



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega
Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL

EXPERIENCIA PROFESIONAL EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

EN EL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UNA

EMPRESA CONSULTORA EN AREQUIPA

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

AUTOR

JULIO CESAR RIVERA VELA

ASESOR

Mg. RAMÓN INOCENTE VERA CORTEGANA

Arequipa, 23 de Setiembre del 2020

DEDICATORIA

A mi familia por ser fuente de inspiración, motivación, compromiso y crecimiento profesional y personal



AGRADECIMIENTOS

Muchas personas me han motivado y apoyado en culminar esta obra; y me resulta imposible expresarles a todos ellos mi agradecimiento. Tardé varios años en tomar la decisión y concluir mi carrera profesional.

A mi esposa quien cree en mis capacidades y talento, a mis hijos por ser los generadores de crecimiento y a mis nietos por ser la inspiración y el creer en que vivimos en un mundo mejor.

Un agradecimiento especial a mis padres, por ser las personas que me enseñaron la palabra perseverancia.



RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional pretende brindar y dar a conocer la experiencia profesional realizada en una empresa consultora en el área de Psicología Organizacional. El profesionalismo desarrollado y alcanzado en el área de Gestión del Talento Humano se ha realizado en una empresa consultora en la ciudad de Arequipa, y tuvo como objetivo principal: potenciar, consolidar y fortalecer las habilidades y competencias profesionales como psicólogo organizacional. Se han realizado diversas actividades directamente relacionadas a la psicología organizacional; como, selección y evaluación de personas, evaluaciones psicológicas, manual de funciones, diseño del perfil del puesto de trabajo. También se han desarrollado otras actividades de apoyo inherentes a este campo; como, capacitaciones, desarrollo de habilidades blandas, evaluaciones de desempeño, coaching entre otras. El desarrollo de personas es una de las razones de ser del psicólogo organizacional, dentro y fuera de la organización; así como la importancia de practicar permanentemente el altruismo social compartido, consolidar las competencias profesionales y afianzar el talento como psicólogo organizacional.

Palabras clave: Selección de personal, clima laboral, evaluación de desempeño, habilidades blandas, coaching.

ABSTRACT

The present work of professional sufficiency aims to provide and publicize the professional experience carried out in a consulting company in the area of organizational psychology. The professionalism developed and achieved in the area of Human Talent Management has been carried out in a consulting company in the city of Arequipa, and its main objective was: to enhance, consolidate and strengthen professional skills and competencies as an organizational psychologist. Many activities directly related to organizational psychology have been carried out; such as selection and evaluation of people, psychological evaluations, manual of functions, design of job profile. Other support activities inherent in this field have also been developed; such as soft skills development training, performance evaluations, and coaching among others. The development of people is one of the reasons for being an organizational psychologist, inside and outside the organization; as well as the importance of permanently practicing shared social altruism, consolidating professional skills, and consolidating talent as an organizational psychologist.

Keywords: Personnel selection, work environment, performance evaluation, soft skills, coaching

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS	ii
RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS	ix
INTRODUCCIÓN	x
CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES	1
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN	1
1.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	4
1.1.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y CONTEXTO SOCIOECONÓMICO	5
1.1.3. ACTIVIDAD GENERAL O ÁREA DE DESEMPEÑO	9
1.1.4. VISIÓN Y MISIÓN	9
CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA	11
2.1. ACTIVIDAD PROFESIONAL DESARROLLADA	11
2.2. PROPÓSITO DEL PUESTO Y FUNCIONES ASIGNADAS	12
CAPÍTULO 3: FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGIDO	14
3.1. TEORÍA Y LA PRÁCTICA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL	14
3.1.1. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL	15
3.1.2. FUNCIONES DE UN PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL	15
3.1.3. TIPOS DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y SUS CARACTERÍSTICAS	15
3.1.4. EL PAPEL DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL	16
3.1.5. CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL	17
3.1.6. CLIMA LABORAL	18
3.1.7. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	19
3.1.8. SELECCIÓN DE PERSONAL	21
3.2. ACCIONES, METODOLOGÍAS Y PROCEDIMIENTOS	22
3.2.1. CLIMA Y CULTURA LABORAL	22
3.2.1.1. Objetivo	22
3.2.1.2. Alcance	22
3.2.1.3. Ejecución de la herramienta	22

3.2.1.4.	Presentación del protocolo.....	23
3.2.1.5.	Descripción de actividades	23
3.2.1.6.	Cronograma de actividades.....	24
3.2.1.7.	Análisis de los resultados.....	24
3.2.2.	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	25
3.2.2.1.	Objetivo.....	25
3.2.2.2.	Alcance	25
3.2.2.3.	Ejecución de la herramienta.....	25
3.2.2.4.	Presentación	27
3.2.2.5.	Descripción de actividades	27
3.2.2.6.	Cronograma de actividades.....	28
3.2.2.7.	Análisis de los resultados.....	28
3.2.3.	SELECCIÓN DE PERSONAL.....	28
3.2.3.1.	Objetivo.....	28
3.2.3.2.	Alcance	28
3.2.3.3.	Ejecución de la herramienta.....	29
3.2.3.4.	Presentación del protocolo.....	29
3.2.3.5.	Pasos	31
3.2.3.6.	Cronograma de actividades.....	34
3.2.3.7.	Análisis de los resultados.....	34
	CAPÍTULO 4: PRINCIPALES CONTRIBUCIONES	35
4.1.	CONTRIBUCIONES COMO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL.....	35
4.2.	COACHING	36
4.3.	EVALUACIÓN DE 360° GRADOS.....	39
	CONCLUSIONES.....	42
	RECOMENDACIONES	43
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01: Alcance de los servicios de la empresa.....	6
Tabla N° 02: Pruebas para evaluación de clima y cultura y laboral.....	22
Tabla N° 03: Cronograma de actividades de la evaluación de clima y cultura organizacional.....	24
Tabla N° 04: Pruebas para evaluación de desempeño.....	26
Tabla N° 05: Cronograma de actividades de la evaluación de desempeño.....	28
Tabla N° 06: Cronograma de actividades para la selección de personal.....	30
Tabla N° 07: Test utilizado para la selección de personal.....	32
Tabla N° 08: Pruebas para selección de personal.....	34



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 01: Estructura organizacional de la Empresa Consultora	3
Figura N° 02: Ubicación geográfica de la Empresa.....	7
Figura N° 03: Alcance geográfico de la Empresa.....	8



ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 01: CUESTIONARIO PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	45
ANEXO N° 02: CLIMA LABORAL - TEST DE BarOn	47
ANEXO N° 03: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - EVALUACIÓN 360°	52
ANEXO N° 04: SELECCIÓN DE PERSONAL- FICHA DE ENTREVISTA.....	59
ANEXO N° 05: SELECCIÓN DE PERSONAL-TEST DE INTELIGENCIA EMOCIONAL DISC.....	61
ANEXO N° 06: SELECCIÓN DE PERSONAL-INFORME DE SELECCIÓN PSICOLABORAL.....	63
ANEXO N° 07: SELECCIÓN DE PERSONAL-CONDUCTA OBSERVADA DURANTE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL	64
ANEXO N° 08: COACHING - CONTRATO DE COACHING	67
ANEXO N° 09: COACHING EJECUTIVO-ENCUADRE DEL PROCESO DE COACHING.....	69



INTRODUCCIÓN

La Psicología organizacional es considerada por algunos autores como, una disciplina que está orientada a estudiar el comportamiento de las personas dentro de una empresa, institución, negocio u organización. Esto quiere decir que la psicología organizacional analiza el comportamiento de las personas en una organización. Gracias a esta intervención del psicólogo, se detectan problemas que afectan a nivel grupal o personal, con el objetivo de optimizar el rendimiento laboral y promover el desarrollo de personas.

Las actividades realizadas como psicólogo organizacional se enfocaron en actividades como las de selección de personal, clima laboral, capacitaciones, desarrollo de personas, evaluación de desempeño, análisis del perfil de puesto, entre otras. Para realizar dichas funciones es imperativo la formación académica profesional, el uso de técnicas para la resolución de conflictos, procedimientos y competencias profesionales específicas; de tal manera, que se realizaron aportes al área de gestión del talento humano con programas multidimensionales, siempre practicando la formación con ética profesional y aplicando el código deontológico.

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como finalidad dar a conocer la experiencia laboral profesional desarrollada en una empresa consultora en el área de Gestión del Talento Humano en la ciudad de Arequipa, y consta de cuatro capítulos.

El primer capítulo, trata sobre aspectos generales; donde se describe la empresa y los servicios que brinda, se da a conocer su ubicación geográfica, alcance y contexto socioeconómico, la actividad general o área de desempeño.

El segundo capítulo, trata sobre la descripción general de la experiencia; es decir, la actividad profesional desarrollada, y el propósito del puesto y funciones asignadas.

El tercer capítulo, trata sobre la fundamentación de la psicología organizacional, teoría y práctica; las acciones, metodologías y procedimientos realizados.

El cuarto capítulo, trata sobre las principales contribuciones en la experiencia profesional, en el área y campo de la psicología organizacional.

Finalmente, el presente trabajo de suficiencia profesional contiene las conclusiones, recomendaciones las referencias bibliográficas y anexos correspondientes.

CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

La empresa del presente estudio desarrolla sus actividades en el sector privado, corresponde a la categoría de sociedad de responsabilidad limitada; dentro de sus diversas actividades tiene las de brindar servicios de asesoría empresarial y consultoría empresarial e institucional. Tiene como objetivo principal contribuir con el desarrollo organizacional, de los negocios y de las instituciones; con sus servicios en gestión del talento humano, gestión empresarial y capacitaciones.

La empresa se creó en el año 2012, desde entonces cuenta con un equipo de profesionales reconocidos, altamente calificados y que presentan una dinámica e innovación ante los diferentes problemas que se presentan, al momento de asesorar a los clientes de los diversos rubros del mercado.

La empresa participa en el mercado de asesorías empresariales logrando alianzas estratégicas nacionales con empresas locales como Ingeindustria P&G y la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, de manera internacional con “Alta Gerencia Internacional de Argentina”, que es un organismo dedicado a potenciar las habilidades gerenciales y promover el desarrollo de personas.

En la actualidad, la empresa se ha posicionado y ha centrado su segmento de mercado en el sector de Mipymes de todo el sur del Perú; brindando una atención personalizada, con eficacia, eficiencia y efectividad a las diversas empresas e instituciones.

a) Estructura organizacional

La estructura orgánica de la empresa, se encuentra liderada por la dirección del gerente general, quien toma en forma democrática las decisiones en la empresa; cuenta con el apoyo interno de un asistente de gerencia y apoyo externo en el área legal y contable.

La empresa está constituida por dos jefaturas; la primera jefatura corresponde al área de ventas, quienes tienen a su cargo tres asesores comerciales; la segunda jefatura corresponde a la de administración, quien supervisa a los coordinadores de las tres líneas de negocio: gestión empresarial, gestión del talento humano y capacitaciones. Es necesario precisar que la coordinación de Gestión del Talento humano está liderada por un psicólogo Organizacional.

Cada coordinador tiene a su cargo, asesores, consultores y facilitadores, quienes son los que ejecutan el servicio.



La estructura organizacional de la Empresa Consultora se muestra en la Figura N° 01.

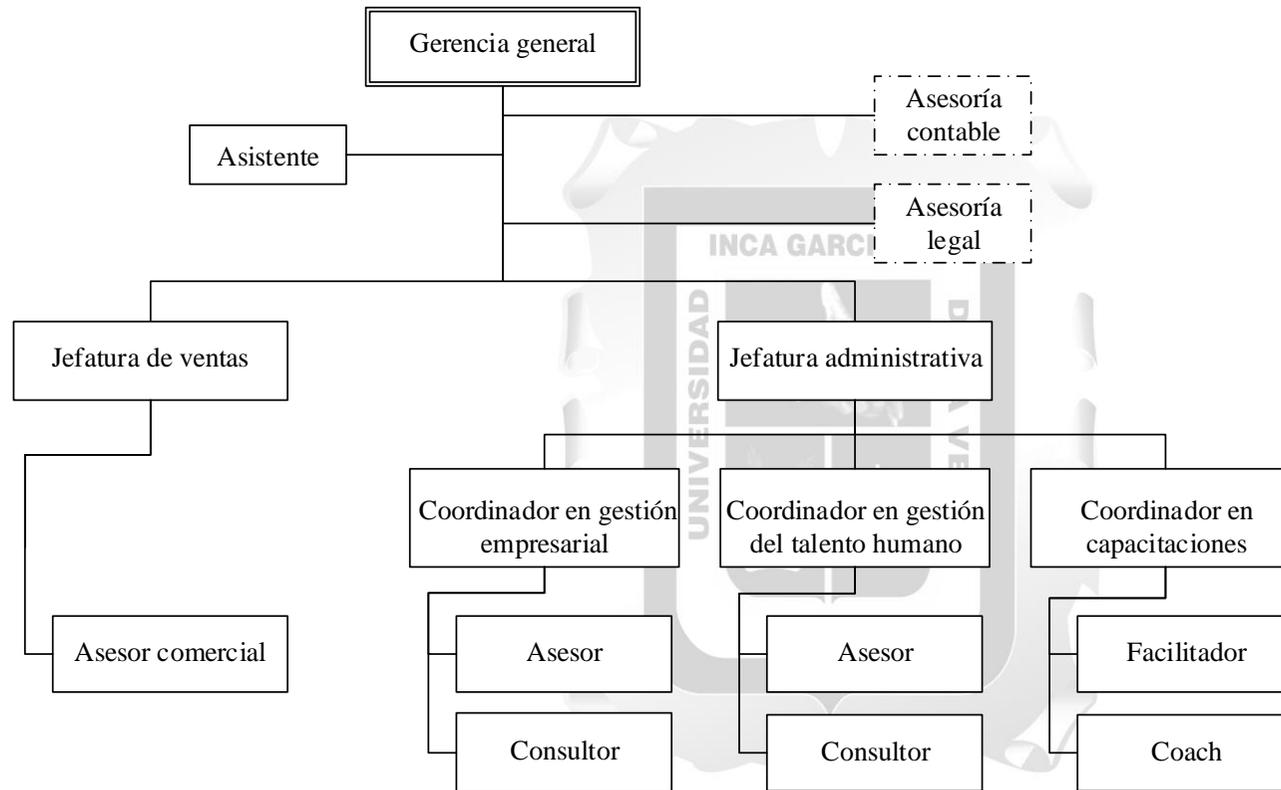


Figura N° 01: Estructura organizacional de la Empresa Consultora

Fuente: Área administrativa de la empresa / Elaboración propia

1.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

La empresa cuenta con tres áreas o líneas de negocio definidas, las cuales se detallan a continuación:

a) **Gestión empresarial**

Tiene como objetivo fundamental optimizar los recursos físicos y humanos para elevar la productividad y competitividad; teniendo como base la planificación, organización, dirección y control interno para el logro de los objetivos.

