

PROTOCOLO DE INTERVENCIÓN CEMPED

Presenta

BEATRIZ ELENA CADAVID PRISCO

JENNIFER TOBON VERGARA

CRISTIAN GUERRA OCHOA

Docente Asesor

Sara Diaz Rueda

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

Facultad de Ciencia Humanas y Sociales

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

AÑO 2020

Contenido

Introducción	3
Resumen	5
Fase del ver	6
Historia	6
Misión	7
Visión	8
Organigrama	15
Rol del psicólogo	19
Descripción de las problemáticas.	20
Fase del juzgar	22
Diagnóstico	22
Elección de la problemática a intervenir	36
Marco referencial	38
Marco Legal	44
Fase del hacer	46
Justificación de la Estrategia:	48
General:	51
Específicos:	51
Recursos	51
Diseño plan de intervención:	52
Cronograma	52
Devolución creativa	53
Aciertos	53
Dificultades:	53
Barreras	54
Análisis de cumplimiento de objetivos	54
Conclusiones	58

Introducción

En la vida del ser humano es indispensable tener un empleo que le permita la adquisición de recursos económicos, de este modo se le facilita el desarrollo social y la supervivencia. A nivel psicosocial toma bastante relevancia la interacción con los demás, de este modo el individuo busca satisfacer necesidades de pertenencia, satisfacción y crecimiento personal.

En la actualidad las empresas tienen un sistema organizacional de altas exigencias a los trabajadores, tomando más fuerza el trabajo mental que el físico. Como mencionan Charria, Sarsosa y Arenas (2011, p.381) “estas nuevas formas de organización del trabajo implican riesgos y oportunidades de diferente naturaleza, pues inciden sobre las relaciones que ahí se construyen, el bienestar, las necesidades de cualificación, la motivación y la aparición de enfermedades profesionales”, una de las enfermedades que mayor relevancia tienen actualmente en los entornos laborales es el estrés. La salud laboral es tema de preocupación en las empresas y se ha desarrollado una mayor conciencia en torno a la prevención de riesgos en el trabajo a través de la reglamentación en salud ocupacional en la mayoría de los países.

En empresas pequeñas suelen presentarse problemas de carga laboral, generando estrés en los empleados, la ausencia de procesos bien estructurados y designación de roles y funciones hace que se vea afectado el rendimiento del empleado y la productividad de la empresa.

En este proyecto lo que se pretende es recoger, analizar y sintetizar la mayor información posible para la descripción; será un trabajo meramente descriptivo, intuitivo e interpretativo. Toda la información recopilada quedará como insumo para la empresa en la creación de perfiles de cargos por competencias

En primer lugar, se abarcará el tema del análisis y descripción del puesto de trabajo, y en ella se explica en qué consiste, los objetivos por el cual se hace, los métodos más habituales que se utilizan, teniendo en cuenta diferentes métodos y las diferentes etapas en las que se ejecuta.

Para la descripción y análisis de cargos se propone utilizar el método mixto en el análisis de cargos planteado por Chiavenato (2011), este permite hacer una combinación ecléctica de dos o más métodos de análisis, el primero es la observación que brinda veracidad de los datos obtenidos y el segundo es el método del cuestionario para la recolección de datos.

En segundo lugar, se diseña un cuestionario con el fin que a futuro sea aplicado en la empresa y se logren obtener resultados positivos que se reflejen en la organización y en los empleados, esperando poder hacer seguimientos objetivos.

Resumen

El propósito de este trabajo es proponer una estructura para la descripción de cargos para el Centro Empresarial Educativo CEMPED ubicada en la Ciudad de Medellín, luego diseñar un instrumento que permita recoger información para la descripción de cargos.

Fue necesario realizar en principio un diagnóstico seguido de unas entrevistas semiestructuradas a 5 empleados del Centro, a través de esta herramienta que pretendió conocer la dinámica interna de la empresa con respecto a las relaciones empleados y directivos, identificar qué tanto conocían los empleados de la empresa y de la labor que desempeñan, así como el nivel de comunicación desde los altos mandos y entre los equipos de trabajo, y qué tan satisfechos se encontraban con la empresa.

Para realizar estas entrevistas se han tenido en cuenta varios ámbitos: satisfacción salarial y laboral, conocimiento de la empresa y la labor, relación con los directivos o jefes y relaciones laborales con compañeros.

Se concluye que la importancia de realizar una descripción de cargos es porque permite obtener información concreta de las tareas ejecutadas en cada puesto laboral, en este proyecto solo se va a realizar la descripción de cargos, por medio del análisis se determinan los requisitos de calificación, las responsabilidades y las condiciones que el cargo requiere y a partir de los resultados de esta calificación se diseñan los perfiles de cargos por competencias, es decir se elaboran los perfiles que debe poseer la personas para desempeñar los diferentes roles o cargos.

Palabras Claves: Descripción, análisis, cargos, cuestionario, herramienta, organizacional, perfil de cargo. psicología organizacional

Fase del ver

De acuerdo a los lineamientos del enfoque *praxeológico* pedagógico de Juliao (2011), la fase del ver es la primera etapa con la que se va a iniciar este proyecto, en esta fase se hace una descripción de la empresa, cuál es su historia, misión y visión; también se hace una descripción del rol del psicólogo en esa entidad, se da claridad de la función del psicólogo, teniendo en cuenta la orientación psicológica y el campo ocupacional y por último se mencionan todas las problemáticas desde la postura del psicólogo en formación

El Centro Empresarial Educativo “CEMPED” es una Institución de formación para el trabajo y el desarrollo humano, está ubicada en el centro de Medellín en la calle 56 # 41-87, con aproximadamente 27 años en el mercado, donde su público objetivo es población estudiantil de estrato socioeconómico 1,2 y 3, es un entidad que está regulada por la Secretaría de Educación de la Alcaldía de Medellín y está reconocida y avalada por el SENA, por esta razón sus estudiantes técnicos son aptos para cubrir con la cuota SENA.

Historia

El 9 de octubre de 1992 bajo la iniciativa de la señora Elsy Prisco Vásquez se crea la Institución educativa “Centro empresarial educativo CEMPED” establecimiento de comercio es la de contribuir con la reconstrucción del tejido social a nivel local, regional y nacional; de la sociedad de responsabilidad limitada SOCOM, cuyo objetivo primordial y fundamental mediante el ofrecimiento de programas de formación laboral y la educación formal en diferentes

modalidades, en procura de brindar unas dignas condiciones de vida a la población más vulnerable de nuestra sociedad, a través del mejoramiento de la empleabilidad e inserción al mercado laboral colombiano en condiciones de competitividad y productividad. (CEMPED, 2020).

En la actualidad el Centro Empresarial Educativo CEMPED, fue entregado en calidad de donación a la entidad sin ánimo de lucro denominada CORPOCEMPED, con el objeto de velar por el mejoramiento intelectual y material de los miembros incluidos mediante la prestación de servicios en educación, trabajo y el desarrollo humano, acordes a los lineamientos de la ley 115 de 1994, la ley 164 de 2006, el decreto nacional 2888 de 2007 y el decreto 4904 de 2009. (CEMPED, 2020).

Misión

La Misión de CEMPED, es mejorar la empleabilidad social y la productividad del país, a través de la formación de personas, de modo que les permita aumentar la posibilidad de acceso al mercado laboral, brindándoles soluciones en Educación formal en diferentes modalidades, además brinda soluciones de formación empresarial ajustadas a necesidades individuales y corporativas, y busca dar acompañamiento a las empresas en el mejoramiento continuo de sus procesos, contando para ello con un equipo de trabajo profesional y respetuoso, el cual vela por que la Corporación Centro Empresarial Educativo “CORPOCEMPED”, genere la rentabilidad necesaria para cumplir con esta misión y la de sus CORPORADOS. (CEMPED, 2020).

Visión

La Visión de CEMPED para el 2022 es ser reconocidos en el mercado Local y Regional; por ser la Institución de formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano con el mayor reconocimiento Empresarial por la alta calidad y pertinencia de su oferta educativa, por el cumplimiento de los compromisos pactados interna y externamente con sus clientes, por brindarles a todos sus estudiantes una práctica laboral como aprendices en empresas legalmente constituidas, por el compromiso y liderazgo del equipo humano con el que cuenta; teniendo niveles financieros que le permitan seguir siendo sostenibles y con permanencia en el mercado, con procesos certificados y una infraestructura propia que brinde satisfacción a sus clientes. (CEMPED, 2020).

Como toda empresa tiene unos valores corporativos: respeto, responsabilidad, atención y servicio y solidaridad, también tiene unas líneas de acción determinadas.

Formación a la Medida. Apoyados en el Decreto Único Reglamentario No. 1075 de 2015, y los demás que lo antecedieron, CEMPED ha venido brindando desde el año 1992, Formación a la Medida ajustada a las necesidades de las empresas; cuyo objetivo es permitir que Jóvenes y Adultos, fortalezcan sus conocimientos, competencias y habilidades de manera integral; mediante la estructuración de cursos de formación orientados a satisfacer una necesidad específica de la población objeto de intervención, partiendo del diagnóstico y caracterización de la misma. Dentro de esta formación se encuentran programas de fortalecimiento empresarial con diferentes entidades

como: la Alcaldía de Medellín, el Ministerio del Trabajo, el Servicio Público de Empleo, AMAUTTA. (CEMPED, 2020).

Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano. Apoyados en la Ley 1064 de 2006, en el Decreto 1075 de 2015 y la demás normatividad con antelación a ésta, CEMPED ha venido brindando desde el año 1992, Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano; la que tiene como objetivo primordial permitir que Jóvenes y Adultos, fortalezcan sus conocimientos, competencias y habilidades de manera integral, facilitando así el mejoramiento de la empleabilidad y su inserción en el mercado laboral; mediante la estructuración de programas de formación bajo el Enfoque de Competencias Laborales.

Programas Técnicos

Auxiliar de bodega y almacén, bodega y centro de distribución, Objetivo del programa es brindar a todos los sectores productivos de la economía nacional, la posibilidad de incorporar personas con altas calidades laborales y profesionales que contribuyan al desarrollo económico, social y tecnológico de su entorno y del país con la capacidad e idoneidad de recibir, clasificar, registrar almacenar y despachar repuestos, materiales y equipos para el uso empresarial o la venta al público; y con una excelente formación en las tecnologías de la información y las comunicaciones y el manejo del idioma inglés en un nivel A2; como canal para obtener y compartir información en la atención y servicio con los clientes.

Auxiliar de banca, seguros y otros servicios financieros, Objetivo general del programa Brindar al sector productivo de la Banca y los Seguros, la posibilidad de incorporar personal con altas calidades humanas y laborales que contribuyan al desarrollo económico, social y tecnológico de

su entorno y del país, a través de la obtención, compilación, registro y procesamiento de información bancaria, de seguros y otra información financiera. Con una excelente formación en las tecnologías de la información; como medio de comunicación para obtener y compartir información en la atención y servicio con los clientes y el procesamiento de información, entre otros.

Auxiliar Administrativo, ofrecer al sectores productivos, la posibilidad de incorporar personal con altas calidades humanas y laborales que contribuyan al desarrollo económico, social y tecnológico de su entorno y del país, a través del desarrollo e implementación de competencias y habilidades en la producción de documentos que se originen de las funciones administrativas, organización de los documentos de la unidad administrativa, la atención y el servicio al cliente y el apoyo a los sistemas de información contable; así mismo ofrecer a los aprendices formación en las tecnologías de la información y las comunicaciones; como canal para obtener y compartir información en la atención y servicio con los clientes, las relacionadas con la producción y el procesamiento de información, entre otros.

Asistente en preescolar, Brindar al sector productivo de protección, nutrición, salud y educación para la primera infancia, la posibilidad de incorporar personal con altas calidades humanas y laborales que contribuyan al desarrollo económico, social y tecnológico de su entorno y del país, a través del cuidado y acompañamiento de los niños/niñas en actividades que estimulen y desarrollen su crecimiento intelectual, físico y social. Con una excelente formación en las tecnologías de la información y las comunicaciones y el manejo del idioma inglés en un nivel A2; como medio de comunicación para obtener y compartir información en la atención y servicio con los clientes y el procesamiento de información.

Asistente contable y financiero, Brindar a las empresas de los diferentes sectores productivos del sector público y privado; persona y con altas calidades laborales y humanas; con excelente habilidad y destreza en el cálculo, preparación y procesamiento de facturas, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, asientos contables, presupuestos y otros registros financieros; de acuerdo con los procedimientos establecidos por la organización.

Asesor comercial, Brindar al sector productivo, la posibilidad de incorporar personal con altas calidades humanas y laborales que contribuyan al desarrollo económico, social y tecnológico de su entorno y del país, a través del desarrollo de las actividades propias del proceso de la venta de mercancías y servicios no técnicos para clientes mayoristas, al detal, comerciantes, industriales y profesionales. Con una excelente formación en las tecnologías de la información y las comunicaciones y el manejo del idioma inglés en un nivel A2; como medio de comunicación para obtener y compartir información en la atención y servicio con los clientes y el procesamiento de información, entre otros.

Auxiliar de hogar geriátrico y otros centros de atención a personas mayores, Objetivo General Del Programa Brindar al sector de servicios personales, la posibilidad de incorporar personal con altas calidades humanas y laborales que contribuyan al desarrollo económico, social y tecnológico de su entorno y del país, a través del cuidado de las personas mayores en los diferentes ambientes. Con una excelente formación en las tecnologías de la información y las comunicaciones y el manejo del idioma inglés en un nivel A2; como medio de comunicación para obtener y compartir información. Está dirigido a todas las personas que asisten, apoyan o acompañan el cuidado de las personas mayores y/o en condiciones de discapacidad en actividades de la vida diaria, con el fin de promover el autocuidado, la autonomía, las relaciones con el entorno y la actividad ocupacional

del asistido. En la actualidad está empleado por entidades del sector público y privado sin importar su tamaño.

Operador de caja y servicios de almacén de cadena, Brindar al sector productivo, la posibilidad de incorporar personal con altas calidades humanas y laborales que contribuyan al desarrollo económico, social y tecnológico de su entorno y del país, a través del registro y recepción de pagos de clientes en almacenes, restaurantes, teatros, oficinas de negocios, empresas de servicios y transporte público, y otros establecimientos de comercio mayoristas y al detal; por la adquisición de bienes, servicios y admisiones. Con una excelente formación en las tecnologías de la información y las comunicaciones y el manejo del idioma inglés en un nivel A2; como medio de comunicación para obtener y compartir información en la atención y servicio con los clientes y el procesamiento de información, entre otros.

Promotor de turismo, Brindar al sector productivo de Turismo y Hoteles, la posibilidad de incorporar personal con altas calidades humanas y laborales que contribuyan al desarrollo económico, social y tecnológico de su entorno y del país, a través de la orientación y acompañamiento a personas y grupos en excursiones, visitas a lugares históricos y de interés turístico.

Asistente en saneamiento ambiental, Brindar a los sectores productivos, la posibilidad de incorporar personal con altas calidades humanas y laborales que contribuyan al desarrollo económico, social y tecnológico de su entorno y del país, a través de la asistencia y apoyo en actividades relacionadas con la Inspección Vigilancia y Control de los factores de riesgo del ambiente y su impacto en la salud de la población tales como: la calidad del agua, las condiciones higiénicas en los procesos técnicos y sanitarios en que son sometidos los alimentos, bebidas y

medicamentos para el consumo, la prevención de zoonosis, el control de desechos sólidos y líquidos; y el control y la calidad de los riesgos ocupacionales. Con una excelente formación en las tecnologías de la información y las comunicaciones y el manejo del idioma inglés en un nivel A2; como canal para obtener y compartir información en la atención y servicio con los clientes, las relacionadas con la producción y el procesamiento de información, entre otros.

Técnico en asistencia al usuario de tics, Brindar a los sectores productivos, la posibilidad de incorporar personal con altas calidades humanas y laborales que contribuyan al desarrollo económico, social y tecnológico de su entorno y del país; a través de la operación eficiente de equipos de cómputo y garantía de su funcionamiento básico; el manejo de herramientas ofimáticas y colaborativas; el manejo de aplicaciones en línea y el ofrecimiento de soporte técnico a los usuarios de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Bachillerato para Población en Extra-Edad y Adultos. Apoyados en el Decreto Único Reglamentario 1075 de 2015, CEMPED ha venido brindando desde el año 2001, Educación Formal para Adultos, mediante la estructuración de programas por Ciclos Lectivos Especiales Integrados – CLEI, y procesos de Aceleración del Aprendizaje (**Caminando por Secundaria**); lo que le ha permitido a la población adulta de los niveles 1, 2 y 3 del SISBEN; Población en condición de desplazamiento, reincorporados a la vida civil, madres cabeza de hogar; población campesina, entre otros; finalizar su bachillerato y poder de alguna manera reorientar su proyecto de vida a nivel personal, familiar, social y laboral. (CEMPED, 2020).

Estructura Organizacional

La entidad cuenta con 22 empleados en 4 áreas, conformadas de la siguiente manera:

Área directiva: una gerente y un rector

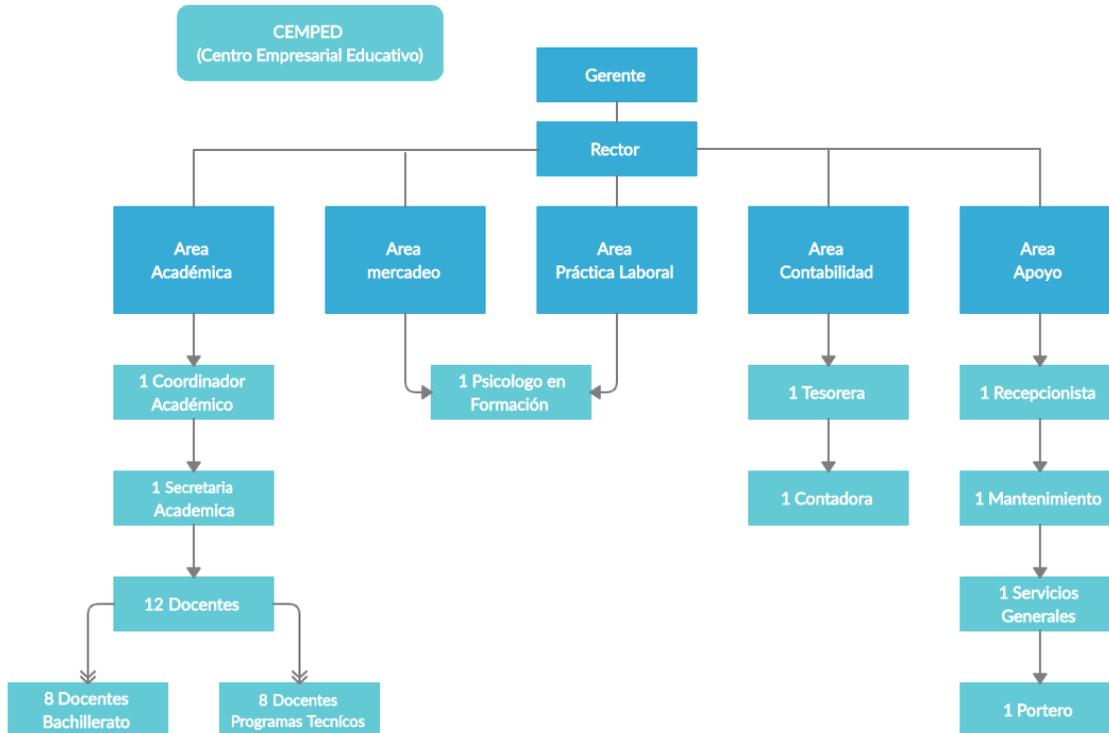
Área académica: una secretaria académica y 12 docentes, 8 docentes enseñan a los estudiantes del bachillerato y los otros cuatro docentes a los estudiantes de los programas técnicos, esta área siempre ha tenido un coordinador académico, pero en la actualidad no hay una persona que esté ocupando ese cargo.

