitación. Para hacer esta identificación se utiliza el método del DNC estratégico que más adelante se lo explica con detalle.

En segundo lugar, estos indicadores, que se pretende van a ser modificados, tienen que presentar brecha en sus metas. ¿Qué significa estos? En sentido



estricto, un indicador de gestión no es un dato o una estadística. Un indicador, para que sea tal, necesita tener una meta. Tomando como ejemplo el área de ventas, si alguien dice que el mes anterior se vendió \$ 100, ese es un dato que no dice mayor cosa; o si alguien dice: el trimestre pasado el promedio mensual de ventas fue de \$ 80, esa es una estadística; un promedio tampoco dice mayor cosa. En cambio, un indicador tiene lo que se llama “valor inherente”, esto es: una meta. Si uno dice, por ejemplo: la meta mensual de ventas es \$ 80 y el mes anterior se vendió \$ 60, evidentemente se puede afirmar que el volumen de ventas está mal porque no cumplió con la meta establecida. Entonces, un indicador, para que sea tal, necesita una meta –también denominada nivel de desempeño requerido-, para que de sentido al nivel de desempeño real u observado.

En el caso de los indicadores que se van a utilizar para un programa que va a ser evaluado en el nivel de impacto, los indicadores que se escojan, tienen que presentar una brecha, es decir, tiene que haber una meta que no ha sido cumplida, pues de lo contrario no se justifica el programa. Es en este punto en donde se revela la mayor contribución que puede tener la capacitación en una organización, el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Así, los programas que tienen una evaluación de nivel de impacto, son realmente intervenciones organizacionales que tienen la finalidad de hacer que la organización cumpla con aquellos resultados que aún no han logrado sus metas.

- **Evaluación del retorno de inversión (ROI, nivel 5):** este nivel de evaluación fue agregado a esquema de Kirkpatrick por el consultor norteamericano Jack Phillips (1999) y está considerado en la actualidad como el nivel decisivo para demostrar que la capacitación es una inversión en el sentido financiero del término (cita). Se implementa siempre que se haya hecho una evaluación de impacto con resultados positivos (es decir, indicadores que cerraron la brecha) y donde los indicadores son tipo tangible, es decir, pueden ser costeados. Los indicadores que no pueden ser convertidos a dólares, se llaman indicadores intangibles; por ejemplo, satisfacción de clientes es un indicador intangible, pero, por ejemplo, volumen de producción es un indicador tangible porque puede ser costeadado, es decir, convertido a dólares.

Entonces, para que pueda haber una evaluación de ROI, tiene que existir en primer lugar, una evaluación de impacto favorable, en segundo lugar, estos indicadores pueden ser costeados y, en tercer lugar, debe existir un registro de los costos del programa (costo de materiales, honorarios del instructor, etc.).

En realidad, la evaluación de ROI, no es una evaluación que se aplique a todo programa de capacitación. Más bien, los programas de capacitación que pueden ser evaluados en este nivel son especialmente los programas que pueden que tienen impacto (nivel 4) y que tienen indicadores tangibles. De hecho, no todo programa de capacitación tiene que ser evaluado en los cinco niveles ya que esto va a depender de la naturaleza del programa. Por ejemplo, la ASTD afirma que el 100% de los cursos o programas tienen que ser evaluados en el nivel uno, es decir, el nivel de reacción.



En el nivel dos, tienen que ser evaluados aproximadamente un 60% de los programas de capacitación. En el nivel tres, que es la aplicación, entre un 30% a 40% de programas.

En el nivel cuatro, que es el impacto, aproximadamente entre un 10% a 20% de los programas. Y en el nivel cinco, que es el ROI, entre un 5% y un 10% de programas de capacitación (cita).

En la práctica, la mayoría de programas de capacitación son evaluados en el nivel uno: reacción. Usualmente se aplica una encuesta de reacción a los participantes para que indiquen su grado de satisfacción con el curso, con el contenido, con el desempeño del instructor, etc. No es frecuente que se hagan evaluaciones de nivel dos o evaluaciones de aprendizaje y peor evaluaciones de nivel tres, evaluaciones de aplicación.

Las evaluaciones de nivel cuatro y nivel cinco son simplemente aspiraciones conceptuales porque, en general, la mayoría de profesionales de recursos humanos, no conoce la metodología para hacer de la capacitación una acción estratégica. (Moreno, 2010)



5. Orígenes de Desarrollo Organizacional (Torres, 2003)³

El movimiento del desarrollo organizacional surgió a partir de 1962, con un complejo conjunto de ideas al respecto del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. El Desarrollo Organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del comportamiento en camino al enfoque sistemático.

Los orígenes del Desarrollo Organizacional (DO) pueden ser atribuidos a una serie de factores entre los que se encuentran:

- La relativa dificultad encontrada en sistematizar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, las que traían un enfoque diferente, y muchas veces en conflicto con los demás.
- La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones. Las teorías sobre la motivación demostraron la necesidad de un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de la organización actual, con base en la dinámica motivacional. Se verificó que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan explícitamente con los objetivos organizacionales, y llevan a los participantes de la organización a un comportamiento alienado e ineficiente que retarda y muchas veces impide el alcance de los objetivos de la organización.
- La creación del National Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre comportamiento de grupo. Estas buscaban mejorar el comportamiento de grupo. A través de una serie de reuniones, los participantes diagnostican y experimentan su comportamiento en grupo, actuando como sujetos y experimentadores al mismo tiempo y recibiendo la asesoría de un psicólogo. Este tipo de entrenamiento recibía el nombre de Training Group.
- La publicación de un libro en 1964 por un grupo de psicólogos del N.T.L. (Leland P. Bradford, 1967), en el que se exponen sus investigaciones sobre el Training Group, los resultados y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones
- La pluralidad de cambios en el mundo que dieron origen al desarrollo organizacional como el aumento del tamaño de las organizaciones y una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna.

³ Desarrollo Organizacional (p.1-24), por Sugey Torres, 2003. (Adaptado) con permiso.



- La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integrados a través de un tratamiento sistemático.
- Inicialmente el DO se limitó al nivel de los conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas recibiendo modelos y procedimientos para los diversos niveles organizacionales.

Los diversos modelos de Desarrollo Organizacional consideran básicamente cuatro variables: el medio ambiente, la organización, el grupo social y el individuo. Así los autores analizan estas variables para poder explorar su interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir ya sea en variables estructurales o de comportamiento para que un cambio permita el alcance de los objetivos organizacionales como los individuales.

5.1 Los Cambios y la Organización

El concepto de desarrollo organizacional está íntimamente ligado a los conceptos de cambio y de capacidad adaptativa de la organización en cambio. El Desarrollo Organizacional parte de conceptos dinámicos como son:

a) Concepto de organización: De acuerdo a los autores especialistas en el área: “una organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente” (Chiavenato, 2005). Toda organización actúa en determinado medio ambiente y su existencia y supervivencia dependen de manera como ella se relaciona con ese medio.

b) Concepto de cultura organizacional: Este busca explicar que la única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su “cultura”, es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven. El clima organizacional constituye el medio interno de una organización y resulta de un complejo de componentes relacionados con aspectos formales e informales de la estructura, de los sistemas de control, reglas y normas y relaciones interpersonales existentes en la organización.

c) Concepto de cambio: El ambiente general que envuelve las organizaciones es extremadamente dinámico y exige una elevada capacidad de adaptación como condición básica de sobrevivencia.

d) Concepto de desarrollo: La tendencia natural de toda organización es crecer y desarrollarse. Esa tendencia tiene sus orígenes en factores endógenos y exógenos. El desarrollo es un proceso lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de sí misma y a la plena realización de sus potencialidades.



e) Fases de la organización: Los resultados de las investigaciones convergen para afirmar las hipótesis de la existencia de fases de vida y estadios de desarrollo de organizaciones, grupos e individuos. Las organizaciones asumen diferentes formas organizacionales en diferentes ambientes y en diferentes épocas. Una organización durante su existencia recorre cinco fases diferentes:

- **Pionera:** Es la iniciada por sus fundadores. Por ser pequeña, sus procesos son fácilmente supervisables y controlables, hay pocas tareas de rutina y un gran volumen de improvisaciones.
- **Experimentación:** Es en que la organización crece y se expanden sus actividades, intensifica sus operaciones y aumenta el número de sus participantes.
- **Reglamentación:** Con el crecimiento de las actividades de la organización, ésta se ve obligada a establecer normas de coordinación entre los diversos departamentos que van surgiendo, como también definir rutinas y procesos de trabajo.
- **Burocratización:** Con el desarrollo de las operaciones y de acuerdo con su dimensión, la organización comienza a necesitar una verdadera red de reglamentación burocrática, preestableciendo todo el comportamiento organizacional dentro de estándares rígidos y de un sistema de reglas y de procedimientos para tratar todas las contingencias posibles relacionadas con las actividades del trabajo.
- **Reflexibilización:** Esta es la fase de readaptación a la flexibilidad, de reencuentro con la capacidad de innovación perdida, a través de la introducción consciente de sistemas organizacionales flexibles.

f) Críticas a las estructuras convencionales: Las principales críticas que hacen a las estructuras convencionales de organización son:

- El poder de la administración frustra y aliena al empleado.
- La división del trabajo y la fragmentación de funciones impiden el compromiso emocional del empleado.
- La autoridad única o unidad de mando restringe la comunicación del empleado, afectando negativamente el compromiso de éste con la organización.
- Las funciones permanentes, una vez designadas, se hacen fijas e inmutables.

5.2 ¿Qué es Desarrollo Organizacional?

Es todo cambio planeado. El concepto tiene sus raíces justamente en la idea de una organización y un sistema social. El desarrollo de la organización es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicado a una organización visualizando la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal forma que la



organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con o sin asistencia externa.

El DO se basa en las ciencias del comportamiento. Busca aplicar la dinámica de grupo en los procesos de cambio planeado de la organización, y por lo tanto, la utilización de técnicas de laboratorio para el desarrollo de la organización como un todo, en dirección a determinadas metas.

La mayoría de los autores especialistas en desarrollo organizacional, a pesar de que tengan ideas y enfoques bastantes diversificados, presentan puntos comunes, entre ellos:

- La constante y rápida mutación del ambiente.
- La necesidad de continua adaptación.
- La interacción entre la organización y el ambiente.
- La interacción entre el individuo y la organización.
- Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales.
- El cambio organizacional debe ser planeado.
- La necesidad de participación y de compromiso.
- El incremento de la eficacia organizacional y del bienestar de la organización dependen de una correcta comprensión y aplicación de los conocimientos acerca de la naturaleza humana.
- La variedad de modelos y estrategias de desarrollo organizacional.
- El desarrollo organizacional es una respuesta a los cambios.
- Un concepto esencial de las organizaciones es el de mejorar la calidad de vida.
- Las organizaciones son sistemas abiertos.

El DO pretende: eficiencia organizacional a través de una mejor relación trabajador - empresa, mejorar la calidad de vida del trabajador y lograr mayor rentabilidad. Todos estos aspectos se encuentran inter-relacionados.

Muchinsky (2002) en su libro *Psicología Laboral*, manifiestan que el DO es una subdisciplina de la Psicología Organizacional, que evoluciona muy rápidamente y que es un esfuerzo de toda la organización apoyada por la alta gerencia. La definición del autor es:

El DO es un esfuerzo planificado, que afecta a toda la organización dirigido desde la cumbre, para incrementar la eficacia y la salud de la organización a través de una intervención planificada sobre la organización utilizando los conocimientos de la ciencia de la conducta. (Muchinsky, 2002)

Esta definición muestra una tendencia psicológica del DO, pues cuando se habla de la ciencia de la conducta, se refiere específicamente a la Psicología. A través de la puesta en práctica de sus técnicas, puede llegar a mantener una organización óptima, en términos



económicos y sociales, respondiendo a demandas y necesidades externas e internas del medio, dentro un ambiente de trabajo saludable para todos los integrantes de la organización.

Este mismo autor comenta que la definición anterior del DO, tiene cinco partes claves, que describen lo que es un DO y sus implicaciones:

- El DO es una actividad planificada puesto que implica el diagnóstico de problemas, la realización de un plan y la movilización de recursos para ejecutar el plan.
- Los esfuerzos del DO afectan a toda la organización, aunque no toda la organización podrá estar en el punto de mira.
- Los efectos del DO deben estar dirigidos y apoyados desde la cumbre.
- El DO fracasa si no cuenta con el apoyo y el compromiso de los niveles altos de dirección.
- Los programas del DO son un medio para mejorar la salud y la eficacia de la organización.

La salud de la organización es igual que la salud personal: las entidades saludables pueden obtener niveles de rendimiento alto; las organizaciones malsanas no.

Estos elementos, muestran claramente la real magnitud e importancia, en los días actuales de implementar programas de DO, pues su practicidad y funcionalismo tiende de manera global a mejorar muchos aspectos en las empresas modernas.

Tomando otras definiciones vemos que estas incluyen otros elementos:

Desarrollo organizacional (DO) es un esfuerzo a largo plazo, apoyado por la administración gerencial, en la mejora de los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización a través de la administración eficaz de la cultura organizacional. (Muchinsky, 2002)

Aquí se mencionan la Cultura y Clima Organizacional, es decir que un programa de DO maneja la cultura y el clima para abordar los problemas de la organización. Entonces encontramos un nuevo factor que interviene en el DO, la Cultura y Clima Organizacional.

Sin embargo, existe otra definición un tanto más completa: El término "desarrollo de la organización" implica una estrategia de reeducación normativa ideada para afectar los sistemas de creencias, valores y actitudes dentro de la organización de modo que se puedan adaptar mejor al ritmo de cambio acelerado de la tecnología, el entorno industrial y la sociedad en general.

También incluye una reestructuración formal de la organización que se suele iniciar, facilitar y reforzar por medio de cambio de las normas y el comportamiento.



Si bien esta conceptualización no habla específicamente de la pertinencia y relación de cambio organizacional con cambio de cultura, es evidente que al modificar los valores, normas, reglas, comportamientos esperados, etc., se están refiriendo a un Cambio de Cultura, pues los aspectos anteriores son estructurales en una organización y son elementos que hacen parte de la Cultura de las Empresas.

5.3 Otra definición de DO

“Es una técnica gerencial que ayuda a los gerentes a prepararse para administrar el cambio dentro de un mundo cambiante”. (Muchinsky, 1994)

Una de las claves para el éxito de un programa de DO como ya manifestemos antes, es el compromiso gerencial. Lo que plantea esta última definición atañe a los gerentes y el DO al ser una técnica gerencial, ayuda a los líderes de este nuevo milenio a prepararse, para ser ellos quienes asuman un real compromiso con el cambio y creen conciencia de necesidad del mismo.

Luego a través de su conducta de compromiso y convencimiento, facilitarán y apoyarán los cambios que sean necesarios. Esto significa que los gerentes deben estar totalmente conscientes de su trascendental papel como gerentes del cambio, pues ninguna organización que desea mantenerse vigente (Viva) podrá escapar a las mutaciones mundiales que implican una constatare reestructuración de aspectos administrativos y técnicos.

La siguiente definición fortalece todo lo anteriormente dicho:

“El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos, utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación acción”. (Muchinsky, 2002)

Se habla del DO, como estrategia gerencial que deber ser apoyada por la cúpula de la empresa, pues sin el concurso o compromiso de estos, es muy probable que el programa fracase. Así mismo apunta al cambio y la necesidad de contar con personas que faciliten el mismo, pues el DO representa un mejoramiento continuo dentro la organización. El DO a su vez va detectando necesidades las cuales deben ser trabajadas, implementando constantemente nuevas estrategias.



La anterior definición toca implícitamente otros aspectos que también deben ser mejorados por la organización como ser: la visión del liderazgo, la capacitación, la negociación y el manejo de la cultura organizacional con todos sus elementos, siendo este último aspecto uno de los más importantes pues es el fundamento de toda organización es la cultura y su gerenciamiento es muy delicado, puesto que representa la estructura misma de la empresa.

Se habla de los procesos, los cuales son la manera o formas que tienen las empresas de realizar u operativizar sus actividades para el logro de objetivos. Estos procesos pueden ser modificados en cualquier momento dependiendo del medio externo y las exigencias o necesidades internas.

Otro factor que nos parece de suma importancia en la definición anterior, es el rol del consultor – facilitador, quien tiene un papel trascendental, pues con su experiencia, neutralidad y objetividad llevará a cabo el desarrollo óptimo de un programa de DO.

Por último cuando se habla de la investigación acción como técnica, se refiere a la participación activa y colaboración de todos los miembros de la organización, durante el proceso que implica la investigación de los problemas o necesidades organizacionales (diagnóstico). Esta técnica es continua, pues se puede ir diagnosticando constantemente y desarrollando de la misma forma estrategias apropiadas para cada problema detectado.

Podemos hacer un resumen a partir de las definiciones anteriores de lo que es el DO:

- El DO como concepto es una estrategia gerencial
- El DO mediante sus técnicas y planteamientos responde a exigencias del medio interno y externo.
- El DO trabaja puntualmente en situaciones de Cambio Organizacional.
- El DO, maneja y utiliza a la Cultura de la Empresa para llegar a todos los niveles de la organización y toca aspectos estructurales - fundamentales de la misma
- El DO, necesita de una persona especializada (agente interno o externo) para ser implementado.
- El DO, se ayuda de las técnicas de la ciencia del comportamiento (Psicología).
- El DO, ayuda a la organización a alcanzar la eficiencia.
- El DO, maneja la técnica de la investigación acción.
- El DO, trabaja en tres niveles: individual, grupal y organizacional.
- El DO, trabaja en los aspectos formales e informales de la organización.
- El DO, es un programa a largo plazo.

Para que un programa de DO, se lleve adelante y logre alcanzar sus objetivos, es imprescindible que siga ciertos principios con la gente, estos son: averiguar las expectativas y motivaciones de las personas en relación a los cambios. No todas las personas presentan la misma motivación, ni toman el cambio como algo importante, tampoco todas presentan las



mismas expectativas de desarrollo, etc., por esto el papel de la gerencia es informar a los trabajadores, hasta lograr un buen porcentaje de entendimiento en los mismos.

Dos principios son igualmente importantes en un proceso de implementación de DO, la retroalimentación y el refuerzo. Estas dos técnicas de modificación de conducta son muy prácticas en cuanto a resultados. Esto significa que si las personas son debidamente reforzadas en comportamientos deseados, es muy posible que estos se suceden con más frecuencia. La retroalimentación también contribuye en esta dirección, cualquier empleado tendrá la necesidad de saber cómo está desarrollando sus tareas o en qué medida está colaborando a la organización, al conocer esto el trabajador aumenta su motivación y en otros casos puede con una adecuada retroalimentación mejorar sus debilidades ya sean en la parte técnica o de comportamiento.

El objetivo de un programa de DO, no es hacer que los trabajadores se ajusten a la organización y a sus necesidades anulando su singularidad como personas. Lo que se pretende es facilitar la relación individuo – empresa, alcanzar los objetivos organizacionales, sin dejar de lado el aspecto humano, sino más bien enfatizando la importancia de los Recursos Humanos de la organización, pues sin ellos ningún cambio o meta podría ser lograda. Ellos son las piezas principales, los motores insustituibles de cualquier organización.

5.4 El Proceso de Desarrollo Organizacional

Consiste fundamentalmente en la recolección de datos, diagnóstico organizacional y acción de intervención. El desarrollo organizacional exige cambios estructurales en la organización formal y cambios del comportamiento conjuntamente. Hubo una fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones integradas a través de un tratamiento sistemático. Una de ellas, la teoría de sistemas, que aglutinó los aspectos estructurales y los aspectos del comportamiento, posibilitando de ahí en adelante, el surgimiento de varios modelos de desarrollo organizacional.

1. Modelos de desarrollo organizacional relacionados con cambios estructurales

Existen cambios iniciados generalmente por la administración, que inciden sobre la situación o ambiente de trabajo de un individuo, o sobre la estructura o tecnología adoptada por la organización. Existen ciertos tipos de cambios orientados hacia objetivos de largo plazo:

- a) Cambios en los métodos de trabajo
- b) Cambios en los productos
- c) Cambios en la organización
- d) Cambios en el ambiente de trabajo



2. Modelos de desarrollo organizacional relacionados con cambios en el comportamiento

La mayor parte de los modelos relacionados exclusivamente con cambios en el comportamiento se utilizan para impulsar una mayor participación y comunicación dentro de la organización. El desarrollo organizacional es fundamentalmente antiautoritario. Los modelos orientados a estas variables son:

- Desarrollo de equipos
- Suministro de informaciones adicionales
- Análisis transaccional
- Reuniones de confrontación
- Tratamiento de conflicto intergrupar
- Laboratorio de sensibilidad

3. Modelos de desarrollo organizacional relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento⁴

Estos modelos son integrados y más complejos. Constituyen una variedad de enfoques, cada cual desarrollando conceptos, estrategias, secuencias y esquemas que varían enormemente. Los principales modelos son Grid, de Lawrence y Lorsch y el modelo 3-D de eficacia gerencial de Reddin.

4. Modelo de desarrollo organizacional tipo Grid

Blake y Mouton fueron los pioneros en la introducción de una tecnología integrada y preprogramada de desarrollo organizacional. Ellos afirman que el cambio organizacional comienza con el cambio individual como un mecanismo de descongelamiento y que los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en la estrategias y en el ambiente interno de la organización.

Esta tecnología reposa sobre tres premisas sobre las organizaciones:

- Los individuos y las organizaciones reducen discrepancias sobre su auto-imágen y la realidad.
- Las organizaciones alcanzan “satisfacciones” abajo de su potencial.
- Una tremenda cantidad de energía de las organizaciones se gasta en comportamientos disfuncionales como en las burocracias, provocando un “cultural drag”.

El modelo de desarrollo organizacional tipo Grid es una malla compuesta de dos ejes. El eje horizontal representa la preocupación por la producción. Es una serie continua de nueve

⁴ Nota de los autores: En el artículo original Torres, S. (2003) sostiene que dentro de los Modelos relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento se encuentran tres enfoques: Tipo Grid, el de Lawrence y Lorsch y el modelo 3-D de Reddin, sin embargo los numera como acápite 4, 5 y 6. En realidad, estos deberían ser una subjerarquización del punto 3.



puntos en la cual nueve significa una elevada preocupación y uno una baja preocupación por la producción. El eje vertical representa la preocupación por las personas. Al igual que el eje horizontal, es una serie continua de nueve puntos.

5. Modelo de desarrollo organizacional de Lawrence y Lorsch

Los principales puntos de referencia de este modelo son:

- Concepto de sistema y de organización: Un sistema es cualquier unidad que procesa ciertos insumos con el fin de obtener ciertos productos. La organización “es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”.
- Los subsistemas: El sistema total de la organización puede ser encarado en términos de una serie de subsistemas que, a su vez, pueden ser divididos en una porción de subsistemas. Esos sistemas forman un estándar complejo de hilos entrelazados de dependencia mutua y activación recíproca.
- El sistema social: Todas las organizaciones pueden ser encaradas como sistemas esencialmente sociales. La organización es concebida como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales para realizar transacciones planeadas con el ambiente.
- Estadios del desarrollo organizacional: Los autores proponen un modelo de diagnóstico y acción con base en cuatro estadios, que forman un ciclo. Estos son: diagnóstico, planeamiento de la acción, implementación de la acción y evaluación. Cada tipo de confrontación debe ser sometido a los cuatro estadios antes mencionados.