- Consultoría y asesoría
- Estudios de mercado Planeamiento estratégico
- Sistemas integrados de gestión ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001
- Estudios técnicos
- Estudios financieros
- Proyectos de inversión en sector público y privado
- Salud ocupacional y medio ambiente
- Seguridad e higiene industrial

b) **Gestión del talento humano**

Tiene como objetivo el desarrollo de personas; propios de la empresa y personal externo de otras empresas que contratan y requieren estos servicios; a fin de potenciar al máximo sus competencias y habilidades, con el objetivo de cumplir y superar las metas propuestas por la organización, mejorando el clima laboral, el crecimiento organizacional y permitiendo el desarrollo de sus colaboradores. Se tiene como coordinador a un psicólogo organizacional, que cuenta con amplia experiencia y conocimientos en la especialidad. Dentro de las principales actividades desarrolladas:

- Selección de personal
- Evaluaciones de desempeño
- Evaluaciones psicológicas
- Outsourcing
- Perfil del puesto de trabajo
- Manual de funciones

- Desempeño laboral
- Coaching ejecutivo
- Estudios de clima laboral
- Talleres de orientación vocacional y profesional
- Escala salarial

c) **Gestión en capacitaciones in House**

Esta área tiene como objetivo principal potenciar y desarrollar las habilidades y competencias del talento humano. En el aspecto individual, se proporciona a los participantes las herramientas y técnicas para su crecimiento y desarrollo personal, y en el aspecto o campo laboral, se busca mejorar las relaciones interpersonales e intrapersonales para generar un excelente clima laboral y óptimo trabajo en equipo.

1. Talleres de capacitación In House

- Habilidades directivas
- Inteligencia emocional y manejo del estrés
- Habilidades de comunicación y negociación.
- Técnicas de ventas y neuro-ventas
- Liderazgo y motivación
- Servicio y atención al cliente
- Sistemas de seguridad y salud en el trabajo
- Trabajo en equipo

2. Desarrollo de habilidades Blandas

3. Coaching y Programación Neurolingüística PNL

1.1.2. **UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y CONTEXTO SOCIOECONÓMICO**

Uno de los objetivos de la empresa es contribuir al crecimiento empresarial, organizacional e institucional del sur del Perú; para esto cuenta con un equipo de profesionales experimentados y altamente calificados que se anticipan de manera ágil, dinámica e innovadora a las diferentes situaciones y problemáticas de los clientes.

La empresa a través de sus tres áreas: gestión empresarial, gestión del talento humano y capacitaciones in house; viene brindando sus productos y servicios a las diferentes MIPYMES e instituciones del sur del Perú.

El Alcance de la empresa; tiene como punto de partida la definición de los servicios y posteriormente el alcance geográfico de los mismos servicios.

a) Alcance de servicios

La empresa a través de sus tres áreas brinda servicios a cuatro segmentos organizacionales, los cuales se detallan en la Tabla N° 01.

Tabla N° 01

Alcance de los servicios de la empresa

Servicios	Segmento empresarial			
	Micro empresa	Pequeña empresa	Mediana y gran empresa	Adm. pública
Gestión empresarial	x	X	x	x
Gestión del talento humano	x	X	x	x
Capacitaciones in House	x	X	x	x

Fuente: Gerencia general de la Empresa. / Elaboración propia

Como se observa en la Tabla N° 01, la empresa brinda diversos servicios en gestión empresarial, gestión del talento humano y capacitaciones in house; estos están enfocados y orientados a los cuatro segmentos empresariales; los cuales son microempresas, pequeñas empresas, medianas y grandes empresas; así como, a la administración pública.

b) Alcance geográfico

La empresa viene brindando sus servicios en diferentes ciudades del Sur del Perú, teniendo como centro principal de operaciones la ciudad de Arequipa. Lugar desde donde los colaboradores se desplazan a los distintos lugares o ciudades donde se han requerido y contratado los servicios.



Figura N° 03: Alcance geográfico de la Empresa

Fuente: Elaboración propia

Actualmente Arequipa es la única sede en el Perú, siendo el centro de sus actividades.

Se pretende abarcar y posicionar sus servicios en todo el sur del Perú.

1.1.3. ACTIVIDAD GENERAL O ÁREA DE DESEMPEÑO

De acuerdo a las actividades laborales desarrolladas en la Empresa de Consultoría. Estas actividades específicamente son de responsabilidad y corresponden a la especialidad de la Psicología Organizacional.

1.1.4. VISIÓN Y MISIÓN

a) Visión

“Ser reconocidos como la mejor alternativa en gestión empresarial, en gestión de talento humano y capacitaciones a nivel nacional e internacional, brindando servicios con eficiencia, eficacia y satisfacción, comprometiéndonos con el desarrollo de las organizaciones.”

b) Misión

“Somos una organización que contribuye al desarrollo empresarial de Arequipa y todo el sur del Perú, a través de servicios de gestión empresarial, gestión del talento humano y capacitaciones para empresas públicas y privadas. Brindando una atención personalizada y de calidad a las empresas que aspiran potenciar sus recursos.”

c) Valores

Los valores identificados que practican los colaboradores de la Empresa Consultora en su día a día son los siguientes:

- **Responsabilidad y compromiso:** respetando los acuerdos que se tomaron en la empresa, cumpliendo los deberes que se asignan.
- **Ética profesional:** actuando con transparencia y honestidad ante todos nuestros clientes y trabajadores.
- **Innovación y creatividad:** creando nuevas alternativas de trabajo y desarrollo de herramientas de solución, buscando el aprendizaje continuo.
- **Confianza:** con los trabajadores y clientes, manteniendo la confidencialidad de su información, seguridad y discreción.

- **Trabajo en equipo:** entre todos los colaboradores de la empresa, se busca la satisfacción interpersonal y de los clientes con alternativas de solución efectivas y de calidad que permitan brindar un buen servicio y mejorar el clima laboral.
- **Calidad y aprendizaje continuo:** superando las expectativas de los clientes con una buena atención de manera personalizada y exclusiva brindándoles servicios de calidad.



CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA

2.1. ACTIVIDAD PROFESIONAL DESARROLLADA

En el desarrollo de las funciones como psicólogo organizacional, se trabajaron, identificaron e intervinieron en las actividades siguientes: Selección y evaluación de personal, evaluación de desempeño y por competencias, clima laboral, desarrollo de habilidades blandas, motivación, productividad, efectividad, poder, control, liderazgo, procesos de cambio, prevención y manejo de conflictos, y cualidades emocionales de los miembros de la organización; con la finalidad de mejorar el clima laboral y optimizar la competencia profesional. Se implementó y optimizó el Área de Gestión del Talento Humano; así como la implementación de los diversos procesos en el campo de la psicología organizacional. Para permitir realizar con mayor eficacia y eficiencia los procesos de selección, evaluación, clima laboral, escala salarial y capacitaciones internas como externas.

Se intervino en las siguientes actividades en el área de psicología organizacional.

- Se identificaron las fuentes de reclutamiento de personal; considerando las pautas ya existentes en el proceso de selección; también, se crearon alianzas y convenios con otras organizaciones para este fin.
- Se identificó y fortaleció la cultura organizacional de la empresa.
- Se diagnosticó e identificó las áreas de mejora en la empresa y se implementó el área de Gestión del Talento Humano.
- Se fortaleció el clima laboral y se optimizó la escala salarial; así como otros aspectos directos e inherentes al área de gestión del talento humano.
- Se realizaron pruebas y evaluaciones psicológicas para cada situación requerida.
- Se realizaron evaluaciones de desempeño, evaluaciones por competencias y evaluaciones de 90°, 180° y 360°.
- Se diseñó y elaboró el perfil del puesto de trabajo para cada uno de los colaboradores.
- Se elaboró, desarrollo y aplicó coaching ejecutivo.

2.2. PROPÓSITO DEL PUESTO Y FUNCIONES ASIGNADAS

Tratándose de una empresa que pertenece al sector privado, contando en su estructura organizacional con un área administrativa; donde, se incluye la subdivisión de gestión del talento humano; se emplearon las herramientas pertinentes relacionadas a este campo de personas; tales como, métodos y modelos de escalamiento, evaluaciones de medición, y psicometría. Se emplearon métodos de evaluación válidos, donde se obtuvieron resultados certeros, objetivos y óptimos; para posteriormente cuantificarlos e implementarlos. También se realizaron test de inteligencia, de personalidad, cuestionarios, pruebas proyectivas entre otros. Con el fin de determinar las características predominantes de las personas y desarrollar un diagnóstico de necesidades en pro de contar con el mejor perfil laboral y mejorar el clima laboral.

Se Identificó y fortaleció la cultura organizacional de la empresa.

Se diagnosticó e identificó las áreas de mejora en la empresa en toda su amplitud; donde, una de las primeras acciones realizadas fue la implementación y optimización del área de Gestión del Talento Humano.

La evaluación psicológica es un proceso o sucesión de pasos destinado a recabar y valorar la información necesaria para poder llegar a tomar decisiones racionales con respecto al sujeto o grupo que se estudia. Respecto a la evaluación y psicometría se llevó a cabo esta actividad en sus diferentes alcances.

La evaluación psicométrica se realizó mediante la aplicación de diferentes técnicas e instrumentos como: la observación y la entrevista; se aplicaron pruebas, cuestionarios y test psicológicos; con los cuales se determinó: los estilos de trabajo, las habilidades sociales, el nivel de autoestima, vida saludable, problemas emocionales y principalmente de estrés; con la finalidad de conocer el perfil psicológico de cada colaborador, y de esta manera se contribuyó con la prevención de riesgos psicosociales, abandono y bajo rendimiento laboral, manejo del estrés, manejo de problemas familiares y la adaptación a los cambios continuos en la empresa.

El diagnóstico se convirtió en el punto de partida para la intervención; a través del cual se pudo conocer la situación actual en la que se encontraba la empresa por medio de los datos obtenidos en la recolección de información; teniendo así la oportunidad de identificar las debilidades, fortalezas; así como las oportunidades y amenazas.

Los datos obtenidos se documentaron en el informe, donde se registró la evaluación, el diagnóstico y el plan de tratamiento que se aplicó a cada uno de los colaboradores que lo requirieron; esto se realizó, con la técnica de la entrevista, observación y el diagnóstico.



CAPÍTULO 3: FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGIDO

3.1. TEORÍA Y LA PRÁCTICA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL

La psicología organizacional fue fundada a principios del siglo XX, a diferencia de la psicología propiamente dicha, que ya cuenta con más de cien años desde su apertura. Algunos autores atribuyen el origen de la psicología industrial a Walter Dill Scott, quien escribió el libro *The Theory of Advertising*, este libro suele considerarse como el primero que trató al mismo tiempo sobre psicología y un aspecto del mundo laboral. Entre 1910 y 1911 Hugo Musterberg publica el libro *The Psychology of Industrial Efficiency*. Esta es la primera obra que se ocupa especialmente sobre el campo de la psicología organizacional.

Durante la segunda guerra mundial el gobierno estadounidense de acuerdo a sus propósitos, solicitó ayuda para enrolar personal idóneo para sus fines propuestos; encargó a un grupo de psicólogos para que idearan una prueba o un test de inteligencia general, para medir e identificar a los postulantes que tenían baja inteligencia y así excluirlos de los programas de adiestramiento militar; también, se desarrollaron otras actividades como el manual de funciones, perfil de puestos de trabajo, reglamento interno de trabajo y desarrollo organizacional.

Gracias al apoyo que se realizó a la fuerza militar, se sentó las bases de una dinámica proliferación de las actividades y efectividad de la psicología organizacional. Una vez terminada la guerra las organizaciones, los negocios, instituciones, los sistemas escolares y otros organismos que utilizaban métodos de clasificación y selección se dieron cuenta de la utilidad de las pruebas y test e inmediatamente solicitaron otras técnicas más variadas y perfectas para realizarlas.

La principal contribución que desencadenó la solicitud del gobierno en apoyo a los militares, consistió en aplicar test, evaluaciones, seleccionar y clasificar a millones de reclutas para asignarlos eficientemente a varias áreas del servicio militar.

Los psicólogos organizacionales se interesan y ocupan de todas las variables respecto a las personas en el campo laboral; en comparación a la especialización de algunos psicólogos que se ocupan solo del campo personal, del consumidor o de la ingeniería humana.

Par concluir sobre el inicio de la psicología organizacional, podemos afirmar que esta se derivó de la psicología industrial y tiene nexos muy estrechos con las demás ciencias sociales. Se sabe que Influye en casi todos los aspectos de la vida empresarial: repercute en todo lo que se refiere al mundo del trabajo y la conducta humana. (La Torre Calderón, 2004)

3.1.1. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Según Pérez (2013) “La psicología organizacional, trata de la disciplina o rama de la psicología orientada al estudio del comportamiento de las personas en el seno de una organización”. Diciéndolo de otro modo, este tipo de psicología pretende analizar los comportamientos de los individuos que forman parte de una organización.