Área de mercadeo y práctica laboral: esta área es atendida por una estudiante de psicología de 8° semestre, en ocasiones atiende algunas necesidades de la comunidad educativa, básicamente cuando surge de forma espontánea e inmediata alguna situación que requiera orientación, asesoramiento e intervención en conflictos de aula en los grupos de los programas técnicos.

Área contable: se encuentra una tesorera y una contadora. Por último, encontramos el área de apoyo conformada por una recepcionista, un portero, una persona de servicios generales y otra de mantenimiento.

La mayoría de los empleados tienen un contrato laboral a término fijo, excepto los docentes y la contadora que tienen un contrato por prestación de servicios.

Organigrama



Fuente: “Elaboración propia” (2020). Figura 1.Organigrama

CORPOCEMPED es una Institución que actualmente tiene pocos empleados fijos tanto en el área administrativa, educativa y de servicios generales, hay dos figuras de mando y autoridad que son la Gerente y el Rector, a continuación, se va a relacionar de forma precisa cuáles son las funciones de cada uno de los cargos que se van a tener en cuenta para la creación de los perfiles de cargos por competencias:

La Gerente: es la representante legal y también la dueña de la Institución, las funciones de su cargo básicamente consisten en administrar los ingresos, los recursos y costos de la empresa, es la responsable de definir, liderar y coordinar todas las decisiones en el funcionamiento de la

Institución, decide qué planes estratégicos se van a implementar para todos los procesos, realiza pagos a empleados, docentes y proveedores, revisa facturas y documentación contable, define qué acciones se van a realizar para lograr ciertos objetivos y hace entrevistas y selección de personal. CEMPED (2019)

El rector: desempeña funciones relacionadas con todo lo académico es quien vela por el cumplimiento de las funciones de todos los docentes y les provee los recursos necesarios, promueve el proceso continuo de mejoramiento de la calidad educativa de la institución, ejerce las funciones disciplinarias relacionadas con la ley, los reglamentos y el manual de convivencia, mantiene directamente las relaciones con las autoridades educativas, realiza el proceso de entrevistas y selección de los docentes de los programas técnicos y del bachillerato, elabora los cronogramas académicos de la formación técnica, realiza licitaciones para contrataciones con la Alcaldía, el Ministerio, el Sena, y otras entidades, acompaña todas las actividades técnicas, pedagógicas y administrativas del establecimiento educativo y contribuye para que se cumplan con todas las normas reglamentarias. CEMPED (2019)

Coordinador académico: actualmente es el rector quien está desempeñando algunas funciones relacionadas con este cargo y solo para los estudiantes del bachillerato, dirige la planeación y la programación académica, revisa las programaciones de las materias y planes de aula, coordina la acción académica con los docentes, supervisa la ejecución y evaluación de las actividades, académicas definidas con el consejo de académico, elabora la propuesta de planeación y evaluación institucional y vela por el buen funcionamiento de la comunidad educativa del bachillerato, interviene en la resolución de conflictos entre los estudiantes. CEMPED (2019)

Secretaría académica: realiza las inscripciones y matrículas de los estudiantes del bachillerato, revisa y controla la asistencia de los estudiantes, programa y coordina actividades académicas, mantiene organizada y actualizada la documentación e informes de los estudiantes tanto en medio físico como digital, genera informes académicos y notas, manipula las plataformas establecidas por la Secretaría de Educación y la Institución manteniendo actualizada la información y entregando los reportes oportunamente, colabora con el Rector en la planeación, coordinación y evaluación de las actividades académicas, supervisar el desarrollo de las actividades de los miembros del personal académico, Gestionar las plataformas establecidas por El Ministerio de Educación, el Colegio y la Secretaría de Educación, manteniendo actualizada la información y entregando los reportes oportunamente, programa las reuniones de docentes, estudiantes y padres de familia, realiza llamadas a estudiantes y padres de familia, elabora certificados de notas, constancias y certificados de escolaridad, planea y organiza la graduación de los estudiantes del bachillerato, lleva los registros correspondientes a libros reglamentarios, de calificaciones, admisiones, recuperaciones, validaciones, asistencia y acta de reuniones, certificados de estudio y diplomas; responde por el manejo y organización del archivo, controla y provee las herramientas de trabajo a los docentes, elabora las listas de estudiantes para efectos docentes y administrativos, atiende a estudiantes, docentes, padres de familia y entidades de control y revisión, coordina el cumplimiento de la jornada académica, colabora al rector en funciones administrativas y a otras áreas apoya el envío de correos electrónicos, fotocopiado, archivado, atención al teléfono, registro de los mensajes y gestión de los artículos de papelería y otros materiales, también suelen realizar sustituciones en recepción CEMPED (2019)

Tesorería: la persona que está en este cargo realiza muchas funciones administrativas como son atención al cliente, transcripción de textos, manejo de bases de datos, atención de visitas de

auditorías, manejo de correos corporativos, recibe correspondencia, elaboración de informes, control y actualización de registros, archivo de documentación, administración de los datos del personal como las fichas de horas trabajadas y ausencias del personal; elaboración de contratos laborales, realiza pagos de la seguridad social de los empleados, maneja las plataformas internas,; otra gran parte de sus funciones están relacionadas con la contabilidad: manejo y cuidado de documentos contables importantes, recibe pagos de estudiantes, gestiona recibos, asienta recibos en el sistema contable, genera pagos a proveedores, hace cotizaciones, manejo de caja menor, realiza informes de caja menor, revisa estados y cuentas bancarias CEMPED (2019)

Coordinadora de prácticas: la persona que labora en este cargo se encarga de todo lo relacionado con las prácticas laborales de los estudiantes: busca empresas que proveen espacios para prácticas laborales, maneja base de datos de empresas, maneja el envío y la recepción de mensajes, prepara a los estudiantes en la elaboración de hoja de vida y en las presentación a entrevistas, hace apoyo y seguimiento al proceso de formación teórica de los estudiantes, interviene en resolución de conflictos de aula, identifica e interviene en las dificultades académicas en los estudiantes, envía cartas de presentación de los estudiantes a las empresas de práctica, asesoramiento y orientación a los estudiantes, consolida información de los estudiantes de los programas técnicos, realiza inducciones y capacitaciones, apoyo a otras área en funciones administrativas, realizar visitas a empresas CEMPED (2019)

Mercadeo: dentro de esta área no hay una estructura como tal, solo hay una persona que se encarga de las siguientes funciones: atención al cliente, recepción de llamadas, manejo de base de datos, realizar llamadas a personas interesadas en estudiar en la Institución, asistir a ferias universitarias, hacer convocatorias, supervisar y hacer cambios en las páginas de redes sociales, hacer inscripciones y matrículas de estudiantes de los programas técnicos, manejar la plataforma

virtual, recolección de documentación de estudiantes, hacer convenios y alianzas con universidades y empresas, realizar visitas a empresas, hacer estudio de mercado, generar estrategias de mercadeo, hacer promociones internas, identificar clientes potenciales, hacer análisis de la competencia, Preparar elementos visuales necesarios para cualquier campaña de promoción, comunicación o fidelización, gestión de elaboración de piezas publicitarias, seguimiento y cobro de cartera de los estudiantes. CEMPED (2019)

Rol del psicólogo

“Sus responsabilidades no sólo se enfocan al reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, entre otras; sino también del comportamiento organizacional y los subsistemas de trabajo y de la respuesta de la organización en su conjunto ante estímulos internos y externos. Su función se basa en analizar las relaciones entre las partes, es decir la empresa y los empleados” (Furnham, 200, p.9)

Dicho lo anterior, la responsabilidad que tiene el psicólogo organizacional, se enfoca en el funcionamiento integral de la empresa, sin embargo en CEMPED no se cuenta con este cargo, tampoco con personal del talento humano, por ende algunas de las funciones se van ejecutando según se vea la necesidad de realizarlas, por ejemplo cuando se abre una vacante es el rector o la gerente quienes realizan este proceso de selección, eligiendo la persona a cubrir la vacante sin cumplir lineamientos establecidos, ni criterios técnicos, tampoco se utilizan test psicométrico o pruebas técnicas, en la empresa no se cumplen con varias funciones de gran importancia en la gestión del recurso humano como lo es un debido proceso de formación e inducción, la evaluación de desempeño ni las encuestas de satisfacción laboral, que permitan identificar

falencias internas y sirven como insumo para mejorar la experiencia de los empleados dentro de la empresa.