6. Modelo de desarrollo organizacional 3-D de Reddin

Este modelo se basa en el hecho de que al administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que él es capaz de transformar su estilo de manera apropiada, a la situación de cambio. Para Reddin, la eficacia administrativa es el grado en el cual el administrador alcanza las exigencias de resultados de su posición en la organización. La única tarea del administrador es ser eficaz. (Guizar Montúfar, 2003)



6. Fundamentos del Desarrollo Organizacional (Torres, 2003)

En este acápite se abordan las principales bases teóricas que fundamentan las intervenciones utilizadas en el Desarrollo Organizacional, así como algunos de sus modelos, con el propósito de permitir al lector una visión más amplia del DO y sus implicaciones.

6.1 Modelos y Teorías del Cambio Planificado

Kurt Lewin introdujo dos ideas acerca del cambio. La primera idea afirma que lo que está ocurriendo en cualquier punto en el tiempo es una resultante en un campo de fuerzas opuestas, la segunda era una idea del proceso de cambio mismo: sugirió que el cambio es un proceso de tres etapas, descongelar la antigua conducta o situación, moverla a un nuevo nivel de conducta y volver a congelar la conducta en el nuevo nivel.

Edgar Schein agrega: en la etapa 1, la descongelación, la falta de confirmación crea dolor e incomodidad, lo que causa culpa y ansiedad, lo que a su vez motiva a la persona a cambiar. En la etapa 2, moverse, la persona atraviesa por una reestructuración cognoscitiva. La tarea primordial en la etapa 3, volver a congelar, es integrar las nuevas conductas en la personalidad y las actitudes de la persona.

Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley ampliaron el modelo de tres etapas a un modelo de siete: (1) el desarrollo de una necesidad para el cambio, (2) el establecimiento de una relación de cambio, (3) la aclaración o el diagnóstico del sistema cliente, (4) el examen de rutas y metas alternativas de acción, (5) la transformación de intenciones en esfuerzos reales, (6) la generalización y estabilización del cambio y (7) llegar a una relación terminal entre cliente - consultor.

Ralph Kilmann presenta el modelo de "cambio de sistema total", en el que hay cinco pasos de secuencia: (1) iniciar el programa, (2) diagnosticar problemas, (3) programar las "trayectorias", (4) poner en práctica las "trayectorias" y (5) evaluar los resultados. La programación y puesta en práctica de las "trayectorias" implica una intervención en cinco puntos de ventaja críticos que se encuentran en todas las organizaciones y que, cuando funcionan en forma apropiada, hacen que la organización tenga éxito: las cinco trayectorias son la trayectoria de la cultura (aumenta la confianza), la trayectoria de las habilidades gerenciales (proporciona nuevas formas de enfrentarse a problemas), la trayectoria de creación de equipos (infunde la nueva cultura en cada unidad), la trayectoria de la estrategia - estructura (desarrolla un plan estratégico totalmente nuevo) y la trayectoria del sistema de recompensas (establece un sistema basado en el desempeño).

Jerry Porras desarrolló otro modelo, el "análisis de flujo", en el que presenta en forma gráfica los problemas de una organización. Porras categorizó las características importantes del escenario de trabajo en cuatro clases de variables que clasificó como arreglos de la



organización, factores sociales, tecnología y escenario físico (que constituyen las cuatro corrientes del análisis de flujo). Lleva a cabo un concienzudo diagnóstico de los problemas de la organización y sus barreras para la efectividad, observa las interconexiones entre los problemas (para identificar los problemas más importantes) y los aborda sistemáticamente, corrigiendo los aspectos disfuncionales de las cuatro clases de variables que constituyen el escenario de la organización.

Warner Burke y George Litwin plantean el modelo del desempeño individual y de la organización. Este modelo identifica las variables involucradas en la creación del cambio de primer orden y de segundo orden, que los autores llaman "cambio transaccional" y "cambio transformacional", respectivamente. Para comprender el modelo es necesario distinguir entre el ambiente y la cultura de la organización; el ambiente es la evaluación colectiva de las personas acerca de la organización basada en las prácticas gerenciales y en los sistemas y los procedimientos organizacionales y la cultura, por otro lado, es la evaluación colectiva basada en valores, normas e hipótesis más profundas.

Burke y Litwin exponen que las intervenciones dirigidas hacia el liderazgo, la misión, la estrategia y la cultura de la organización producen un cambio transformacional en la cultura y las intervenciones dirigidas hacia las prácticas gerenciales, la estructura y los sistemas, producen un cambio transaccional en el ambiente.

6.2 Teoría de los Sistemas

Considera a las organizaciones como sistemas abiertos en un intercambio activo con los ambientes que las rodean. Las organizaciones son sistemas abiertos y, como todos ellos, presentan un mecanismo de entrada - producción - salida, fronteras permeables, propósitos y metas, equifinalidad, homeostasis y entropía negativa (idealmente).

Cuando se toma un enfoque de sistemas, se empieza por identificar las partes individuales y después se trata de comprender la naturaleza de su interacción colectiva. Existen dos variaciones importantes de la teoría de los sistemas abiertos: la teoría de sistemas sociotécnicos (TSS) y la planificación de sistemas abiertos (PSA). La tesis de la TSS es que todas las organizaciones se componen de dos sistemas interdependientes, un sistema social y un sistema técnico, y que los cambios en un sistema producen efectos en el otro.

El pensamiento de los sistemas abiertos es un requerimiento para la formación de organizaciones de aprendizaje, según Peter Senge. Él cree que se deben dominar cinco disciplinas con el fin de crear este tipo de organizaciones: destreza personal, modelos mentales, creación de una visión compartida, disciplina y pensamiento de sistemas.

Alguna de las consecuencias de considerar las organizaciones desde esta perspectiva son:

1. Los problemas no se consideran como fenómenos aislados, sino que se consideran en relación con otros problemas, acontecimientos y fuerzas.



2. Fomenta el análisis de los acontecimientos en términos de múltiples causalidades.
3. No es posible cambiar una parte del sistema sin influir en las demás partes de alguna forma.
4. Según la teoría del Campo (Kurt Lewin), las fuerzas del campo en el momento del acontecimiento son las fuerzas pertinentes para el análisis.
5. Si alguien quiere cambiar un sistema, debe cambiarlo, no sólo en sus partes componentes.

6.3 Equipos y Trabajo en Equipo

Una creencia fundamental en el desarrollo organizacional es que los equipos de trabajo son los bloques de construcción de las organizaciones. Una segunda creencia fundamental es que los equipos deben administrar su cultura, procesos, sistemas y relaciones, si se quiere que sean efectivos.

Los equipos son importantes por un buen número de razones. Primera, gran parte de la conducta individual tiene sus orígenes en las normas y los valores socioculturales del equipo de trabajo. Segunda, muchas tareas son tan complejas que no es posible que las desempeñen los individuos. Tercera, los equipos crean sinergia. Cuarta, los equipos satisfacen las necesidades de interacción social de las personas.

Larson y LaFasto descubrieron ocho características que siempre están presentes en equipos de desempeño superior: (1) Una meta clara y elevada, (2) una estructura impulsada por los resultados, (3) miembros competentes del equipo, (4) un compromiso unificado, (5) un ambiente de colaboración, (6) estándares de excelencia, (7) apoyo y reconocimiento externos y (8) un liderazgo de principios.

6.4 Estrategia Normativa y Reeducativa del Cambio

El desarrollo organizacional implica un cambio y se basa en una estrategia de cambio particular que tiene implicaciones para los practicantes y para los miembros de una organización por igual. Primero están las estrategias empíricas - racionales, que se basan en la suposición que las personas son racionales, que seguirán su propio interés racional y que cambiarán siempre y cuando comprendan que el cambio es ventajoso para ellas.

El segundo grupo se compone de las estrategias normativas - reeducativas, basadas en las suposiciones que las normas constituyen la base de la conducta y que el cambio ocurre a través de un proceso de reeducación. El tercer grupo son las estrategias de poder - coercitivas, basadas en la suposición de que el cambio es el acatamiento de aquellos que tienen menos poder, a los deseos de aquellos que tienen más poder.

Si lo evaluamos en comparación, es evidente que el desarrollo organizacional está incluido en la categoría normativa - reeducativa, aunque a menudo representa una combinación de ésta con la estrategia empírica - racional.



Puesto que las normas son creencias socialmente aceptadas acerca de las conductas apropiadas y no apropiadas de los grupos, las normas se pueden cambiar mejor enfocándose en el grupo, no en el individuo.



7. Administración del Proceso de Desarrollo Organizacional

Hay tres componentes básicos de todos los programas de DO: diagnóstico, acción y administración del programa. El componente de diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés.

El componente de la acción consiste en todas las actividades y las intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización. El componente del programa gerencial abarca todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, como desarrollar la estrategia general del DO, vigilar los acontecimientos a lo largo del camino y abordar las complejidades y sorpresas inherentes en todos los programas.

El primer paso es diagnosticar el estado del sistema en lo concerniente al foco de interés del cliente. En el segundo paso se desarrollan los planes de acción para corregir los problemas, aprovechar las oportunidades y conservar las áreas de puntos fuertes. El paso 3 consiste en descubrir hechos concernientes a los resultados de las acciones que se toman.

Se dedican energía y esfuerzos para asegurarse que el programa cuente con el apoyo de los miembros de la organización, que tenga pertinencia con las preocupaciones prioritarias de la organización y que esté haciendo un progreso visible.

Diagnóstico del sistema, sus subunidades y procesos. El desarrollo organizacional es la esencia de un programa de acción basado en una información válida acerca del statu quo, de los problemas y las oportunidades actuales y de los efectos de las acciones en lo concerniente al logro de objetivos.

El requerimiento para las actividades de diagnóstico se deriva de dos necesidades: la primera es conocer el estado de las cosas, o "lo que es", y la segunda es conocer los efectos o las consecuencias de las acciones.

Una forma alternativa de conceptualizar al componente del diagnóstico hace hincapié en los principales procesos de la organización, más que en sus grupos principales que son el objetivo.

De una comparación de "lo que es" con lo que "debería ser", proviene el descubrimiento de la brecha entre las condiciones reales y las deseadas.

Argyris manifiesta que el consultor tiene tres tareas primordiales de intervención: ayudar al sistema cliente a generar datos válidos, permitir que el sistema cliente haga una elección libre e informada y ayudar al sistema cliente a generar un compromiso interno con las decisiones que hace. En un programa de DO, los resultados de las actividades del diagnóstico no son únicamente actividades importantes, sino que la forma en la cual se recopila la información y lo que se hace con ésta también son aspectos significativos del proceso.



El modelo de seis cuadros. Según Marvin Weisbord, hay seis áreas críticas de diagnosticar: propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo. Además, él consultor debe prestar atención a los aspectos tanto formales como informales de cada área.

Consultoría de la tercera ola. La tercera ola se refiere a la aseveración de Alvin Toffler de que el mundo ha progresado a través de la revolución agrícola (primera ola), la revolución industrial (segunda ola) y que está suspendido al borde de una revolución de la información y tecnología (tercera ola).

Prefiere enfocarse en el bienestar para ayudar a las personas a lograr los futuros elegidos por ellas y crear lugares de trabajo que tengan significado y comunidad. Esto significa cambiar a un punto de vista del consultor como un director de escena de los acontecimientos que ayudan a las personas a hacer lo que están tratando de hacer.

Weisbord identifica cuatro prácticas útiles para el consultor de la tercera ola: (1) evaluar el potencial para la acción, (2) reunir a todo el sistema en una habitación, (3) enfocarse en el futuro y (4) estructurar las tareas que las personas pueden desempeñar por sí mismas.

La puesta en práctica de un proceso de Desarrollo Organizacional debe tener como una parte esencial una fase de diagnóstico, es tan simple y claro que organizacionalmente lo que no se mide no se puede cambiar.

La etapa de comparación de un estado actual a un estado deseado y futuro es muy importante para obtener éxito en el proceso de transformación; así como, obtener los resultados planificados en el tiempo pactado y con el nivel de calidad esperado.

La etapa de diagnóstico es una parte fundamental de un proceso tradicional de DO, ya que este marca el rumbo de la intervención y afecta la calidad de los resultados a obtener; sin embargo, los planes de acción o administración del programa de Desarrollo son la fase más crítica e importante del proceso, considerando que son actividades que involucran actividades de cambio, inversiones económicas y de tiempo considerables; además de sostener la credibilidad del proceso de intervención efectuado y por consiguiente el éxito de su implementación.

En la práctica organizacional existen muchos enfoques y modelos de intervención, en donde las fases de diagnóstico siguen teniendo el protagonismo de todo el proceso; por este motivo la ejecución de planes de acción o administración de programas de Desarrollo Organizacional pierden contundencia y profundidad para crear cambios a largo plazo. Es muy importante considerar que esta es una etapa que marca la diferencia en los resultados de un proceso de DO, responsable inclusive de afectar positiva o negativamente los resultados de toda una Organización.



8. Intervenciones de DO (Torres, 2003)

“Los programas de DO están diseñados para alcanzar metas específicas y a menudo se combinan varias intervenciones en un "paquete" para alcanzar esas metas. Los siguientes son los principales tipos:

1. Actividades de diagnóstico; Para cerciorarse del estado del sistema, del estado de un problema, etc.
2. Actividades de formación de equipos: Para incrementar la operación efectiva de los equipos del sistema.
3. Actividades intergrupo: Para mejorar la efectividad de los grupos interdependientes.
4. Actividades de retroalimentación de encuestas: Trabajan en forma activa en los datos producidos por una encuesta y en diseñar planes de acción basados en ellos.
5. Actividades de educación y capacitación: Para mejorar los conocimientos, habilidades y capacidades del individuo.
6. Actividades tecnoestructurales o estructurales: Para mejorar la efectividad de las entradas técnicas o estructurales y las restricciones que afectan a los individuos o a los grupos. Las actividades pueden sumir la forma de (a) experimentar con nuevas estructuras de la organización y evaluar su efectividad en términos de metas específicas o (b) idear nuevas formas de aplicar recursos técnicos a los problemas.
7. Actividades de consultoría de procesos: Ayudan al cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que ocurren en el ambiente del cliente y actuar conforme a ellos.
8. Actividades de desarrollo organizacional: Mejora las habilidades gerenciales y de liderazgo del individuo, continúa con las actividades de mejoramiento del equipo y después con las actividades de relaciones intergrupo.
9. Actividades de conciliación de terceras partes: Para ayudar a dos miembros de una organización a manejar su conflicto interpersonal.
10. Actividades de orientación y consejo: El consultor y otros miembros de la organización trabajan con los individuos para ayudarles (a) a definir las metas del aprendizaje, (b) enterarse de cómo ven los demás sus conductas y (c) aprender nuevos modos de conducta para ver si los ayudan a alcanzar mejor sus metas.
11. Actividades de planificación de la vida y la carrera: Establecimiento de objetivos y la forma en que deben actuar para lograrlos.



12. Actividades de planificación y de establecimiento de metas: Teoría y experiencia en la planificación y el establecimiento de metas, empleo de modelos de resolución de problemas, paradigmas de planificación, modelos de discrepancia de la organización ideal en comparación con la organización, etc.

13. Actividades de administración estratégica: Para reflexionar en forma sistemática en la misión y en las metas básicas de la organización, de una naturaleza tanto reactiva como proactiva.

14. Actividades de transformación organizacional: Cambios a gran escala del sistema; actividades diseñadas para causar un cambio fundamental en la naturaleza de la organización.

Una de las principales actividades de intervención de DO para diagnóstico organizacional es el **Clima Laboral**, considerado una de las principales herramientas para determinar la satisfacción o insatisfacción laboral”.



9. Clima Organizacional (Chacón & Lafebre, 2001)

El autor Stephen P. Robbins (1996) define a la satisfacción laboral como “la actitud general de un individuo hacia su puesto”.

Para James Gibson, John Ivancevich y James Donnelly la satisfacción es un término que se refiere al grado en que la organización satisface las necesidades de sus empleados.

Keith Davis y John Newstrom la consideran como “un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo”. “La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de relativo placer o dolor que difiere de los pensamientos objetivos y las intenciones de comportamiento”. (Davis, 2001)

¿Qué determina la Satisfacción Laboral?

Se consideran algunos factores importantes que conducen a incrementar o disminuir el nivel de satisfacción laboral:

- **Un trabajo desafiante desde el punto de vista mental:** los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden la oportunidad de utilizar habilidades y su capacidad, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están desempeñando. Los puestos que implican poco desafío causan aburrimiento, y por el contrario, demasiado desafío crea frustración y sentimientos de fracaso. En situaciones de desafío moderado la mayoría experimentará placer y satisfacción.
- **Recompensas equitativas:** los empleados desean sistemas de salarios y políticas de ascenso que les parezcan justos, definidos y acordes con sus expectativas. Al asociar el salario con la satisfacción encontramos que no es el monto absoluto que uno recibe lo que causa satisfacción sino más bien la percepción de equidad. De una forma similar, al asociar la satisfacción con la búsqueda de políticas y prácticas de ascenso justas, los individuos que perciben que las decisiones en ese sentido son equitativas, probablemente experimentarán satisfacción en su puesto.
- **Condiciones de Trabajo que constituyen un respaldo:** los empleados están preocupados con su ambiente de trabajo, tanto por su comodidad personal como por la facilidad de obtener un buen desempeño. La temperatura, la luz, el ruido así como instalaciones limpias o equipos adecuados son factores que pueden ayudar a determinar la satisfacción en el puesto.
- **Colegas que apoyen:** la gente recibe más de su trabajo que simplemente dinero o logros tangibles. Muchos empleados consideran como un factor importante la necesidad de interacción social dentro de la compañía. Entre ellos contar con compañeros amigables de trabajo.



El comportamiento del jefe es un determinante adicional de la satisfacción. Por lo general, los estudios encuentran que la satisfacción del empleado se incrementan cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, alaba el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra un interés personal de ellos.

9.1 Ajuste personalidad-puesto

John Holland propuso la teoría del ajuste personalidad-puesto basada en la idea de que un ajuste entre las características de la personalidad de un individuo y su ambiente ocupacional dará por resultado un individuo más satisfecho.

Holland presenta seis tipos de personalidad y propone que la satisfacción y la propensión a dejar un puesto dependen del grado en el cual los individuos acomodan con éxito su personalidad a un ambiente ocupacional congruente. (Robbins, 1996). Cada uno de los seis tipos de personalidad tiene un ambiente ocupacional con ellos como lo muestra la siguiente tabla:

TIPO	CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD	OCUPACIONES CONGRUENTES
Realista: prefiere actividades físicas que requieren de habilidad, fuerza y coordinación	Tímido, auténtico, persistente, estable, conformista, práctico	Mecánico, operador de prensa con taladro, obrero de línea de ensamble, granjero
Investigador: prefiere actividades que involucran pensar, organizar y comprender	Análítico, original, curioso, independiente	Biólogo, economista, matemático, reportero de noticiero
Social: prefiere actividades que involucran ayudar y desarrollar a otras personas	Sociable, amigable, cooperador, comprensivo	Trabajador social, maestro, consejero, psicólogo clínico
Convencional: prefiere actividades reglamentadas, ordenas y no ambiguas	Conformista, eficiente, práctico, sin imaginación, inflexible	Contador, administrador corporativo, cajero bancario, archivista
Emprendedor: prefiere actividades verbales donde hay oportunidad para influir en otras personas y alcanzar el poder	Confiado en sí mismo, ambicioso, enérgico, dominante	Abogado, agente de bienes raíces, especialista en relaciones públicas, administrador de pequeño negocio
Artístico: prefiere actividades ambiguas y no sistemáticas, que permiten la expresión creativa	Imaginativo, desordenado, idealista, emocional, poco práctico	Pintor, músico, escritor, decorador de interiores

Tabla 7: Seis Tipos de Personalidad (Robbins, 1996)



Holland también desarrolló un cuestionario al que llamó Inventario de Preferencias Vocacionales que contiene 160 títulos ocupacionales. Las personas que responden van indicando cuáles son las ocupaciones que más les gustan o disgustan y en base a sus respuestas se forman perfiles de la personalidad. Mediante este procedimiento la investigación apoya fuertemente el siguiente diagrama hexagonal:

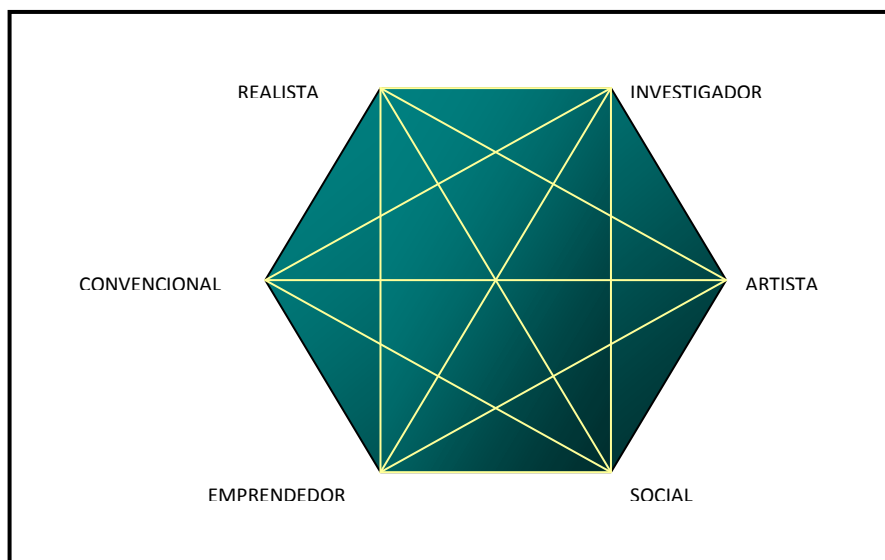


Ilustración 5: Relaciones entre tipo de personalidades y ocupaciones (Robbins, 1996)

Esta figura muestra que dos campos u orientaciones dentro del hexágono son más compatibles conforme estén más cercanos entre sí. Las categorías adyacentes son muy similares; aquellas que estén en extremos opuestos de una diagonal están más fuertemente diferenciadas.

Todo esto significa que la teoría de Holland argumenta que la satisfacción es más alta y la rotación más baja cuando concuerdan tanto la personalidad como la ocupación. Sostiene que los individuos sociables deben estar en puestos sociables, las personalidades convencionales en puestos convencionales y así sucesivamente.

Los puntos clave del modelo de Holland consisten en lo siguiente:

- Parece que sí existen diferencias intrínsecas en la personalidad de los individuos;
- Hay diferentes tipos de puestos; y,
- Las personalidades en ambientes de trabajo congruentes con su tipo de personalidad deberían estar más satisfechas y con menos probabilidades de presentar voluntariamente su renuncia que las personas en puestos incongruentes.

Según Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue satisfacción laboral es la actitud general del empleado frente a su puesto y condiciones de trabajo. Esta satisfacción depende en gran medida del



nivel de retribuciones de la organización tanto directamente como en cuanto a la forma en que se distribuye las retribuciones extrínsecas.

Los cinco principales componentes que determinan la satisfacción son:

1. Actitud ante el grupo de trabajo
2. Condiciones generales del trabajo
3. Actitud ante la empresa
4. Ventajas monetarias
5. Actitud ante los supervisores

Otro componente es el estado de ánimo del empleado en relación con el trabajo y con la vida en general. Su actitud ante el puesto puede ser positiva o negativa. La salud, edad, nivel de aspiraciones, posición social y actividad política y social puede de igual manera influenciar.