3.1.2. FUNCIONES DE UN PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

Las funciones de un psicólogo organizacional son:

- Seleccionar al personal
- Desempeñar actividades de organización, planificación y dirección.
- Estudiar el comportamiento de los trabajadores dentro de la institución.
- Evaluar el desempeño de los trabajadores como de la empresa.
- Diseñar programas de desarrollo organizacional y de formación.

3.1.3. TIPOS DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y SUS CARACTERÍSTICAS

Dentro de la psicología organizacional se encuentran diferentes especialidades y funciones:

a) Psicología organizacional industrial

La psicología organizacional industrial presenta los siguientes objetivos:

- Identificar las características de los trabajadores más aptos para el trabajo
- Determinar cuáles son las influencias que dan a los trabajadores el mejor bienestar laboral.
- Determinar cuáles son las condiciones que garanticen el mejor resultado.

b) Psicología organizacional positiva

Este tipo de psicología organizacional trata básicamente sobre un enfoque centrado en el buen funcionamiento de los trabajadores en el puesto de trabajo y su entorno laboral. El objetivo principal de la psicología organizacional positiva es mejorar y potenciar el ambiente de trabajo y así sacar lo mejor de cada trabajador y ayudar a la empresa a ser cada vez mejor.

c) Psicología organizacional y laboral

La psicología organizacional laboral tiene como objetivo alcanzar la máxima eficiencia de los trabajadores y de la organización, para ello se basa en estudiar las relaciones que presentan los trabajadores en el trabajo y su desarrollo personal de cada uno de ellos.

d) Psicología organizacional y recursos humanos

Para que se lleve a buen término un adecuado trabajo, hace falta un adecuado trabajador que lo desempeñe. Es por eso que el talento humano es completamente necesario dentro de la psicología organizacional. Su función es identificar las necesidades de desarrollo y capacitación en una empresa; diseñar y optimizar la calidad de vida laboral; desarrollar baterías para evaluar el desempeño tanto de los individuos como de las propias organizaciones y evaluar la eficacia de los programas formativos

3.1.4. EL PAPEL DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

Según Borja y Pérez (2005) “En el campo organizacional, el psicólogo se enfoca en procesos de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo de personal, evaluación del desempeño, análisis del requerimiento del puesto y de funciones y observación del área de trabajo, entre otros a través de entrevistas, dinámicas de evaluación, creación y aplicación de instrumentos actitudinales para el buen cumplimiento de requisitos físicos y mentales”.

Para realizar dichas funciones, el psicólogo no solo debe tener formación a nivel de teoría, sino también debe formarse con ética profesional; técnicas para la resolución de problemas y competencias profesionales específicas; de tal manera, que le permita

aportar al área de recursos humanos, programas multidimensionales a la organización.

García Reville (2006) define los roles del psicólogo de acuerdo con los cargos que ocupa dentro de una organización. En donde el psicólogo es el encargado de detectar y definir los problemas que afectan al rendimiento de la organización. Utilizando como instrumentos los cuestionarios, entrevistas, técnicas de observación, entre otros. Por otro lado, define el rol del psicólogo como especialista en intervenciones, quien se ocupa de direccionar los procedimientos, minimizar los aspectos negativos y solución velando por la economía de la organización. Seguidamente, define el rol de gestor del cambio aportando nuevos valores y costumbres favorables para la organización. Asimismo, se encargan de intervenir en las relaciones humanas. Por último, el rol de evaluador de cambios y reacciones en relación con los resultados, los estándares de calidad y satisfacción laboral.

3.1.5. CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura de toda organización es, será y siempre ha sido algo muy importante para tener un buen manejo de la misma. La cultura organizacional en general es la consecución y consecuencia de la actitud global de todos los individuos, donde es importante el modelo, así como el estilo de dirección, la habilidad, actitud y aptitud de esta, para comprometerse e involucrar a los directores, gerentes, supervisores y colaboradores en general, para que se consideren los productos, servicios y proyectos como si fueran propios.

Podemos afirmar que, La cultura organizacional se trabaja permanentemente y representa las reglas informales que aún no se han escrito, que orientan el comportamiento y la conducta de los miembros de una organización en su quehacer diario y que dirigen rigen sus acciones en la realización de los objetivos e a empresa u organización.

3.1.6. CLIMA LABORAL

Pintado (2014), "El clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, quienes debido a su naturaleza se transforman en elementos de la misma".

El clima organizacional o laboral, es un conjunto de características que describen una empresa u organización las cuales: influyen en la conducta de los individuos en las organizaciones, distinguen una organización de otra u otras y son relativamente duraderas en el tiempo.

El clima laboral es una cualidad duradera relativamente del ambiente dentro y fuera de la organización total que: puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características del ambiente, es experimentada por sus ocupantes, e influye en su conducta.

a) Importancia del clima laboral

Guillen (2000), menciona que "En un proceso de evolución y desarrollo de toda organización se debe considerar el estudio del clima laboral. Una valoración del clima laboral permite: poder disponer de información sobre las condiciones laborales, obtener información sobre reacciones, valoraciones y disposiciones de los empleados o colaboradores en relación con la organización (supervisión, estructuras, metodologías, entre otros), potenciar los mecanismos de comunicación y de relación e incentivar la participación en las diversas actividades del sistema, y potenciar los mecanismos de comunicación y de relación, así se puede tener una visión integral de la empresa u organización.

b) Características del clima laboral

Las características del clima laboral son las siguientes:

- Es posible que sus elementos constitutivos varíen, aunque el clima laboral sea siendo el mismo.
- Es un concepto sintético y molecular como la personalidad
- Es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente contribuyente a su naturaleza.
- El clima laboral tiene una connotación de continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura.

- Está determinado por las conductas, características, expectativas y aptitudes de otras personas
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Está basado en la percepción del observador o el actor y las características de la realidad externa.
- Puede ser difícil describirlo con palabras.

c) **Consecuencias del clima organizacional**

Un buen clima organizacional o un mal clima organizacional, tienen consecuencias positivas o negativas, estas están definidas principalmente por la percepción que tienen los colaboradores o miembros de la organización.

Podemos decir que las consecuencias positivas son: el poder, el logro, la afiliación, el liderazgo, la productividad, la baja rotación, la satisfacción, la adaptación, la innovación, etc. Y las consecuencias negativas son: la inadaptación, la alta rotación, el ausentismo, la poca innovación, la baja productividad, etc.

3.1.7. **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Según Arriagada (2002), “La evaluación de desempeño debe ser y constituirse en un instrumento fundamental para validar si el nivel de ejecución de los trabajadores permite alcanzar los objetivos que maneja la organización”.

La evaluación de desempeño es el conjunto de procedimientos y técnicas que evalúan de forma sistemática la utilidad actual de los colaboradores según sus aptitudes, actitudes y otras cualidades que son indispensables para la óptima ejecución de las tareas.

Un óptimo desempeño implica obtención de óptimos resultados en el desempeño de las tareas, en fidelidad, así como evitar la carencia de productividad.

Tipos de conductas que constituyen el desempeño laboral

a) **Desempeño de la tarea**

Esta referido al cumplimiento de las responsabilidades y obligaciones que contribuyen a la producción de un servicio, o a la ejecución de labores administrativas.

b) Civismo

Esta referido a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico en la organización, como respaldar los objetivos organizacionales, brindar ayuda a los demás, aunque no sea solicitada, tratar con respeto a los compañeros, decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo y hacer sugerencias constructivas.

c) Falta de Productividad

Son incluidas las acciones que dañan activamente a la organización. Estas conductas incluyen el daño a la propiedad de la organización, el robo, ausentarse con frecuencia y comportarse agresivamente con los compañeros.

Objetivos de la evaluación de desempeño

- Ayudar a la dirección en la toma de decisiones en el área de Gestión del Talento Humano, sobre transferencias, ascensos y despidos.
- Detectar las necesidades de capacitación y desarrollo.
- Brindar retroalimentación a los colaboradores sobre en que la organización percibe su desempeño.

¿Qué se evalúa?

- Resultados de la tarea individual de cada colaborador dado por los resultados de sus funciones asignadas.
- Conductas de los colaboradores, se identifica la contribución de cada uno de los miembros, como la proactividad y ayuda a otros compañeros.
- Rasgos individuales, como la buena actitud, confianza, compromiso y responsabilidad

Métodos de evaluación de desempeño

- Ensayos escritos, como la descripción del desempeño, el potencial del colaborador, las fortalezas y debilidades y sugerencias de mejora.
- Incidentes críticos, se describe la acción del colaborador y se evalúa si el trabajo ha sido realizado con eficacia.

- Las Escalas gráficas de calificación consisten en que el evaluador observa un conjunto de factores de desempeño, como la calidad y cantidad de trabajo, la cooperación, los conocimientos, la iniciativa, la asistencia, para calificarlos en escalas graduadas.
- Comparaciones forzadas, se evalúa el desempeño del colaborador respecto al desempeño de otro u otros colaboradores y puede ser grupal o individual.

3.1.8. SELECCIÓN DE PERSONAL

"Las personas planean, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización, de modo que toda organización está compuesta por personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener su continuidad", (Chiavenato, 2000).

Planificación de una búsqueda

Elección de métodos y canales de búsqueda

Pasos del proceso de selección

La entrevista en el proceso de selección

Las evaluaciones psicológicas

3.2. ACCIONES, METODOLOGÍAS Y PROCEDIMIENTOS

3.2.1. CLIMA Y CULTURA LABORAL

3.2.1.1. Objetivo

Identificar, optimizar y mejorar el clima laboral y cultura organizacional. Este objetivo se planteó como principal, ejecutado dentro de las actividades del área de Gestión del Talento Humano, primero identificando las condiciones en las cuales desarrollan las actividades el personal de la Empresa Consultora, y luego a través del estudio y evaluaciones practicadas.

3.2.1.2. Alcance

La evaluación del clima y cultura laboral se dirigió y desarrolló inicialmente a todo el personal de la Empresa Consultora; empezando por la gerencia general hasta los asistentes y todos los colaboradores, para luego extenderlo a otras empresa o instituciones que requerían estos servicios.

3.2.1.3. Ejecución de la herramienta

La ejecución de las herramientas de clima organizacional y cultura laboral se ejecutaron a todos los colaboradores de la Empresa Consultora, mediante la aplicación de evaluaciones, entrevistas y trabajos grupales. Se utilizaron principalmente las siguientes herramientas que se presentan la Tabla N° 02:

Tabla N° 02

Pruebas para evaluación de clima y cultura y laboral

Nombre	Que mide	Tiempo	Mando
CLA clima laboral	Clima laboral	Ilimitado	Todos los mandos
EDCO escala de clima organizacional	Clima laboral	Ilimitado	Todos los mandos
Test de Cameron	Cultura organizacional	20 min	Todos los mandos
Cultor SYS	Cultura organizacional	Ilimitado	Todos los mandos

Fuente: Empresa Consultora / Elaboración propia

3.2.1.4. Presentación del protocolo

El protocolo tiene como finalidad poder dotar de conocimientos y estrategias acerca del proceso de diagnóstico de clima y cultura laboral, de tal forma que su ejecución se lleve con mayor eficacia y eficiencia, otorgando a la empresa mayor reconocimiento por sus diagnósticos de Clima y Cultura Laboral llegando a ser el mediador entre los empleadores y sus trabajadores.

El clima laboral se entiende como el conjunto de propiedades, cualidades o atributos o comportamientos relativamente permanentes en un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. Y por Cultura organizacional se entiende como el conjunto de hábitos, actitudes, valores, creencias, tradiciones y las formas de interactuar tanto dentro y entre los grupos existentes en todas las empresas u organizaciones.

3.2.1.5. Descripción de actividades

- Conocimiento de la organización: Implica conocer la misión, visión, objetivos y valores establecidos por la empresa.
- Convocatoria interna y sensibilización: Implica comunicar e incentivar por todos los medios disponibles a los colaboradores de la empresa la evaluación de clima y cultura con fecha, lugar y hora. También implica que previamente se debe explicar la importancia de mejorar el clima y cultura de la organización.
- Evaluación de clima y cultura laboral: Se explica las instrucciones del cuestionario, resaltando el anonimato y confidencialidad en la información.
- Elaboración del informe de clima y cultura laboral: Se analiza la información y se elabora el informe con los resultados del diagnóstico de clima y cultura laboral, la redacción debe ser amigable.
- Entrega de informes: A la directiva y a la organización en general por medio del departamento de RR.HH.
- Elaboración y presentación de plan de acción y mejora continua: Se elabora un plan colocando las capacitaciones, talleres, programas, coaching, y otros temas que necesitan reforzar en el clima y la cultura de la organización.
- Cierre del proceso: después de articular los resultados del mejoramiento de clima y cultura organizacional con los indicadores estratégicos de la organización, el

equipo de RR.HH. de la Empresa Consultora, promoverá la elaboración de un documento de sistematización de experiencias exitosas que puedan ser socializadas para fortalecer el desarrollo del clima y cultura de la organización.

3.2.1.6. Cronograma de actividades

El cronograma de actividades que se lleva a cabo en la evaluación de clima laboral y cultura organizacional se presenta en la Tabla N° 03.

Tabla N° 03

Cronograma de actividades de la evaluación de clima y cultura organizacional

	Actividades	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
1	Conocimiento de la organización										
2	Convocatoria interna y sensibilización										
3	Evaluación de clima y cultura organizacional										
4	Elaboración del informe de clima y cultura organizacional										
5	Entrega de informes										
6	Presentación del plan de acción y mejora continua										
7	Cierre de proceso										

Fuente: Elaboración propia

3.2.1.7. Análisis de los resultados

Los resultados obtenidos en la evaluación del clima organizacional se hicieron en función a cinco dimensiones, estructura organizacional, liderazgo, toma de decisiones, motivación y comportamiento individual y respecto a la cultura laboral u organizacional se identificó a la empresa consultora como una “cultura de clan”. Los resultados indican que ambas son favorables para la Empresa Consultora y beneficiosa para los colaboradores, ya que se evidencia un clima laboral óptimo que permite el buen desarrollo, permite oportunidades y posibilidades de crecimiento laboral.