Los psicólogos deberán realizar seguimientos frente a los diferentes casos, para así definir medidas a seguir y desarrollar programas de prevención de acuerdo con las falencias encontradas en estos, como por ejemplo proyectos de promoción y prevención frente a las problemáticas que aquejan a la empresa.

Descripción de las problemáticas.

En una empresa como CORPOCEMPED que tiene pocos empleados, es habitual que estos desempeñan muchas funciones a la vez, y esto se debe a que no existe una estructura bien conformada, ni una descripción de funciones establecidas, por ende encontramos que la persona encargada del área de mercadeo es la misma que atiende el área de prácticas laborales, la tesorera se encarga también de apoyar en funciones administrativas aparte de atender el área contable, y así son desarrolladas el resto de funciones.

La dirección de la empresa está a cargo de la gerente y del rector, que a su vez son dueños de la Institución, el poder de mando lo ejercen ambos, tienen un comportamiento de jefes, la empresa tiene un modelo organizacional y una estructura totalmente plana donde no hay ningún nivel en la intervención entre los empleados y los directivos.

La relación de los directivos con los colaboradores es un poco rígida, no hay una buena comunicación, por consecuencia se genera un distanciamiento jerárquico y una cultura de miedo. De acuerdo al Sistema de Gestión y Seguridad en el Trabajo en CORPOCEMPED no existe un

comité de convivencia bien estructurado que pueda intervenir en el clima laboral y que pueda intervenir en las necesidades y dificultades de los empleados.

La empresa no cuenta con el desarrollo de funciones ni actividades laborales como lo son: gestiones dedicadas a la integración, la formación, la evaluación, remuneración de los empleados, procesos formalizados, ni funciones específicas de cada área, no hay una estructura clara de cargos, ni manual de funciones.

Fase del juzgar

Según Juliao (2011) es definida como una eminentemente interpretativa: es una fase de redacción, que responde a la pregunta ¿qué puede hacerse con la práctica? se parte del análisis de otras teorías para poder hacer un juicio propio.

Diagnóstico

En esta fase se hace necesario conocer más profundamente sobre las necesidades de intervención de la empresa, para priorizar en la problemática más relevante actualmente que se desprenda de la observación de las debilidades y oportunidades de mejora.

Para obtener el diagnóstico se optó por aplicar una entrevista semiestructurada, la entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para obtener datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. Canales la define como “la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto” que constó de 39 preguntas en 5 categorías: satisfacción salarial, satisfacción laboral, conocimiento de la empresa, conocimiento de la labor y relación con los directivos o jefes. (ver anexos)

CATEGORÍAS

PREGUNTAS

RESPUESTAS

Satisfacción salarial: definir	¿Cómo le parece el salario que devenga?	S1 S2 S3 S4 poco, S5 podría ser mejor
	¿Qué incentivos no económicos reciben los empleados?	S1 S2 S3 S4 S5, ninguno
Satisfacción laboral	¿Qué aspectos considera se deben mejorar en la empresa?	S1 comunicación, S2 S3 y S4 Respeto, S5 programación
	¿Considera que los empleados trabajan motivados, con entusiasmo y compromiso?	S2 S3 S4 S5 indican no, excepto S1
	¿Por qué de la respuesta anterior?	S1, S4 indican Falta de Motivación, S2 S3 indican Trato injusto por parte del superior, S5 indica resultados
	¿Considera que hay buenas condiciones físicas, emocionales y psicológicas para que los empleados	S2 S3 S4 S5 indican no, excepto S1

puedan desempeñar un buen
trabajo?

¿La empresa se preocupa por el
bienestar de sus empleados? S2 S3 S4 S5 indican no, excepto
S1

¿Cómo se preocupa la empresa por
el bienestar de sus empleados? Nadie responde, excepto S5 indica
pendiente de ellos.

¿Recibe reconocimiento por sus
logros en el trabajo? S1 S2 S3 S4 S5 indican no

¿Considera que los empleados
tienen sobrecarga laboral? La mayoría indican si, excepto S5

¿Cada cuánto recibe
retroalimentaciones sobre las
responsabilidades inherentes al
cargo? Solo un S2 recibe
retroalimentación mensual, los
demás no

¿Le han realizado una evaluación
de desempeño cada cuánto? ninguno ha recibido evaluación de
desempeño

Conocimiento de la empresa	¿Cuántos empleados tiene la empresa?	S1 indica 50 a 100, S2 S5 indican 10 a 20, S3 S4 indican 5 a 10
	¿Cuántas áreas tiene la empresa?	S3y S5 indican 5, S4 indica 6, uno S1 4, S2 indica 1
	¿Cuáles son las líneas de acción de la empresa?	S2 y S5 las desconocen, S1 dice directa, S3 y S4 indican educación media y técnica
	¿Cree que CEMPED es reconocida en el mercado laboral?	S1 S2 y S5 si, S3 y S4 no
	¿Por qué de la respuesta anterior?	S1 y S5 indican trayectoria, S2 reconocimiento en la ciudad , S4 falta de publicidad uno, S3 Desconocimiento de la población general uno
	¿Cuál es la línea de mando de la institución?	S2 no responde, S1 indica directa, S3 y S4 indican gerencia y rector, S5 indica gerencia hasta servicios generales,

	¿Qué aspectos resaltaría de la empresa?	S3 y S4 indican compañerismo S1 indica disponibilidad de trabajo, S5 calidad, S2 uno sentido de pertenencia
	¿Usted qué opina sobre las instalaciones físicas de la institución?	buenas S1, S3 a S5 excelentes, S2 considera que falta aplicar estrategias de movilidad
	¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?	S1 S2 S3 S4 llevan de 1 a 5 años. S5 menos de un año
	¿La empresa tiene buena ubicación?	S1 S2 S3 S4 S5 si
	¿Qué otra persona tiene la autonomía en el manejo de la empresa?	S1 S2 S3 S4 identifican al rector, S5 no identifica
Conocimiento de la labor	¿Usted recibió inducción para desempeñar su cargo?	S1 y S3 si recibieron, S2 S4 y S5 no
	¿Recibe instrucciones claras sobre el trabajo y las metas de este?	S2 S3 y S5 si reciben S1 y S4 no

	¿Al momento de ingresar a la institución recibió las funciones de su cargo?	S2 S3 S4 si recibieron S1 y S5 no
	¿Las funciones de su cargo van acordes con su formación profesional?	S2 S3 S5 consideran que si S1 y S4 no
	¿Cuándo recibe órdenes o tareas a desempeñar, recibe instrucciones claras para hacerlas?	S3 S4 S5 si reciben S1 y S2 no
	¿Ha recibido capacitaciones para mejorar su desempeño laboral?	S1 S2 S3 S4 Y S5 no
	¿Qué otra persona asume su cargo cuando usted se ausenta?	S2 S4 y S5 identifican su reemplazo, S1 y S3 no identifican
Relación con directivos/ jefe inmediato	¿Cómo le parece la línea de mando?	S1 S2 y S3 consideran mala, S4 regular S5 buena

	¿Identifica la línea de mando de la institución?	S1 S3 S4 y S5 la identifican S2 no
	¿Usted considera que los empleados reciben buen trato por parte de los altos mandos?	S1 S2 S3 y S4 consideran que S5 si
	¿Por qué de la respuesta anterior?	s1 s3 s4 consideran maltrato s2 y s5 no responden
	¿Usted recibe órdenes contradictorias?	s1 s2 s3 s5 consideran que sí, s4 uno que no
	¿Quién le hace seguimiento a las tareas que desempeña?	S1 S2 S5 superior o jefe S3 y S4 nadie
Relaciones laborales	¿Cómo se siente trabajando en la empresa?	S1 y S3 insatisfechos S2 S4 y S5 cómodos
	¿Confía o duda en general en la eficacia del trabajo de los demás compañeros?	S1 S2 S4 S5 confían, S3 nunca

¿Como le gusta trabajar más en equipo?	S1 S2 S3 S4 S5 les gusta trabajar en equipo consideran la confianza y el buen ambiente entre compañeros
¿Cómo son las relaciones entre los compañeros de trabajo? ¿Por qué?	S1 S2 S3 S4 S5 las consideran buenas, por el entendimiento en general.

Estas tuvieron como objetivo conocer e identificar la percepción de algunos empleados con respecto algunos procesos de la Empresa, en los que participaron 5 empleados que desempeñan los siguientes cargos: tesorería, coordinador académico, mensajero, docente, secretaria académica. No se pudo contar con la participación de la alta dirección debido a que, al momento de realizar las entrevistas, ellos estaban participando en una licitación.

El propósito de esta entrevista era generar una herramienta que permitiera conocer la dinámica interna de la empresa con respecto a las relaciones empleados y directivos, identificar qué tanto conocen los empleados la empresa y de la labor que desempeñan, así como el nivel de comunicación desde los altos mandos y entre los equipos de trabajo, y qué tan satisfechos se encuentran con la empresa.

A continuación, se detalla cada categoría intervenida, para conocer la percepción de algunos empleados en cada ámbito indagado.