9.2 Expresión de Insatisfacción

De la misma manera que existen factores mediante los cuales se pueden expresar satisfacción como el buen desempeño, existen factores mediante los cuales un trabajador puede expresar insatisfacción.

- a) Salida:** hace referencia a los comportamientos dirigidos a dejar la organización. Incluyendo la búsqueda de un nuevo empleo y la renuncia del actual.
- b) Voz:** intento activo y constructivo de mejorar las condiciones, sugerencias de mejoramiento, la discusión de problemas con los superiores o alguna forma de actividad sindical.
- c) Lealtad:** espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones, hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración “harán lo correcto”.
- d) Negligencia:** permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores.



Ilustración 6: Respuestas a la Insatisfacción en el Puesto (Robbins, 1996)



Según Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue (1997), existen muchos factores internos y externos que afectan el nivel de satisfacción de los empleados. En el siguiente cuadro se muestra esta relación:

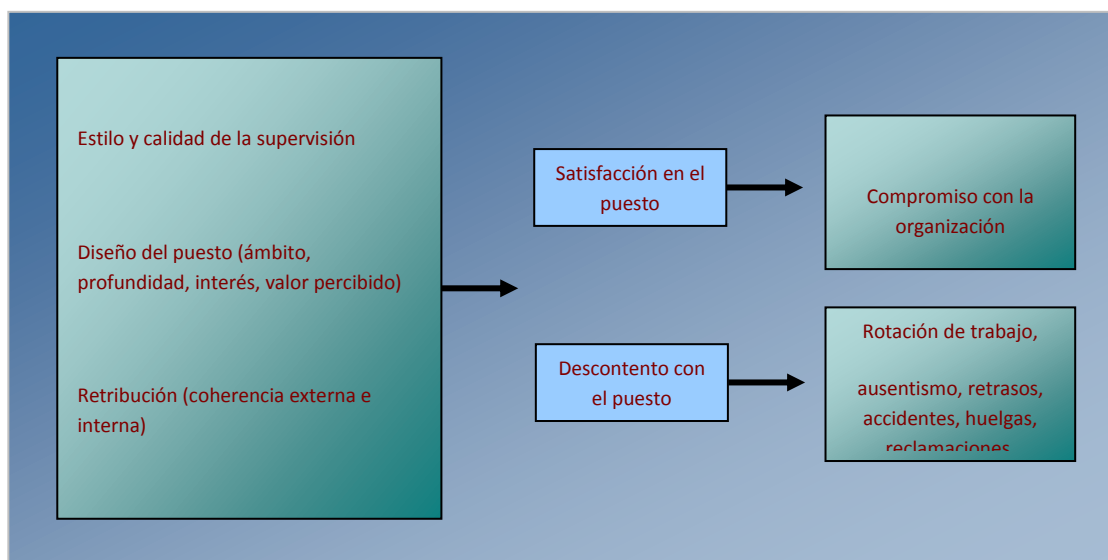


Ilustración 7: Determinantes de insatisfacción y descontento en los empleados (Byars & Rue, 1997)

En la parte izquierda se resumen los principales factores determinantes del nivel de satisfacción o descontento de un empleado; su repercusión total determina que este se encuentre satisfecho o descontento en general con su puesto. En el lado derecho de la figura el empleado que está satisfecho de su puesto suele sentirse comprometido con la organización, probablemente es más leal y serio. Por el contrario el que se siente descontento suele comportarse de manera perjudicial para la organización; es probable que presente tasas más altas de rotación en el trabajo, ausentismo, retrasos, accidentes, huelgas y reclamaciones.

9.3 Estudio sobre Satisfacción Laboral

Ramón Rico (1996) en un estudio referente a Satisfacción Laboral la define como “Aquel conjunto de respuestas afectivas que una persona experimenta ante su trabajo y los diferentes aspectos del mismo”. De acuerdo a este autor si pretendemos entender dónde se enmarca conceptualmente el constructo satisfacción laboral, tendremos que remitirnos al concepto de actitud. Pero aquí surge un problema ya que el término actitud ha venido siendo considerado de dos modos. Por un lado están aquellos investigadores que proponen una visión multidimensional y por otros, los que proponen una visión unidimensional.

La visión multidimensional plantea la actitud como un elemento mediador entre los estímulos antecedentes y las conductas consecuentes; a la vez compuesto por tres dimensiones: una afectiva, una cognitiva y otra conductual. (Rico, 1996)



Por otro lado, la visión unidimensional se centra solamente en el componente afectivo del modelo multidimensional, quedando la actitud definida como el conjunto de respuestas afectivas relacionadas con el objeto de actitud.

En consecuencia, si nos referimos a la satisfacción laboral como conjunto de respuestas afectivas, encontraremos que dependiendo del prisma que se adopte, podemos estar hablando del componente afectivo de la actitud o de la actitud misma. En el campo de las organizaciones, se ha optado mayoritariamente por la visión unidimensional en el sentido de que la existencia de actitudes positivas hacia el trabajo es conceptualmente equivalente a satisfacción laboral y la existencia de actitudes negativas equivale a insatisfacción laboral.

Existe una relación estrecha entre lo que es satisfacción laboral y motivación laboral que hace referencia a una disposición conductual hacia el trabajo y la satisfacción, a las reacciones afectivas ante un objeto.

Keith Davis y John Newstrom (1991) en sus estudios sobre satisfacción laboral la consideran como una actitud general que se adquiere generalmente con el transcurso del tiempo a medida que un empleado obtiene mayor información acerca de su lugar de trabajo. Sin embargo, la consideran como dinámica ya que puede declinar aún más rápido de lo que tardó en desarrollarse.

Considerar a una actitud como el sentimiento y creencia que determina en gran medida la forma en que un empleado percibe su ambiente de trabajo, más concretamente, un conjunto mental que afecta la forma en que una persona verá lo que le rodea de la misma manera en que una ventana nos ofrece un marco de referencia para ver dentro o fuera de una edificación.

La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción en la vida. La naturaleza del medio fuera del empleo influye en los sentimientos que se tienen en el trabajo. Debido a que el trabajo es una parte importante de la vida, la satisfacción en éste influye en la satisfacción general de la vida.

9.4 Modelos de Satisfacción Laboral

A continuación se presentan los principales modelos que sustentan el concepto de satisfacción laboral:

a) El primer modelo se remonta a los estudios de Herzberg, Mausner y Snyderman por el año 1967 como una aplicación de su “modelo de los dos factores” de gran importancia en el ámbito de la motivación. De acuerdo con estos autores, la satisfacción y la insatisfacción son dos fenómenos distintos y no dos extremos de un mismo continuo. Proponen la existencia de “las necesidades de higiene” y las “necesidades de motivación”. Las primeras hacen referencia a las condiciones físicas y psicosociales del trabajo, en tanto que las segundas aluden al contenido del trabajo y al tipo de tarea que se lleva a cabo. El hecho de que la



organización responda al primer tipo de necesidades produce en el trabajador un estado neutro, en el cual no se encuentra ni insatisfecho ni mucho menos satisfecho. Esto solamente ocurrirá en caso de que la organización cubra sus necesidades de motivación.

En su investigación, trataron de examinar la relación que existe entre el trabajo y la productividad. Utilizaron entrevistas semiestructuradas y pidieron a los entrevistados que recordaran un caso en el que se sintieron excepcionalmente bien respecto a su trabajo. En una segunda serie de entrevistas les pidieron que relataran un caso en el que se sintieron excepcionalmente mal respecto a su trabajo.

b) El siguiente modelo fue desarrollado por Lawler (1973), quien desarrolló un modelo de satisfacción laboral partiendo de las diferentes facetas y aspectos del trabajo. De acuerdo con él la satisfacción o insatisfacción laboral es producida por la relación que se establece entre la expectativa y la realidad de una recompensa, entendiendo por recompensa todos aquellos reconocimientos que puedan existir en un entorno laboral. Así, mientras exista una correspondencia entre lo esperado y lo recibido, Lawler prevé la aparición de la satisfacción, mientras que cuando exista una desigualdad ya sea por defecto o por exceso, se producirá un sentimiento de insatisfacción.

c) El último modelo es el enfoque de comparación social propuesto por Korman (1978) quien propone como elemento principal de la satisfacción laboral al grupo de referencia, que puede ser uno en concreto o el entorno social en general. Todo depende de dónde ponga el punto que mira la persona que compara. De acuerdo con esta propuesta, el ajuste del puesto de trabajo ocupado a los criterios de un grupo de referencia va a determinar la satisfacción que un individuo experimenta en su trabajo.

A continuación se presenta un esquema de los factores que afectan las actitudes de los colaboradores en el trabajo.



Factores que conducen a una insatisfacción extrema en el trabajo

Factores que conducen a una satisfacción extrema en el trabajo

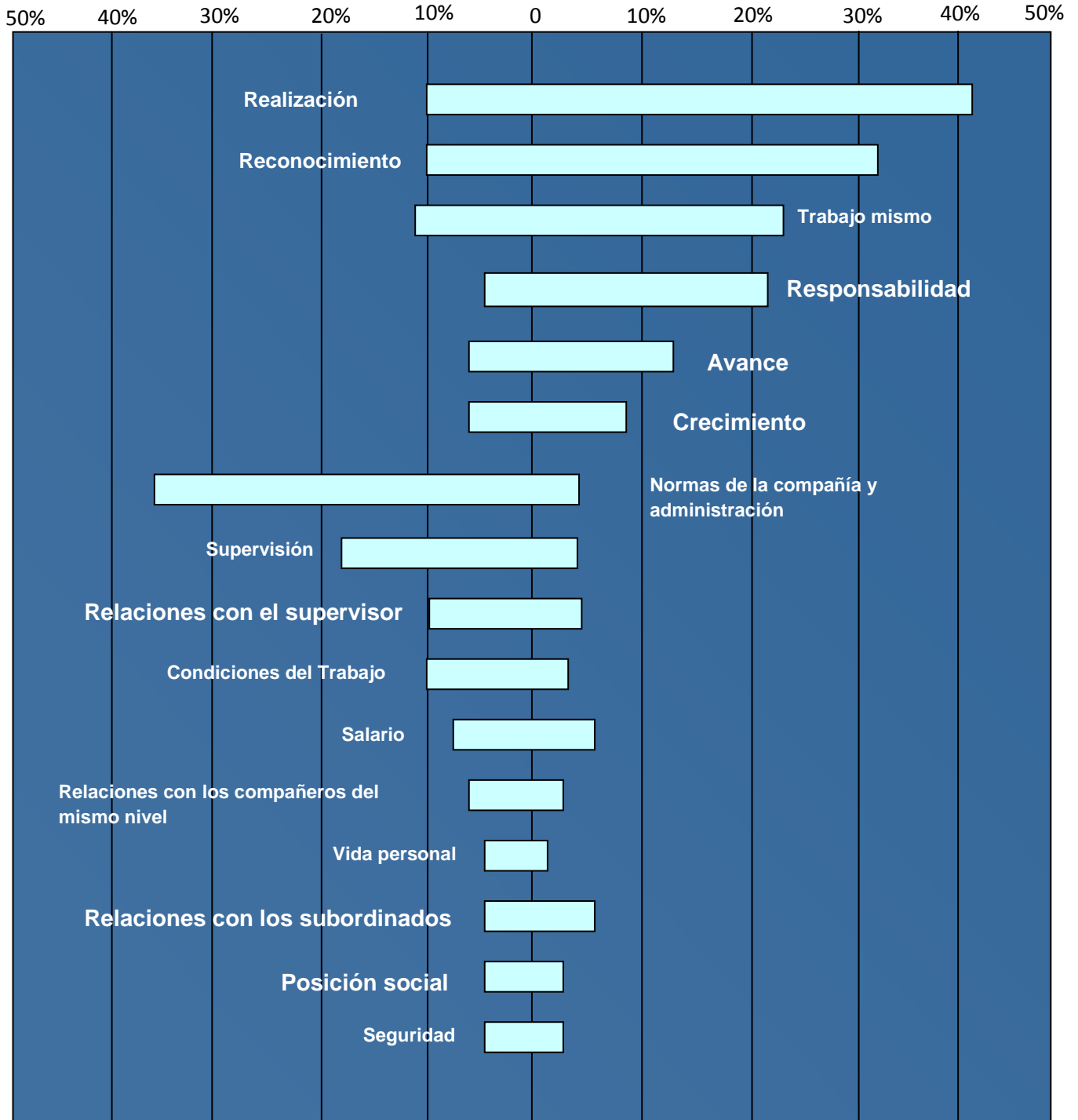


Ilustración 8: Factores que afectan las actitudes en el trabajo (Rico, 1996)



9.5 La Investigación en el Ámbito de la Satisfacción Laboral

Los estudios de satisfacción laboral se han concentrado en dos puntos:

- **Esclarecer los factores influyentes**

Dentro del primer punto, aquel que resume las variables que influyen en el grado de satisfacción laboral, encontramos dos grupos: variables moderadoras y variables que determinan de manera directa el nivel de satisfacción.

Como variables moderadoras aparecen el hecho de trabajar a tiempo completo o parcial, las diferencias culturales y raciales, las diferencias de edad, el modo en que se estructura el trabajo y la tecnología de que se dispone. También el nivel jerárquico dentro de la organización, siendo los niveles superiores los más satisfechos y el sexo, fuertemente influenciado por sesgos culturales.

Las variables directas del grado de satisfacción encontramos la naturaleza y el contenido del trabajo que se realiza, la recompensa recibida y el estilo de dirección.

- **Determinar sobre qué variables, a su vez, tiene efecto.**

De un modo muy general, se plantea que la existencia de un nivel adecuado de satisfacción pasa porque el trabajador se encuentra en un contexto laboral específico. Dentro de esta línea se encuentra el trabajo realizado a principios de los 80 por Hackman y Oldman reseñando que un trabajo será motivador y altamente satisfactorio en tanto permita variedad, responsabilidad sobre la tarea, control sobre los resultados, autonomía y reconocimiento de los demás.

Sin embargo, sobre esta última propuesta hay algunos puntos que deben tomarse en cuenta y son:

- a) No todas las personas buscan autonomía, variedad o responsabilidad en su trabajo.
- b) La recompensa y la retribución recibidas tienen una importancia más universal que la variable anterior. Su efecto está mediado por cuán equitativa se percibe dicha recompensa, equidad calculada no sólo en función de lo que se invierte sino de lo que reciben e invierten los demás y no tanto en relación a su cantidad absoluta.
- c) Por último, respecto a los estilos de dirección puede decirse que aquellos estilos centrados en las personas, en sus necesidades y problemas, satisfacen más a los trabajadores.



Con respecto a las variables sobre las que deja notar su efecto la satisfacción laboral, se debe mencionar que las variables que más han interesado a la organización han sido el rendimiento y el estado psicofisiológico de los trabajadores.

Si intuitivamente pensamos que el grado de satisfacción de un trabajador influye directamente sobre su rendimiento, entonces encontraremos en la evidencia experimental un punto contrario. De acuerdo con Ronan (1970), la satisfacción sería la resultante de un nivel de rendimiento determinado, mediado por la convergencia de una serie de variables intervinientes, como pueden ser la remuneración o la promoción. En este sentido, si el rendimiento del trabajador produce una recompensa que el trabajador estima como adecuada se predice una alta satisfacción laboral.

9.6 Satisfacción Laboral y Desempeño

Una suposición lógica es que la actitud de la satisfacción hacia el trabajo está relacionada con la más alta motivación y el más alto rendimiento. Actualmente, como en el caso de muchas otras actitudes, como tú te sientas acerca de tu trabajo no necesariamente indica cómo te comportarás. La relación entre satisfacción y desempeño está muy lejos de ser simple y clara. Las investigaciones no han sido capaces de establecer evidentemente si la satisfacción lleva a un alto desempeño. Un empleado satisfecho es menos propenso a dejar la organización pero no necesariamente estará más propenso a trabajar más duro y a ser más productivo. Igualmente, un empleado que no esté satisfecho puede estar más predispuesto a dejar el trabajo pero no necesariamente tener un pobre desempeño.

La relación entre satisfacción y desempeño está afectada o moderada por varios factores diferentes. También existe la posibilidad de que el desempeño lleve a un grado de satisfacción más alto. Cuando las personas hacen bien su trabajo, si el sistema de recompensas es consistente y justo, ellos recibirán una mejor paga y promociones y deberían tener una relación más positiva con su supervisor y sus compañeros de trabajos.

Asumamos que alguien está generalmente satisfecho con su trabajo, (recordemos que hay cinco componentes de la satisfacción laboral); a pesar de estar satisfecho, esta persona no percibe que la paga y los beneficios que recibe son justos y equitativos. Entonces, esta persona cree que su buen desempeño tiene a no ser recompensado. Podría estar satisfecho con su trabajo, pero su desempeño podría verse afectado. La otra posibilidad es que se mantenga haciendo bien su trabajo, y su salario se vea incrementado haciendo que se sienta más satisfecho con su trabajo. El escenario contrario sería en el caso de que alguien que esté altamente insatisfecho con su trabajo pero desesperadamente necesita la paga y los beneficios que esto trae. En lugar de estar insatisfecho, la persona podría continuar desempeñándose muy bien.



9.7 Instrumentos de Evaluación de Satisfacción Laboral (Chacón & Lafebre, 2001)

La evaluación de la satisfacción laboral se ha venido realizando tanto a nivel global, como particularizado a aspectos determinados del contexto organizacional tales como las condiciones de trabajo, las recompensas, las posibilidades de promoción, etc. (Weinert, 1985)

De acuerdo con Weinert son las siguientes dimensiones las más referenciadas en la mayoría de los instrumentos:

- El trabajo mismo (contenido, tareas y control, intereses, posibilidades de éxito, variación)
- Supervisión o estilo de dirección (relaciones humanas)
- Organización y dirección de la organización (interés hacia los colaboradores, etc)
- Posibilidades de ascenso (base y honradez)
- Colaboradores (competencia, altruismo, afabilidad)
- Condiciones de trabajo (físicas y psíquicas)
- Recompensa y remuneración financieras y no financieras (cantidad, conveniencia)
- Reconocimiento (feedback, reconocimiento verbal del trabajo realizado)

Otro valioso aporte en el diseño de herramientas de evaluación del Satisfacción Laboral se encuentra el modelo de JOB SATISFACTION SCALE de Warr, Cook y Wall desarrollado en Inglaterra y aplicado a diferentes niveles organizacionales. (Operarios, Directivos y Estudiantes).

Estas quince variables identificadas se pueden agrupar en tres⁵ subescalas:

- Visión Intrínseca: incluye aspectos como el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción y el contenido de la tarea (7 ítems)
- Visión Extrínseca: focalizado en la satisfacción frente al horario, remuneración, condiciones físicas, entre otras. (8 ítems)

También pueden ser agrupadas en tres dimensiones de análisis particular que son:

- Satisfacción intrínseca por el trabajo mismo (4Ítems)
- Satisfacción extrínseca por las condiciones del puesto (5Ítems)
- Satisfacción con las relaciones con compañeros (6Ítems)

⁵ Nota de los autores: En el documento original Chacón & Lafebre (2001) hablan de tres subescalas, pero en realidad solamente son dos.



		ítems que la componen	
SUBESCALAS	CRITERIO I	Satisfacción Laboral Intrínseca	1, 2, 6, 8, 13, 14, 15
		Satisfacción Laboral Extrínseca	3, 4, 5, 7, 9, 10, 11, 12
	CRITERIO II	Satisfacción Intrínseca por el Trabajo en sí	2, 6, 8, 14
		Satisfacción Extrínseca por Condiciones del Puesto	1, 7, 10, 13, 15
		Satisfacción con las Relaciones de los Compañeros	3, 4, 5, 9, 11, 12

Tabla 8: Escalas de agrupación (Chacón & Lafebre, 2001)

Este tipo de escala fue diseñado con la intención de contar con instrumentos con escalas cortas y robustas que puedan ser fácilmente aplicadas a cualquier nivel.



9.8 Clima Organizacional en los últimos 10 años

Una de las variables más intangibles en el ámbito organizacional y que ha cobrado mucho importancia en los últimos años es la Clima Organizacional; convirtiéndose en una clara ventaja competitiva en las organizaciones, considerando los efectos que puede tener en factores como la productividad, los resultados y cambios que una Compañía debe generar y manejar en el transcurso del tiempo.

El clima Laboral es la representación interna que tiene los miembros de una organización de las condiciones del trabajo y tiene un impacto directo en la efectividad y los resultados de la Organización.

El clima se moldea en gran parte por las percepciones que el empleado tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Alexis Goncalves). Por lo tanto el comportamiento de un empleado no es solo el resultante de factores organizacionales existentes, sino que también depende de las percepciones que él tenga acerca de las actividades, interacciones y experiencias con la Empresa. (Deloitte & Touche, 2008)

Por esto se debe tomar en cuenta que el clima organizacional es un sistema que conjuntamente con las características organizacionales y los individuos influyen directamente en la efectividad y resultados.

Aun cuando las compañías inviertan sus esfuerzos por identificar aquellos factores que pueden estar generando malestar en su organización y establezcan planes de acción para minimizar los problemas e insatisfacciones de su personal debe ser conscientes de que la interpretación de esta situación de mejora está sujeta a la propia apreciación de cada individuo respecto a su realidad organizacional. Es por eso que esta variable se convierte en clave por su importancia e impacto; así como por su dificultad y complejidad de medirla e interpretarla.



Ilustración 9: Clima y Subjetividad (Deloitte & Touche, 2008)



El rol de los líderes es vital en el logro de objetivos para una organización y se ve reflejado en que son solamente responsable de definir el camino a donde siguen los demás sino de asegurar las condiciones de un buen clima laboral.

Hay estudios y claras evidencias de la importancia de un líder para generar un adecuado clima laboral:

- Existen empresas que generan retos desafiantes, estabilidad y buenos beneficios económicos como no monetarios a sus colaboradores; sin embargo, hay profesionales que deciden terminar su relación laboral una mala relación con su jefe inmediato.
- Un artículo publicado en la revista EKOS en este año 2011, evidencia que el principal motivo de deserción de High Potential en las organizaciones es la relación con su jefe inmediato.
- Hay estudios que reflejan que las personas tienden a comprometerse más con los líderes que con las empresas, este es uno de los motivos por los cuales una de las variables claves a medirse en todo estudio de clima laboral es el estilo y calidad de liderazgo.

En conclusión el clima organizacional es muy importante en el plano de los colaboradores porque mejora la calidad de vida y grado de satisfacción de los empleados; así como en el ámbito organizacional influye sobre el desempeño y sobre la posibilidad de alcanzar sus resultados.

Una investigación reciente desarrollada por HAY GROUP (2007) en 10 plantas industriales mostró que el 50% y 70% del clima de una organización depende del estilo de liderazgo o gerencia. En otras palabras, los buenos gerentes crean buenos climas afectando el desempeño de las personas. (Deloitte & Touche, 2008)

9.9 Clima Organizacional vs Cultura Organizacional (Deloitte & Touche, 2008)

Considerando a la Cultura Organizacional como el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización, es evidente que el Clima Laboral tiene una influencia en la construcción de esa cultura, ya que las percepciones que los individuos tienen de su realidad organizacional determinan dichas creencias “mitos”, comportamientos y valores.