3.2.2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

3.2.2.1. Objetivo

Una de las primeras actividades realizadas por el psicólogo organizacional fue la de evaluación de desempeño; para ayudar a la gerencia en la toma de decisiones, identificar las habilidades y competencias de los colaboradores, determinar la necesidad de capacitación, desarrollo y brindar retroalimentación al personal.

3.2.2.2. Alcance

La evaluación de desempeño se aplicó a todo el personal de la Empresa Consultora, incluyendo a los facilitadores, consultores y gerencia.

3.2.2.3. Ejecución de la herramienta

La ejecución de la herramienta de evaluación de desempeño, se realizó principalmente con la evaluación de 360 grados.

En la Tabla N° 04 se presenta las pruebas para la evaluación de desempeño que se utilizaron en la Empresa Consultora.

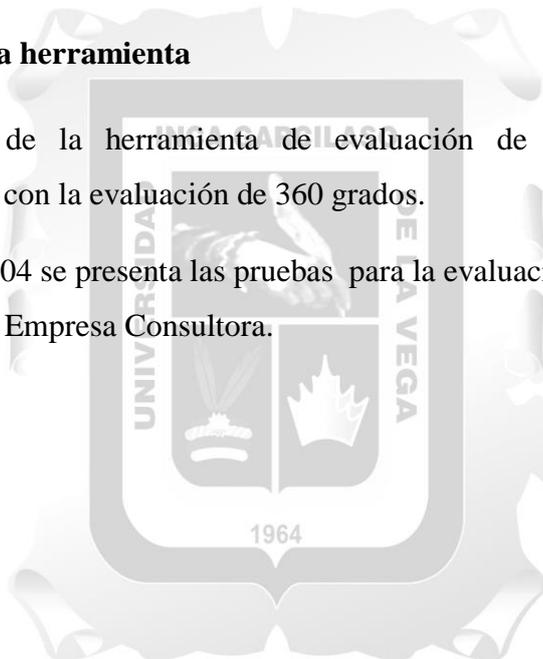
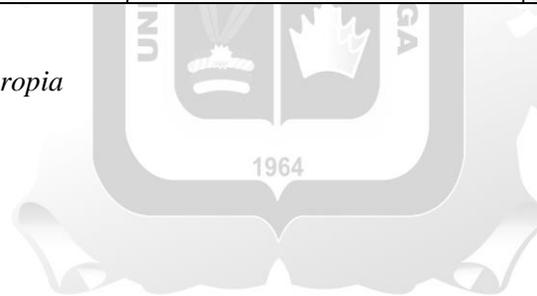


Tabla N° 04*Pruebas para evaluación de desempeño*

NOMBRE	QUE MIDE	TIEMPO	MANDO
Factor G-R test de inteligencia no verbal	Inteligencia	18 min	Operarios
PMA-R aptitudes mentales primarias	Aptitudes	26 min	Operarios
BAT7 Batería de aptitudes	Aptitudes	2 horas	Todos los mandos
EFAI EV. Factorial de aptitudes intelectuales	Aptitudes	1 hora	Todos los mandos
DMNS	Inteligencia	30 min	Operarios, Ejecutivos
WAIS IV	Inteligencia y aptitudes	60 min	Todos los mandos
Competea	Competencias	30 min	Todos los mandos
Evaluación de 360 grados	Desempeño laboral	Ilimitado	Todos los mandos

Fuente: Empresa Consultora / Elaboración propia

3.2.2.4. Presentación

El protocolo tiene como finalidad poder dotar de conocimientos y estrategias acerca del proceso de diagnóstico de desempeño laboral, de tal forma que su ejecución se lleve con mayor eficacia y eficiencia, otorgando a la empresa mayor reconocimiento por sus diagnósticos de desempeño laboral llegando a contribuir con el éxito de los empleadores y sus trabajadores.

Entendiéndose por desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado gracias a la eficacia, eficiencia y satisfacción del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para el funcionamiento de la empresa.

3.2.2.5. Descripción de actividades

- Definición metodológica y periodicidad de evaluaciones: Según el organigrama existen diferentes formas de medir el desempeño: Cuando el empleado es evaluado por su jefe el tipo de evaluación se denomina evaluación 90°; si se evalúan entre pares (personas con los mismos cargos) y jefes se le llama evaluación 180° y si la persona es evaluada por superiores, subordinados y pares o hasta clientes es conocida como evaluación 360°. En todas siempre hay una autoevaluación. Si el proceso de evaluación es simple puede realizarse una vez al mes. Si es más compleja idealmente deberá hacerse cada trimestre o si se desea puede usarse antes o después de dar una capacitación para supervisar metas y mejorar en las áreas donde hay falencias.
- Auditoría del puesto: Se describe los aspectos centrales en la actividad diaria del empleado, se redacta un resumen de las funciones, responsabilidades y competencias por áreas y/o por puestos junto con la forma de medición de resultados de los trabajadores por cada área.
- Evaluación de desempeño: Después de hacer la auditoría anterior, se aplica un cuestionario que permita al trabajador evaluar sus propias competencias y/o funciones y también ser evaluado por su entorno.
- Elaboración y entrega del informe de evaluación de desempeño: Se elabora un informe con los resultados de la evaluación y se entrega a cada uno de los trabajadores para decirle cuáles son sus puntos fuertes y aspectos de mejora y qué se espera de él/ella en la organización.

3.2.2.6. Cronograma de actividades

El cronograma de actividades que se lleva a cabo en la evaluación de desempeño se presenta en la Tabla N° 05.

Tabla N° 05

Cronograma de actividades de la evaluación de desempeño

	Actividades	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
1	Definición metodológica										
2	Auditoria del puesto										
3	Evaluación de desempeño										
4	Elaboración del informe de evaluación de desempeño										
5	Entrega de informes										

Fuente: Elaboración propia

3.2.2.7. Análisis de los resultados

Los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño sirvieron principalmente para hacer una retroalimentación del desempeño a partir de todo el círculo cotidiano que tiene un colaborador, jefes, pares, subordinados, proveedores, cliente interno y cliente externo. También se aplicó a todos los colaboradores incluyendo desde los practicantes hasta la gerencia. A través de esta herramienta se logró mejorar, fortalecer y optimizar el desempeño laboral.

3.2.3. SELECCIÓN DE PERSONAL

3.2.3.1. Objetivo

El objetivo de la selección de personal consistió en el proceso de selección para el mejor desenvolvimiento de las organizaciones. Se tomó como premisa, que todo proceso de selección debe ser beneficioso para la empresa como para el colaborador; esto es para lograr los resultados esperados.

3.2.3.2. Alcance

La selección de personal se realizó a las empresas externas que solicitaron este servicio; sin embargo, inicialmente se implementó este proceso, se evaluó al personal de la empresa consultora, se les tomó algunas pruebas aplicadas en la

selección de personal; como las pruebas psicográficas y test de aptitud, y posteriormente se aplicó a todo el personal nuevo. Se consiguió reclutar y trabajar con el personal idóneo para el mejor desempeño de las actividades laborales y lograr el crecimiento de la Empresa Consultora.

3.2.3.3. Ejecución de la herramienta

La ejecución de las herramientas aplicadas en la selección de personal son diversas; evaluaciones, cuestionarios, test, pruebas psicográficas, entrevistas y observación.

En la Tabla N° 06 se presenta las pruebas para la selección de personal que se utilizaron en la Empresa Consultora.

3.2.3.4. Presentación del protocolo

El presente protocolo tiene como finalidad poder dotar de conocimientos y estrategias acerca del proceso de búsqueda y selección de personal, de tal forma que su ejecución se lleve con mayor eficacia y eficiencia, otorgando a la empresa mayor reconocimiento por sus procesos de Selección llegando a ser el nexo entre los empleadores y los nuevos o futuros empleados.

Entendiéndose por búsqueda y selección de personal como un proceso orientado a atraer a los candidatos potencialmente calificados y capaces, por medio del cual las empresas contratan al personal adecuado para ocupar un puesto de trabajo.

Dentro de la búsqueda de personal se encuentra el “Headhunting”, conocido también como “la caza de talento” o “el robo de talento” es decir aquella actividad que consiste en buscar talento humano capaz e idóneo, pero que específicamente se encuentren laborando para otras empresas y deseen una mejor oportunidad laboral en la empresa del cliente.

Tabla N° 06*Pruebas para selección de personal*

Nombre	Que mide	Tiempo	Mando
WAIS IV	Inteligencia y aptitudes	60 min	Todos los mandos
Competea	Competencias	30 min	Todos los mandos
Test de inteligencia emocional de Ugarriza	Inteligencia emocional	15 min	Todos los mandos
CPS Cuestionario de personalidad situacional	Personalidad	35 min	Todos los mandos
GRDN	Personalidad	40 min	Directivos, jefes, ejecutivos, empleados
16 PF Cuestionario Factorial de Personalidad	Personalidad	35 min	Ejecutivos, jefes, empleados
DISC	Personalidad	20 min	Gerentes, jefes, ejecutivos, operarios
WARTEGG	Proyectivo	Ilimitado	Gerentes, ejecutivos
Lluvia	Proyectivo	Ilimitado	Ejecutivos, operarios
ALPT Test de valores de Allport	Valores personales e intereses	45 min	Ejecutivos, jefes, empleados, operarios
Evaluación por competencias	Competencias	90 min	Jefes, ejecutivos

Fuente: Empresa Consultora / Elaboración propia

3.2.3.5. Pasos

- **Requerimiento y Consulta del Perfil de Puesto**

El coordinador del área elaborará el perfil de puesto que se requiere con todos los archivos pertinentes sobre el nuevo proceso. Asimismo, se enviará al cliente un cronograma del proceso.

- **Publicación de la Oferta Laboral**

En la Bolsa de Trabajo se publica el aviso del puesto que se está buscando en el cual debe estar lo que se vea por conveniente publicar del perfil de puesto, así como lo que se ofrece; además de otros datos importantes que las páginas solicitan.

Además de ello, se publica en redes sociales un anuncio previamente elaborado el cual debe contener el puesto que se está buscando, requisitos y lo que ofrece; así como el correo al que deben enviar los candidatos su CV.

- **Revisión de CV's**

Se procede a realizar el filtro de los CV's de los candidatos que se han postulado. Dicho filtro debe ser minucioso y debe basarse en el perfil del puesto. De esta manera si cumple con el perfil que se busca se procede a pasar sus datos a un cuadro de Excel o Access.

- **Llamadas para Preselección**

Es una manera de confirmar la información que no está clara en el CV, es así que se llama al candidato para preguntarle sobre aquellos aspectos de los que nos gustaría tener más información, estos aspectos solo pueden referirse al ámbito laboral ya que serán registrados en la base de datos.

- **Citación**

Se procede a llamar a los candidatos seleccionados que cumplen con el perfil, para saludarlos y programar una entrevista laboral el día, hora y lugar adecuados, esta entrevista puede ser presencial o vía on line.

Es importante tener el CV del candidato, antes de entrevistar.

- Aplicación de Test

Cada vez que viene un candidato, como primer paso se le brinda la ficha de datos, en la cual tiene que llenar datos personales, así como su instrucción.

Después de ello se procede con las evaluaciones psicológicas, varían las pruebas de acuerdo al puesto; sin embargo, de manera estandarizada se puede aplicar las siguientes pruebas que se presentan en la Tabla N° 07:

Tabla N° 07

Test utilizado para la selección de personal

Mando	Pruebas	Que mide	Código	Tiempo
Alto	Wais	Test de inteligencia	TIW	60 a 90 m
	DISC	Test de personalidad	TPD	20m
	Warteg	Test proyectivo	TPW	25m
Medio	Wais	Test de inteligencia	TIW	60 a 90 m
	DISC	Test de personalidad	TPD	20m
	Warteg	Test proyectivo	TPW	25m
	O fig. Humana		o TPF	Sin limite
Bajo	Wais	Test de inteligencia	TIW	60 a 90 m
	DISC	Test de personalidad	TPD	20m
	Fig. Humana	Test proyectivo	TPF	Sin limite

Corresponde solo al psicólogo el uso de los Test empleados, ya que “Los materiales e instrumentos de evaluación e intervención psicológicos son de uso exclusivo del profesional psicólogo.” (Ley N° 28369, Ley del Trabajo del Psicólogo, DECRETO SUPREMO N° 007-2007-SA, Art. 14).

- Entrevista Psicolaboral

Es importante entrar en confianza con el candidato al inicio de la entrevista, para que éste pueda sentirse más a gusto, para ello se le saluda y se le explica que se realizará una entrevista, pero no hay porque ponerse nervioso.

Se indaga más minuciosamente sobre su experiencia laboral y después se procede a evaluar si tiene las competencias que el puesto requiere. Para lo cual,

es recomendable tener en mente las competencias específicas que se le podría evaluar al momento de la entrevista.

Al finalizar la entrevista, se le da detalles sobre el puesto, la remuneración o datos de la empresa del cliente o de la consultora.

- **Observación:**

A continuación, se observa las conductas del candidato.

Es importante registrar lo observado en una ficha. (Formato de observación).

De acuerdo a las evaluaciones y a la entrevista, se procede a escoger a los mejores candidatos para formar la terna.

- **Verificación de referencias:**

Se procede a realizar las referencias de los candidatos que conforman la terna.

Revisando los formatos de referencias

- **Presentación de finalistas y entrevista final**

En este paso se le envía los datos generales de la terna en un cuadro a nuestro cliente para que este pueda programar el día y el lugar de la entrevista. De acuerdo a su criterio el cliente escogerá a uno de ellos para que ocupe el puesto requerido.

- **Entrega del Informe de Selección Psicolaboral**

Se procede a realizar el informe Psicolaboral en base a la entrevista y a las evaluaciones psicológicas aplicadas al candidato. Dicho informe también se envía a nuestro cliente.

- **Tabulación de base de datos y Cartas de agradecimiento**

Se coloca en una base de datos a todos los candidatos, en dicha Base deberá ir registrada la información laboral de los postulantes.