Satisfacción salarial: Los cinco empleados encuestados manifiestan inconformidad con sus ingresos, sólo uno de ellos es decir el docente indica que podría ser mejor y todos afirman que no reciben incentivos no económicos o diferentes a las prestaciones sociales.

Satisfacción laboral: Los empleados coinciden que hay varios factores por mejorar en la empresa en el ámbito motivacional, en la comunicación y principalmente el respeto, manifestando no trabajar motivados, con entusiasmo y compromiso. Además, indican la mayoría que no tienen buenas condiciones físicas, emocionales y psicológicas para desempeñar un buen trabajo. señalan que la empresa no se preocupa por el bienestar de sus empleados, debido a que no identifican acciones precisas en favor de su bienestar.

A su vez la mayoría de los entrevistados indican que no recibe reconocimiento de sus labores, y que tienen sobrecarga laboral, por otro lado, con respecto a la evaluación de desempeño, la mayoría manifiestan que no se hace evaluación de desempeño.

Llama la atención que el docente en la mayoría de las preguntas de esta categoría expresa una postura diferente, ya que indica que si recibe retroalimentación, que no siente carga laboral entre otros, esto se debe a que los docentes de la institución no son empleados de planta o administrativos. Sus contratos son por prestación de servicio, y no tienen contacto directo con directivos de la empresa.

Conocimiento de la empresa: Cuando se le preguntó cuántas áreas, empleados y las líneas de acción de la empresa todos dieron respuestas diferentes, que denota falta de conocimiento. Es importante mencionar que cuatro empleados llevan de 1 a 5 años en la empresa, solo un empleado lleva menos del año.

Frente a la pregunta sobre las líneas de mando de la institución, sólo dos de ellos indican gerencia y rector, y otros de los entrevistados responde que desde gerencia hasta servicios generales. Para los sujetos participantes la empresa tiene buenas instalaciones físicas.

Las respuestas a la pregunta qué aspectos resaltaría de la empresa dos entrevistados indican compañerismo, otros señalan la disponibilidad de trabajo, calidad y sentido de pertenencia. Solo tres de los sujetos participantes de las entrevistas manifiestan que CEMPED es reconocida en el mercado laboral por su trayectoria, sin embargo, otros afirman que no es reconocida por la falta de publicidad y desconocimiento del mercado objetivo de la empresa.

Conocimiento de la labor: Sobre este aspecto todos los entrevistados señalan que la empresa no brinda capacitaciones a los empleados que redunde en la optimización de su labor; tres empleados afirman recibir inducción inicial e instrucciones claras sobre el trabajo y tener clara las metas de este.

Por otra parte, cuando se les preguntó si las funciones del cargo son acordes con la formación profesional, tres de los entrevistados señalaron afirmativamente, también que reciben órdenes o tareas a desempeñar con instrucciones claras y tienen otra persona que asume el cargo cuando se ausentan; los otros dos empleados responden de manera negativa ante estos ítems.

Relación con directivos y/o jefes: se puede identificar que al parecer hay falta de satisfacción por parte del cuerpo administrativo en cuanto este ítem, ya que la figura modelo que es la de gerencia es vista por tres empleados como mala, una regular y el docente le parece buena, el trato de los gerentes con sus empleados no es bueno, basado en la respuesta de cuatro empleados, lo que lleva a la inconformidad con las relaciones jefe-empleado, sin embargo el docente es el único empleado que se siente con un buen trato. La línea de mando es identificada

por cuatro empleados; en relación con la apreciación de los empleados con respecto a si reciben órdenes contradictorias, tres empleados manifiestan que si las reciben y al indagar por qué señalan el maltrato como primera causa; considerando 3 esta como la principal razón, dos empleados no responden a esta pregunta. En el seguimiento de las tareas que desempeña cada empleado por parte de un superior o jefe, tres empleados responden que sí tienen quien les haga seguimiento, otros dos dicen que no tienen a nadie.

Relaciones laborales: En la empresa dos empleados se sienten insatisfechos trabajando, pero tres manifiestan que se sienten cómodos, cuando se le pregunta a cada trabajador si confía o duda en general en la eficacia del trabajo de los demás compañeros, cuatro dicen que confían, sólo la secretaria académica dice que nunca; a todos les gusta trabajar en equipo y entre compañeros hay confianza, entendimiento y buen ambiente laboral.

Categorías con fortalezas y oportunidades de mejora.

Cada categoría estudiada en las entrevistas y detallada anteriormente arroja resultados de como son la dinámica empresarial y la percepción que tienen los empleados sobre algunos aspectos de la empresa CEMPED, evidenciando ante todo que la visión del equipo administrativo difiere de la perspectiva docente. podemos captar a grosso modo, el tipo de relaciones entre empleador y empleados; a continuación, se identificarán estos aspectos.

Satisfacción salarial: Por medio de la información recolectada se evidencia que hay gran insatisfacción en el aspecto salarial; se considera que los bajos salarios son uno de los factores más representativos dentro de la investigación presentada, adicionalmente la compañía no cuenta

con alternativas pertinentes que disminuyan dicho factor como un aumento, incentivos, compensaciones etc. y de esta forma mejorar el clima organizacional.

Satisfacción laboral: Ya que los resultados obtenidos en este ítem no son los más alentadores y positivos para la mayoría de los empleados, evidenciamos que el profesor es el único que se siente a gusto con el trato, sin sobrecarga de trabajo, valorado etc, es de vital importancia que se aplique una política igualitaria para todos los empleados sin importar el rol que se desempeñe.

Conocimiento de la empresa: A pesar de que muchos de los entrevistados se encuentran laborando dentro de la compañía por más de un año, se evidencia que las respuestas son variadas y que hay poco conocimiento de la organización en cuanto a orden jerárquico, lo que no permite que todos vayan en pro a cumplir los objetivos de la empresa.

Conocimiento de la labor: se evidencia que la empresa tiene programas de inducción en búsqueda de generar un adecuado conocimiento del cargo; sin embargo, al no tener un proceso de inducción estandarizado para toda la planta de personal, se pueden desconocer responsabilidades inherentes de los cargos, lo que a su vez permite que puedan descubrir actividades propias de las funciones, adicionalmente; no se garantiza la calidad de la labor esperada y de esta manera cumplir con los estándares de calidad que la organización requiere.

Relación con directivos y/o jefes: se logra identificar que dentro de la organización hay poca comunicación entre empleados y directivos, evidenciando que hay falta de comunicación asertiva en la institución; y desconocimiento parcial de los directivos de la organización entre los diferentes equipos de trabajo, situación mucho más crítica en las áreas de administración y directivos y al parecer menos evidente en el área docente.

Relaciones laborales: durante el análisis del trabajo dentro de la organización se evidencia, que en diferentes áreas hay buenas relaciones interpersonales y se cree en el trabajo en equipo, por lo general se considera que el equipo de trabajo es bueno y que hay buenas relaciones entre los integrantes y la labor que desempeñan.

Conclusiones de las categorías:

A través de este diagnóstico, teniendo en cuenta que se seleccionó una muestra aleatoria para recopilar la información; y a su vez que este género datos comparativos entre las distintas áreas de interés, se logran establecer herramientas permiten ser insumo para el modelo de descripción de cargos, y creación de los perfiles de cargo, acordes a las necesidades de la compañía.

Adicionalmente permite evaluar el clima organizacional, de esta forma se pueden abordar diferentes aspectos a través de una herramienta de diagnóstico, que puede servir como base para proyectos encaminados a mejorar el ambiente de la empresa. al respecto, se logra evidenciar que los empleados no se sienten muy satisfechos con el salario que reciben, hay poca motivación, entusiasmo y compromiso por parte de las directivas, evidenciándose en las respuestas de los diferentes sujetos quienes expresan que al parecer hay poco interés por parte de la organización en cuanto al bienestar de los colaboradores.

Se logra identificar que existen áreas de la organización en donde se debe poner mayor énfasis para lograr la una mejor sintonía y así lograr un crecimiento personal y de la organización, y así mismo generar estrategias para mitigar falencias halladas con el fin de plasmar los objetivos planteados, pero sobre todo se deben optar por aquellas; que fortalezcan

la motivación, la confianza y el compromiso de todos los empleados, de ese modo lograr mayor productividad del equipo.

También se evidencia que la capacitación es insuficiente para desempeñar bien las funciones de cada cargo, en la categoría de “conocimiento de la labor” se ve que no todos los empleados reciben inducción, instrucciones claras, concisas y precisas de las funciones y tareas sobre el trabajo que desempeñan, para que CEMPED obtenga un adecuado y máximo rendimiento de sus empleados debe generar ambientes de bienestar amigables, estrategias de comunicación claras y asertivas, descripción de cargos y planes de acción específicos que permitan prevenir los reprocesos o duplicidad de tareas y así lograr optimizar los recursos de la institución.

Se espera que, generando estos cambios dentro de la organización, los empleados podrán contar con unas herramientas que les permitan realizar de manera efectiva, motivada y comprometida sus funciones y de paso facilita el control efectivo de costos y gastos, de esta manera se consigue que la empresa logre un mayor rendimiento y productividad de sus empleados.

Con respecto a la formación profesional algunas funciones no son acordes con la formación, en el caso del ausentismo de un empleado no hay una persona que pueda apoyar debido a que solo hay una persona por área.