El clima y la cultura están totalmente asociados, el clima es considerado como la superficie o la cara de la cultura, puede ser medido y modificado con mayor facilidad, así la cultura es más estructurada y el clima posee un carácter temporal,



pues los factores internos o externos que actúan sobre él pueden cambiar con mayor fluidez.



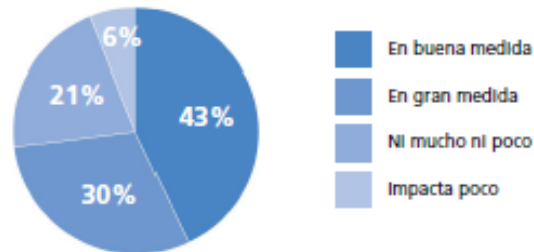
Ilustración 10: Modelo de Iceberg (Deloitte & Touche, 2008)

Si bien es cierto las variables son distintas también tiene puntos en común, ambos se orientan a evaluar los comportamientos de los colaboradores dentro de un contexto laboral y comparten una dificultad semejante que es la dependencia de la intersubjetividad.

El clima organizacional se ve afectado por diferentes variables estructurales como la estructura, procesos, políticas y estos a su vez pueden ser afectados por el clima, HAY GROUP realizó un estudio en Argentina en 2007, presentando las siguientes evidencias: (Deloitte & Touche, 2008)



IMPACTO DE LA GESTIÓN DEL CLIMA EN LA MOTIVACIÓN LABORAL



IMPACTO DE LA GESTIÓN DEL CLIMA EN LOS RESULTADOS DEL NEGOCIO

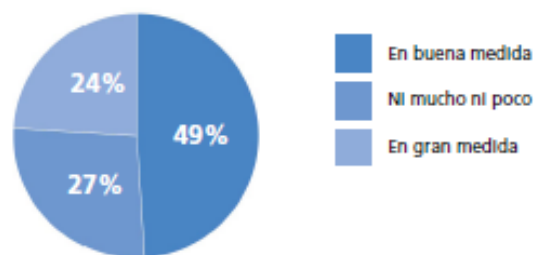


Ilustración 11: Impacto a la gestión de clima (Deloitte & Touche, 2008)

El concepto clima organizacional es importante, complejo, sensible y dinámico. *Complejo* porque tiene múltiples variables que lo integran; *sensible* porque cualquiera de estas lo puede afectar; *dinámico* por ser muy susceptible al cambio e *importante* ya que influye directamente en la productividad y efectividad en las organizaciones.

Por esta razón los estudios de clima en los últimos años han cobrado mayor relevancia y su aplicación se vuelve más frecuente en las organizaciones. Como un instrumento clave, las encuestas de clima se convierten en una herramienta básica para iniciar un proceso de diagnóstico y deben ser acompañadas con instrumentos que soporten y refuercen su contenido y validez, prácticas de alta efectividad al momento de medir la causalidad del clima laboral como son los focus group y las entrevistas dirigidas.

9.10 Comparación de Modelos

Tomando en cuenta la relevancia que tiene la encuesta en el proceso de clima, analizaremos brevemente la comparación del modelo de mayor utilización a nivel mundial en conceptos de clima y cultura organizacional Great Place to Work y el modelo JOB SATISFACTION SCALE de Warr, Cook y Wall utilizado para este proyecto.



Great Place to Work es un Instituto fundado en 1991 dedicado a construir una sociedad mejor ayudando a las empresas a transformarse en un excelente lugar para trabajar. Su modelo de medición tiene tres variables como base de su investigación:



Ilustración 12: Dimensiones de Medición de Clima (GREAT PLACE TO WORK, 2005)

Estas variables sustentadas en la conclusión de que “un buen lugar para trabajar es aquel donde usted **confía** en las personas para las que trabaja, se siente **orgulloso** de lo que hace y **disfruta** con las personas con las que trabaja”.



Ilustración 13: Enfoque del Modelo (GREAT PLACE TO WORK, 2005)

Cada una de sus variables mide aspectos que generadores de clima laboral y desarrolladores de cultura organizacional:



CREDIBILIDAD: como el empleado percibe a sus superiores (y ala empresa)	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Genera información completa y transparente de la empresa a los colaboradores. • Incentiva la accesibilidad de los Directivos
	Capacidad	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla la competencia de los líderes en su visión y manejo del negocio y la coordinación de los colaboradores
	Integridad	<ul style="list-style-type: none"> • Asegura la confiabilidad y consistencia de los directivos y el manejo ético del negocio
RESPECTO: como el empleado piensa que es visto por sus superiores	Apoyo Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla las habilidades profesionales de los colaboradores. Provee equipos y recursos para su trabajo • Reconoce el buen desempeño y logro de metas
	Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> • Incentiva a directivos a aceptar y responder a ideas y sugerencias de los colaboradores. Los involucra en decisiones que afectan su trabajo
	Valoración del Individuo	<ul style="list-style-type: none"> • Equilibra la vida profesional y personal. Estimula la consideración del ser humano • Instalaciones físicas seguras y adecuadas para el trabajo. Ambiente emocionalmente saludable
IMPARCIALIDAD: ausencia de discriminación, justicia y reglas claras	Equidad	<ul style="list-style-type: none"> • Establece el equilibrio entre la compensación y el trabajo • Asegura el buen trato sin importar la posición
	Imparcialidad	<ul style="list-style-type: none"> • Asegura la ausencia de favoritismos y “politiquería” como medios para obtener ventajas
	Justicia	<ul style="list-style-type: none"> • Asegura la ausencia de discriminación • Establece la existencia de mecanismos de apelación, recepción y resolución de quejas y consultas
ORGULLO: valor del trabajo, imagen de la Cía en la comunidad	Orgullo del Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Genera el sentimiento de que el trabajo realizado tiene un significado especial y adiciona valor a la empresa
	Orgullo del Equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Genera el sentimiento de que el trabajo realizado tiene un significado especial y adiciona valor a la empresa
	Orgullo de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla la imagen de la empresa frente a sus colaboradores. Impulsa la contribución a la comunidad
COMPAÑERISMO: sentimiento de familia y equipo	Cercanía	<ul style="list-style-type: none"> • Crea un ambiente amigable y divertido para trabajar. • Estimula la realización de eventos por cumplimiento de metas, cumpleaños y otras ocasiones especiales.
	Hospitalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de inducción. Prácticas de bienvenida
	Sentido de Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Incentiva el sentimiento de familia y de pertenencia al grupo.

Tabla 9: Variables de medición de clima laboral (GREAT PLACE TO WORK, 2005)



Los resultados son presentados en una escala de frecuencia y oportunidad de presencia de una conducta o situación:

Escala:

- 1= Casi siempre no es cierto
- 2= Frecuentemente no es cierto
- 3=A veces es cierto a veces no es cierto
- 4=Frecuentemente es cierto
- 5= Casi siempre es cierto

Estos resultados son presentados con comparaciones en relación a los mejores ligares para trabajar a nivel local regional y mundial. Son calculados como porcentajes de respuesta positivas.

El proceso incluye las siguientes etapas:

- a) Encuesta para empleados
- b) Procesamiento de Encuestas
- c) Preparación de Informes
- d) Presentación de resultados
- e) Preparación de la encuesta de la Empresa “Culture Audit”

El modelo de evaluación del Instituto es un modelo empírico, creado por Robert Levering (1984) a lo largo de 20 años de investigación en centenares de empresas.

Job Satisfaction Scale, la Escala General de Satisfacción fue desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979, las escala s fueron creadas por la necesidad de contar con instrumentos robustos, pero fácil de aplicar a toda persona indiferentemente su nivel de instrucción profesional. Su modelo de evaluación contiene 15 dimensiones:

- a) Las condiciones físicas del trabajo
- b) La libertad que se le otorga para elegir su propio método de trabajo
- c) Los compañeros de trabajo
- d) El reconocimiento que obtiene por un buen trabajo
- e) El jefe inmediato
- f) La cantidad de responsabilidad que se le confía
- g) La cuantía de su salario
- h) Las oportunidades que se le dan para demostrar sus habilidades
- i) Las relaciones laborales que existen entre los directivos y los trabajadores de su empresa
- j) Las oportunidades de promoción con las que cuenta
- k) La forma en que es usted dirigido
- l) La atención que se presta a sus sugerencias
- m) La jornada de trabajo
- n) La variedad del trabajo
- o) La seguridad en el trabajo



Los resultados son presentados en una escala de aditiva en la cual la puntuación total se obtiene de la suma de los posicionamientos del encuestado en cada uno de los ítems que poseen en siguiente puntaje:

Escala:

- 1= Muy Insatisfecho
- 2= Insatisfecho
- 3=Moderadamente insatisfecho
- 4=Ni satisfecho ni insatisfecho
- 5= Moderadamente satisfecho
- 6=Satisfecho
- 7=Muy Satisfecho

Los resultados suelen ser generales y deben ser validados con herramientas adicionales de mayor profundidad.

El proceso incluye las siguientes etapas:

- a) Encuesta para empleados
- b) Procesamiento de Encuestas
- c) Preparación de Informes
- d) Presentación de resultados

El modelo de evaluación se creó a partir de la aplicación en varias manufacturas del Reino Unido, en donde se conformaron los 15 ítems finales. Permite la obtención de tres enfoques de clima organizacional satisfacción intrínseca, extrínseca y general.

Un aspecto sobre el que no se ha podido establecer conclusiones claras es la relación entre satisfacción laboral y productividad o rendimiento en el trabajo. Este modelo está creado en base a una de las principales teorías que aportaron a las investigaciones de satisfacción laboral, la teoría de bifactorial de satisfacción de Herzberg.

El modelo planteado por Herzberg señala que la satisfacción laboral sólo puede venir generada por los factores intrínsecos (a los que Herzberg llamó "factores motivadores") mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos (a los que Herzberg dio la denominación de "factores higiénicos").

Muchas investigaciones posteriores no corroboran exactamente la dicotomía entre factores que Herzberg encontró en sus investigaciones, pero sí se ha comprobado que la distinción entre factores intrínsecos y extrínsecos es importante y útil, y que existen importantes diferencias individuales en términos



de la importancia relativa concedida a uno y otros factores. (Cook, Warr, & Wall, 1979)

		FACTORES MOTIVADORES		FACTORES HIGIÉNICOS	
		FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN
SATISFACTORES	• Realización exitosa del trabajo.	• Falta de responsabilidad. • Trabajo rutinario y aburrido, etc.	INSATISFACTORES	• Status elevado.	• Malas relaciones interpersonales. • Bajo salario. • Malas condiciones de trabajo, etc.
	• Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros. • Promociones en la empresa, etc.			• Incremento del salario. • Seguridad en el trabajo, etc.	

Tabla 10: Factores intrínsecos y extrínsecos (Cook, Warr, & Wall, 1979)

Realizaremos un análisis comparativo con las principales variables que requiere un instrumento de medición de clima como una encuesta:

- Factores a medirse y su relevancia
- Mide con exactitud lo que va a medir
- Está basada en un diseño probado
- Las preguntas tienen sentido y relevancia para los empleados, utiliza el lenguaje de la organización

CRITERIO	GPTW	JOB SATISFACTION SCALE
Relevancia de Factores	Factores de relevancia para clima y cultura	Factores de relevancia para clima organizacional
Exactitud de Medición	Medición que busca exactitud por diversidad de preguntas	Poca exactitud en referencia a motivos de respuestas
Diseño Probado	Probado a nivel mundial y actualmente muy utilizado	Probado en varios pilotos y utilizado con frecuencia, enfocado en el modelo bifactorial de Herzberg
Relevancia , sentido y lenguaje	Lenguaje adaptable y variables fijas , no susceptibles de cambio	Lenguaje sencillo y adaptable

Tabla 11: Análisis comparativo

Es muy importante considerar que el proceso de evaluación con la Escala de Satisfacción del Trabajo, puede y es recomendado acompañar de herramientas alternativas que profundicen el nivel de análisis del estudio, de manera que la encuesta cumpla una función de guía y base del diagnóstico.



Capítulo III: Marco Metodológico

1. Fase de Diagnóstico

El punto de partida para la definición de las líneas de servicio propuestas en este documento es el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del Centro de Psicología Aplicada (CPsA) que se realizó el día 19 de mayo de 2011 con la participación de las siguientes personas:

- Decana de la Facultad de Psicología, Mtr. Marie-France Merlyn S.
- Subdecano de la Facultad de Psicología, Mtr. Agustín Dousdebés B.
- Directora del Centro de Psicología Aplicada, Psc. Grace Latorre V.
- Secretaria del Centro de Psicología Aplicada, Sra. Dora Tapia C.
- Equipo consultor: Psc. María de los Ángeles Puente G., Psc. Paola Tobar V., Psc. Eduardo Lafebre Q. y Psc. Julio Bastidas V.

Inicialmente se contempló la posibilidad aplicar encuestas dirigidas al sector empresarial que permitieran obtener información relevante en relación a la demanda de éstas, en servicios de consultoría; posterior a la aplicación de una encuesta piloto esta iniciativa declinó en consideración a dos aspectos fundamentales:

1. El interés primordial de la presente propuesta no es hacer un estudio de mercado, sino responder a la demanda consuetudinaria que tiene el Centro en los que a servicios en Psicología Organizacional se refiere; y
2. En segundo lugar, se realizó un análisis de la demanda histórica en los servicios de consultoría que el CPsA ha recibido en el área Organizacional, constituyéndose en un sustento adicional para el desarrollo de las líneas de servicio propuestas.

1.1 Análisis FODA

Para el análisis FODA se contemplaron las etapas que se describen a continuación:

- **Descripción general del ejercicio:** Se presentaron los objetivos del ejercicio, la metodología a seguir y los resultados esperados.
- **Factores a analizar:** Se escogieron once factores para analizar la situación actual del CPsA. La primera parte del taller los factores fueron analizados y calificados, en una escala del 1 al 10, de manera individual. Posteriormente, se realizó un



análisis para determinar la calificación grupal y priorización de los factores críticos y que requieren una intervención inmediata para mejorar la gestión del CPsA en la rama de Psicología Organizacional.



FORMATO

Califique los siguientes factores críticos de éxito en su Organización. Evalúe su situación actual y desde el punto de vista de la necesidad de cambio que cada factor requiere para aportar al éxito del CPsA



1--3 El factor presenta serios riesgos que requieren de atención inmediata. Se evidencia la presencia de problemas que de no ser tratados causarían importantes impactos en la Institución.



4--7 El factor presenta un riesgo de precaución. Existen riesgos que podrían agudizarse si no se toman las medidas necesarias. Requiere de mejoras en el corto plazo para minimizar los riesgos.



8--10 El factor evaluado no evidencia la presencia de riesgos en el corto plazo. No requiere acompañamiento ni asesoramiento especial.

FACTOR	CONCEPTO	PUNTAJE
ALINEACIÓN ESTRATÉGICA	Alineación del CPsA con las estrategias de las Universidad.	
ESTRUCTURA	Considera la estructura organizacional del CPsA y las principales responsabilidades de los cargos que la conforman.	
PROCESOS	Conjunto de actividades que se realizan día a día en el CPsA para cumplir con su misión.	
POLÍTICAS	Lineamientos que norman y regulan el adecuado accionar del CPsA.	
LÍNEAS DE SERVICIO	Son los servicios que el CPsA pone a disposición de la Comunidad Intra y Extra Universitaria.	
RELACIÓN COMUNIDAD	Se refiere al manejo de las relaciones del CPsA con organismos externos, personas naturales y jurídicas.	
PERCEPCIÓN DE ESTUDIANTES	Se refiere a la opinión y percepción de los estudiantes de la Facultad de Psicología que tienen que realizar sus prácticas pre-profesionales, respecto de la organización del CPsA.	
PRESUPUESTO	Son los recursos financieros con los que cuenta el CPsA para la ejecución de sus actividades y proyectos en el 2011.	
CAPACIDAD OPERATIVA	Considera el personal con el que actualmente cuenta el CPsA para satisfacer la demanda de la comunidad.	
TECNOLOGÍA E INFRAESTRUCTURA	Son los recursos tecnológicos y de infraestructura con los que cuenta el CPsA para poder realizar su gestión de manera adecuada y oportuna.	
RELACIÓN CON LA FACULTAD	Autonomía del CPsA y su dependencia con la facultad de Psicología y con la PUCE. Calidad y tipo de relación entre la facultad y el CPsA.	



- **Definición de objetivos de desarrollo para el CPsA:** Una vez determinados los factores críticos del CPsA, se definieron los objetivos de desarrollo que el centro pretende alcanzar para los próximos años.

Objetivos:

- 1 Brindar servicios de consultoría en selección, capacitación y diagnóstico de clima organizacional a empresas pequeñas y medianas de la ciudad de Quito a través de los estudiantes de prácticas pre profesionales del área organizacional hasta el año 2014.
- 2 Complementar la formación profesional de los estudiantes con la ejecución de proyectos de consultoría para organizaciones de la ciudad de Quito a través del CPsA.
- 3 Alcanzar una facturación anual de \$ 30.000 USD por la venta de servicios cumpliendo estándares de excelencia en el área de Psicología Organizacional.

- **Análisis FODA:** Se realizó la clasificación de los factores como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en función de los objetivos planteados. Esta información es el marco referencial para que la presente propuesta se cristalice sobre la base de las metas definidas.
- **Estrategias:** Se combinaron estos conceptos con el fin de determinar las estrategias que permitan minimizar las debilidades, maximizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del entorno.

“Propuesta de reorganización de los servicios del CPsA en el área de Psicología Organizacional para complementar la formación académica de los estudiantes a través de sus prácticas pre-profesionales”



ANALISIS FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		ALINEACIÓN ESTRATÉGICA ESTRUCTURA PROCESOS POLÍTICAS RESPALDO DEL PRESTIGIO DE LA PUCE	LÍNEAS DE SERVICIO PROYECTOS EJECUTADOS A TRAVÉS DE PRACTICANTES PRESUPUESTO CAPACIDAD OPERATIVA TECNOLOGÍA E INFRAESTRUCTURA
		FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES	POCA COMPETENCIA ACTUAL ALTOS COSTOS DE LA COMPETENCIA DEMANDA DEL MERCADO	<p>FO (Maxi/Maxi)</p> <p>F4 - O1, O2 y O3 Promocionar los servicios del CPsA en Psicología Organizacional para empresas pequeñas y medianas de la ciudad de Quito, haciendo énfasis en el bajo costo de los mismos y el respaldo de la PUCE.</p>	<p>DO (Mini/Maxi)</p> <p>D2 -O2 Establecer tarifas en la venta de servicios del CPsA con porcentajes menores a los fijados en el mercado, por el hecho de trabajar con estudiantes.</p> <p>D1 -O3 Identificar las líneas de servicio que se deben diseñar en el CPsA.</p> <p>D2 -O2 Diseñar metodologías que permitan a los estudiantes ejecutar los proyectos de la organización.</p> <p>D2 -O2 Direccionar la ejecución de los proyectos de los estudiantes de prácticas, del área organizacional en el CPsA, en función de las líneas de servicio diseñadas.</p>
	AMENAZAS	<p>FA (Maxi/Mini)</p> <p>F1 y F4 - A1 Promocionar los servicios del CPsA en Psicología Organizacional para empresas pequeñas y medianas de la ciudad de Quito, haciendo énfasis en el bajo costo de los mismos y el respaldo de la PUCE.</p>	<p>DA (Mini/Mini)</p> <p>D1, D2, D3 y D4 - A1 y A5 Direccionar la ejecución de los proyectos de los estudiantes de prácticas, del área organizacional en el CPsA, en función de las líneas de servicio diseñadas.</p> <p>D1, D2, D3 y D4 - A1, A4 y A5 Desarrollar las líneas de servicio en Psicología Organizacional con el fin de ampliar la capacidad operativa e incrementar el presupuesto, a fin de demostrar que el cambio al campus de Nayón es contraproducente para el CPsA</p>



- **Cierre del ejercicio:** Una vez concluido el ejercicio los participantes definieron el trabajar en los tres objetivos planteados y las estrategias diseñadas para el cumplimiento de los mismos. A continuación se presenta la matriz resumen con las conclusiones del mismo, divididas en tres partes de acuerdo a los resultados que arrojó el proceso. En primera instancia se presentan las fortalezas que tiene el Centro.

RESUMEN

Sistema de Calificación

1--3	4--7	8--10

FACTORES	CONCEPTO	EVIDENCIA	PUNTAJE	CONCLUSIONES
ALINEACIÓN ESTRATÉGICA	Considera el plan estratégico del CPsA para el ejercicio 2011, incluye análisis de la misión, visión y objetivos estratégicos.	El CPsA está alineado a la estrategia de la Universidad	9	Es la mayor fortaleza del Centro. Su razón de ser es la oferta de servicios cuyas tarifas pretenden situarse entre un 50% y un 70% más bajas que el mercado.
POLÍTICAS	Lineamientos que norman y regulan el adecuado accionar del CPsA.	Están delineadas las políticas, normas y procesos dentro del CPsA. Las normas son difundidas entre los practicantes, supervisores y personal del CPsA	8,5	Existe un documento base que contiene lineamientos generales para las áreas Clínica, Educativa e Industrial, sin embargo solo están especificadas en líneas de servicios para las dos primeras áreas. Esto ha permitido un desarrollo sostenido de los servicio
PROCESOS	Conjunto de actividades que se realizan día a día en el CPsA para cumplir con su misión.	Todos los procesos están identificados y diagramados	8,25	Los procesos se enfocan en la atención que el Centro brinda en los ámbitos Clínico y Educativo. La mayoría deben ser rediseñados para ser aplicables en el ámbito Organizacional.
ESTRUCTURA	Considera la estructura organizacional del CPsA y las principales responsabilidades de los cargos que la conforman.	Tiene estructura definida, pero no implementada en el área organizacional	8	El área organizacional no cuenta con profesionales de planta que puedan encargarse de las demandas existentes.

“Propuesta de reorganización de los servicios del CPsA en el área de Psicología Organizacional para complementar la formación académica de los estudiantes a través de sus prácticas pre-profesionales”



Oportunidades de mejora:

RESUMEN

Sistema de Calificación

1--3	4--7	8--10

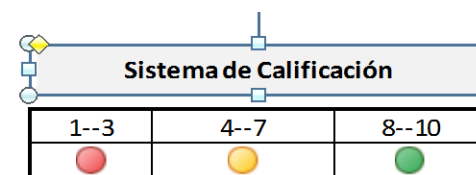
FACTORES	CONCEPTO	EVIDENCIA	PUNTAJE	CONCLUSIONES
PERCEPCIÓN DE ESTUDIANTES	Se refiere a la opinión y percepción de los estudiantes de la Facultad de Psicología que tienen que realizar sus prácticas pre-profesionales, respecto de la organización del CPsA.	Los estudiantes de las áreas clínica y educativa tienen una percepción favorable respecto al CPsA. Los estudiantes del área organizacional tienen una percepción desfavorable respecto del CPsA y la organización de sus prácticas.	7,5	La percepción desfavorable de los estudiantes de Psicología Organizacional se debe a las actividades poco estructuradas que han debido realizar en el CPsA como parte de sus prácticas pre-profesionales.
RELACIÓN COMUNIDAD	Se refiere al manejo de las relaciones del CPsA con organismos externos, personas naturales y jurídicas.	Las relaciones del CPsA con los organismos externos ya conocidos y sus clientes es excelente, sin embargo existe un porcentaje importante de la población que no conoce al CPsA	7	Existen condiciones favorables que han facilitado el establecimiento y reconocimiento del Centro en los ámbitos Clínico y Educativo. Sin embargo en Psicología Organizacional todavía deben ser difundidos y promocionados los servicios ofertados.
RELACIÓN CON LA FACULTAD	Autonomía del CPsA en relación a su dependencia de la facultad de Psicología o de la PUCE	Autonomía en el manejo del presupuesto de prácticas. Administrativamente depende de la Facultad	5,25	El CPsA depende administrativa y financieramente tanto de la Facultad, como de la administración central de la PUCE, la única autonomía que posee es el manejo de los ingresos provenientes del arancel que los estudiantes pagan por concepto de matrícula en prácticas pre-profesionales.