Finalmente se envía cartas de agradecimiento a los postulantes que participaron en el proceso de selección.

3.2.3.6. Cronograma de actividades

El cronograma de actividades que se lleva a cabo en la selección de personal se presenta en la Tabla N° 08.

Tabla N° 08

Cronograma de actividades para la selección de personal

	Actividades	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
1	Consulta del perfil del puesto										
2	Publicación de la oferta laboral										
3	Revisión de los CV de los candidatos										
4	Preselección										
5	Aplicación del Test										
6	Entrevista Psicolaboral y observación										
7	Verificación de referencias										
8	Presentación de finalistas y entrevista con el cliente										
9	Entrega de informe y selección										
10	Tabulación de base de datos y carta de agradecimiento										

Fuente: Elaboración propia

3.2.3.7. Análisis de los resultados

A través de las evaluaciones se evitaron los despidos de los trabajadores; se tomaron las decisiones de capacitar a algunos colaboradores para mejorar sus aptitudes y desempeño. Los resultados obtenidos en la selección de personal permitieron contar con colaboradores de primer nivel. Este servicio se extendió a terceros, logrando una gran aceptación por la efectividad y óptima selección del personal.

CAPÍTULO 4: PRINCIPALES CONTRIBUCIONES

4.1. CONTRIBUCIONES COMO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

En la experiencia profesional se desarrollaron diversas actividades inherentes a la especialidad de la psicología organizacional, como:

- a) Diagnóstico situacional de la empresa, donde se observó, analizó e identificó la situación real de la empresa; es decir, como se encontraba en ese momento. Identificando la carencia del área de Recursos Humanos o Gestión del Talento Humano, ya que es una actividad directamente relacionada y que completa el modelo de negocio.
- b) Implementación del área de Gestión del talento humano; luego del resultado del diagnóstico situacional, se procedió a la implementación del área de Gestión del Talento Humano. Creando un espacio físico, con la privacidad del caso y conformada inicialmente por un psicólogo organizacional, un asistente y un practicante; contando todos con la formación en psicología.
- c) Se emplearon herramientas útiles y prácticas en su aplicación, para apoyar el crecimiento organizacional y el desarrollo de los colaboradores, entre ellas:
 - Clima y cultura laboral
 - Evaluación de desempeño
 - Selección de personal
 - Coaching: coaching Ejecutivo
 - Evaluación de 360° grados.

Por cuestiones de practicidad se tratará sobre las herramientas del coaching ejecutivo y evaluación de 360 °.

4.2. COACHING

El coaching consiste en un acompañamiento, en una relación profesional continua donde se consiguen resultados sin precedentes, extraordinarios en la vida, profesión, negocio, o empresa de las personas. El proceso de coaching consiste en profundizar los conocimientos en la persona, profundizar en su conocimiento, incrementar su potencial, su rendimiento y mejorar su calidad de vida, logrando los objetivos propuestos.

El coaching tiene y nace de una base filosófica y científica, de trabajos de Heidegger, Spinoza, Austin, Flores, Searle, y Maturana, entre otros.

El coaching tiene pilares y procedimientos donde las personas obtenemos resultados, que son producto del tener, pero esto depende de las acciones que tomamos, que son el dominio del hacer. Así, nuestra postura como observadores cambia respecto a nuestro actuar, a las acciones que tomamos y están relacionadas con la manera en que nos observamos a y observamos el mundo, esto permite el dominio del ser.

a) Coaching Ejecutivo

El Coaching Ejecutivo como el coaching de vida, el team coaching; es un proceso de acompañamiento y se realiza a través de una relación de ayuda entre un cliente referido, sugerido o gestionado por la empresa en una organización. Se plantean objetivos mutuamente; es decir entre el cliente y el coach, y este último utiliza una gran variedad de herramientas, técnicas y métodos de comportamiento para lograr que el cliente alcance sus objetivos, para optimizar su rendimiento e incrementar su productividad. En consecuencia, mejorará la eficacia y eficiencia de su organización; esto se realiza mediante un acuerdo y contrato de coaching definido formalmente. Existen varios métodos, modelos o formas de Coaching Ejecutivo donde, cada Coach suele determinar su propio estilo y procesamiento. Dentro de los tipos de coaching ejecutivo se encuentra el coaching para las técnicas, coaching para rendimiento, coaching para el desarrollo y coaching para la agenda del ejecutivo.

b) Importancia del Coaching Ejecutivo

El objetivo primordial del Coaching Ejecutivo está orientado siempre a mejorar los resultados de la organización; ello se logra incrementando los ingresos y reduciendo los costos. El trabajo del Coaching para ejecutivos no es simplemente intuitivo y no es solo un proceso mecanicista, siempre y en todo momento debe orientarse y avanzar paralelamente en conjunto a las estrategias de negocio de la organización y se justifica con el aporte de los resultados reales del negocio; los Coach, deben conocer, entender el modo en que opera la empresa y cuáles son las dificultades internas y externas que enfrentan. Los resultados se presentan casi de forma inmediata, el coaching para ejecutivos genera una mejora en el rendimiento laboral de los colaboradores y debe realizarse en un plazo no mayor a seis meses con una evaluación provisional (Goldsmith, Lyons, & Freas, 2001).

c) Objetivos del Coaching Ejecutivo

Podríamos considerar como objetivos del coaching ejecutivo:

1. Que el funcionario, directivo o gerente se desarrolle en el aspecto profesional como el personal, con el fin de lograr y cumplir sus funciones de forma óptima como líder, gerente o ejecutivo.
2. El proceso de coaching ejecutivo aplicado debe tener un impacto en el desarrollo personal y debe tener un impacto transversal en todas las áreas y niveles de la organización.

Podemos concluir que el coaching está orientado a todas las personas principalmente con responsabilidades sustanciales dentro de la organización. Tanto los que ya tienen dicha responsabilidad, como para aquellos de reciente promoción o contratación.

d) Beneficios del Coaching Ejecutivo

1. La percepción y sensación de algunos gerentes y ejecutivos de estar sorprendidos por los nuevos retos y responsabilidades por asumir.
2. El escaso poco que los ejecutivos tienen para ellos mismos, dada sus funciones y su responsabilidad de eficiencia permanente, aumentando la productividad y optimizando la calidad del servicio al cliente.

3. La presión con la que tienen que lidiar día a día y su retroalimentación de esta.
4. El aislamiento que experimentan al no poder transmitir los problemas a sus colaboradores; ya que una de las responsabilidades que manejan es la de transmitir seguridad, motivación y protegerlos de los temores. Y, porque les cuesta reconocer que hay situaciones que les sobrepasan y no los pueden controlar, como determinados retos y responsabilidades nuevas.
5. Suelen ser más competentes en las habilidades duras más que en las habilidades blandas; así como las habilidades sociales resultan necesarias en el puesto asignado, las actividades de este orden tienen que practicarse e interiorizarse.
6. La necesidad y responsabilidad permanente que tiene toda organización de estar incrementando la productividad progresivamente.

e) Etapas de un proceso de Coaching Ejecutivo

La selección de los ejecutivos, directivos o colaboradores clave, en los cuales la organización tiene interés en realizar un proceso de coaching que este orientado a la excelencia personal y directiva, o personal ejecutiva cuyo desempeño necesita desarrollado y optimizado.

El coachee deberá aceptar y estar siempre colaborando en realizar el proceso de acompañamiento que le exigirá un espacio de trabajo adicional y algunos compromisos pactados para su mejora profesional.

Primeras entrevistas y valoraciones

El proceso se inicia con la realización de un Diagnóstico Directivo concreto; es decir, iniciar con un diagnóstico situacional, donde se detalle el punto de inicio del ejecutivo y sus características de comportamiento, personalidad y actitud. Para esto, se efectúan evaluaciones cuestionarios, así como un grupo de test y herramientas que darán la pauta de un efectivo acompañamiento de parte del Coach. Este Diagnóstico es personal y confidencial, salvo que el coachee autorice su divulgación. El diagnóstico también se enfoca en definir las habilidades y competencias gerenciales del ejecutivo o colaborador.

En la entrevista de devolución del Diagnóstico: Se tratará y hablará con el colaborador o ejecutivo para explicarle lo que se ha observado en los rasgos de su personalidad y estilo de comunicación, y aquellos en los que debe mejorar.

El fin de la entrevista es contrastar si el coachee tiene la misma o igual percepción de su situación, y si está de acuerdo en trabajar en esos puntos en concreto. En esta misma entrevista, aplicando la mayéutica, se le dan las instrucciones para que elabore personalmente su Plan de Desarrollo Directivo, el cual deberá hacerle llegar al Coach para posteriormente realizar un feedback al coachee.

La entrevista para fijar los objetivos de desarrollo empezando por el Diagnóstico y el Plan personal. Se debe celebrar un contrato en el que el Coach se compromete a acompañarlo en el proceso y ayudarlo a lograr sus objetivos, y el ejecutivo se compromete a ser acompañado y trabajar para el mismo fin.

El Encuadre y Entrevistas de Desarrollo. A partir de este punto se realizarán una serie de entrevistas periódicas, de cuarenta y cinco minutos, aproximadamente, con intervalos de diez, quince o veinte días. En estas entrevistas ya se profundizará y trabajará sobre los objetivos personales o profesionales, se irán desarrollando poco a poco, poniendo en práctica, revisando, corrigiendo, y se irá confirmando si el Plan de desarrollo y la acción es efectiva. De no ser así, se revisaría el Diagnóstico, se reestructurará el nuevo modelo a trabajar sobre los objetivos, buscando siempre la excelencia y el desarrollo del coachee en el proceso de Coaching.

4.3. EVALUACIÓN DE 360° GRADOS

Martha Alles, (2015) “Es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado en general por grandes organizaciones. La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y colaboradores. Por ejemplo, a una persona la evalúa su jefe, como en un esquema tradicional, y además el jefe del jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisados, etc. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de factibilidad del sistema.”

La evaluación de 360 grados es un procedimiento que permite y posibilita que un colaborador sea evaluado por todo su entorno como: jefes, pares, autoevaluación y colaboradores; también puede incluirse a clientes o proveedores. La evaluación de

360° grados es la forma más provechosa de valorar el desempeño, ya que tiene como objetivo el procurar la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, además del jefe todas aquellas personas que reciben el servicio de la persona, llámese cliente interno o externo. Este es una evaluación sencilla y clara: consiste en la observación de factores de comportamientos en el desarrollo diario de su práctica profesional y en que un grupo de personas valore por otro medio o una serie de factores predefinidos. Y consiste en un cuestionario sin identificar al evaluador; donde se valora la efectividad del evaluado en distintos aspectos en condiciones normales de trabajo y se valora las competencias en condiciones especiales.

Proceso de evaluación de 360° grados

- Primero se define las competencias tanto cardinales como específicas de la organización y del puesto según corresponda.
- Diseñar la herramienta; entrevista, cuestionario o formulario de evaluación.
- Elegir a las personas que van a intervenir como evaluadores: jefes, pares, colaboradores, clientes internos y clientes externos.
- Iniciar el proceso de evaluación con los interesados y los evaluadores.
- Procesar de los datos obtenidos de las evaluaciones.
- Comunicación de los resultados a los interesados y a quien corresponda.
- Informes personales, solo al evaluado. Salvo autorice su divulgación.

La evaluación 360° es una herramienta que se utiliza para el desarrollo de personas, para que las personas o colaboradores mejoren y pertenezcan a una pequeña, mediana o gran organización. Su aplicación implica confianza y confidencialidad entre sus participantes.

Claves para el éxito de una aplicación de 360° grados

- Una prueba piloto
- La herramienta
- Los manuales de instrucción
- Entrenamiento a evaluadores y evaluados.
- Los informes.
- Procesamiento externo.
- Seguimiento con los evaluados.

- La devolución a los evaluados.
- Continuidad.

Informe al evaluado: se confecciona por privacidad y confidencialidad un único ejemplar de evaluación de 360° por cada persona evaluada, y solo será entregado en forma directa al evaluado. Este informe tiene que ser objetivo y claro, con una breve explicación de cuál fue la metodología utilizada y los gráficos explicativos de los resultados; así mismo debe acompañarse con una breve aportación y explicación de las competencias que se debe mejorar.

Informe al Directorio o Gerencia: estos deben recibir por parte del consultor un resumen de lo desarrollado y actuado. Básicamente debe ser informado sobre el resultado final consolidado las evaluaciones de 360° en relación con las competencias cardinales.