Desde que un empleado ingresa a una empresa debe tener un proceso de inducción, seguimiento, acompañamiento, fortalecimiento y capacitación del puesto de trabajo; en la Institución no se desarrolla ninguno de estos procesos con pertinencia, los directivos ignoran la importancia de cada uno de estos procesos por medio del cual los empleados tengan claro cuáles

son sus funciones y tareas, desde dónde y hasta donde van sus responsabilidades; para esto se hace necesario en principio diseñar un manual de descripción y análisis de cargo por medio del cual se recoja toda la información necesaria para el análisis de cada puesto de trabajo.

Elección de la problemática a intervenir

En CEMPED se han identificados varias dificultades en las cuales sería importante intervenir, sin embargo, para este proyecto se ha elegido trabajar en el análisis de cargos, a través de este proceso se logra saber qué hacen los trabajadores: cuáles son las tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto. Cómo lo hacen: cuáles son los recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea y para qué lo hacen: objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea.

El análisis de cargo permite, por tanto, conocer un puesto laboral y su contexto como un todo integral, además facilita reconocer la percepción del significado de su cargo, percepción de las responsabilidades por los resultados y conocimientos de los resultados del trabajo.

Realizar un análisis de puestos de trabajo en CEMPED será muy positivo porque ayudará a mejorar varios procesos internos del funcionamiento de la empresa, desde las relaciones laborales entre empleados y directivos, hasta la motivación de cada empleado en el desarrollo de sus funciones, pero también en procesos selección de personal factores que han sido mencionados en el diagnóstico cómo aspecto que la debe mejorar.

La posibilidad de un análisis de puesto puede resultar más variada y asertiva, en virtud de que conocer con detalle las funciones a realizar de cada empleado, llevará a mejorar las

funciones y tareas de los trabajadores, pero también encauzar adecuadamente procesos como el reclutamiento de personal, selección objetiva de personal y generar adecuados programas de capacitación, desarrollo, estudio y seguimiento de evaluación de puestos de trabajo.

Marco referencial

La descripción del puesto de trabajo se define como: “El resultado del Análisis de Puestos de Trabajo, es decir, es el documento que recoge la información relativa a cada puesto en relación con las tareas, obligaciones y responsabilidades” (Calle, 2004, p.9).

Ducceschi (1993) define a esta técnica como: “el proceso de determinar, mediante observación y estudio, los elementos componentes de un trabajo específico, la responsabilidad, capacidad y los requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos y riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve” (p.76)

El análisis de puestos de trabajo (APT) representa el punto de partida de todas las técnicas de dirección de recursos humanos. Y es lógico que así sea:

- Una persona trabaja en una organización, en la que ocupa un puesto determinado. Lógicamente, a la hora de seleccionarla, se ha tenido en cuenta su capacidad física y mental para desempeñar el puesto en cuestión, sus conocimientos teóricos y prácticos del trabajo que se ha de realizar y su interés o motivación por desempeñar el repetido puesto. (Ducceschi, M, 1982, p.21)
- La formación de acogida que recibió, al igual que las sucesivas acciones de perfeccionamiento en las que participe, van encaminadas a conseguir que desempeñe más eficientemente dicho puesto, o prepararle para las transformaciones que este vaya experimentando. (Ducceschi, M, 1982, p.21)

- Lo que se valora para establecer los salarios base son los puestos de trabajo. Y lo que se evalúa para establecer la retribución individualizada en función del mérito individual es el grado de eficiencia con que se desempeña el puesto. (Ducceschi, M, 1982, p.21)
- Los planes de carrera que se pueden establecer en una empresa requieren el diseño previo de un organigrama, acompañado de una especificación de las funciones y tareas de cada función, lo que no sería posible elaborar sin un estudio previo de los contenidos de los puestos de trabajo(Ducceschi, M, 1982, p.21).
- La prevención de accidentes laborales, así como la prevención de enfermedades profesionales, precisan un estudio previo de las tareas y funciones que cada puesto conlleva. (Ducceschi, M, 1982, p.21)
- La organización de los turnos de trabajo; la posibilidad de transferencia de un trabajador de un cometido a otro; la elaboración de planes de acogida; el conocimiento por parte de cada trabajador de sus deberes, de su dependencia y líneas de coordinación; la eliminación de solapes y la prevención de lagunas en las responsabilidades de cada persona... todo ello, y más cosas que se omiten por no hacer la relación interminable, requieren previamente el estudio, análisis y descripción de los puestos de trabajo(Ducceschi, M, 1982, p.21).

Según Chiavenato (1999), la descripción de cargos se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones.

Chiavenato, (1999, p.31) añade: “La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace)”.

Las ventajas que nos brinda describir el cargo es tener la información correcta de las tareas ejecutadas con el fin de que el empleado que desempeña el cargo cumpla con las características solicitadas, brindándole a la empresa un recurso de aporte y crecimiento exitoso.

Una vez se realice la descripción del cargo, se procede a realizar el análisis de este, el análisis de cargo se diferencia de la descripción en que el segundo hace referencia al contenido del cargo mientras que el Análisis determina los requisitos de calificación, las responsabilidades y las condiciones que el cargo requiere. A partir de los resultados de esta calificación se podrá diseñar las competencias que debe poseer la personas para desempeñar los diferentes roles. (Chiavenato, 2000)

Un minucioso análisis de puestos de trabajo es la base de un proceso de selección eficiente y sirve para guiar la elección de los métodos de selección. Los resultados del análisis de puestos deberían especificar con detalle las tareas y responsabilidades del puesto meta, así como brindar información acerca de las características conductuales específicas requeridas por el empleado. El análisis podría sugerir, por ejemplo, que ciertas características disposicionales y de personalidad son deseables, junto con experiencia laboral, habilidades técnicas y niveles generales de inteligencia y destreza (por ejemplo, razonamiento numérico).

“Para que en una organización se lleven a cabo correctamente la realización de tareas y responsabilidades la descripción y el análisis de cargos es el mejor camino para lograrlo”

Chiavenato, (2000, p.331)

La contextualización de un empleado es una parte fundamental para el correcto desempeño de sus funciones que deben estar consignadas en un documento que especifique el alcance, los requerimientos y su rol en el interior de la compañía, en el documento se evidencian las necesidades básicas para su perfil. El documento debe contener las siguientes descripciones:

CONTENIDO DEL PUESTO

Lo que se hace

Cuando se hace Periodicidad: diaria, semanal, mensual, anual, esporádica

Cómo se hace Por medio de personas, máquinas y equipo, materiales, datos e información

Donde se hace Lugar y ambiente de trabajo

Por qué se hace Objetivos del puesto, metas y resultados que se deben alcanzar

Basado en Chiavenato I. Administración de recursos humanos (2000, p.331)

“El análisis del puesto es un proceso mediante el cual se obtiene información acerca de puestos, al definir sus deberes, tareas o actividades del trabajo” Bolander, Sherman y Snell (2003, p.10). El análisis de puestos suministra un resumen de sus deberes y responsabilidades en

relación con otros puestos, los conocimientos y habilidades necesarias y las condiciones de trabajo en las que se realiza. Se desarrolla en tres ocasiones, cuando se funda la organización y se inicia un programa de análisis de puestos por primera vez, cuando se crean nuevos puestos de trabajo y por último, cuando debido a los avances tecnológicos se transforman de forma importante los puestos de trabajo. Siempre se ejecuta después de haberse diseñado el puesto y cuando se está realizando el trabajo.

El objetivo final del análisis del puesto radica en aumentar la productividad y mejorar el desempeño.

ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Requisitos Intelectuales

1. Instrucción básica
2. Experiencia necesaria
3. Adaptación al cargo
4. Iniciativas necesarias
5. Aptitudes necesarias [SV1]

Requisitos Físicos

1. Esfuerzo físico necesario
2. Concentración visual
3. Destreza o habilidad
4. Constitución física necesaria

Responsabilidades por	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisión de personal 2. Materiales, herramientas y equipos 3. Dinero, título, valores o documentos 4. Contactos internos y externos 5. Información confidencial
Condiciones de Trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente de trabajo 2. Riesgos

Tomado de Chiavenato I. Administración de recursos humano (2000, p.333)

La descripción de cargos es una fuente de información indispensable para la planeación del recurso humano, se utiliza de manera precisa como guía directa para los parámetros de selección de personal, establece la carga laboral, los incentivos y el factor económico. Este proceso incluye en el establecimiento de las funciones que conforma un cargo específico, a su vez da identidad a cada uno de los diferentes cargos que se encuentran dentro de la compañía, puesto que cada uno se diferencia en los factores de: ¿Qué realiza?, ¿En qué momento?, ¿Cómo lleva a cabo la realización de sus funciones? (Vargas, 2001).

Aunque es innegable la importancia de la descripción y análisis de cargo, cabe mencionar que se debe relacionar en algunas oportunidades esto con los supervisores y jefes de área del personal en mención, puesto que este superior debe tener conocimiento claro de las funciones que corresponden al cargo y así tener criterio y autonomía al momento de intervenir en una situación problema (Vargas, 2001)

Marco Legal

En el Decreto 1072 de 2015 se realiza una recopilación de la normatividad en cuanto a las relaciones laborales individuales. Se pueden llevar a cabo renovaciones automáticas, procedimientos de terminación unilateral, terminación por incapacidad, pensión y cierre de la organización.

Se mencionan las normas sobre cesantías, la base de liquidación, destinación, intereses y sanciones. Además, se establecen normas sobre el calzado y la ropa de trabajo. En cuanto a la jornada laboral, se recopilan las normas sobre trabajador suplementario, jornada general, vacaciones, acumulación, actividades recreativas, culturales o de capacitación dentro de la jornada de trabajo.