“Propuesta de reorganización de los servicios del CPsA en el área de Psicología Organizacional para complementar la formación académica de los estudiantes a través de sus prácticas pre-profesionales”



Debilidades:

RESUMEN



FACTORES	CONCEPTO	EVIDENCIA	PUNTAJE	CONCLUSIONES
PRESUPUESTO	Son los recursos financieros con los que cuenta el CPsA para la ejecución de sus actividades y proyectos en el 2011.	El manejo presupuestario del CPsA es un tema de manejo exclusivo y confidencial del a Dirección Financiera, el centro no tiene acceso a la información transparente. El presupuesto es insuficiente para la operación del CPsA.	● 3	La dirección del Centro no tiene acceso a la información financiera completa que tiene que ver con costos directos e indirectos de su funcionamiento. Adicionalmente a esto, cualquier proyecto que genere ingresos para el CPsA, deberá deducir un 15% del total del presupuesto del proyecto, pues la Universidad lo toma como fondo para la administración del proyecto.
CAPACIDAD OPERATIVA	Considera el personal con el que actualmente cuenta el CPsA para satisfacer la demanda de la comunidad.	En las áreas clínica y educativa, la capacidad operativa es insuficiente. En el área organizacional no existe personal que pueda responder a las demandas de la comunidad	● 3	Es una debilidad evidente del Centro, pues actualmente la demanda en los servicios en Clínica y Educativa no logra ser cubierta al 100%. En el ámbito Organizacional es aún más grave, pues no existen profesionales del área asignados al Centro.
TECNOLOGÍA E INFRAESTRUCTURA	Son los recursos tecnológicos y de infraestructura con los que cuenta el CPsA para poder realizar su gestión de manera adecuada y oportuna.	Insuficiente	● 3	Como consecuencia del manejo presupuestario anteriormente explicado, la tecnología e infraestructura del Centro sigue siendo insuficiente a pesar de los notables esfuerzos realizados por la última administración.
LÍNEAS DE SERVICIO	Son los servicios que el CPsA pone a disposición de la Comunidad Intra y Extra Universitaria.	Las líneas de servicio están definidas e implementadas en las áreas clínica y educativa. En el ámbito organizacional las líneas de servicio están mencionadas pero no se ha desarrollado nada al respecto. En el ámbito organizacional los aspectos están expresados pero no vivenciados.	● 3	Es urgente definir y diseñar las líneas de servicio en Psicología Organizacional, pues estos servicios son los que le permitirán al Centro ampliar su capacidad operativa, incrementar su presupuesto y lograr su autosostenibilidad.

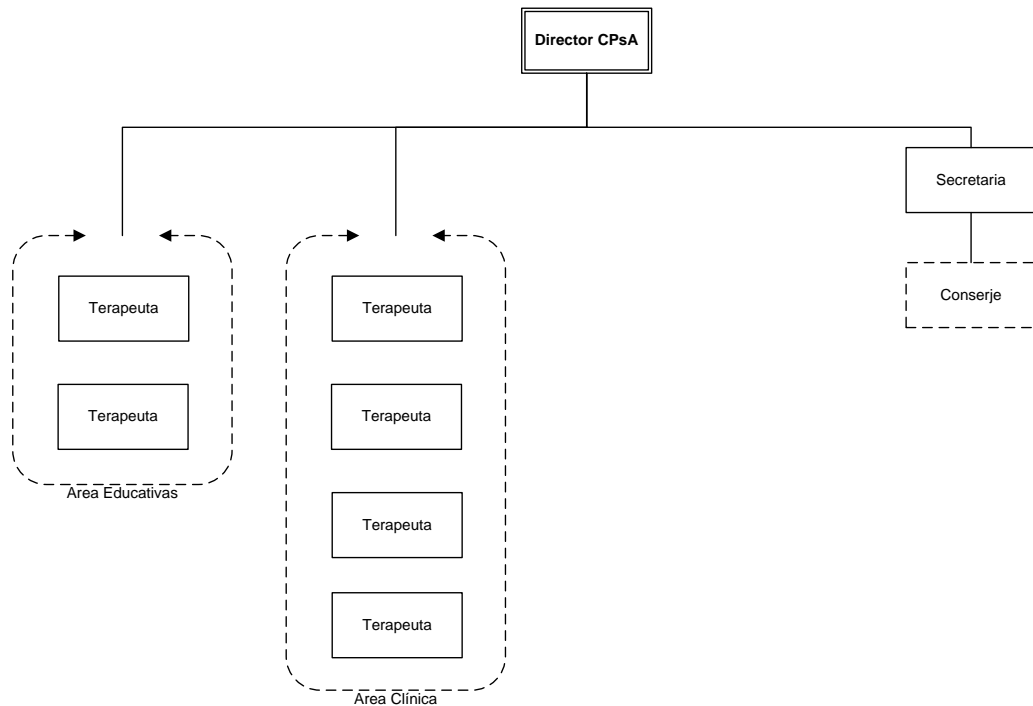


Conclusión general: Este análisis FODA permitió confirmar la necesidad urgente de intervención que tiene el Centro en el desarrollo de líneas de servicio para el área organizacional. En este aspecto, las necesidades de la comunidad, de acuerdo a la información histórica recabada, en lo que a servicios de psicología organizacional se refiere, giran en torno a tres grandes ejes: Selección, Capacitación y Diagnóstico de clima organizacional.

1.2 Análisis de estructura

El CPsA en la actualidad tiene una estructura que incluye 9 personas, focalizados en la prestación de servicios en las áreas Educativa y Clínica. Esta ha facilitado y permitido desarrollar con éxito las iniciativas de apoyo para la comunidad en estas dos ramas.

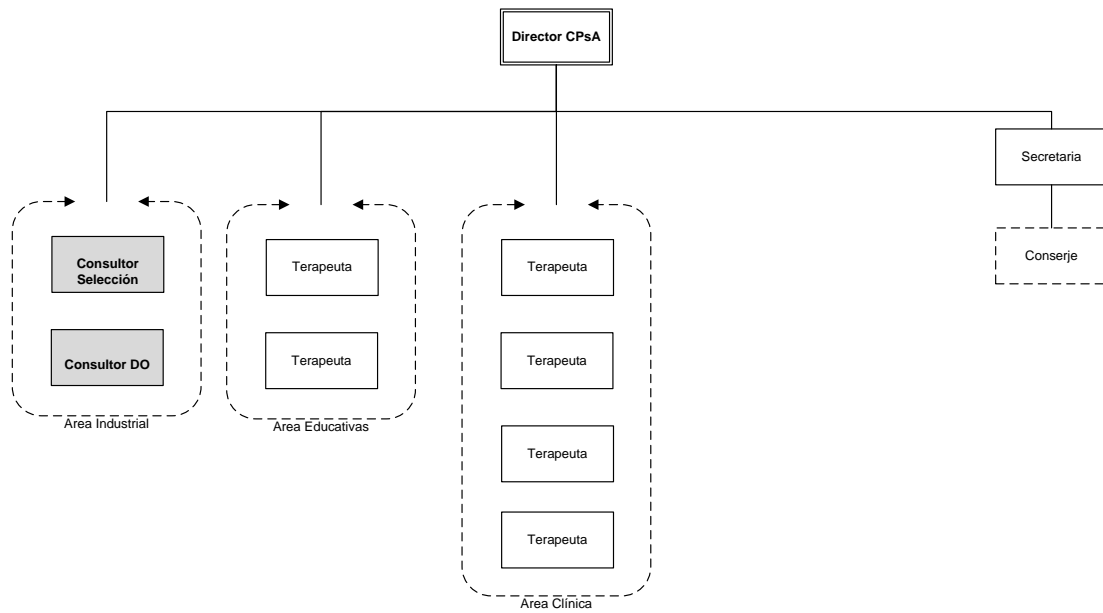
CPsA (estructura actual)



Tomando en cuenta que la implementación y desarrollo de líneas de servicio en el área organizacional son la base de este proyecto, contar con una estructura que soporte su puesta en marcha es un factor crítico para su ejecución.



CPsA (estructura propuesta)



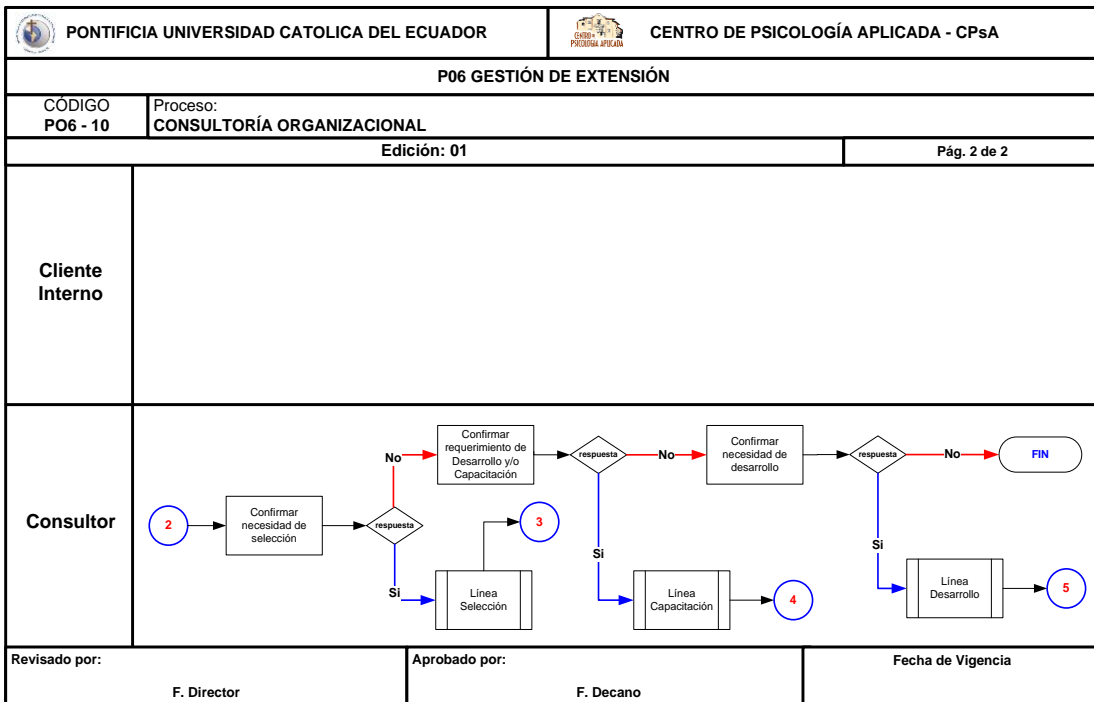
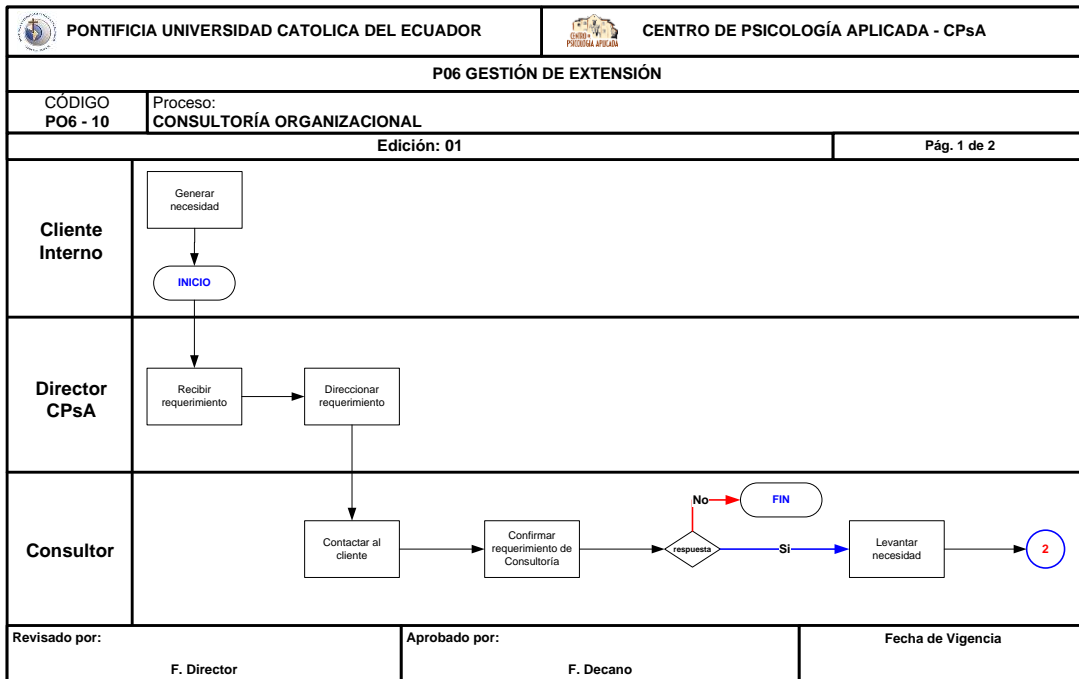
La estructura de soporte para el área industrial incluiría dos profesionales especializados en calidad de consultores, bajo la misma modalidad de contratación del personal que soporta técnicamente las áreas Clínica y Educativa.

1.3 Diseño de macro proceso y procesos del área organizacional del CPsA

En este apartado se presenta una propuesta del macroproceso para el área organizacional y de los procesos derivados de las líneas de servicios ofertadas.



“Propuesta de reorganización de los servicios del CPsA en el área de Psicología Organizacional para complementar la formación académica de los estudiantes a través de sus prácticas pre-profesionales”



Nota: los procesos específicos de cada línea de servicio se encuentran en el Anexo No. 3.



1.4 Línea de Servicio: Reclutamiento y Selección

De nuestra experiencia, el realizar un adecuado reclutamiento es la base fundamental para lograr buenos resultados en el Proceso de Selección de Personal. El Reclutamiento está dirigido a buscar y atraer candidatos a los puestos de trabajo que deben ser cubiertos dentro del “head count” de una Organización.

A pesar de que en la mayoría de organizaciones se planifica la dotación de personal de manera anual, también hay que considerar que en nuestra realidad surgen proyectos y necesidades imprevistas que obligan a los Departamentos de Recursos Humanos a dar respuestas inmediatas, lo cual implica, muchas veces, realizar un **reclutamiento rápido**, aunque no siempre cumpla con todos los requerimientos técnicos del proceso de selección.

Frente a estas circunstancias, y a pesar de que se satisface la necesidad de urgencia de ese momento, hay ocasiones en las que no se logra cumplir con el objetivo principal que es **contar con los mejores candidatos ajustados al puesto vacante**, por lo que se originan otros inconvenientes, como por ejemplo el que el personal escogido rote constantemente, no genere el nivel de productividad deseado, etc.

Para efectos académicos de éste trabajo es importante aclarar que **Cargos Operativos** son los que realizan actividades y tareas rutinarias, repetitivas, siguen instrucciones y órdenes. No dirigen personal y no toman decisiones de mayor trascendencia para la empresa. *Ejemplos* de cargos que se encuentran en este nivel pueden ser: obreros operarios, choferes, recepcionistas, mensajeros, mercaderistas, asistentes administrativos, vendedores, bodegueros, entre otros.

Si bien estos cargos no requieren mayores requisitos a nivel académico, la selección debe estar bien orientada para asegurar el contratar al mejor candidato. De hecho, este tipo de procesos requieren profundizar y evaluar destrezas, habilidades, valores del individuo y conocimientos técnicos; lo cual es una tarea que demanda tiempo. Para este tipo de cargos hay que considerar también determinadas fuentes de reclutamiento, criterios de selección, así como una evaluación específica.

Consideramos que en nuestro medio existen importantes empresas que brindan servicios de recursos humanos, entre estos la selección de personal; sin embargo son muy pocas las que cubren posiciones a este nivel, debido a que son posiciones que tienen altos niveles de rotación.



“Propuesta de reorganización de los servicios del CPsA en el área de Psicología Organizacional para complementar la formación académica de los estudiantes a través de sus prácticas pre-profesionales”

La línea de servicio que ofertará el CPsA relacionada con Selección de Personal, se enfoca netamente a posiciones de mandos operativos. El servicio consiste en contratar a los consultores del CPsA para que lleven a cabo los procesos de selección requeridos por el Cliente.

El Cliente cancela por el proceso de selección, independientemente de la contratación o no del candidato. Las tarifas variarán dependiendo de la contratación o no de candidatos.

Por lo general, el valor a cancelar será el sueldo de la posición, aunque esto depende del tipo y nivel de la posición.

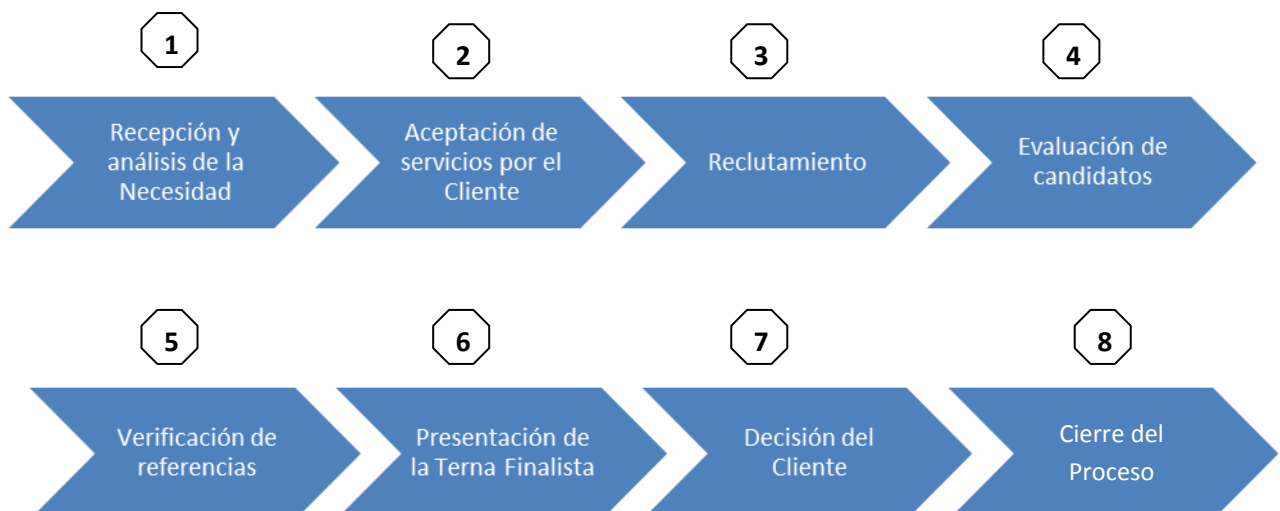
Dentro del proceso de selección, el CPsA considerará varios factores y criterios que nos aseguren calidad de los candidatos preseleccionados que se envíen al Cliente para que tome la decisión de incorporarlos a su empresa. Entre ellos:

- Evaluaciones Psicométricas
- Entrevistas
- Referencias Laborales
- Assessment Centers
- Examen de columna (solo si es requerido por el cliente)

1. Recepción y análisis de la Necesidad

1) Metodología a seguir.

Para satisfacer la demanda de las organizaciones, en cuanto a selección de personal de nivel operativo, el servicio del CPsA considera las siguientes etapas para garantizar excelencia en el servicio:





“Propuesta de reorganización de los servicios del CPsA en el área de Psicología Organizacional para complementar la formación académica de los estudiantes a través de sus prácticas pre-profesionales”

Esta fase pretende establecer un primer contacto con el cliente, a fin de levantar la información relativa al perfil de la posición requerida. En caso de ser necesario, el consultor podrá guiar al cliente en la elaboración del perfil, basándose en el **Anexo No.1**

Para realizar el levantamiento de la necesidad del cliente, el consultor completará el **Formulario SEL001: Requerimiento de Personal**. El formulario puede ser completado en reunión con el cliente, o través de su envío por correo electrónico.

El Formulario consta de dos secciones. La primera tiene por objeto completar los datos de la Empresa Cliente. Es importante que complete todos los campos de esta sección, ya que servirán para hacer contacto con la persona responsable de la posición en la empresa donde el CPsA ofertará sus servicios.

La sección dos tiene como objetivo recabar información relevante sobre la posición a cubrir. En base a esta información el consultor procederá a realizar el reclutamiento y selección. Esta información deberá ser proporcionada necesariamente por el cliente a fin de definir el perfil del cargo.

El **perfil del cargo** son los factores, elementos o competencias más relevantes característicos de una posición y las cuáles son críticas para el alto desempeño de un individuo en una organización. Pueden variar de acuerdo a la organización, sin embargo los que se consideran en un proceso típico de selección son:

1. **Formación Académica.-** Es el nivel de estudios formales que requiere el individuo que ocupe la posición vacante.
2. **Experiencia.-** Es el número de años necesarios como experiencia en posiciones similares al cargo vacante. Se puede especificar el tipo de empresa o de sector en el cual el individuo haya trabajado anteriormente. Ejemplos: Sector industrial, de consumo masivo, bancario, entre otros.
3. **Conocimientos.-** Es el saber, el entendimiento y discernimiento sobre un tema específico que la posición vacante requiere. Ejemplos: Contabilidad básica, Ley de tránsito, Manejo de Inventarios, etc. Se adquieren vía educación formal.
4. **Destrezas / Habilidades.-** Son las capacidades, pericia y práctica obligatorias para el desempeño de la vacante por el individuo. Ejemplos: Solución de problemas, Búsqueda de información, Escucha activa, Capacidad lectora. Se adquieren vía práctica.
5. **Otros rasgos de personalidad.-** Como su nombre lo indica, son rasgos de personalidad importantes en el perfil de la posición. Ejemplos: Tolerancia, Autoeficacia, meticulosidad, autocontrol, entre otros.



“Propuesta de reorganización de los servicios del CPsA en el área de Psicología Organizacional para complementar la formación académica de los estudiantes a través de sus prácticas pre-profesionales”

Al final del formulario se debe recordar indicar el nombre del consultor que atenderá el proceso.