CONCLUSIONES

1. La experiencia alcanzada en el área de gestión del talento humano resulta necesaria para la consolidación y formación profesional en la especialidad de la psicología organizacional.
2. La experiencia profesional como psicólogo organizacional, se desarrolló en una empresa consultora en la ciudad de Arequipa, donde presentan los servicios de gestión empresarial, gestión del talento humano y capacitaciones, siendo de gran aporte para el desarrollo de los colaboradores y el crecimiento de la empresa.
3. Las labores en la empresa se iniciaron con la ejecución del diagnóstico situacional; donde se tuvo como respuesta la implementación del área de gestión del talento humano y una de las actividades de inicio, fue la de selección de personal, elaboración del perfil de puestos, clima laboral y capacitaciones en comunicación y desarrollo de habilidades blandas.
4. Como psicólogo organizacional de la Empresa Consultora se desarrollaron las principales funciones: selección de personal, evaluación del clima laboral, evaluación de desempeño, manual del perfil de puestos y escala salarial entre las principales.
5. Se identificó la cultura organizacional, se mejoró el clima laboral, se capacitó continuamente a los colaboradores, se realizaron actividades grupales y se consiguió mejorar la comunicación interpersonal e intrapersonal de los colaboradores.
6. Como principales contribuciones adicionales y dentro del campo de la psicología organizacional, se realizaron actividades como capacitaciones, coaching, coaching ejecutivo, PNL, Evaluación de 360 grados, los cuales fueron elaborados y desarrollados para el mejor desempeño de los colaboradores.
7. Se realizaron evaluaciones por competencias, evaluaciones de 360 grados, cuestionarios para mejorar el clima laboral, el test de BarOn, el DISC, etc. Llegando a obtener resultados satisfactorios, corrigiendo actitudes y mejorando el nivel de eficiencia de los colaboradores internos y externos.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda el aprendizaje y la capacitación continua para fortalecer la profesión como psicólogo organizacional.
2. Mantener los servicios de un equipo profesional en Gestión del talento Humano, liderado por un psicólogo organizacional que cuente con la experiencia necesaria.
3. Ampliar y dinamizar los servicios en el área de Gestión del Talento Humano, completando todas las actividades inherentes a la psicología organizacional.
4. Mejorar, optimizar y digitalizar los procesos de selección de personal, evaluación del clima laboral, evaluación de desempeño y otras herramientas de uso en la psicología organizacional.
5. Programar y ejecutar capacitaciones periódicas a los colaboradores, facilitadores y gerentes de la Empresa Consultora.
6. Revisar el plan estratégico de la empresa respecto al área de gestión del talento humano y encaminar su buen desarrollo por lo menos una vez al año.
7. Realizar actividades grupales entre los colaboradores de la Empresa Consultora, para mantener el buen clima laboral y fortalecer la cultura organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2008). Desarrollo del Talento Humano basado en competencias. Buenos Aires, Argentina, Editorial Granica.
- Alles, M. (2013). Dirección estratégica de Recursos Humanos gestión por competencias. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Alles, M. (2015). Desempeño por competencias Evaluación de 360°. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Alles, M. (2010). Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Anastasi, A. & Urbina, S. (1998). Tests Psicológicos. Séptima Edición. México: Prentice Hall.
- Arévalo, M. (2013). Coaching ejecutivo. México.
- Borja, I., & Pérez, E. (2005). Rol y posicionamiento del psicólogo organizacional en la Ciudad de Cartagena de Indias. Cartagena, Colombia.
- Cárdenas, F. (2013). El rol del psicólogo organizacional en un mercado globalizado. Universidad de ICESI, Santiago de Cali, Colombia.
- Castro, G. (2016). Manual Psicología Organizacional. Lima, Perú: Universidad Inca Garcilaso de La Vega.
- Chiavenato, I. (1986). Introducción a la teoría General de la Administración. Bogotá, Colombia, Mc Graw Hill.
- Duhne, C., Garza, R. & Quintanilla, A. (2014). Coaching Ejecutivo. México: Editorial Trillas.
- López, Rincón, Zuleta, López, Giraldo, Gómez, M. (2013). Rol del psicólogo en las organizaciones. Revista Virtual Universitaria de Envigado, Colombia
- More, J. (2011). Coaching. Madrid, España: Editorial Paidos.
- Myers, D. (2000). Psicología Social. Sexta Edición. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Papalia, D. & Wendkos, S. (1997). Desarrollo Humano. Sexta Edición. México: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. Decimoquinta edición, México: Editorial Pearson.
- Villa, J. & Caperán, J. (2010). Manual de Coaching. Barcelona, España: Editorial Bresca.

ANEXOS

ANEXO N° 01: CUESTIONARIO PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Nombre de la Organización de Salud:
2. Tipo de Organización: [1] PUBLICA [2] PRIVADA [3] CONVENIO
3. Sub Sector: [1] DIRECCIÓN [2] ADMINISTRATIVO [3] DOCENTE
[4] OTRO
4. Ubicación Geográfica: [1] Costa [2] Sierra [3] Selva
5. Código del cuestionario:
6. Edad:
7. Sexo: [1] Femenino [2] Masculino
8. Grupo Ocupacional: (1) Administrativo (2) Docente
9. Profesión.....
10. Condición: [1] Nombrado [2] Contratado [3] Otro
11. Tiempo trabajando en la Institución.....
12. Tiempo trabajando en el Puesto Actual:

Ítems	Descripción	Rpta
1	Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer	
2	Me río de bromas	
3	Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión	
4	La innovación es característica de nuestra organización	
5	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas	
6	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo	
7	Mi jefe está disponible cuando se le necesita	
8	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable	
9	Las cosas me salen perfectas	
10	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi trabajo	
11	Mi trabajo es evaluado en forma adecuada	
12	Es fácil para mis compañeros, que sus nuevas ideas sean consideradas	
13	Las tareas que desempeño corresponden a mi función	
14	En mi organización participo en la toma de decisiones	

15	Estoy sonriente	
16	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa	
17	Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios	
18	La limpieza de los ambientes es adecuada	
19	Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización	
20	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización	
21	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo	
22	Cometo errores	
23	Estoy comprometido con mi organización	
24	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito	
25	En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo	
26	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito	
27	Mi salario y beneficios son razonables	
28	Cuando he encontrado algo lo he devuelto a su dueño	
29	Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo	
30	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo	
31	Me interesa el desarrollo de mi organización educativa	
32	He mentido	
33	Recibo buen trato en mi organización	
34	Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes	

Rara Vez o Nunca. (1), Pocas Veces. (2), Algunas Veces. (3), Muchas Veces. (4), Siempre. (5)

Muchas gracias, apreciamos su colaboración.

ANEXO N° 02: CLIMA LABORAL - TEST DE BarOn

Descripción	Rpta
1. Para superar las dificultades que se me presentan actúo paso a paso.	
2. Me resulta difícil disfrutar la vida.	
3. Prefiero un tipo de trabajo en el cual me indiquen casi todo lo que debo hacer.	
4. Sé cómo manejar los problemas más desagradables.	
5. Me agradan las personas que conozco.	
6. Trato de valorar y darle el mejor sentido a mi vida.	
7. Me resulta relativamente fácil expresar mis sentimientos.	
8. Trato de ser realista, no me gusta fantasear ni soñar despierto (a).	
9. Entro fácilmente en contacto con mis emociones.	
10. Soy incapaz de demostrar afecto.	
11. Me siento seguro (a) de mí mismo (a) en la mayoría de las situaciones.	
12. Tengo la sensación que algo no está bien en mi cabeza.	
13. Tengo problemas para controlarme cuando me enojo.	
14. Me resulta difícil comenzar cosas nuevas.	
15. Frente a una situación problemática obtengo la mayor cantidad de información para comprender mejor lo que está pasando.	
16. Me gusta ayudar a la gente.	
17. Me es difícil sonreír.	
18. Soy incapaz de comprender cómo se sienten los demás.	
19. Cuando trabajo con otras personas, tiendo a confiar más en las ideas de los demás que en las mías	
20. Creo que tengo la capacidad para poder controlar las situaciones difíciles.	
21. No puedo identificar mis cualidades, no sé realmente para qué cosas soy bueno	
22. No soy capaz de expresar mis pensamientos.	
23. Me es difícil compartir mis sentimientos más íntimos.	
24. No tengo confianza en mí mismo	
25. Creo que he perdido la cabeza.	
26. Casi todo lo que hago, lo hago con optimismo.	

27. Cuando comienzo a hablar me resulta difícil detenerme.	
28. En general, me resulta difícil adaptarme a los cambios.	
29. Antes de intentar solucionar un problema me gusta obtener un panorama general yo mismo.	
30. No me molesta aprovecharme de los demás, especialmente si se lo merecen.	
31. Soy una persona bastante alegre y optimista.	
32. Prefiero que los otros tomen las decisiones por mí.	
33. Puedo manejar situaciones de estrés sin ponerme demasiado nervioso	
34. Tengo pensamientos positivos para con los demás.	
35. Me es difícil entender cómo me siento.	
36. He logrado muy poco en los últimos años.	
37. Cuando estoy enojado (a) con alguien se lo puedo decir.	
38. He tenido experiencias extrañas que son inexplicables.	
39. Me resulta fácil hacer amigos (as).	
40. Me tengo mucho respeto.	
41. Hago cosas muy raras.	
42. Soy impulsivo (a) y esto me trae problemas.	
43. Me resulta difícil cambiar de opinión.	
44. Tengo la capacidad para comprender los sentimientos ajenos.	
45. Lo primero que hago cuando tengo un problema es detenerme a pensar.	
46. A la gente le resulta difícil confiar en mí.	
47. Estoy contento (a) con mi vida.	
48. Me resulta difícil tomar decisiones por mí mismo (a).	
49. No resisto el estrés.	
50. En mi vida no hago nada malo.	
51. No disfruto lo que hago.	
52. Me resulta difícil expresar sin sentimientos más íntimos.	
53. La gente no comprende mi manera de pensar.	
54. En general, espero que suceda lo mejor.	

55. Mis amistades me confían sus intimidades.	
56. No me siento bien conmigo mismo (a).	
57. Percibo cosas extrañas que los demás no ven.	
58. La gente me dice que baje el tono de voz cuando discuto.	
59. Me resulta fácil adaptarme a situaciones nuevas.	
60. Frente a una situación problemática, analizo todas las opciones y luego opto por la que considero mejor.	
61. Si veo a un niño llorando me detengo a ayudarlo a encontrar a sus padres, aunque en ese momento tengo otro compromiso.	
62. Soy una persona divertida.	
63. Soy consciente de cómo me siento.	
64. Siento que me resulta difícil controlar mi ansiedad.	
65. Nada me perturba.	
66. No me entusiasman muchos mis intereses.	
67. Cuando no estoy de acuerdo con alguien siento que se lo puedo decir.	
68. Tengo una tendencia a perder contacto con la realidad ya fantasear.	
69. Me es difícil relacionarme con los demás.	
70. Me resulta difícil aceptarme tal como soy.	
71. Me siento como si estuviera separado (a) de mi cuerpo.	
72. Me importa lo que puede sucederle a los demás.	
73. Soy impaciente.	
74. Puedo cambiar mis viejas costumbres.	
75. Me resulta difícil escoger la mejor solución cuando tengo que resolver un problema	
76. Si pudiera violar la ley sin pagar las consecuencias, lo haría en determinadas situaciones.	
77. Me deprimó.	
78. Sé cómo mantener la calma en situaciones difíciles.	
79. Nunca he mentado.	

80. En general me siento motivado para seguir adelante, incluso cuando las cosas se ponen difíciles.	
81. Trato de seguir adelante con las cosas que me gustan.	
82. Me resulta difícil decir no, aunque tenga el deseo de hacerlo.	
83. Me dejo llevar por mi imaginación y mis fantasías.	
84. Mis relaciones más cercanas significan mucho, para mí como para mis amigos.	
85. Me siento feliz conmigo mismo (a).	
86. Tengo reacciones fuertes, intensas que son difíciles de controlar.	
87. En general, me resulta difícil realizar cambios en mi vida cotidiana.	
88. Soy consciente de lo que me está pasando, aun cuando estoy alterado (a).	
89. Para poder resolver una situación que se presenta, analizo todas las posibilidades existentes.	
90. Soy respetuoso (a) con los demás.	
91. No estoy muy contento (a) con mi vida.	
92. Prefiero seguir a otros, a ser líder.	
93. Me resulta difícil enfrentar las cosas desagradables de la vida.	
94. Nunca he violado la ley.	
95. Disfruto de las cosas que me interesan.	
96. Me resulta relativamente fácil decirle a la gente lo que pienso.	
97. Tengo tendencia a exagerar.	
98. Soy sensible a los sentimientos de las otras personas.	
99. Mantengo buenas relaciones con la gente.	
100. Estoy contento (a) con mi cuerpo.	
101. Soy una persona muy extraña.	
102. Soy impulsivo (a).	
103. Me resulta difícil cambiar mis costumbres.	
104. Considero que es importante ser un (a) ciudadano (a) que respeta la ley.	
105. Disfruto las vacaciones y los fines de semana.	
106. En general: tengo una actitud positiva para todo, aun cuando surjan inconvenientes.	

107. Tengo tendencia a apegarme demasiado a la gente.	
108. Creo en mi capacidad para manejar los problemas más difíciles.	
109. No me siento avergonzado (a) por nada de lo que he hecho hasta ahora.	
110. Trato de aprovechar al máximo las cosas que me gustan.	
111. Los demás piensan que no me hago valer, que me falta firmeza.	
112. Soy capaz de dejar de fantasear para inmediatamente ponerme a la realidad.	
113. Los demás opinan que soy una persona sociable.	
114. Estoy contento (a) con la forma en que me veo.	
115. Tengo pensamientos extraños que los demás no logran entender.	
116. Me es difícil describir lo que siento.	
117. Tengo mal carácter.	
118. Por lo general, me trabo cuando analizo opciones para resolver un problema.	
119. Me es difícil ver sufrir a la gente.	
120. Me gusta divertirme.	
121. Me parece que necesito de los demás, más de lo que ellos me necesitan.	
122. Me pongo ansioso.	
123. Nunca tengo un mal día.	
124. Intento no herir los sentimientos de los demás.	
125. No tengo idea de lo que quiero hacer en mi vida.	
126. Me es difícil hacer valer mis derechos.	
127. Me es difícil ser realista.	
128. No mantengo relación con mis amistades.	
129. Mis cualidades superan a mis defectos y esto me permite estar contento (a) conmigo mismo	
130. Tengo una tendencia de explotar de rabia fácilmente.	
131. Si me viera obligado a dejar mi casa, me sería difícil adaptarme nuevamente.	
132. En general, cuando comienzo algo nuevo tengo la sensación que voy a fracasar.	
133. He respondido sincera y honestamente a las frases anteriores.	

Rara Vez o Nunca. (1), Pocas Veces. (2), Algunas Veces. (3), Muchas Veces. (4), Siempre. (5)

ANEXO N° 03: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - EVALUACIÓN 360°

EVALUACIÓN 360°

¿A quién está evaluando?:	Fecha:
¿Qué cargo ocupa Ud.?:	Fecha de Ingreso:

Instrucciones: Por favor marcar en el recuadro la relación que Ud. tiene con el trabajador que se está evaluando:

SOY SU JEFE	SOY SU PAR	SOY SU SUBORDINADO	SOY YO
----------------	------------	-----------------------	--------

A continuación, le presentamos diferentes cuadros, cada uno permite saber cómo el trabajador cumplió sus funciones. Lea cuidadosamente todo el cuadro y marque solo una Opción, elija la que Ud. considere que es correcta en el trabajador que se está evaluando.