Las normas especiales laborales para conductores de taxi, para la mano de obra local en proyectos de exploración y producción de hidrocarburos, para trabajadores empleados a bordo de buques de bandera colombiana en servicio internacional, trabajadores independientes, etc. Frente a las relaciones laborales colectivas, se realiza la recopilación de normas sobre sindicatos, prohibiciones y sanciones. Se lleva a cabo una recopilación de las normas sobre la inspección, vigilancia y control que pueden llevar a cabo las entidades públicas competentes. Decreto 1072, República de Colombia (2015).

Ley 1562 de 2012.

Sistema General de Riesgos Laborales:

Es el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan.

Las disposiciones vigentes de salud ocupacional relacionadas con la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades laborales y el mejoramiento de las condiciones de trabajo hacen parte integrante del Sistema General de Riesgos Laborales.

Salud Ocupacional: Se entenderá en adelante como Seguridad y Salud en el Trabajo, definida como aquella disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.

Programa de Salud Ocupacional: en lo sucesivo se entenderá como el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST. Este Sistema consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo.

PARÁGRAFO. El uso de las anteriores definiciones no obsta para que no se mantengan los derechos ya existentes con las definiciones anteriores. Ley 1562 república de Colombia (2012)

Fase del hacer

“Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización.” (Chiavenato, 2011, p.190)

Para la efectiva ejecución del diseño y análisis de cargo existen diferentes métodos planteados por Chiavenato en el análisis de cargo, entre los más utilizados están los siguientes:

<i>Método</i>	<i>Concepto</i>
Método de observación directa	Se ejecuta en plena realización de las actividades por parte del trabajador, se utiliza para la descripción y análisis de cargos que son operativos, donde la identificación o fragmentación de las actividades es más fácil de identificar. La observación no siempre ofrece información completa se integra con otros métodos
Método del cuestionario	Es funcional cuando el cargo es desempeñado por un gran número de personas, por gastos y tiempo es recomendable la utilización de un cuestionario, la estructura es previamente probada con un ocupante del cargo y su supervisor, así garantiza la funcionalidad del cuestionario y resultados exitosos. Tiene en cuenta el nivel de cargos a evaluar, según el nivel puede representar dificultad al diligenciar el cuestionario

Método de la entrevista	El contacto directo con el trabajador permite interacción y respuesta en tiempo real, la información como resultado se complementa y prueba con un supervisor, el éxito del método es responsabilidad de la capacitación y experticia del analista, tanto en la estructura como en su desarrollo.
Método Mixto	“Es evidente que cada método de análisis tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y aprovechar las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Se trata de combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis” [SV1]

De los métodos planteados por Chiavenato, el utilizado en este trabajo es el método mixto, se ha realizado la combinación ecléctica de dos o más métodos de análisis, el primero es la observación, que brinda veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente. Este método de la observación se integró con el método del cuestionario que es la recolección de datos, se efectúa mediante un cuestionario con preguntas de análisis del cargo que llena el ocupante o su supervisor, en este caso fue diligenciado por los cinco empleados de diferentes dependencias, lo que ha proporcionado una visión más amplia del contenido y de sus características.

Además de los métodos mencionados, Chiavenato (2011) también escribe el proceso de análisis de cargos en tres etapas, las cuales son:

Etapas de Planeación: Es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio” (Chiavenato, 2011, p.196). Define los cargos para descripción y análisis, establece la posición jerárquica, relaciones entre cargos, cronograma de trabajo y el método de análisis a utilizar.

Etapas de Preparación: El equipo encargado del análisis de cargo, establece los recursos físicos como humanos y materiales necesarios para llevar a cabo el proyecto.

Etapas de Realización: Se obtienen los resultados de los cargos analizados por relevancia para el proyecto, realizando una redacción de la estructura del cargo que será sometido a aprobación ante un comité determinado por la empresa.

La aplicación de los métodos y cumplir las etapas de los análisis del cargo automáticamente llevará a un mejoramiento en otras áreas como: reclutamiento y selección, identificación de necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, evaluación de cargos, proyectos de equipo etc. Sin embargo, cabe agregar que en este proyecto no se va a concluir el análisis de cargo, las condiciones de tiempo no facilitan dicho proceso.

Justificación de la Estrategia:

Después de los resultados arrojados en las entrevistas de la fase del juzgar, se evidencia la necesidad de una mejor estructura en la organización, por tanto, es de vital importancia

comprender que las actividades que se desarrollan en el trabajo transforman la vida de las personas y la calidad de estas, además que mejora los resultados en la empresa.

La descripción y análisis de cargos son representaciones claras y definidas de lo que se ejecuta en la organización en general, y posee varios aportes y ventajas cuando Recursos Humanos entiende y valora las posibilidades de levantar un programa de descripción y análisis de cargos, ya que es la clave para poder organizar en área del recurso humano.

El proponer que se realice la descripción y análisis de cada cargo, puede generar un inicio positivo para CEMPED donde se brinde a cada participante un crecimiento individual en su vida profesional y a la vez permita el crecimiento de la organización.

Los beneficios una vez realizados el análisis de cargo, serán encauzar adecuadamente el reclutamiento y selección de personas, ya que ayuda a identificar en detalle las obligaciones y características de cada puesto, para atraer y seleccionar personal idóneo y objetivo, que logre adecuarse a la cultura y a las exigencias del área. Además, promueve el conocer con precisión lo que debe hacer, y el nivel de responsabilidad que cada cargo tiene dentro de la empresa.

Otros de los beneficios es establecer criterios de salarios en base a una estructura de renta, que brinde transparencia y homogeneidad, de acuerdo a nivel de perfeccionamiento, responsabilidad, y exigencia del cargo; También fijar adecuados programas de capacitación, entrenamiento o nivelación y desarrollo para la planeación de la fuerza laboral.

Pero los beneficios no solo abarcan el ámbito personal ya que en el área de gerencia se evidencian otros cambios como el poder reorganizar y repartir eficientemente las cargas de trabajo de los colaboradores además de establecer las bases para elaborar sistemas técnicos de

ascensos, también conocer con base cualquier problema de trabajo sobre bases firmes y facilitar la coordinación y organización estructural de las actividades de la empresa, entre otros.

Objetivos de la Estrategia:

General:

- Proponer una estructura para la descripción de cargo para el Centro Empresarial Educativo CEMPED ubicada en la Ciudad de Medellín en el año 2020

Específicos:

- Diseñar un instrumento que permita recoger información para la descripción y análisis de cargos en el Centro Empresarial Educativo “CEMPED”
- Delimitar el proceso para la realización de la descripción de cargos en el Centro Empresarial Educativo “CEMPED”

Recursos

Humanos: Empleados de la institución CEMPED y Psicólogos en formación.

Físicos: Computadores, escritorios, diario de campo.

Indicadores: participación de los 5 empleados para la realización de las encuestas

Medios de verificación: respuestas de los cuestionarios

Diseño plan de intervención:

Cronograma

CRONOGRAMA																		
ACTIVIDAD	PERIODO AGOSTO -OCTUBRE													HERRAMIENTAS			RESPONSABLES	
	SEMANA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13				
Elaboración del cuestionario		x	x												Investigación de problemática	Diseño de pregunta de investigación y objetivos de herramienta a	Diseño de test acorde a objetivos	Beatriz Elena Cadavid Prisco Jennifer Tobon Vergara Cristian Guerra Ochoa
Revisión del cuestionario para la aplicación				x	x										Reunion grupal y con asesor de practica			Beatriz Elena Cadavid Prisco Jennifer Tobon Vergara Cristian Guerra Ochoa
Aplicación de la herramienta						x	x	x	x						Entrevistas con muestra de la poblacion a estudio			Beatriz Elena Cadavid Prisco Jennifer Tobon Vergara Cristian Guerra Ochoa
Recopilación de datos										x	x				Unificacion de test aplicado			Beatriz Elena Cadavid Prisco Jennifer Tobon Vergara Cristian Guerra Ochoa
Análisis de los resultados												x	x	Creación de matriz de preguntas	Generación de categorías de interés	Interpretación de respuestas	Beatriz Elena Cadavid Prisco Jennifer Tobon Vergara Cristian Guerra Ochoa	
Devolución creativa													x					

Devolución creativa

Aciertos

La psicología organizacional en un campo de acción bastante amplio y complejo, en el inicio de este proyecto el punto de partida era identificar una dificultad en una empresa, y sobre esta problemática trabajar, en la empresa seleccionada se realizó un diagnóstico y se logró evidenciar múltiples falencias, en principio se determinó realizar la creación de perfiles de cargos ya que resultaba ser una problemática bastante relevante e importante, sin embargo en el transcurso del proyecto se vio la necesidad que generar un cambio, se analizó detalladamente y soportados desde unos lineamientos teóricos nos dimos cuenta que primero había que realizar un análisis de cargos, efectivamente fue muy acertado este cambio, para ello fue necesario realizar en principio un diagnóstico soportado en la auto-observación, luego elaborar un instrumento de entrevista semiestructurada a 5 empleados, por medio del cual se logró el diseño del instrumento para posterior aplicación en la empresa.