Con toda esta información y analizada la necesidad al interior del CPsA, la Universidad presentará al Cliente la propuesta de sus servicios. Para el efecto enviará al cliente el **Formulario SEL002: Presentación propuesta de servicios a clientes.**

Para asesorar al cliente en cuanto a la definición del perfil el consultor podrá apoyarse en el cuadro que se presenta a continuación que contiene los perfiles tipo de las posiciones que oferta el CPsA. En el caso de mandos operativos el perfil definido para cargos dentro de éste grupo ocupacional se detalla a continuación:

PERFIL DEL CARGO						
Cargo	Formación académica	Experiencia / Trayectoria laboral	Conocimientos	Destrezas / Habilidades	Aptitudes	Otros rasgos de personalidad
Recepcionista	Bachiller	< 1 año en posiciones similares	N/A	* Atención al cliente * Manejo de paquetes utilitarios	* Aptitudes verbal * Aptitud numérica * Aptitud espacial Inteligencia general	* Meticulosidad * Autocontrol
Mensajero	Bachiller	< 1 año en posiciones similares	* Leyes de tránsito (en el caso de ser requerido con motocicleta)	* Atención al cliente	* Aptitudes verbal * Aptitud numérica * Aptitud espacial Inteligencia general	* Meticulosidad * Autocontrol
Mercaderista	Bachiller	< 1 año en posiciones similares	* Merchandising * Manejo de inventarios * Impulsación	* Atención al cliente	* Aptitudes verbal * Aptitud numérica * Aptitud espacial Inteligencia general	* Meticulosidad * Autocontrol
Auxiliar Administrativo	Tecnólogo	< 2 años en posiciones similares	* Contabilidad general	* Manejo de paquetes utilitarios	* Aptitudes verbal * Aptitud numérica * Aptitud espacial Inteligencia general	* Meticulosidad * Autocontrol

Tabla 12: Perfil del Cargo



“Propuesta de reorganización de los servicios del CPsA en el área de Psicología Organizacional para complementar la formación académica de los estudiantes a través de sus prácticas pre-profesionales”

Cargo	Formación académica	Experiencia / Trayectoria laboral	Conocimientos	Destrezas / Habilidades	Aptitudes	Otros rasgos de personalidad
Vendedor	Bachiller	< 2 años en posiciones similares	* Ciclo de la venta	* Negociación básica * Atención al cliente * Comprensión * Adaptabilidad * Control de sí mismo * Tolerancia a la frustración * Combatividad * Dominancia * Seguridad * Actividad * Sociabilidad	* Aptitudes verbal * Aptitud numérica * Aptitud espacial * Inteligencia general	* Meticulosidad * Autocontrol
Obrero / Operario	Bachiller	< 1 año en posiciones similares	* Conocimientos específicos de la posición	* Motricidad fina * Motricidad gruesa * Destrezas adicionales específicas de la posición	* Aptitudes verbal * Aptitud numérica * Aptitud espacial Inteligencia general	* Meticulosidad * Autocontrol
Bodeguero	Bachiller	< 1 año en posiciones similares	N/A	N/A	* Aptitudes verbal * Aptitud numérica * Aptitud espacial Inteligencia general	* Meticulosidad * Autocontrol
Chofer	3er. Nivel Bachillerato	< 2 años en posiciones similares	* Ley de tránsito	N/A	* Aptitudes verbal * Aptitud numérica * Aptitud espacial Inteligencia general	* Meticulosidad * Autocontrol
Conserje	Bachiller	< 1 año en posiciones similares	N/A	* Atención al cliente	* Aptitudes verbal * Aptitud numérica * Aptitud espacial Inteligencia general	* Meticulosidad * Autocontrol
Guardia	Bachiller	< 1 año en posiciones similares	* Seguridad personal	* Manejo de armas	* Aptitudes verbal * Aptitud numérica * Aptitud espacial Inteligencia general	* Meticulosidad * Autocontrol



2. Aceptación de servicios por parte del cliente

La aceptación de servicios por parte del cliente se realizará en la parte inferior del *Formulario SEL002: Presentación propuesta de servicios a clientes*.

El consultor deberá enviar al Cliente el Formulario firmado por el Director del CPsA y deberá hacer el seguimiento correspondiente para conocer la aceptación de los servicios, ya que esa es la constancia y respaldo del proceso de selección que se llevará a cabo.

3. Reclutamiento

Dentro de esta actividad el consultor deberá buscar los candidatos que cumplan con el perfil y demás requerimientos solicitados por la empresa cliente. Las principales fuentes de Reclutamiento serán las siguientes:

- Análisis de base de datos: El Centro desarrollará una base de datos en la que consta la información relevante de los candidatos para distintas posiciones. Ver **Anexo No.2**
- Anuncios de prensa: se recomienda utilizar esta fuente preferentemente en procesos masivos. Los costos de utilización de esta fuente estarán a cargo del cliente.
- Visitas a colegios de profesionales
- Referidos
- Contactos
- Llamadas telefónicas
- Visitas a colegios, universidades y otras instituciones educativas
- Medios electrónicos

Una vez contactado el candidato, el consultor deberá requerir una Hoja de Vida del mismo con fotografía actualizada y demás datos personales.

Una vez recibida la Hoja de Vida de los candidatos el consultor deberá ingresar la información a la base de datos. La base de datos debe ser actualizada semestralmente.

A continuación el consultor realizará el análisis de los documentos presentados y preseleccionará a los candidatos que se ajusten al perfil solicitado.

4. Evaluación de candidatos

Esta fase incluye las siguientes actividades:

1. Preselección de hojas de vida
2. Entrevista preliminar de Recursos Humanos
3. Evaluaciones psicométricas



4. Verificación de referencias

1. Preselección de hojas de vida

Esta actividad busca discriminar candidatos comparando el perfil del cargo con la hoja de vida del candidato.

El consultor que realice esta tarea deberá considerar los siguientes aspectos:

- a. Tener claridad de los criterios de selección más relevantes del perfil de la posición ya definidos anteriormente por el cliente. Estos pueden ser: *formación académica, experiencia o trayectoria laboral, conocimientos, habilidades o destrezas entre otros.*
- b. Comparar estos elementos como por ejemplo: *tipo de formación académica, años de experiencia, tipo de experiencia en cargos similares, conocimientos requeridos que destaquen el candidato en su formación complementaria, entre otros.*
- c. Una vez realizado este análisis los consultores diferenciarán los candidatos cuyas hojas de vida más se acerquen y cumplan con el perfil requerido.

2. Entrevista preliminar de Recursos Humanos

Una vez preseleccionadas las hojas de vida, el consultor contactará a cada uno de los candidatos para realizar la entrevista preliminar.

La entrevista preliminar tiene como objetivo principal el profundizar y aclarar la información descrita en la hoja de vida, así como motivaciones, intereses del candidato y cómo estos se alinean con las expectativas de la empresa o institución cliente.

Esta es una tarea crucial dentro del proceso de selección, en el cual el consultor deberá levantar la información cuidadosamente sobre el candidato con el fin de obtener la información deseada.

Para este efecto, el consultor deberá completar el **Formulario SEL003 Protocolo de Entrevista Preliminar de Recursos Humanos.**

Este formulario posee las indicaciones específicas para que el consultor dirija la entrevista con orden y cumpla el objetivo de la misma.

El formulario se divide en las partes detalladas a continuación:

1. **Información personal del candidato.-** Antes de iniciar el levantamiento de la información general del candidato, es importante que el consultor genere *rapport* con el candidato y pueda crear un ambiente agradable para la realización de la entrevista. De esto dependerá en gran proporción, que la entrevista fluya de la



mejor manera en la cual el candidato sea honesto y tenga la suficiente apertura para que el consultor pueda recabar la información adecuadamente.

2. **Educación y formación del candidato.**- El consultor indaga sobre educación formal e informal del candidato.
3. **Experiencia laboral.**- El consultor deberá preguntar sobre las funciones, actividades, responsabilidades, tanto de su relación laboral actual si fuese el caso del candidato que se encuentre trabajando o de experiencias anteriores.

Adicionalmente, el consultor consultará nombres o personas de trabajos anteriores para poder realizar las referencias laborales. Es importante comentar que en éste caso, esta es una **guía** para que el consultor realice esta investigación; sin embargo se recomienda hacerlo con la persona encargada del área de Recursos Humanos así como con el jefe inmediato de la posición.

4. **Evaluación de competencias.**- En el caso de que la empresa cliente trabaje bajo un modelo de gestión por competencias, el consultor deberá completar esta parte del formulario. Se sugiere que el consultor tome las más importantes al momento de confirmar el perfil (al inicio de la relación con el cliente) para evaluar las conductas más representativas y calificar si el candidato evidencia o no dicha competencia mediante una escala de calificación. Para esto el consultor podrá escoger entre la Alternativa A o B, de acuerdo al requerimiento de la posición.

Si la empresa cliente no trabaja bajo un modelo de competencias, deberá continuar completando con el resto de información.

5. **Motivos e intereses.**- El consultor indagará sobre los motivos e intereses del candidato en especial con el objetivo de que el posible candidato contratado “encaje” adecuadamente en la **cultura** de la organización.
6. **Expectativa salarial.**- El consultor preguntará sobre la aspiración salarial del candidato siempre entendiendo como ésta a los **valores brutos**, es decir antes de descuentos de ley como por ejemplo el seguro social y otros beneficios sociales.
7. **Características del cargo vacante.**- Una vez levantada la mayor parte de información, el consultor comenta la empresa cliente (si esta se lo permite), el cargo vacante, las funciones y tareas asignadas para reforzar el **interés del candidato** en la posición.
8. **Conocimiento de la organización a la que aplica.**- Es de gran interés para el entrevistador, en éste caso el consultor, el preguntar si la persona conoce o no sobre la organización a la que estaría aplicando. Para la organización o empresa



cliente es importante indagar sobre éstos aspectos en especial por **políticas de selección** de cada empresa como por ejemplo el nepotismo, entre otras.

9. Estimación inicial de habilidades básicas.- El consultor deberá calificar su apreciación sobre los factores definidos en el formulario.

10. Observaciones y comentario final.- El consultor como entrevistador puede sugerir el profundizar sobre algún aspecto si tuviera dudas, caso contrario aprueba la **continuidad** del candidato en el proceso de selección.

3. Evaluaciones psicométricas.

Siguiendo el proceso, el consultor procede a realizar las evaluaciones por competencias, psicométricas, y/o técnicas de acuerdo a la posición requerida.

En el caso de realizar **evaluaciones psicométricas** y/o **por competencias** se utilizarán tests psicológicos, assessment centers, entre otros que el consultor considere pertinente.

A continuación encontrará la descripción de diferentes instrumentos de evaluación y lo que cada uno de ellos pretende medir:

Nombre de la Prueba	Funcionalidad
Otis	Mide capacidad intelectual general, dirigida a la inteligencia funcional a nivel concreto por medio de la capacidad de lectura y escritura. Tiene menor grado de complejidad que el Domino. Entrega resultados en forma de CI y categorías.
Domino	Evalúa capacidad intelectual general, dirigida básicamente al razonamiento lógico. Es exigente y sólo sirve para determinar si el sujeto tiene la capacidad adecuada para el cargo que va a ocupar. Está compuesta por una serie de secuencias lógicas y entrega resultado en términos de CI.
IPV	Este test tiene como finalidad, medir la personalidad del vendedor y a través de ella poder identificar el mejor desempeño comercial. El IPV es un test auto aplicado de 87 preguntas, que mide 9 dimensiones: * Comprensión * Adaptabilidad * Control de sí mismo * Tolerancia a la frustración * Combatividad * Dominancia * Seguridad * Actividad * Sociabilidad
16 PF	Evalúa el carácter y temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales. Se relacionan con las actitudes,



“Propuesta de reorganización de los servicios del CPsA en el área de Psicología Organizacional para complementar la formación académica de los estudiantes a través de sus prácticas pre-profesionales”

	que a diferencia de las aptitudes, son rasgos existentes en la personas de más difícil modificación. Habitualmente evalúan la estabilidad emocional, extroversión, introversión, seguridad en sí mismo, sociabilidad, etc.
Thurstone	Tiene 5 subpruebas con diferentes tiempos de duración: comprensión verbal (sinónimos), razonamiento espacial (figuras), razonamiento (secuencias), razonamiento matemático (sumas) y fluidez verbal (palabras a partir de una letra).
Raven	Las investigaciones en torno al Test de Raven o Test de Matrices Progresivas (TMP), indican que este mide factor g, y más específicamente, capacidad de deducción de las relaciones.
Test de Lüscher	Este test mide el estado psicológico de una persona, su habilidad para soportar el estrés y para comunicarse. El Dr. Lüscher descubrió que la percepción del color es objetiva y compartida por todos, pero que las preferencias de cada ser humano eran únicas y subjetivas, de forma que éstos podían ser analizados usando este test o también conocido como el test de colores.
Test Grafológico	Esta técnica pretende analizar la escritura con el fin de identificar o describir la personalidad de un individuo e intentar determinar características generales del carácter, acerca de su equilibrio mental (e incluso fisiológico), la naturaleza de sus emociones, su tipo de inteligencia y aptitudes profesionales y, según algunos grafólogos, serviría para diagnosticar el grado de salud o enfermedad física y mental.
Allport	Es un test que identifica al individuo en los valores que lo motivan en su actuación en general como son: económico, social, religioso, estético, teórico, político.

Tabla 13: Pruebas y su funcionalidad



“Propuesta de reorganización de los servicios del CPsA en el área de Psicología Organizacional para complementar la formación académica de los estudiantes a través de sus prácticas pre-profesionales”

A continuación se presentan algunas sugerencias de herramientas e instrumentos de evaluación útiles en determinados cargos:

HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN							
Cargo	Formación académica	Experiencia / Trayectoria laboral	Conocimientos	Destrezas / Habilidades	Aptitudes	Otros rasgos de personalidad	Referencias
<i>Recepcionista</i>	* Análisis de hoja de vida * Soporte documental	* Protocolo de Entrevista Preliminar de RRHH	N/A	* Evaluación Práctica * Manejo de paquetes utilitarios	* Otis * Dóminos	* 16 PF * Lüscher * Grafológico * Allport	Protocolo de referencias
<i>Mensajero</i>	* Análisis de hoja de vida * Soporte documental	* Protocolo de Entrevista Preliminar de RRHH	N/A	*BPA	* Raven o Thurstone	* Lüscher * Grafológico * Allport	Protocolo de referencias
<i>Mercaderista</i>	* Análisis de hoja de vida * Soporte documental	* Protocolo de Entrevista Preliminar de RRHH	* Evaluación de conocimientos	*BPA	* Raven	* 16 PF * Lüscher * Grafológico * Allport	Protocolo de referencias
<i>Auxiliar Administrativo</i>	* Análisis de hoja de vida * Soporte documental	* Protocolo de Entrevista Preliminar de RRHH	* Evaluación de conocimientos	* Evaluación práctica	* Raven	* 16 PF * Lüscher * Grafológico * Allport	Protocolo de referencias
<i>Vendedor</i>	* Análisis de hoja de vida * Soporte documental	* Protocolo de Entrevista Preliminar de RRHH	* Evaluación de conocimientos	*BPA * Assessment Center	* Raven	* 16 PF * Lüscher * Grafológico * Allport	Protocolo de referencias



“Propuesta de reorganización de los servicios del CPsA en el área de Psicología Organizacional para complementar la formación académica de los estudiantes a través de sus prácticas pre-profesionales”

Cargo	Formación académica	Experiencia / Trayectoria laboral	Conocimientos	Destrezas / Habilidades	Aptitudes	Otros rasgos de personalidad	Referencias
<i>Obrero Operario</i>	* Análisis de hoja de vida * Soporte documental	* Protocolo de Entrevista Preliminar de RRHH	* Evaluación de conocimientos	* Protocolo de Entrevista Técnica * Evaluación práctica	* Otis * Domino	* 16 PF * Luscher * Grafológico * Allport	Protocolo de referencias
<i>Bodeguero</i>	* Análisis de hoja de vida * Soporte documental	* Protocolo de Entrevista Preliminar de RRHH	N/A	* Protocolo de Entrevista Técnica	* Otis * Domino	* 16 PF * Luscher * Grafológico * Allport	Protocolo de referencias
<i>Chofer</i>	* Análisis de hoja de vida * Soporte documental	* Protocolo de Entrevista Preliminar de RRHH	* Evaluación de conocimientos	* Protocolo de Entrevista Técnica	* Otis * Domino	* 16 PF * Luscher * Grafológico * Allport	Protocolo de referencias
<i>Conserje</i>	* Análisis de hoja de vida * Soporte documental	* Protocolo de Entrevista Preliminar de RRHH	* Evaluación de conocimientos		* Otis * Domino	* 16 PF * Luscher * Grafológico * Allport	Protocolo de referencias
<i>Guardia</i>	* Análisis de hoja de vida * Soporte documental	* Protocolo de Entrevista Preliminar de RRHH	* Evaluación de conocimientos		* Otis * Domino	* 16 PF * Luscher * Grafológico * Allport	Protocolo de referencias

Tabla 14: Herramientas e Instrumentos de Evaluación



Dentro del proceso de evaluación se puede utilizar el método del **assessment center** o centro de evaluación, con el propósito de medir comportamientos observables en los candidatos, bajo condiciones muy similares a las que la posición requerida debe afrontar en el día a día. A continuación se describe el proceso que el consultor debe seguir:

PREPARACIÓN:

1. Identificar los objetivos del assessment center: selección, evaluación, desarrollo
2. Determinar el grupo objetivo
3. Definir las estrategias, criterios y estándares que serán medidos en los ejercicios.
4. Establecer los criterios mínimos para determinar el logro de los objetivos
5. Diseñar los ejercicios que permitan medir los comportamientos esperados, entre los cuales se recomienda incluir:
 - a. Actividades de contacto inicial para “romper el hielo”,
 - b. Actividades individuales ante el grupo: para realizar una observación “uno a uno” de los participantes y su solvencia frente al grupo
 - c. Actividades de grupo: para evaluar en detalle el comportamiento y adopción de roles
6. Preparar los materiales e insumos requeridos
7. Conformar grupos de entre 8 a 12 participantes, personas lo más homogéneas posible.
8. Conformar el grupo de observadores entrenados (consultores y técnicos) de entre 3 y 4 observadores por grupo.

DESARROLLO:

1. Entrenar a observadores
2. Entregar la matriz de valoración del assessment a los observadores **Formulario SEL004**
Matriz de valoración de Assessment Center
3. Recepción de participantes
4. Explicación de los objetivos de la actividad y del desarrollo de cada ejercicio.
5. Ejecución de los ejercicios
6. Observación y evaluación de las conductas observadas

CIERRE Y DEVOLUCIÓN:

1. Una vez concluido el assessment center, los observadores deben recopilar, organizar e interpretar la información levantada de acuerdo a los objetivos, criterios y estándares establecidos.
2. Los observadores deben emitir un informe personalizado de cada uno de los participantes asignados en el proceso



3. Devolución de resultados a participantes

DURACIÓN:

El tiempo está determinado por varios aspectos:

1. El nivel para el cual se va a diseñar el método y su importancia estratégica para la empresa
2. La naturaleza y complejidad de la función
3. El tiempo disponible de los candidatos y evaluadores
4. El tiempo puede variar entre media jornada y una, y de acuerdo a la finalidad llegar a tres días

En cuanto a las ***evaluaciones técnicas*** estas estarán a cargo del cliente.

Posteriormente, el consultor realiza la verificación de referencias en base a la información obtenida en la entrevista preliminar. Para esto se completa el ***Formulario SEL005 Protocolo de Referencias***.

El consultor deberá completar al menos una (1) referencia laboral y una (1) referencia personal. En caso que la persona no tenga experiencia laboral se sugiere buscar dos (2) referencias personales.

5. Presentación de Terna Finalista

Una vez concluido el proceso de selección, se enviará al cliente un Informe con una terna de candidatos finalistas, a fin de que la Empresa pueda tomar la mejor decisión. Se utilizará el ***Formulario SEL006: Informe Confidencial de Selección***.

El Informe de candidatos finalistas pretende dar una visión clara al cliente sobre los candidatos referidos por el CPsA, una vez aplicados los instrumentos, criterios y métodos de selección.

Resume los puntos importantes, fortalezas y aspectos a mejorar de cada candidato. Sea claro y preciso con su redacción.



6. Decisión del Cliente

La Empresa cliente notificará al Centro de Psicología Aplicada, vía e-mail o por escrito, su decisión de contratar al (los) candidato(s) que considere adecuado.

7. Cierre del Proceso

Una vez que el cliente ha notificado al CPsA la decisión de contratación, se procederá al cierre de la relación contractual a través de la facturación del servicio a la Empresa cliente. El costo del servicio será equivalente a un sueldo de la posición contratada. El consultor debe verificar que la cancelación del servicio se realice en función de cada uno de los candidatos contratados.

Adicionalmente, el consultor deberá solicitar al cliente completar la encuesta de satisfacción en el servicio para lo cual utilizará el **Formulario SEL007: Encuesta de Satisfacción**.

Finalmente, una vez que han transcurrido aproximadamente dos meses luego del cierre del proceso, el consultor deberá hacer el seguimiento al personal contratado por la empresa cliente, con el objetivo de preguntar sobre el proceso de adaptación y ajuste a la empresa, a su equipo y al cargo, para el efecto, utilizará el **Formulario SEL008: Informe de Seguimiento**.



1.5 Línea de Servicio: Plan Estratégico de Capacitación

El proceso de formación y capacitación en las organizaciones ha tenido una evolución en los últimos años; es por esto que se ha pasado de una visión transaccional a una necesidad estratégica de definir acciones e iniciativas de capacitación que respondan y se apalanquen en los objetivos empresariales.

Toda esta visión nace en las organizaciones a partir de que los recursos humanos empujan a sus directivos a ofrecer un proceso de formación y capacitación que responda a sus necesidades; las cuales se enfocan en producir más; es decir las personas demandan de sus compañías los recursos y los medios necesarios para ejecutar efectivamente sus funciones.

A partir de esta premisa los empresarios rápidamente buscan responder a las demandas de sus trabajadores y se da un vuelco revolucionario en las organizaciones para pasar de una cultura de capacitación que responde a requerimientos arbitrarios para pasar a un enfoque que no solamente responda a las necesidades individuales de desarrollo sino que al mismo tiempo genere una ventaja competitiva a la organización a partir de la generación de iniciativas con un impacto estratégico de retorno de inversión (ROI).

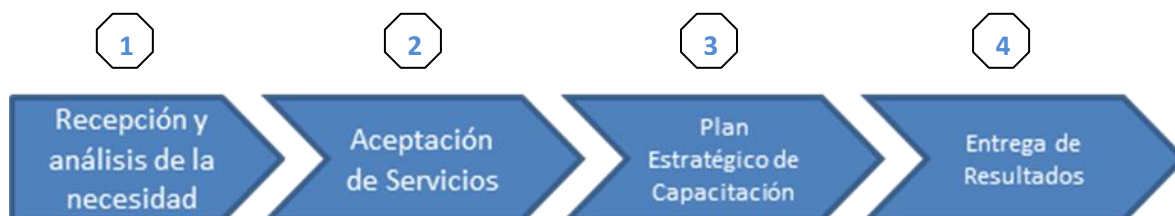
Bajo esta perspectiva y con el propósito de ofrecer ventaja competitiva y enfoque estratégico al Área de Recursos Humanos, presentamos a continuación nuestra Línea de Servicio: Plan Estratégico de Capacitación; la cual permitirá a las organizaciones indistintamente de su tamaño, sector y recursos realizar una planeación de capacitación que responda a los requerimientos organizacionales y que a su vez genere un retorno a la organización pasando de ser un gasto a una inversión.

La presente línea de servicio pretende proveer a las organizaciones un insumo de información que facilite la toma de decisiones en cuanto a la optimización y priorización de la capacitación.