Opción	CUADRO DE RESPONSABILIDAD
1	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.
2	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.
3	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
4	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.

Opción	CUADRO DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE
1	Da inmediata respuesta al requerimiento de los clientes. Soluciona rápidamente los problemas que puedan presentarse. Se siente responsable e intenta corregir los errores cometidos.
2	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes. Es especialmente servicial en los momentos críticos.
3	Defiende y representa los intereses del cliente dentro de la empresa más allá de la relación formal establecida, ejecutando las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente para lograr su satisfacción.
4	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas; sólo siente que ha hecho bien su trabajo cuando el cliente manifiesta que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas y demuestra su entusiasmo y deleite.

Opción	CUADRO DE DINAMISMO
1	Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas: su rendimiento decrece en esas situaciones.
2	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.
3	Demuestra dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar.
4	Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por ello se vea afectado su nivel de actividad. Es reconocido por subordinados y pares como un motor que transmite energía al grupo que está a su cargo. Transmite esa energía a todo lo que emprende.

Opción	CUADRO DE INTEGRIDAD
1	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede expresárselos a otros. Dice lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.
2	Desafía a otros a actuar de acuerdo con sus valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo.
3	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas aunque puedan molestar a un viejo amigo.
4	Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.

Opción	CUADRO DE TOLERANCIA A LA PRESIÓN
1	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.
2	Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.
3	Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
4	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

Opción	CUADRO DE DESEMPEÑO GENERAL
1	No cumple con las finalidades del puesto ni con el logro de las metas establecidas
2	Logra los resultados mínimos esperados a las exigencias del puesto, requiere un plan de mejoramiento a corto plazo.
3	En forma consistente logra los resultados esperados de acuerdo con las exigencias del puesto y/o actividades asignadas. Requiere capacitación para lograr la perfección.
4	Su trabajo es mejor de lo esperado, logra resultados que exceden a las exigencias del puesto y/o actividades asignadas, se merece algún tipo de recompensa o reconocimiento por su desempeño.

DIVISIÓN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

EVALUACIÓN 360°

¿A quién está evaluando?:	Fecha:
¿Qué cargo ocupa Ud.?:	Fecha de Ingreso:

Instrucciones: Por favor marcar en el recuadro la relación que ud. tiene con el trabajador que se está evaluando:

SOY SU JEFE	SOY SU PAR	SOY SU SUBORDINADO	SOY YO
----------------	------------	-----------------------	-----------

A continuación, le presentamos diferentes cuadros, cada uno permite saber cómo el trabajador cumplió sus funciones. Lea cuidadosamente todo el cuadro y marque solo una Opción, elija la que Ud. considere que es correcta en el trabajador que se está evaluando.

Opción	CUADRO DE LIDERAZGO
1	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.
2	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.
3	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.
4	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.

Opción	CUADRO DE NEGOCIACIÓN
1	Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrando la negociación en las personas que la realizan.
2	Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.
3	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.
4	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.

Opción	CUADRO DE TOLERANCIA A LA TENSIÓN
1	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.
2	Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.
3	Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
4	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

Opción	CUADRO DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
1	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.
2	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
3	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.
4	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.

Opción	CUADRO DE INICIATIVA
1	Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.
2	Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.
3	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
4	Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.

Opción	CUADRO DE DESEMPEÑO GENERAL
1	No cumple con las finalidades del puesto ni con el logro de las metas establecidas
2	Logra los resultados mínimos esperados a las exigencias del puesto, requiere un plan de mejoramiento a corto plazo.
3	En forma consistente logra los resultados esperados de acuerdo con las exigencias del puesto y/o actividades asignadas. Requiere capacitación para lograr la perfección.
4	Su trabajo es mejor de lo esperado, logra resultados que exceden a las exigencias del puesto y/o actividades asignadas, se merece algún tipo de recompensa o reconocimiento por su desempeño.

ANEXO N° 04: SELECCIÓN DE PERSONAL- FICHA DE ENTREVISTA

FICHA DE ENTREVISTA		CÓDIGO: CAPACIT-STR-1
NOMBRE DEL CANDIDATO		
TELÉFONO/ EMAIL		
FECHA DE ENTREVISTA		
1.- Trayectoria Laboral:		
Cuénteme como comenzó a trabajar en esta área.		
Cuénteme un día típico de su trabajo actual/último.		
¿En qué contexto se desvincula de la empresa o busca otra oportunidad laboral?		
2.- Motivación para laborar:		
¿Qué nuevos objetivos profesionales se ha propuesto y qué ha hecho para alcanzarlos?		
¿Qué valora más usted en sus compañeros de trabajo?		
¿Qué característica personal le resulta más difícil de tolerar en sus compañeros de trabajo?		
¿Qué objetivos tiene a largo plazo?		
3.- Preguntas:		
¿Para quienes ha brindado Ud. capacitación?		
¿Cuáles fueron sus temas de capacitación?		
¿Qué temas son de su preferencia?		
¿Cuáles son los pasos que usted utiliza para dar una buena capacitación?		
¿Cómo realizó el paso 1, 2, 3,4,...?		

A continuación, puntuar las competencias evaluadas.

1: Bajo--- 2: Medio Bajo--- 3: Medio--- 4: Medio Alto--- 5: Alto

COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN	PTJ IDEAL	PTJ OBTENIDO				
			1	2	3	4	5
1. Comunicación	Pronuncia bien las palabras y persuade e influye en los participantes.	5					
2. Liderazgo	Puede manejar grupos, incluso participantes difíciles.	5					
3. Dinamismo	Puede dar capacitaciones de corrido y soportar largas horas capacitando, con muchos participantes.	5					
4. Tolerancia a la presión	Tolera la presión de los clientes, los grupos de participantes, tolera comentarios intimidantes.	5					
5. Impacto	Sus capacitaciones tienen impacto dejando huella en los participantes, haciendo que ellos aprendan y se note a post, mejores resultados.	5					
6. Actitud de servicio	Posee adecuada actitud en todo momento, facilita el aprendizaje.	4					
7. Proactividad	Toma precauciones en la preparación de la capacitación y en el desarrollo de la misma.	5					
8.- Innovación	Realiza presentaciones innovadoras, empleando métodos apropiados, logrando que cada charla tenga un propio sello.	5					

FORTALEZAS FRENTE AL CARGO

Que aspectos en el candidato son fuertes para el desarrollo del cargo.

**ANEXO N° 05: SELECCIÓN DE PERSONAL-TEST DE INTELIGENCIA
EMOCIONAL DISC**

Ordenados en columnas, se observan 28 grupos de 4 palabras cada uno. Para cada grupo, elija aquella que más lo represente y marque con una X en la columna +; además, elija la que menos se acerca a lo que usted habitualmente es y marque con una X en la columna -.

CONTESTE CON SINCERIDAD, SIN DETENERSE DEMASIADO TIEMPO EN CADA UNA.

Ejemplo:

	+	-
Disciplinado		X
Generoso		
Alegre	X	
Persistente		

1		8		15		22					
	+	-		+	-		+	-			
Entusiasta			Extravertido			Popular			Impulsivo		
Rápido			Precavido			Reflexivo			Detallista		
Lógico			Constante			Tenaz			Energético		
Apacible			Impaciente			Calmado			Tranquilo		
2		9		16		23					
Cauteloso			Discreto			Analítico			Sociable		
Decidido			Complaciente			Audaz			Sistemático		
Receptivo			Encantador			Leal			Vigoroso		
Bondadoso			Insistente			Promotor			Tolerante		
3		10		17		24					
Amigable			Valeroso			Sociable			Cautivador		
Preciso			Motivador			Paciente			Contento		
Franco			Pacífico			Autosuficiente			Exigente		
Tranquilo			Perfeccionista			Certero			Normado		

4			11			18			25		
Elocuente			Reservado			Adaptable			Discutidor		
Controlado			Atento			Resuelto			Metódico		
Tolerante			Osado			Prevenido			Comedido		
Decisivo			Alegre			Vivaz			Desenvuelto		
5			12			19			26		
Atrevido			Estimulante			Agresivo			Jovial		
Concienzudo			Gentil			Impetuoso			Preciso		
Comunicativo			Perceptivo			Amistoso			Directo		
Moderado			Independiente			Discerniente			Ecuánime		
6			13			20			27		
Ameno			Competitivo			Afable			Inquieto		
Ingenioso			Considerado			Compasivo			Amable		
Investigador			Alegre			Cautó			Elocuente		
Arriesgado			Sagaz			Directo			Cuidadoso		
7			14			21			28		
Expresivo			Meticuloso			Evaluador			Prudente		
Cuidadoso			Obediente			Generoso			Pionero		
Dominante			Ideas firmes			Animado			Espontáneo		
Sensible			Alentador			Persistente			Colaborador		

**ANEXO N° 06: SELECCIÓN DE PERSONAL-INFORME DE SELECCIÓN
PSICOLABORAL**

POSTULANTE:

CARGO:

EMPRESA:

FECHA DE EVALUACIÓN:

FORMACIÓN:

EXPERIENCIA LABORAL:

Empresa :
Puesto :
Tiempo :



**ANEXO N° 07: SELECCIÓN DE PERSONAL-CONDUCTA OBSERVADA
DURANTE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

La participante se presenta a la entrevista puntualmente, se expresa con cierta inseguridad, pero de manera clara y concreta, refleja actitud de empatía y seriedad.

PRETENSIONES SALARIALES: 1200

MOTIVACIÓN POR EL CARGO: Seguir aprendiendo y capacitarse más.

HABILIDADES INTELECTUALES

RANGO INTELECTUAL	BAJO (0-70)	PROMEDIO INFERIOR (71-90)	PROMEDIO (91-110)	PROMEDIO SUPERIOR (111-130)	SUPERIOR (131 +)
CI					

INCA GARCILASO

PERSONALIDAD

FACTORES EVALUADOS	BAJO	PROMEDIO INFERIOR	PROMEDIO	PROMEDIO SUPERIOR	ALTO
Influencia					
Colaboración					
Adaptabilidad					
Optimismo					
Honestidad					
Extroversión					
Responsabilidad					
Estabilidad emocional					
Dominio					

DESCRIPCIÓN

La participante posee deseos de ayudar a los demás, ya que presenta actitud de servicio, tiende a respetar las normas, a ser paciente y leal con los demás, también suele perseverar para lograr las metas establecidas, es por esto que maneja su labora con orden, además, se relaciona de manera congruente con los demás, escuchando y percibiendo lo que se necesita, por otro lado, esto hace que a veces tienda a no expresar sus propias ideas. (Ejm.)

COMPETENCIAS

Competencias Evaluadas	CALIFICACIONES				
	Bajo	Promedio inferior	Promedio	Promedio superior	Superior
Solución de problemas					
Tolerancia a la presión					
Proactividad					
Aprendizaje continuo					
Planificación y organización					
Trabajo en equipo					
Comunicación eficaz					

DESCRIPCIÓN:

Sandra suele adaptarse a los demás para brindar su apoyo, esto le permite tolerar diversas situaciones adversas que se le presenten, también muestra interés por aprender más, organizando su tiempo para poder conseguir los objetivos propuestos por sus jefes, además tiende a comprometerse con su trabajo, propiciando relaciones de confianza y apoyo sin dejar de respetar las normas propuestas por sus jefes.

REFERENCIAS LABORALES:

FECHA:	
EMPRESA:	
REFERENTE:	
CARGO DEL REFERENTE:	
POSTULANTE:	
CARGO:	
PERIODO:	
FUNCIONES:	
RENDIMIENTO LABORAL	
Bajo	Regular Bueno Excelente
FECHA:	
EMPRESA:	
REFERENTE:	
CARGO DEL REFERENTE:	
POSTULANTE:	
CARGO:	
PERIODO:	
FUNCIONES:	
RENDIMIENTO LABORAL	
Bajo	Regular Bueno Excelente

DATOS INFOCORP:

No presenta Deuda	<input checked="" type="checkbox"/>
Deuda con Pago Puntual	<input type="checkbox"/>
Deuda Sin pagar	<input type="checkbox"/>

CONCLUSIÓN:

Recomendable	<input checked="" type="checkbox"/>
Recomendable con Observación	<input type="checkbox"/>
No Recomendable	<input type="checkbox"/>



ANEXO N° 08: COACHING - CONTRATO DE COACHING

Por favor, completar y firmar.

Nombre:

Desde:

Hasta:

Semanal: _____

Número de sesiones: ____ sesiones por semana. Duración: _

Normas básicas de trabajo:

- 1) Cumpliré con el horario programado para la sesión de Coaching.
- 2) Pagaré los honorarios por adelantado.
- 3) Entiendo y acepto que soy responsable por mi bienestar físico, mental y emocional durante las llamadas y durante la ejecución de mis opciones y mis decisiones.
- 4) Soy consciente de que puedo elegir suspender el programa de coaching en cualquier momento.
- 5) Entiendo que el coaching es una relación profesional que tengo con mi coach, que está diseñado para facilitar la creación y el desarrollo de metas personales, profesionales o comerciales, y para desarrollar y llevar a cabo una estrategia y un plan para alcanzar esos objetivos.
- 6) Entiendo que el coaching es un proceso integral que puede involucrar a todas las áreas de mi vida, incluidos: trabajo, finanzas, salud, relaciones, educación y recreación. Reconozco que es exclusivamente mi responsabilidad de decidir cómo manejar estas cuestiones, e implementar las opciones que tengo.
- 7) Entiendo que el proceso de coaching no ofrece el diagnóstico o el tratamiento de los trastornos mentales definidos por la American Psychiatric Association.
- 8) Entiendo que el coaching no es un sustituto de asesoría, psicoterapia, psicoanálisis, cualquier otro tratamiento vinculado a la salud o al abuso de sustancias, y no se utiliza en lugar de cualquier forma de diagnóstico, tratamiento o terapia.

- 9) Si estoy actualmente en tratamiento o bajo el cuidado de un profesional de la salud mental, me comprometo a consultar con él sobre la conveniencia de trabajar con un coach ya que esta persona estará al tanto de mi decisión de mantener la relación con un coach.
- 10) Entiendo que la información utilizada en el proceso de coaching será confidencial a menos que firme lo contrario, por escrito y como excepción de lo requerido por ley.
- 11) Entiendo que algunos de los temas pueden ser compartidos, sin mencionar mi identidad, con otros profesionales, como, por ejemplo, coaches que están en formación, o con fines de consulta.
- 12) Entiendo que el coaching no debe ser usado como un sustituto de asesoramiento legal, médico, financiero, comercial, espiritual o el que brinda cualquier otro profesional calificado. Buscaré orientación profesional independiente para asuntos legales, médicos, financieros, comerciales, espirituales u otros temas. Tengo entendido que todas las decisiones en estas áreas son exclusivamente mías y reconozco que mis decisiones y mis acciones sobre ellas son de mi exclusiva responsabilidad.

Leí, y estoy de acuerdo con lo anterior.

Lugar: _____, _____ de _____ del año _____

Firma del cliente

ANEXO N° 09: COACHING EJECUTIVO-ENCUADRE DEL PROCESO DE COACHING

Bienvenido

¿Qué te motiva a venir?

¿Qué es lo que realmente quieres conseguir?

¿Qué te gustaría llevarte al final del proceso de coaching?

¿Cuál es tu sueño?

NOTAS

PARTE I: Sesión de Coaching Introdutoria: (escribe con total libertad lo que surja en el momento)

Información personal

Cuestionario de Coaching

PRIVADO Y CONFIDENCIAL DE ACUERDO AL CÓDIGO DE ÉTICA DE LA ICF Y LA IAC

Nombres y Apellidos:

Fecha de Nacimiento:

Dirección Laboral:

Tel.
Particular:

Whats App:

Empresa:		Tel. Laboral:	Int:
Mail Personal		Skype	Otros
Estado de pareja:	N° de hijos:	Edades:	
Nombres:			
Hermanos:		Padre:	Madre:
Tu ocupación /Profesión/ es:		Cargo:	
Experiencias anteriores de Terapia ó Coaching			
¿Algún tema de salud importante que valga la pena saber?			
Intereses / aficiones/ Deportes, otros			

Nuestro compromiso: El tema confidencialidad es vital en esta relación. Comprendo que nada sobre esta relación debe ser discutida fuera de nuestra conversación.

En alguna oportunidad cuando referencias para otros puedan ser útiles, jamás mencionaré el nombre o persona que pueda inferir que la conversación tenga que ver contigo como cliente. Por favor, aprovecha esta oportunidad para evaluarte y evaluar tus circunstancias. Aunque pueda resultar difícil ser totalmente honesto con uno mismo, el beneficio que se puede obtener de ello es inmenso, ya que ver las cosas como realmente son significa dar un gran paso hacia los posibles cambios y logros. Muchas gracias.

Aspiraciones

Mencione de 3 a 5 aspiraciones específicas/ resultados / grandes sueños / que quieres lograr en los próximos 12 meses en tu vida y que mejorarían tu vida de forma significativa.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

¿Qué quieres mejorar/ lograr hoy en tu vida?

¿Qué estás buscando cambiar?

¿Para qué lo quieres lograr?

¿Cómo te darás cuenta que has logrado lo que quieres?

¿Cuál es la situación actual que te molesta más o que estas tolerando o aguantando en tu vida?

¿Cómo sabes que estas molesto?

¿Qué es lo más importante en la vida para ti y cómo lo sabes?

¿Cuáles son tus principales preocupaciones y por qué? (personales, laborales, familiares, etc)

¿Crees que hay algo que le falte a tu vida? ¿Qué es lo que haría tu vida más plena?

ASPECTOS DE LA VIDA	Hoy – Valores del 1 al 10	¿Qué es lo que más te gustaría alcanzar en esta Área en los próximos 3 a 6 meses? Explícalo en palabras, cuanto más clara puedes definirlo Más fácil será lograrlo
Trabajo y Negocios		
Carrera		
Dinero		
Salud		
Aspecto físico-personal		
Alimentación-dieta		
Amigos		
Familia		
Relación especial/amor		
Compañeros de trabajo		
Estado Emocional		
Crecimiento Personal		
Espiritualidad		
Diversión/ Entretenimiento		
Entorno físico (Casa – Oficina)		
Otros		

Teniendo en cuenta esos puntajes, ¿Qué áreas deseas mejorar en forma prioritaria en los próximos 6 meses?, ¿Cuáles harán la mayor diferencia en tu vida? Elije 3 como máximo (cruz o color en el cuadro).

<p>SALUD - A. FÍSICO - DIETA</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>DINERO</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>CARRERA Y NEGOCIOS</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>
<p>E. EMOCIONAL-RELACIONES ESPECIALES</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>RELACIONES, FAMILIA Y AMIGOS</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>COMPAÑEROS DE TRABAJO</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>
<p>DIVERSIÓN RECREACIÓN</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>ENTORNO FÍSICO</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>OTROS (ejemplo: ESPIRITUALIDAD, CRECIMIENTO PERSONAL, ETC.)</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>

Lista los valores más importantes para tu vida (Menciona 5):

- _____
- _____
- _____

¿Cuál es tu visión personal?

En no más de veinte palabras o menos, escribe cual crees que es tu propósito personal / misión?

Lista tres a cinco metas ¿qué quieres cumplir en tu vida? (Visión a largo plazo): 5 a 10 años.

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

¿Qué estás dispuesto a hacer para lograr tus metas?

Agradecer... algo de lo que estás orgulloso como un desafío.

¿Cuáles son tus fortalezas profesionales y logros?

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

¿Qué es lo que más te gusta de tu vida?

¿Cuáles son tus metas prioritarias en lo laboral/ profesional/ negocios?

Lista tres a cinco metas ¿qué tienes en este momento (Visión hoy):

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Lista de tres a cinco metas ¿qué quieres cumplir en los próximos 12 meses?

(Visión a corto plazo):

- _____ Fecha _____

¿Disfrutas de tu profesión?

¿Cuál es el aspecto más satisfactorio de tu trabajo?

¿De qué logros o realizaciones de tu vida estás más orgulloso y por qué?

¿Cuáles dirías que son tus mayores decepciones?



PARTE II: COMPORTAMIENTO, CREENCIAS, MIEDOS, EMOCIONES

¿Qué Creencias, Miedos, y o patrones de Comportamiento han evitado lograr estas metas/ objetivos?

De tus Comportamientos, si los hay,

- a. ¿Cuáles son los que más limitan tus resultados? Marca 3 en la columna izquierda.
- b. ¿Cuáles identificas como más habituales en su lugar de trabajo?

Yo Reconozco en mi

- Callar
- Criticar
- No escuchar
- Quejarme
- Tener la razón
- Competir
- Disputar
- Posponer

- Resistirme
- Compararme
- Perfección
- Competir
- No pedir

- Complacer
- Víctima
- No saber decir NO
- Culpable
- Impaciencia



- Miedo
- No confiar
- Controlar
- Escasez

Identifico en mi empresa / organización

- Callar
- Criticar
- No escuchar
- Quejarse
- Tener razón
- Competir
- Disputar
- Posponer
- Resistirse
- Compararse
- Perfección
- Competir
- No pedir
- Complacer
- Víctimas
- No decir NO
- Culpables
- Impaciencia
- Miedo
- Desconfianza
- Controlar
- Escasez



De tus emociones que puedes reconocer (cólera, alegría, tristeza, etc), ¿cuáles son las emociones que más limitan tus resultados?

Si sientes miedo (nervioso, temeroso, aterrorizado, ansioso), responde a estas preguntas.

1. ¿Está sucediendo algo o va a suceder algo peligroso? Si así fuere, ¿cuál es el peligro? ¿Es real o imaginario? Si no hay peligro, ¿es algo de lo cual estoy excitado? (las sensaciones de temor y excitación a veces son similares)

2. ¿Cuán probable es que el peligro me pueda afectar o lastimar? (deberás contar con información para evaluarte, hazte preguntas)

3. ¿Hay algo que pueda hacer diferente o me falta aprender para protegerme?

4. ¿Si lo peor que puedo estar imaginando sucede, que haré?

5. ¿Qué puedo perder y que puedo ganar si simplemente lo hago?

6. ¿Cómo me sentiré si dejo de hacerlo?

¿Qué otras cosas te detienen o no te dejan avanzar? (Ej. Relaciones no saludables, problemas recurrentes, creencias limitantes, hábitos improductivos, desorganización)

De tus creencias, ¿Cuáles son las que te dan más fuerza?

¿Identifica 3 creencias que más te limitan produciendo consecuencias no deseadas o negativas en tu vida?

Creencia 1. _____

¿Qué consecuencias negativas ya has experimentado en tu vida, cómo resultado de esa creencia?

Creencia 2. _____

¿Qué consecuencias negativas ya has experimentado en tu vida, cómo resultado de esa creencia?

Creencia 3. _____

¿Qué consecuencias negativas ya has experimentado en tu vida, cómo resultado de esa creencia?

¿Qué posible interpretación podría estar haciendo del hecho para creer en ello?

¿Por qué crees que hoy es el mejor momento de tu vida para cambiar Creencias, Temores y Comportamientos limitantes?

¿Qué es lo que debes de creer sobre ti mismo para neutralizar esas creencias?

Vuelve a escribir cada una de las creencias limitantes y luego ~~táchala~~ y escribe una creencia poderosa y posibilitadora.

¿Qué es lo que más querrías conseguir de tu relación de coaching para que esto suceda?

¿Cómo te darás cuenta que lo estas logrando?

Comentarios: (Por favor, incluya cualquier tema que crea es importante para comprenderte y trabajar como tu coach personal. Ej. Físico, emocional, creencias)

Por favor, incluya cualquier tema que crea es importante para comprender tu visión en la empresa en cuanto desafíos y posibilidades para trabajar desde el coaching ejecutivo.

1. ¿Cuáles son las tres cosas que más estás tolerando y/o aguantando en tu vida?

a)	b)	c)
----	----	----

2. ¿Cuáles son las tres cosas que más amas / aprecias en tu vida?

a)	b)	c)
----	----	----

3. Si YA MISMO pudieras tener Más DE ALGO, con relación a UNA SOLA COSA, ¿qué es lo que sería?... ¿más de que tendrías?

CREA TUS PROPIAS METAS

4. Establece 2 o 3 metas que podrían marcar la GRAN diferencia en tu vida. Elige objetivos que pongan una gran sonrisa en tu rostro y sean posibles de lograr de tres a seis meses.

META	Mi compromiso es lograr para el		
a)	Día	Mes	Año
b)	Día	Mes	Año
c)	Día	Mes	Año

¡Imagina que 6 meses han pasado y LO LOGRASTE!! Has conquistado cada una de esas metas. Escribe cómo te sientes al respecto.

	META	Me sentiría...
a)		
b)		
c)		

Sugerencia: si no te sintieras maravillosamente bien al respecto, podrías volver al paso anterior y elegir metas más grandes y adecuadas.

BOICOTEAR LA VIDA

5. Considerando que todos los seres humanos tenemos alguna forma de sabotear nuestros posibles éxitos, e inclusive hasta nuestra propia vida, ¿Cuál es tu método / obstáculo favorito? (decídetes por uno o dos **SUBRAYALOS O DESTACALOS EN NEGRITA** y si quieres complétalos).

POSPONIENDO	INDECISO	ARROGANTE / TENGO LA RAZÓN
ACTUANDO COMO EL “LLANERO SOLITARIO”	TOLERANTE	NO SABIENDO DECIR NO

CONTROLANDO LA VIDA Y LAS PERSONAS	NO SABIENDO DECIR "SI"	PERSIGUIENDO OBJETIVOS SECUNDARIOS (EJ. METAS QUE AL FINAL NO ME HARÁN FELIZ)
NO SIEMPRE DICIENDO LA ABSOLUTA VERDAD	NO ESCUCHANDO	Otros?:

6. ¿Cuándo te descubres teniendo este tipo de actitud (boicot), ¿qué podrías hacer ahora en su lugar para sostener un compromiso de cambio? (Ej. ¿con qué comportamiento lo reemplazarás?).

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____

7. Ahora que has podido conocerte y definir metas, identificar comportamientos, creencias, emociones, el cómo: ¿acciones posibles QUIEN debiera estar siendo para poder lograrlo? (nueva identidad).

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____

8. Los objetivos son muchos más fáciles de alcanzar cuando si tienen una estructura de soporte en el lugar preciso. ¿Qué estructura(s) de soporte armaras esta semana para hacer que esas metas sean fáciles y divertidas? (Elije tres como máximo).

Cartel motivador que pueda ver con frecuencia (Ej. Poner mis objetivos en el baño)	Inscribirme en un entrenamiento / curso. (Ej. Computación)
Ir al encuentro de un amigo para lograr juntos la misma meta.	Comentarle a 3-10 amistades de mi compromiso y como pueden apoyarse. (Ej. Llamándome 1 vez / semana para ver cómo está funcionando).
Ingresando a un club / gimnasio / taller / grupo; salir con gente que comparta mis mismos objetivos. (Ej. Bicicleta / teatro / caminatas)	Establecer una estructura apoyo de 1 a 6 meses de duración mediante el seguimiento de un mentor, terapeuta, coach, persona de confianza.
Otra posible estructura de soporte (?)	

9. Si tuvieses tu propio coach, ¿qué es lo que probablemente obtendrías del coaching que fuese lo más valiosos para ti? (Indica 3 como máximo).

DESAFÍO	CONFIANZA	FOCO	SOPORTE
INSPIRACIÓN	DIRECCIÓN	ACEPTACIÓN CONFIRMACIÓN	IDEAS ESTRATEGIAS
VALIDACIÓN APROBACIÓN	ARMONÍA		

Fin del cuestionario