Dificultades:

Una de las mayores dificultades identificadas es que se ha tenido, ha sido la poca disposición de los altos mandos de la empresa, en relación con que la compañía no ha contado con un área de recursos humanos que le permita hacer selección de personal, generación objetiva de los puestos de trabajo requeridos, no se ha hecho un diagnóstico de cargos y adicionalmente no se cuenta con un equipo específico que busque mejorar el clima organizacional, por consiguiente, frente a estos temas se nota que se encuentran aprehensivos al cambio; por parte de los empleados ha habido una gran disposición y actitud en ayudar en el proceso, pero se considera que la participación de los directivos hubiese sido fundamental para poder tener una

perspectiva en ambas vías, y de esta forma recopilar información más objetiva frente al diagnóstico empresarial a través de entrevistas, cuestionarios y otros.

Barreras

Para el desarrollo de este proyecto nos hemos encontrado con una gran barrera la cual fue inesperada, la pandemia del Covid -19, a raíz de esto han surgido varios inconvenientes:

1- No ha sido posible tener un acercamiento directo con la empresa debido a la cuarentena y a los protocolos de bioseguridad generados por el Ministerio de Salud.

2- Como estudiantes en modalidad presencial el no poder acceder a las asesorías de manera presencial ha sido un poco difícil, ya que para nosotros es de suma importancia poder tener ese contacto directo con el asesor y despejar por completo todas las dudas e inquietudes, sin embargo, es de resaltar que el asesor que nos acompaña en este proceso ha sido bastante flexible, abierto, dispuesto, y sobre todo nos ha orientado de una manera muy asertiva y pertinente.

Análisis de cumplimiento de objetivos

Teniendo en cuenta que el objetivo principal era el de proponer una estructura para la descripción de cargo para el Centro Empresarial Educativo CEMPED, se considera que este se ha cumplido de manera satisfactoria ya que por medio del cuestionario se diseñó una entrevista a los cinco empleados voluntarios, logrando obtener información necesaria para la realización favorable de este.

Además, se logró diseñar un instrumento que permitirá recoger información para la descripción y análisis de cargos, el cual nos ha permitido aplicar la teoría planteada por Chiavenato en el análisis de cargo a la realidad organizacional que se vive en CEMPED.

Realizar este proyecto ha sido un reto personal, académico y laboral; ha sido una puesta en escena que nos ha permitido romper con todos los miedos frente a lo desconocido del mundo profesional y laboral, esta experiencia ha sido un trampolín hacia la realidad, nos hemos dado cuenta de las semejanzas y diferencias entre lo académico y lo laboral, este ejercicio de práctica profesional nos llevó a enfrentarme a lo desconocido del mundo profesional

En este proceso se han desarrollado muchas habilidades y capacidades, hemos tenido la necesidad de ir más allá de lo conocido, UNIMINUTO a través de este proceso formativo y como lo expone en su modelo educativo lleva a los estudiantes a desarrollar conciencia y competencias que le permitan indagar e intervenir en la solución de diversas problemáticas en el ámbito social y empresarial de manera diferenciada y pertinente, partiendo de la convicción.

Durante todo este proceso ha habido momentos de mucho miedo, angustia, preocupación, incertidumbre y desesperanza, sin embargo, nos hemos dado cuenta que los seres humanos necesitamos de retos en la vida para darnos cuenta hasta dónde podemos llegar.

Ver a la humanidad en confinamiento y pasando por una pandemia lleva a pensar lo importante que es la salud mental en el ser humano; somos seres sociables, se necesita del otro para nuestro pleno desarrollo. Nuestro rol como psicólogos tiene demasiada fuerza y relevancia en la vida de las personas, nuestro quehacer va más allá de generar un diagnóstico, nuestra responsabilidad es velar por la salud mental y emocional de las personas, nuestro trabajo o solo

se se da en una sesión terapéutica, está en el día a día, en la interacción personal, familiar, laboral y social con las personas.

Este proyecto nos lleva a generar nuevos conocimientos y aprendizajes prácticos desde nuestra propia experiencia, la adquisición de nuevos conocimientos parten tanto de la teoría como del contacto directo y real con el objeto de estudio, en el caso de los psicólogos son las personas ese objeto de estudio; en este proyecto no fue posible ese contacto directo con los participantes de la empresa por las condiciones de la pandemia, sin embargo este proceso ha generado un gran impacto en nuestro desarrollo mental, emocional, profesional y laboral. Hemos desarrollado y potencializado capacidades de reflexión, análisis, pero sobre todo de investigación; esta última no se aprende en un solo ejercicio, se perfecciona cada vez más con la práctica. Recomendamos a todos los profesionales en formación de psicología romper con ese estigma de la investigación, es necesario potencializar esa habilidad y convertirla en un estilo de vida, de este modo como psicólogos podemos generar nuevos conocimientos y transformación social, ya que estamos en una sociedad que está en constantes cambios y transformaciones.

Gracias a este proyecto hemos podido poner en práctica y en un escenario real unos conocimientos teóricos adquiridos durante nuestra formación profesional. Como psicólogos debemos aprender hacer lectura de las diferentes realidades en las que estamos sumergidos y de este modo generar transformación social desde una mirada crítica y ética.

Modelo de administración y recursos humanos

Es el modelo que propone Idalberto Chiavenato, se plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en seis vertientes tales como la admisión de personas, relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas

(diseño y evaluación del desempeño), en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información y base de datos.

El punto de partida para que cada proceso que plantea el modelo propuesto por Chiavenato se vea efectuado de manera satisfactoria, es tener desarrollado el diseño de cargo, por tal motivo es en el que hemos trabajado, empezando desde el punto cero, ya que estos análisis no se realizaron en CEMPED, lo esperado es que si existe el formato de análisis, este se aplica y los procesos siguientes se verán fortalecidos y se manejen de manera objetiva, logrando incluso mejoría en el clima organizacional y dando inicios a una nueva cultura.

El hecho de realizar un formato de análisis de cargo posteriormente va a traer cambios que no necesariamente se vean en el organigrama de la empresa, porque también debemos tener en cuenta que aunque todos los cargos son multifuncionales, crear cargos nuevos requiere un gasto de presupuesto adicional con el que posiblemente no se cuente o no se aplique, por tanto se propone la aplicación del formato creado para el análisis de cargo se desarrollen actividades que tengan en cuenta los aspectos a fortalecer.

El objetivo principal de este modelo es brindar al trabajador una efectiva orientación sobre su cargo y funciones que debe desempeñar, se espera así brindar al empleado herramientas que faciliten la adaptación y socialización con la cultura de la organización, las normas que rigen la organización a fin de proporcionar al nuevo empleado, relaciones de desempeño que contribuyan al éxito en la organización.

Conclusiones

Basándonos en la información recolectada con los empleados participantes, logramos diseñar una herramienta la cual se espera ser de uso futuro, en este diseño logramos aplicar la teoría planteada por Chiavenato en el análisis de cargo a la realidad organizacional que se vive en CEMPED. Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente se puede concluir que el resultado de este trabajo será un insumo para la empresa en el mejoramiento de procesos como en el reclutamiento y selección de personal, inducción, evaluación del desempeño, compensación laboral, fortalecimientos y formación de los empleados.

Aprendimos de lo importante que es analizar y describir un Cargo, ya que de este depende mucho la eficiencia y eficacia de la Organización, en sus diferentes niveles Jerárquico, en el caso que se requiera hacer una reestructuración de esta, ya que por medio de la descripción se lograra contratar la personas mas apta para cargo buscado.

Adicionalmente un efectivo análisis de cargo se efectúa a través de las etapas: planear, preparar y realizar, cumpliendo dichas pautas se lograrán resultados positivos y efectivos que van a servir para la creación de perfiles de cargos.

Crear el análisis de un cargo se torna sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones, pues dependen de aspectos como la cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, el negocio de la organización, las relaciones y los procesos internos.

Referencias

- Alles, M. (2008), Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Capítulo 3 “análisis y descripción de puestos (job description). 2ª ed.- Buenos Aires: Garnica. 448p
- Charria, V., Sarsosa, K., & Arenas, F. (2011). Factores de riesgo psicosocial laboral: Métodos e instrumentos de evaluación. Revista Facultad Nacional de Salud Pública, 29(4), 380-391. <https://www.redalyc.org/pdf/120/12021522004.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: Editorial McGraw Hill, Bogotá, D.C. 586p
- Daft, R. (2007). Fundamentos de la estructura organizacional. En R. Daft, Teoría y Diseño Organizacional 9 Edición. . México: Editorial Thompson.
- De la Dehesa, G. (2000). Comprender la globalización. Recensiones: Revista del ministerio y asuntos sociales(31), 165-169.
- Furnham, A. (2001). La Historia de la Psicología Organizacional y el Estudio del Comportamiento Organizacional. En A. Furnham, Psicología organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones (págs. 51-97). Mexico: Alfaomega.
- G. Bolander, A. Sherman, S. Snell. (2003) Administración de Recursos Humanos 12ª ed
- Idalberto, C. (1999). Administración de recursos humanos (5.a ed.). Editorial Lilly Solano Arévalo.
- Juliao, C., (2011) El enfoque praxeológico (1.a ed.) Edición Corporación universitaria Minuto de Dios, Bogotá, Colombia.
- Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). Competence at work. Models for superior performance. New York: Wiley, (capit. 2 y 16).
- Ray, A. (2012). Psicología Del Trabajo (5.a ed.). Pearson Educación. <https://drive.google.com/drive/search?q=owner:sdiazruedas%40uniminuto.edu.co>
- .Ducceschi, M. Técnicas modernas de dirección de personal, Madrid: Ibérico Europea de Ediciones, S.A., 1982, pág. 21