Metodología a seguir

Considerando la importancia e impacto que tiene para una organización la definición de un Plan Estratégico de Capacitación para una organización el servicio del CPsA considera las siguientes etapas para garantizar excelencia en el servicio:



1. Recepción y Análisis de la Necesidad

Esta fase pretende establecer un primer contacto con el cliente, a fin de levantar la información relativa al tipo de procesos a ejecutar. Para realizar el levantamiento de la necesidad del cliente, el consultor se contactará telefónicamente con el contacto de la Empresa y entenderá su necesidad a fin de establecer una propuesta de servicios que responda a estas particularidades.

Con toda esta información y analizada la necesidad al interior del CPsA, la Universidad presentará al Cliente la propuesta de sus servicios. Para el efecto enviará al cliente el **Formulario CAP001: Propuesta de Servicios Capacitación.**

2. Aceptación de servicios por parte del cliente

La aceptación de servicios por parte del cliente se realizará en la parte inferior del **Formulario CAP001: Propuesta de Servicios Capacitación.**

El consultor deberá enviar al Cliente el Formulario firmado por el Director del CPsA y deberá hacer el seguimiento correspondiente para conocer la aceptación de los servicios, ya que esa es la constancia y respaldo del proceso de selección que se llevará a cabo.

3. Plan Estratégico de Capacitación

La metodología que se empleará para la aplicación presente línea de servicio está enfocada en un modelo de retorno de inversión a fin de que categóricamente se logre efectivizar los recursos e insumos de la organización; para ello se han establecido los pasos que se resumen a continuación:



1. Planificación de la Detección de Necesidades de Capacitación
2. Recolección y Validación de Datos
3. Ejecución y Evaluación de la Capacitación

1. Planificación de la detección de necesidades de capacitación

Una de las fases que mayor impacto tiene dentro del Plan Estratégico de Capacitación; es justamente la de su planificación pues en términos generales permitirá dimensionar el alcance de la gestión e incluso identificar cuáles son los puntos a nivel de cada una de las unidades en los cuales se debe enfocar la gestión.

A partir de esta premisa es que debemos considerar los siguientes pasos:

1. **Determinación de las áreas y departamentos que serán analizados.-** En esta fase los consultores deberán solicitar a la compañía cliente la información relacionada con su estructura organizacional y headcount; esto permitirá en términos del equipo de trabajo identificar el número adecuado de consultores para llevar a cabo esta actividad.

En términos de la empresa cliente nos permitirá identificar el número de unidades y departamentos con los que cuenta así como también el número de personas para las cuales se deberá realizar el levantamiento de necesidades de capacitación posteriormente. Es importante que para esta actividad se cuente con el feedback de la contraparte de la organización pues de existir dudas respecto de algún aspecto en particular se lo pueda resolver de inmediato.

Para esto se debe realizar una reunión con el Coordinador del proyecto en la empresa cliente para manifestarle las inquietudes de primera mano y poder extraer la mayor cantidad posible de información. Al finalizar esta reunión deberemos tener claramente definidos los siguientes aspectos de la organización:

- Estructura Organizacional completa
- Número de unidades y departamentos
- Principales líneas de mando en cada unidad y departamento
- Número de personas por unidad y departamento
- Unidades – líneas de mando – número de personas fuera de la ciudad

Es importante señalar que una línea de mando no necesariamente significa que una persona tenga gente a cargo; sino que la persona ejerce influencia significativa dentro de la unidad sea esto por reporte matricial o funcional; por ejemplo:



Cargo	Reporte Estructural	Reporte Funcional
Especialista de Geología	Gerente de Operaciones	Superintendente de Campo

En este caso el Gerente de Operaciones es la línea de mando directa del Especialista de Geología de acuerdo a la estructura organizacional; sin embargo el Superintendente de Campo es también línea de mando el Especialista de Geología en el campo reporta al Superintendente de Campo es decir tiene un reporte funcional. El presente ejemplo demuestra las particularidades que se deben considerar al momento de relevar la información en esta fase.

Esta información deberá registrarse en el **Formulario CAP002: Levantamiento de Estructuras**

2. **Entrevista a Gerentes para conocer la realidad de la unidad.-** Esta actividad requiere de mucha prolijidad y atención de parte del equipo de consultores pues permitirá conocer las particularidades y realidades de la unidad lo cual nos dará una visión más clara de cuáles son las prioridades de la unidad y cuáles son sus metas para el año en curso, lo cual es un insumo para el levantamiento de necesidades de capacitación de los colaboradores que la conforman.

Para esta actividad podrá utilizar el Formulario CAP004: Guía de Entrevista que permitirá indagar y obtener información relevante respecto de la unidad y sus prioridades como se menciona en el párrafo anterior; para esto es importante que usted tenga experiencia previa realizando entrevistas y conozca los principales momento de una entrevista para poder generar una sinergia adecuada con los miembros de la empresa cliente.

3. **Validación e integración de la información.-** Una vez recolectada la información de cada una de las unidades y departamentos de la organización a través de la guía de entrevista deberá registrar la información en el Formulario CAP003: Matriz de Planificación de Detección de Necesidades de Capacitación; la cual recoge información como la siguiente:



“Propuesta de reorganización de los servicios del CPsA en el área de Psicología Organizacional para complementar la formación académica de los estudiantes a través de sus prácticas pre-profesionales”

- Datos Informativos de la unidad

Empresa:	Fecha:
Unidad:	Departamento:
Director Unidad:	Número personas:
Nombre del Entrevistado:	
Nombre del Entrevistador:	

- Scorecard de la unidad

Objetivos	Indicadores	Meta	Peso	Prioridad	Acciones de RRHH

2. Recolección y validación de datos

El siguiente paso dentro del Plan Estratégico de Capacitación es ya el levantamiento de todas aquellas acciones que se consideren necesarias y prudentes; para ello debemos cumplir con los siguientes puntos:

- 1. Levantamiento de Información.-** El levantamiento de información es la actividad más importante a lo largo de todo el proceso de definición de un Plan Estratégico de Capacitación pues es a partir de esto que se esquematiza el rumbo que tomará la organización en cuanto a su plan de desarrollo. Es un insumo para que la alta dirección pueda tomar decisiones respecto de los planes de formación de sus colaboradores.

El levantamiento de necesidades de capacitación deberá considerar los siguientes elementos vitales al momento de tomar decisiones:

a) Fuente de requerimiento de capacitación: la fuente de requerimiento de capacitación es la herramienta a partir de la cual surgen las necesidades de capacitación; y pueden ser evaluaciones de desempeño o desarrollo; planes de carrera/ sucesión, assessment center o cualquier herramienta de recursos humanos que provea inputs al respecto.

b) Tipo de iniciativa de capacitación: el tipo de iniciativa de capacitación tiene que ver con el tipo de competencia que la organización está interesada en desarrollar en sus colaboradores; recuerde que para que una persona haya sido contratada debe tener experiencia y conocimientos que lo acrediten; por



lo que generalmente las competencias de carácter comportamental son las que mayor desarrollo y requerimiento de formación demanda pues son todas aquellas características que la compañía quiere modelar en sus colaboradores.

c) Prioridad: la prioridad de la capacitación pretende identificar cuáles de las iniciativas definidas deben ser atendidas con mayor urgencia pues se relaciona con el alineamiento que tienen estas últimas con las estrategias de cada unidad y del negocio.

Para poder hacer esta identificación más objetiva se establecen tres niveles de prioridades así:

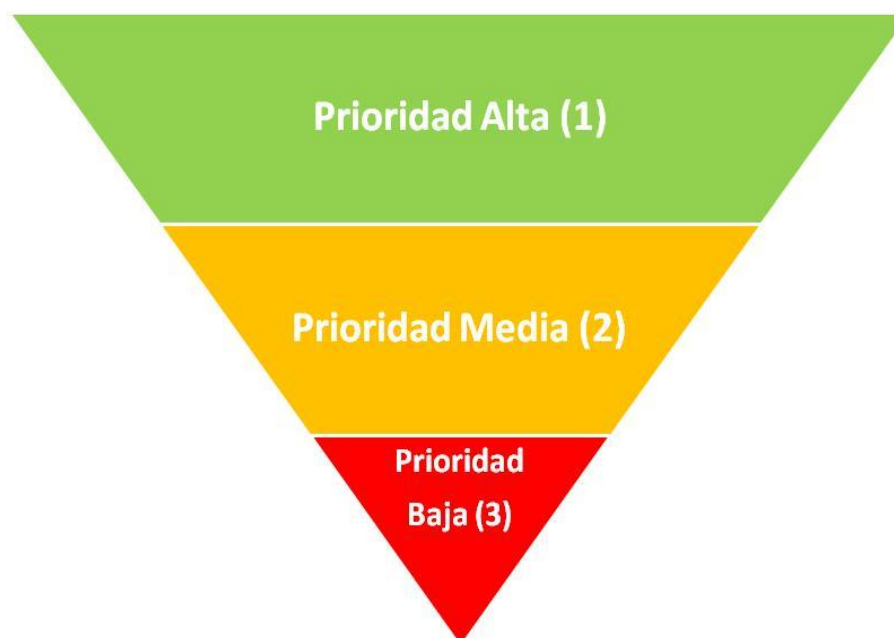


Ilustración 14: Niveles de Prioridades de Capacitación

Prioridad Alta (1): la iniciativa de capacitación definida tiene alineación directa con los objetivos de la unidad y generará un resultado importante en los mismos.

Prioridad Media (2): la iniciativa de capacitación se alinea con los objetivos de la unidad pero no genera un resultado importante en los mismos.

Prioridad Baja (3): la iniciativa de capacitación no se alinea con los objetivos de la unidad y no genera un resultado importante en los mismos pero es importante para el colaborador.



d) Tipo de Evaluación: el tipo de evaluación está relacionado con la forma en la que la iniciativa de capacitación será evaluada con el propósito de poder evidenciar que la inversión realizada se refleja en beneficios para la organización tanto en dinero como en nuevas formas de trabajar.

Los tipos de evaluación que se emplearán en el Plan Estratégico de Capacitación son los siguientes:

Reacción: evaluación que se realiza al finalizar el entrenamiento y tiene como objetivo medir el nivel de satisfacción de los participantes con el evento.

Aprendizaje: evaluación de conocimientos que se realiza al final del entrenamiento para evidenciar que los conocimientos impartidos han sido adquiridos. Se utiliza generalmente en cursos técnicos que requieren de un puntaje determinado para aprobarlo.

Transferencia: evaluación que se realiza al participante en un tiempo de aproximadamente 3 meses posteriores al entrenamiento y busca evidenciar que los conocimientos adquiridos se han transformado en nuevas formas de trabajar o en la identificación de acciones que podrían significar para la compañía ahorro o mejoramiento de sus procesos.

Impacto: evaluación que realiza la organización respecto de la efectividad que tuvo el entrenamiento al contrastarlo con los resultados de los objetivos de la unidad o del negocio al finalizar un tiempo determinado. Para que una iniciativa de capacitación sea considerada como de impacto debe establecerse un panorama inicial y un ideal para compararlo con el resultado final.

El levantamiento de información se centrará entonces en recabar toda la información relacionada con las iniciativas de capacitación que tienen las distintas líneas de mando en la organización; es así que dicho levantamiento deberá registrarse directamente en el **Formulario CAP005: Plan Anual de Capacitación**; dicha matriz contiene la siguiente información:

1. Año
2. Cédula
3. Colaborador
4. Unidad
5. Departamento
6. Jefe Inmediato
7. Fuente de requerimiento de capacitación



“Propuesta de reorganización de los servicios del CPsA en el área de Psicología Organizacional para complementar la formación académica de los estudiantes a través de sus prácticas pre-profesionales”

8. Tipo de iniciativa de capacitación (comportamental – técnica)
9. Tema Sugerido
10. Resultado Esperado
11. Objetivo en el que impacta
12. Resultado del objetivo esperado
13. Prioridad
14. Tipo de Evaluación
15. Horas estimadas/ presupuesto estimado



3. Ejecución y evaluación de la capacitación

La fase que se presenta a continuación es la tarea más retadora pues implica la planificación de ejecución y evaluación.

Retadora pero no compleja porque en párrafos anteriores se establece la necesidad de establecer prioridades y tipos de evaluación; es entonces momento de definir una estrategia para hacer que todas las iniciativas se lleven a cabo; recuerde que el presupuesto y el tiempo es un gran limitante en las organizaciones; sin embargo su estrategia no deberá estar enfocada en cumplir el plan al 100% sino en cumplirlo bien, a tiempo y generando un retorno de inversión para la organización.

1. **Ejecución de la Capacitación.-** Como se mencionara en el párrafo anterior la realidad de las organizaciones y la experiencia nos dice que no se podrá alcanzar el 100% de las iniciativas de capacitación determinadas en el plan estratégico; es entonces en este momento cuando vemos la importancia de definir prioridades que de paso se alinean con los objetivos de las unidades y de la organización.

Por esta razón la estrategia que debe definirse para cumplir con el plan debe estar enfocada en solventar todas aquellas de prioridades de nivel 1 -2 pues son aquellas que generarán para la organización un retorno de inversión importante.

Lo crítico de esta estrategia es que al responder a este tipo de iniciativas de capacitación estamos dando a la organización razones para cambiar la visión y el enfoque.

Esto no quiere decir que las iniciativas de nivel 3 no se llevarán a la práctica sino que serán ejecutadas posteriormente o consideradas en el plan del siguiente año y dependiendo de su criticidad para el cargo deberán cambiar de prioridad a 2 o 1 en caso de que su ejecución impacte directamente en los objetivos organizacionales o de la unidad.

2. **Evaluación de la Capacitación.-** Una vez que la estrategia definida es atacar las iniciativas de capacitación de nivel 1-2 para hacer efectivo el plan estratégico de capacitación es importante identificar que tipos de evaluación llevaremos a la práctica.

Es por esto que las iniciativas de capacitación de prioridad 1 y 2 deberán tener procesos de evaluación de dos tipos y ejecutadas a la par; por esta razón siempre e indistintamente del entrenamiento que se esté llevando a cabo siempre deberemos tener una evaluación de reacción.



- **Reacción:** vital en cualquier proceso de formación para encontrar evidencias de la satisfacción con el proveedor y con la logística del evento. **Formulario CAP006: Evaluación de la Capacitación.**

Una vez que el entrenamiento ha sido evaluado por reacción se deberá identificar si el entrenamiento demanda también hacerlo por aprendizaje (técnicos con puntaje) o transferencia. Si encontramos iniciativas de prioridad 1 automáticamente se deberá hacer una evaluación de impacto al finalizar el período de ejecución de objetivos.

Es decir entonces que una iniciativa de capacitación puede ser evaluada bajo los 4 niveles si esta es de nivel uno y reúne las condiciones necesarias para hacerlo; así por ejemplo:

Cargo:	Ingeniero de Tecnologías	Objetivo de unidad:	Ampliar la cobertura del servicio en las Provincias de Orellana y Sucumbios hasta noviembre de 2011.
Prioridad:	1	Entrenamiento:	Plataformas 3.5G y Datawarehousing para implementación de proyectos.
Tipos de Evaluación			<ul style="list-style-type: none"> • Reacción • Aprendizaje • Transferencia • Impacto

Es importante entonces identificar la periodicidad en la cual se llevará a cabo la evaluación de una iniciativa de capacitación:

Fecha Ejecución:	Tipo de Evaluación:	Tiempo de evaluación
15 de febrero 2012	Reacción	15 de febrero de 2012
	Aprendizaje	15 de febrero de 2012
	Transferencia	15 de mayo de 2012
	Impacto	31 diciembre 2012

Esta estrategia de ejecución y evaluación nos permitirá en términos generales tomar decisiones respecto de cómo y cuándo poner en marcha efectivamente el Plan Estratégico de Capacitación del cliente.

4. Honorarios

Los honorarios para la presente propuesta de servicio se determinarán a partir del establecimiento del equipo de trabajo que participará en la misma; de tal forma que el nivel de formación y experiencia del equipo de consultores lo establecerá.

Deberá calcularse el honorario aplicando la siguiente fórmula: costo de hora consultor x número de horas programadas.



“Propuesta de reorganización de los servicios del CPsA en el área de Psicología Organizacional para complementar la formación académica de los estudiantes a través de sus prácticas pre-profesionales”

Hora Supervisor: USD\$ 55,00

Hora Senior: USD\$ 35,00

Hora Junior: USD\$ 20,00

Un proyecto de definición de Plan Estratégico de Capacitación toma aproximadamente 10 semanas; eso transformado en horas serían aproximadamente 400.

La asignación de horas por nivel de consultor se realizará dependiendo de las particularidades del cliente; sin embargo una distribución ideal podría ser:

Supervisor: 100

Consultor Senior: 150 / Consultor Junior: 150

Con este antecedente podemos inferir que el costo aproximado de la definición de un Plan Estratégico de Capacitación es de aproximadamente USD\$ 13750.

5. Evaluación del Servicio

El proyecto de Plan Estratégico de Capacitación ha finalizado con la estructuración de la Matriz Plan Anual de Capacitación; la cual recoge la información de toda la organización y permite a más de tener consolidada la información realizar el seguimiento de las acciones que se determinó a lo largo del proceso.

Es entonces mandatorio que para poder cerrar el ciclo de implementación de esta línea de servicio se realice una evaluación de satisfacción del cliente **Formulario CAP007: Evaluación de Servicio** para tener retroalimentación del trabajo realizado e identificar oportunidades de mejora que permitan al Centro de Psicología Aplicada (CPsA) generar servicios de calidad y que satisfagan las necesidades y requerimientos del mercado.

6. Entrega de Resultados

La entrega de resultados finales para la presente línea de servicio incluirá la entrega del **Formulario CAP005: Plan Anual de Capacitación**



1.6 Línea de Servicio: Desarrollo Organizacional

El demandante y competitivo entorno actual de los negocios, impulsa a las organizaciones que desean formar parte del panorama empresarial del nuevo siglo, a consolidar aquellas capacidades organizacionales claves sobre las cuales basar sus fortalezas competitivas.

Un clima laboral sólido mejora la capacidad de una organización para adaptarse a las demandas del entorno. Le permite además, recibir, interpretar y traducir señales de medio externo y aumentar su posibilidad de supervivencia, crecimiento y desarrollo.

En este sentido, es básico realizar un diagnóstico que permita conocer el nivel de satisfacción e insatisfacción que presenta actualmente el personal de la Compañía, así como las causas que lo provocan, con el fin de determinar acciones de cambio que impulsen una transformación en la gente.

Este proceso de diagnóstico proporciona información sobre los principales aspectos que reflejan la manera de pensar y actuar del capital humano en una Organización, factores que pueden ser considerados elementos de impulso para la Empresa o barreras para el crecimiento personal y profesional de la gente.

Se definirán aquellos factores que generan satisfacción e insatisfacción compartidos por la gente de la Organización, a fin de diseñar una ruta de cambio que mediante acciones concretas en los diferentes ámbitos organizacionales claves, impulsen una transformación profunda de estos paradigmas.

A fin de conocer de manera amplia lo que sucede en la Empresa, emplearemos una metodología de diagnóstico que permite recabar información acerca de la situación que vive el cliente interno, además de las características y particularidades del clima en su Organización.

Los principales objetivos de aplicación de esta metodología son:

- ✓ Determinar el grado de identificación y compromiso del personal con la Organización.
- ✓ Establecer los factores claves positivos y negativos que impactan en el clima laboral actual.
- ✓ Analizar aquellas formas de percibir y actuar que caracterizan a su gente y que podrían constituir ayudas o barreras importantes para el éxito de la Compañía.



Línea de Servicio que manejará el CPsA.

La línea de servicio que ofertará el CPsA relacionada con Clima Organizacional se enfoca en dos alternativas de diagnóstico. La primera opción es un proceso basado exclusivamente en la aplicación de Encuestas de Clima Organizacional o Inventarios de Satisfacción y la segunda es la ejecución de un proceso de mayor alcance y profundidad con herramientas proyectivas de análisis e interpretación de resultados de Clima Organizacional.

1) Diagnóstico de Clima/Lineamientos Básicos

La obtención de la información se basa en una de las herramientas más utilizadas en diagnósticos de clima organizacional, cuyo objetivo es propiciar que el personal se pronuncie por escrito, sobre aquellos aspectos que causan bienestar en la Organización y aquellos que requieren un cambio o mejoramiento. Esta herramienta es:

- ✓ **Cuestionario o inventario de Satisfacción:** se solicita al personal contestar de manera anónima diversas preguntas relacionadas con los factores que generan bienestar o malestar en la Organización. Este cuestionario incluye las 15 variables más críticas para medir el Clima Organizacional.

2) Diagnóstico de Clima/ Análisis Profundo

El proceso de diagnóstico incluye la incorporación de varios instrumentos de medición, entre ellos:

- ✓ **Cuestionario o Inventario de Satisfacción**
- ✓ **Talleres o Grupos Focales (Ejercicios proyectivos/hasta 20 personas):** ejercicios grupales en donde se aplican varias técnicas proyectivas; así como juegos y ejercicios de comprobación de variables claves en el diagnóstico.
- ✓ **Entrevistas Dirigidas:** reuniones individuales de levantamiento de información, focalizadas en los niveles superiores de la Organización, que permiten obtener impresiones y percepciones particulares del Clima Laboral.

El proceso incluirá la entrega de un informe final de resultados y un plan de acción, este último será genérico, incluyendo las mejores prácticas de planes de desarrollo y mejoramiento para cada una de las variables de clima organizacional.



“Propuesta de reorganización de los servicios del CPsA en el área de Psicología Organizacional para complementar la formación académica de los estudiantes a través de sus prácticas pre-profesionales”

El costo de estos procesos de diagnóstico dependerá del nivel de interacción que exija el estudio y el número de herramientas que intervengan en su ejecución.

- Encuesta: \$25 costo unitario
- Grupos Focales: \$250 costo unitario
- Entrevistas: \$50 costo unitario

Metodología a seguir.

Considerando la importancia e impacto que tiene un proceso de clima laboral para una organización el servicio del CPsA considera las siguientes etapas para garantizar excelencia en el servicio:



1. Recepción y Análisis de la Necesidad

Esta fase pretende establecer un primer contacto con el cliente, a fin de levantar la información relativa al tipo de procesos a ejecutar

Para realizar el levantamiento de la necesidad del cliente, el consultor completará el **Formulario 007: Requerimiento de Cliente**. El formulario debe ser completado en reunión con el cliente.

El Formulario consta de dos secciones. La primera tiene por objeto completar los datos de la Empresa Cliente. Es importante que complete todos los campos de esta sección, ya que servirán para hacer contacto con la persona responsable de la posición en la empresa donde el CPsA ofertará sus servicios.

La sección dos tiene como objetivo recabar información relevante sobre la necesidad del cliente. En base a esta información el consultor procederá a realizar una propuesta de servicios alineada y ajustada a las necesidades de la Organización. Esta información deberá ser proporcionada necesariamente por el cliente a fin de definir el tipo de proyecto a ejecutar.

Al final del formulario recuerde indicar el nombre del consultor que atenderá el proceso.



“Propuesta de reorganización de los servicios del CPsA en el área de Psicología Organizacional para complementar la formación académica de los estudiantes a través de sus prácticas pre-profesionales”

Con toda esta información y analizada la necesidad al interior del CPsA, la Universidad presentará al Cliente la propuesta de sus servicios. Para el efecto enviará al cliente el **Formulario 008: Propuesta de Servicios**.

2. Aceptación de servicios por parte del cliente

La aceptación de servicios por parte del cliente se realizará en la parte inferior del **Formulario 008: Presentación Propuesta de Servicios**.

El consultor deberá enviar al Cliente el Formulario firmado por el Director del CPsA y deberá hacer el seguimiento correspondiente para conocer la aceptación de los servicios, ya que esa es la constancia y respaldo del proceso de selección que se llevará a cabo.

3. Medición de Clima

Esta fase incluye las siguientes actividades:

1. Definición de Población (Muestra o Censo) y Cronograma de Trabajo
2. Difusión y Comunicación
3. Aplicación de Herramientas de Diagnóstico
4. Procesamiento de Información

1. Definición de Población (Muestra o Censo) y Cronograma de Trabajo.

Esta actividad busca establecer conjuntamente con el cliente y a través de un reunión la muestra representativa de colaboradores que participarán en la ejecución del Diagnóstico de Clima Organizacional.

El consultor que realice esta tarea deberá considerar los siguientes aspectos:

- a. Establecer una muestra que no sea de menos del 65% de representatividad para la ejecución del proceso de diagnóstico.
- b. Tomar en cuenta la distribución poblacional de áreas, divisiones departamentales, nivel organizacional, ubicación geográfica, género y antigüedad para definir adecuadamente una muestra representativa en el análisis particular de estas variables.



- c. Definir cuál es la mejor alternativa de diagnóstico en este momento para el cliente, estableciendo el número de grupos focales y entrevistas a ejecutar dentro del proyecto, si se los requiere.
- d. Considerar si el proyecto incluye únicamente la aplicación de la Encuesta de Satisfacción, que la población a participar sea un censo organizacional, como requisito mínimo para garantizar calidad en los resultados.
- e. Cuando en un proceso diagnóstico una de las variables o problemáticas es igual o mayor al 30 % de neutralidad, siempre y cuando el resto de la información no esté concentrada en la parte favorable o desfavorable de la escala, sugerimos realizar focus group.
- f. Tomar en cuenta la prioridad e importancia para el cliente de las variables a evaluar y los criterios de distribución, garantizando la ejecución de un proceso de diagnóstico orientado a sus necesidades.
- g. Establecer un cronograma de ejecución de cada una de las etapas del proceso, responsables, contraparte del cliente, fechas y plazos. Para el efecto el consultor deberá llenar **Formulario 009: Cronograma de Proyecto**.

2. Difusión y Comunicación.

Una vez definido el cronograma que establece las fechas y etapas a ejecutar como el alcance y muestra de participantes, se iniciará el proceso de comunicación y difusión del proyecto a la Organización.

Para la fase de comunicación y difusión se utilizarán las varias herramientas individuales y grupales, estas serán aplicadas dependiendo de las facilidades organizacionales, tanto físicas como culturales de comunicación, garantizando claridad en el mensaje y generando compromiso de participación:

- **Anuncios de Cartelera:** afiches que focalizarán el qué es un proceso de Clima Laboral, cuáles son sus beneficios, las etapas que o comprender y cuál es mi rol como colaborador. (**Formato 010: Modelo Afiche**).
- **Presentaciones en Vivo:** reuniones con el personal de toda la organización para participar del proceso de Clima Organizacional, así como despejar inquietudes que en el camino de la ejecución puedan ser barreras u obstáculos. (**Formato 011: Modelo Presentación**).



- **Dípticos o Trípticos:** información personalizada que permitirá difundir el proceso de diagnóstico, generando expectativa en los colaboradores y brindando información sobre la organización responsable de ejecutarlo (**Formato 012: Modelo Tríptico**).

Adicionalmente si el cliente requiere la difusión de información respecto al proyecto vía e-mail se diseñarán comunicaciones específicas y alineadas con los principios de comunicación de la organización.

3. Aplicación de Herramientas de Diagnóstico.

Siguiendo el proceso, el consultor procede a aplicar las distintas herramientas de diagnóstico según el cronograma establecido.

- **Cuestionario de Satisfacción:** encuesta genérica que incluye las 15 variables más críticas para medir el Clima Organizacional y que será aplicada a todos los colaboradores que sean parte de la muestra establecida en el proceso de diagnóstico. (**Formato 013: Encuesta de Satisfacción**)

No tiene un tiempo límite de ejecución; sin embargo, la estimación de su duración es de 30 a 45 minutos. La herramienta mide tres campos:

1. Datos Demográficos: información que permiten realizar el análisis de las distintas variables del diagnóstico en base a factores como áreas, niveles organizacionales, género, ubicación geográfica, antigüedad e instrucción académica
2. Análisis de Variables Claves: incluye 15 preguntas orientadas a evaluar los aspectos claves que generan el clima organizacional y una pregunta que mide el índice general de satisfacción.
 - a. Las condiciones físicas de su puesto de trabajo
 - b. La libertad que se le otorga para elegir su propio método de trabajo
 - c. Los compañeros de trabajo
 - d. El reconocimiento que obtiene por un buen trabajo
 - e. El jefe inmediato
 - f. La cantidad de responsabilidad que se le confía
 - g. La cuantía de su salario
 - h. Las relaciones laborales que existen entre los directivos y los trabajadores de su empresa
 - i. Las oportunidades de promoción con las que cuenta
 - j. La forma en que es usted dirigido
 - k. La atención que se presta a sus sugerencias



- l. La jornada de trabajo
- m. La variedad del trabajo
- n. La seguridad en el trabajo
- o. Satisfacción General

3. Análisis Cualitativo: incluye 9 preguntas con el propósito de levantar información cualitativa respecto a variables críticas en el clima organizacional, incluyendo los sucesos más positivos y negativos en la organización, su estilo de liderazgo y gestión de recursos humanos.
4. Importancia de Variables: incluye una pregunta con opciones para determinar el impacto e importancia de todos los factores claves de clima en la Organización.

Si se considera un proyecto de diagnóstico, en base a encuesta exclusivamente, los resultados de serán procesados y se entregará un reporte final al cliente.

Si el cliente requiere de mayor profundidad en el diagnóstico, se realizarán grupos focales y entrevistas dirigidas.

- **Entrevistas**: ejercicio individual orientado a obtener información respecto a las principales variables de Clima Laboral, utilizado principalmente en posiciones de nivel de Dirección o primer nivel organizacional. Este proceso se ejecutará con la Guía de Entrevista elaborada en base a los 15 factores claves de Clima Organizacional. (**Formato 014: Entrevista de Clima**)
- **Grupo Focal**: estos ejercicios grupales se los ejecutará con la finalidad de profundizar los resultados previos de la encuesta y se realizarán con un máximo de 20 persona cada uno, aplicable a una muestra total del 25% de la Organización.

Los grupos focales tendrán una duración entre 4 y 6 horas, serán establecidos por nivel organizacional, cuidando la confidencialidad y orientando su investigación en variables organizacionales y no individuales.

Para su ejecución se utilizan varias técnicas de análisis a continuación descritas:

- i. **Psicodramas**: técnica proyectiva que permite a los participantes efectuar representaciones de temática libre, evidenciando hechos y situaciones dignas de atención en la Empresa, lo cual refleja la manera de hacer las cosas en la Compañía.



- ii. **Material Visual:** elaboración de un collage, instrumento de alto contenido simbólico, que facilita la construcción de significados comunes que expresen de manera consensual lo que sucede en la Organización.
- iii. **Nivel de satisfacción con respecto a la vida y al trabajo:** en base a imágenes proyectivas se solicita al personal pronunciarse de manera individual acerca de cuál es su situación en estos dos aspectos. (**Formato 015: Satisfacción Vida y trabajo**).
- iv. **Aspectos positivos y negativos del ambiente laboral:** preguntas abiertas no condicionadas que recaban información acerca de actitudes, preferencias, juicios y valores (**Formato 016: Lo Positivo y Negativo**).
- v. **Yo creo que:** cuestionario de frases incompletas que constituyen un estímulo semi-estructurado frente al cual el personal proyecta sus sentimientos y pensamientos, referente a diferentes aspectos de la Organización (**Formato 017: Yo creo que**).
- vi. **Cadenas de Liderazgo:** ejercicio de escritorio para la identificación de las principales líneas de comunicación en la organización. (**Formato 018: Cadenas**).

4. Procesamiento de la información.

El proceso de tabulación se realizará en la base de datos de Clima Organizacional (**Anexo 1**) la cual incluirá opciones para procesar la siguiente información:

- Cuestionario de Satisfacción
- Niveles de Satisfacción frente a la vida y el trabajo
- Aspectos positivos y negativos del ambiente laboral
- Yo creo que
- Cadenas de Liderazgo
- Planes de Acción Genéricos

Una vez procesada la información se elaborará el informe final para la entrega al cliente.

4. Entrega de Resultados

La entrega de resultados incluye las siguientes actividades:

- **Informe Final:** el consultor consolida los resultados de toda la investigación y prepara el informe final, completando el **Formato 019 Informe Final**.



“Propuesta de reorganización de los servicios del CPsA en el área de Psicología Organizacional para complementar la formación académica de los estudiantes a través de sus prácticas pre-profesionales”

Adicionalmente prepara el material visual elaborado en grupos focales para compartir con el cliente y el Planificador de Opciones de Mejora.

- **Comunicación y Difusión:** el proceso de comunicación y difusión tiene dos momentos:
 - I. Presentación ejecutiva a la Directiva de la Organización: entrega de resultados a los principales líderes de la Compañía, que fue objeto de este proceso.
 - II. Presentación a todo el personal de la Organización: ejecución de presentaciones por ciudad, área o nivel organizacional para transmitir los resultados del proceso de diagnóstico (responsabilidad directa del cliente).

- **Cierre del Proceso:**
 - I. Inmediatamente concluido el proyecto el consultor enviará a la contraparte (Cliente) la encuesta de satisfacción del servicio prestado. Para esto utilizará el ***Formato 020 Encuesta de Satisfacción de Servicio.***
 - II. Finalmente se realizará el proceso de facturación correspondiente al costo pactado a inicios del proyecto



1.7 Condiciones para la Implementación.

Con el propósito de garantizar el éxito de la puesta en marcha de las nuevas líneas de servicio del CPsA, consideramos importante mencionar las condiciones necesarias para su implementación y que se aplicarán de acuerdo y en base a la decisión exclusiva del Director de la Institución, posterior a un análisis para medir su capacidad de inversión y tiempo de respuesta a las necesidades planteadas.

a) Manejo de Costos e Inversión

Tomando en cuenta las condiciones actuales de infraestructura y herramientas de trabajo que posee el CPsA y en función del proceso de implementación de nuevas líneas de servicio, se ha identificado la necesidad de realizar inversiones que permitan brindar a la Comunidad Empresarial, altos niveles de efectividad y calidad en sus nuevas ofertas.

	Concepto	Costo Unitario	CPsA	Línea Selección	Línea Desarrollo	Línea Capacitación	Costo Total
Inversiones	Líneas Telefónicas	\$ 300,00	2	1	1		\$ 600,00
	Equipos Telefónicos	\$ 100,00	4	2	1	1	\$ 400,00
	Computadoras	\$ 450,00	4	2	1	1	\$ 1.800,00
	Impresoras	\$ 150,00	2	1	1		\$ 300,00
	Mobiliario	\$ 350,00	4	2	1	1	\$ 1.400,00
	Pizarra	\$ 70,00	2	1	1		\$ 140,00
							\$ 4.640,00

Tabla 15: Inversión inicial

	Concepto	Costo Unitario	CPsA	Costo Total
Costo Mensual	Toners	\$ 300,00	2	\$ 600,00
	Paquete de Hojas	\$ 5,00	10	\$ 50,00
	Eserográficos	\$ 0,35	30	\$ 10,50
	Pago Estudiantes	\$ 50,00	20	\$ 1.000,00
	Otros Suministros	\$ 100,00	1	\$ 100,00
	Sueldo Consultores	\$ 728,00	2	\$ 1.456,00
	Consultor Asociado	\$ 65,00	5	\$ 325,00
				\$ 3.541,50

Tabla 16: Costo mensual



b) Evaluación a Estudiantes

Con el propósito de poner en marcha las nuevas líneas de servicio del CPsA; los estudiantes deberán cumplir con ciertos requisitos y pasar por un proceso de evaluación que ponga de manifiesto su perfil personal y profesional, a fin de garantizar la calidad y efectividad en los proyectos que desarrolle la institución.

Bajo esta premisa, los principales requisitos y condiciones que debe reunir un estudiante que postula para participar con el CPsA son:

- **Record Académico:** el estudiante deberá presentar el índice promedial de los dos últimos años, el mismo que se sugiere no sea inferior a 2.8/ 4 que equivale al 70% del puntaje máximo. Esta recomendación se la hace con el objetivo de buscar niveles de excelencia y calidad en los estudiantes que formarán parte de proyectos críticos.
- **Potencial de Aprendizaje:** el estudiante que tenga el índice promedial adecuado y sus recomendaciones académicas lo habiliten deberá rendir una evaluación de potencial de aprendizaje para evidenciar su rapidez y predisposición para desarrollar sus conocimientos y habilidades.
- **Meticulosidad:** el estudiante complementará su proceso de evaluación psicotécnica con una prueba de personalidad que evalúe sus principales rasgos de personalidad; poniendo principal énfasis en meticulosidad entendida como un rasgo de personalidad que evidencia comportamientos como atención, orden, atención a detalles, calidad, organización en el trabajo.
- **Recomendación Académica:** el estudiante deberá contar con tres recomendaciones académicas que certifiquen su calidad como estudiante, capacidad de aprender y su interés de desarrollar sus conocimientos y habilidades. Las recomendaciones académicas deberán ser de dos profesores y del Coordinador del Área Organizacional. (Ver Anexo 3)
- **Entrevista de intereses y motivaciones:** el proceso de selección de los estudiantes finalizará con una entrevista de intereses y motivaciones para identificar si se alinean con los requerimientos de los proyectos solicitados al CPsA. (Ver Anexo 4)

Considerando la calidad y efectividad que requieren en su ejecución las nuevas líneas de servicio del CPsA, los estudiantes que formen parte del equipo consultor, deberán cumplir un proceso de evaluación y selección con la finalidad de orientar su afinidad y aptitud para realizar los distintos proyectos.



Herramientas	Record Académico	20%	Índice promedial de los últimos 2 años de estudios
	Potencial de Aprendizaje	30%	PMA/Raven/Toni
	Meticulosidad	15%	16 PF
	Recomendación Académica	15%	Formulario de Recomendación Académica
	Entrevista	20%	Protocolo de Entrevista

Tabla 17: Herramientas para evaluación y selección de estudiantes

c) Apoyo de Consultores Asociados

Equipo de profesionales externos que brinda soporte al CPsA en la implementación y desarrollo de los proyectos, específicamente en etapas críticas que requieran el apoyo de especialista en determinadas áreas o en intervenciones puntuales de asesoría con los clientes.

La decisión de contratación será tomada entre el Director del CPsA y el Consultor del Área Organizacional; así como, el nivel profesional del consultor asociado a contratar y el proyecto para el cual sería asignado.

	Nivel	Costo Unitario	CPsA	Costo Total
Consultores Asociados	Senior	\$ 65,00	5	\$ 325,00
	Semi Senior	\$ 45,00	5	\$ 225,00
	Junior	\$ 35,00	5	\$ 175,00

Tabla 18: Costos de Consultores Asociados

d) Soporte de Herramientas

La necesidad de contar con herramientas nuevas que permitan la implementación y aplicación de las nuevas líneas de servicio para el CPsA, no requieren en los momentos actuales la adquisición y compra de instrumentos de soporte tecnológico y metodológico, tomando en cuenta que las propuestas nuevas de servicio cuentan con sus respectivos manuales, formularios y matrices metodológicas de procesamiento de información.



“Propuesta de reorganización de los servicios del CPsA en el área de Psicología Organizacional para complementar la formación académica de los estudiantes a través de sus prácticas pre-profesionales”

Estas políticas comprenden los siguientes temas:

	Nivel	Área	Función
Herramientas	Matriz Plan Estratégico de Formación	Capacitación	Levantamiento, consolidación de iniciativas de capacitación
	Matriz de Clima Organizacional	Desarrollo	Procesamiento de encuestas, focus group y entrevistas de clima
	Base de Datos Selección	Selección	Ingreso y ordenamiento de información de potenciales

Tabla 19: Herramientas disponibles para inicio de operaciones



Capítulo IV: Marco Conclusivo

1. Conclusiones

1. La presente propuesta, si bien ambiciosa pero viable, requiere de voluntad política y compromiso de las autoridades para su implementación, considerando que las líneas de servicio diseñadas se sustentan en los siguientes ejes:
 - a. Demanda histórica de los servicios del CPsA en el área organizacional.
 - b. Nivel técnico, claridad y aplicabilidad de las metodologías propuestas.
 - c. Posicionamiento del Centro en los servicios del área clínica y educativa.
 - d. Las líneas de servicio propuestas están relacionadas con la formación académica que reciben los estudiantes de la Facultad en la Mención Organizacional.
2. En las condiciones actuales del Centro de Psicología Aplicada, al no contar con los servicios especializados en el área de Psicología Organizacional, no es posible que los estudiantes se involucren en proyectos ofertados a organizaciones como componente obligatorio de su práctica pre-profesional.
3. El Centro de Psicología Aplicada ha logrado el reconocimiento de la comunidad por los servicios ofertados en el área clínica y educativa, lo que constituye una fortaleza importante que podría viabilizar el cumplimiento de la misión del CPsA.
4. Las prácticas de los estudiantes de la Mención Organizacional requieren una nueva orientación, a fin de despertar su interés por la actividad que desarrolla el Centro y que esto se convierta en un complemento práctico de su formación académica.
5. Actualmente, el CPsA no cuenta con la capacidad operativa que le permita responder a la demanda del mercado en el campo organizacional, lo que a su vez deriva en una pérdida de oportunidad para generar ingresos, mejorar la imagen y aportar al perfil de salida de los estudiantes que se gradúan en la Facultad.
6. Los costos de los servicios de consultoría son elevados, por lo que las empresas pequeñas y medianas de la ciudad de Quito, difícilmente pueden acceder a ellos.
7. Las líneas de servicio diseñadas, a más de responder a la demanda histórica de servicios en el CPsA para el área organizacional, también pretenden complementar la formación de los estudiantes en su práctica pre-profesional, para lo cual se han diseñado manuales, formularios y herramientas que pueden ser aplicados tanto por consultores como por estudiantes de los últimos niveles.



2. Recomendaciones

1. Para implementar esta propuesta se requiere que las autoridades faciliten las condiciones físicas, financieras, técnicas y de recurso humano, para lograr la sustentabilidad y autogestión del Centro de Psicología Aplicada.
2. Se recomienda a la Universidad buscar los mecanismos económicos, logísticos y legales apropiados para poder involucrar a los estudiantes de los últimos niveles en los proyectos diseñados, como componente obligatorio de su práctica pre-profesional.
3. Aprovechar el reconocimiento que posee el Centro en los ámbitos clínico y educativo, para acceder a segmentos que antes no se han explorado a través de la línea organizacional. Este aspecto además atenderá uno de los requerimientos del proceso de acreditación como Universidad que demanda un mayor involucramiento con la colectividad.
4. La implementación de esta propuesta permitirá reorientar las prácticas pre-profesionales para los estudiantes de la Mención Organizacional, generando espacios para la aplicación de los conocimientos adquiridos a lo largo de su proceso de formación académica.
5. A través del desarrollo de una línea de consultoría en el área organizacional es posible generar ingresos que permitan la autogestión y sustentabilidad del Centro en el futuro.
6. Generar servicios de calidad, con precios competitivos, en el área de Psicología Organizacional para las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito.



Bibliografía

- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Granica.
- Aragón Sánchez, A., & Valle Cabrera, R. (2004). *La gestión estratégica de los recursos humanos, II edición*. Madrid: Pearson Educación.
- Ayala, S. (2004). Proceso de Desarrollo de los Recursos Humanos. *Proceso de Desarrollo de los Recursos Humanos*. San Martín, Tarapoto, Perú: Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto.
- Byars, L., & Rue, L. (1997). *Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona: McGraw Hill.
- Chacón, G., & Lafebre, E. (05 de 2001). Disertación: Estudio de la influencia que tiene la cultura organizacional en el nivel de satisfacción laboral. *Estudio de la influencia que tiene la cultura organizacional en el nivel de satisfacción laboral, Primera*, 121-142. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos, V Edición*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. España: McGraw-Hill Companies.
- Cook, J., Warr, P., & Wall, T. (1979). *Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being*. (E. Lafebre, Trad.)
- Cooper, D., Robertson, I., & Tinline, G. (2003). *Reclutamiento y selección. Marco de actuación para obtener el éxito*. Thomson.
- Davis, K. y. (2001). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico: McGraw Hill.
- Deloitte & Touche. (02 de 2008). Ese intangible llamado clima. *LATCO Leadernews*.
- Emprendepyme. (s.f.). *Emprende pyme.net*. Recuperado el Diciembre de 2011, de <http://www.emprendepyme.net/tipos-de-capacitacion.html>
- Gestion.org. (20 de mayo de 2011). *Gestion.org*. Recuperado el Diciembre de 2011, de <http://www.gestion.org/grrhh/gestion-de-recursos-humanos/2896/tipos-y-modalidades-de-capacitacion.html>
- Great Place To Work. (11 de 2005). Presentación especial Creando un Great Place to Work®. *Presentación especial Creando un Great Place to Work®*. México, DF, México.
- Guizar Montúfar, R. (2003). *Desarrollo Organizacional*. España: McGraw-Hill.



“Propuesta de reorganización de los servicios del CPsA en el área de Psicología Organizacional para complementar la formación académica de los estudiantes a través de sus prácticas pre-profesionales”

Latinpyme Centro de Desarrollo Empresarial. (22 de noviembre de 2010). *Latinpyme Centro de Desarrollo Empresarial*. Recuperado el Julio de 2011, de <http://latinpymes.com/site/2010/11/tipos-de-capacitacion-laboral/>

Leland P. Bradford. (1967). *T-Group Theory and Laboratory Method: Innovations in Re-education*. New York: J. Hood, librerías, inc. .

Martínez, M. A. (2011). *MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Una propuesta para el análisis empírico*. Recuperado el Mayo de 2011, de http://www.google.com.ec/search?sourceid=navclient&hl=es&ie=UTF-8&rlz=1T4SNNT_esEC402EC408&tbid=2&q=MODELO+DE+GESTI%C3%93N+DE+RECURSOS+HUMANOS%3a+Una+propuesta+para+el+an%C3%A1lisis+emp%C3%ADrico

Moreno, J. (2010). Gestión de la Selección. *Maestría Estratégica en Dirección de Recursos Humanos*. Quito.

Muchinsky, P. M. (2002). *Psicología Aplicada Al Trabajo*. España: Paraninfo .

Rico, R., & De Miguel, J. (1996). *Manual de Prácticas de Psicología Organizacional, Clima Organizacional*. Barcelona: 1996.

Robbins, S. P. (1996). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.

Sutton, C. (2001). Capacitación del Personal. *Capacitación del Personal*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Belgrano.

Torres, S. (11 de 2003). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 06 de 2010, de Gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/recursohumanos/documentos/fulldocs/ger1/desorgsug-2.htm>

Tributarias, Centro Interamericano de Administraciones. (2010). *www.ciat.org*. Recuperado el Mayo de 2011, de <http://www.ciat.org/index.php/es/productos-y-servicios/biblioteca/biblioteca-virtual.html>

Weinert, A. (1985). *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona.