

Universidad de Pamplona  
Facultad de Salud  
Departamento de Psicología



APORTE AL EQUIPO DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL DEL AREA  
SERVICIOS CORPORATIVOS EN CENTRALES ELÉCTRICAS NORTE DE SANTANDER

Jenifer Mejía Claro  
Psicóloga en formación

Cúcuta, Colombia  
2015

Universidad de Pamplona  
Facultad de Salud  
Departamento de Psicología



APORTE AL EQUIPO DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL DEL AREA  
SERVICIOS CORPORATIVOS EN CENTRALES ELÉCTRICAS NORTE DE SANTANDER

Jenifer Mejía Claro  
Psicóloga en formación

Ps. Esp. Claudia Cecilia Aparicio Suárez  
Docente Asesor de Prácticas

Cúcuta, Colombia  
2015

## Tabla de Contenido

Listas de Tablas.....	4
INTRODUCCIÓN .....	6
Contextualización de la Institución.....	8
Evaluación de Necesidades .....	11
Descripción Problemática .....	12
PLAN DE TRABAJO .....	13
Justificación.....	13
Objetivos .....	15
REFERENTE CONCEPTUAL.....	16
Capítulo I: Gestión del Desempeño Desarrollo de las Personas y Aprendizaje.....	18
Capitulo II: Selección y Vinculación al Talento Humano .....	22
Referente Empírico .....	25
Referente Legal .....	28
Formulación del Problema de Estudio .....	31
Metodología .....	32
Procedimiento .....	32
Instrumentos.....	35
Alcances del Proyecto .....	36
ACTIVIDADES A REALIZAR TANTO A NIVEL INDIVIDUAL COMO GRUPAL ....	37
ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN DEL PLAN DE TRABAJO QUE HAN SIDO ABORDADAS.....	37
Actividades administrativas .....	46
EVALUACIÓN PARCIAL DE RESULTADOS .....	46
Actividades Asistenciales.....	47
Referente Bibliográfico .....	58

## Listas de Tablas

Tabla 1 Detección de Necesidades	9
Tabla 2 Ejes Temáticos	32
Tabla 3 Actividades a Realizar Tanto a Nivel Individual Como a nivel grupal	35

## Listas de Gráficas

Ilustración 1 Estructura Administrativa	9
Grafica 1 Plan de Capacitación	46
Grafica 2 Selección y Vinculación del personal al Talento Humano	48
Grafica 3 Semana de la Seguridad y Salud en el Trabajo	50
Grafica 4 Presentación Parcial de Resultados	51
Grafica 5 Fase 3: Aplicación de Estrategias	52

## INTRODUCCIÓN

En el presente informe se da a conocer todo lo referente a la práctica empresarial del segundo semestre del año 2015 en la empresa Centrales Eléctricas Norte de Santander regional Cúcuta, llevado a cabo por la psicóloga en formación Jenifer Mejía Claro, se contó de igual forma con el acompañamiento de la docente asesora Claudia Cecilia Aparicio Suárez y la jefe inmediata Aida Yicela Villamizar.

La organización tiene como objeto social la prestación del servicio público domiciliario de energía eléctrica y sus actividades complementarias de transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica; al tener convenio con la Universidad de Pamplona la estudiante de psicología que se encuentra cursando su práctica empresarial en dicha organización en pro de crecimiento personal y profesional, donde se apoya al equipo Desarrollo Humano y Organizacional en el área de Servicios Corporativos desde área organizacional conllevando los conocimientos adquiridos al proceso de práctica.

Para establecer las temáticas estipuladas en el presente plan de trabajo se tuvo en cuenta en primer lugar una fase de evaluación de necesidades donde por medio de la revisión documental de los informes de psicólogos en formación se logró establecer las temáticas a tratar, además por las sugerencias de la docente asesora y de la jefe inmediata, de ahí la fase de diseño donde se establecieron los ejes temáticos en relación a las necesidades detectadas, igualmente se siguió con la fase de implementación donde se logró ejecutar en su totalidad el plan de trabajo de la psicóloga en formación proporcionando aprendizaje y nuevos esquemas de pensamiento y estabilidad en la población beneficiada.

A continuación en el presente informe se darán a conocer el plan de trabajo implementado por la psicóloga en formación con sus respectivos resultados.

Por último se socializan cada una de las actividades planeadas para abordar las temáticas expuestas anteriormente, además los resultados cuantitativos que se obtuvieron por medio de la

aplicación de un formato de evaluación, seguidamente el análisis cualitativo sustentado desde bases teóricas donde se evidencia un impacto positivo ante los temas ejecutados por la psicóloga en formación, y por ultimo una conclusión y recomendación por cada resultado obtenido.

Finalmente se encuentra la evaluación global del plan de trabajo donde se recalca la importancia de cada una de las temáticas abordadas durante el proceso formativo, se realizaron además conclusiones donde se referencia el cumplimiento total de lo estipulado en el plan de trabajo y por recomendaciones que se generaron del mismo.

### Contextualización de la Institución

En el marco del convenio entre la Universidad de Pamplona y Centrales Eléctricas de Norte de Santander, se asignan dos psicólogas en formación al área organizacional, para realizar acompañamiento en dos equipos de trabajo ubicados dentro del área Servicios Corporativos: Desarrollo Humano y Organizacional en el cual se asigna a la psicóloga en formación Jenifer Mejía Claro y Administración de Personal y Calidad de Vida la psicóloga en formación Ingrid Paola Arenas Celis.

A continuación se expondrá la contextualización de la empresa en donde se tomó la información de la página web de la misma:

Centrales Eléctricas de Norte de Santander S.A E.S.P, (CENS S.A E.S.P), es una empresa de servicios públicos mixta de nacionalidad colombiana, configurada como filial del Grupo Empresarial EPM a partir del 19 de Marzo de 2009. Este a su vez está conformado por empresas que se encuentran ubicadas en Centroamérica, Chile, México, Estados Unidos, España y Colombia. Que trabajan por el desarrollo de las regiones donde se encuentran a través de la prestación de servicios como: energía eléctrica, gas natural, agua potable, saneamiento básico, recolección, aprovechamiento, disposición final de basuras y tecnologías de la información y las comunicaciones.

CENS S.A E.S.P está autorizada para prestar el servicio público domiciliario de energía y sus actividades complementarias de transmisión, distribución y comercialización, así como la comercialización y prestación de servicios de telecomunicaciones y otras actividades afines, de acuerdo con el marco legal regulatorio. Estos servicios son prestados por la empresa en Cúcuta y su área metropolitana, Departamento Norte de Santander, sur del Departamento del Cesar y sur de Bolívar, para lo cual cuenta con cuatro (4) regionales ubicadas en los municipios de Pamplona, Ocaña, Tibú y Aguachica y 39 localidades que atienden 47 municipios.

La misión de CENS es ser una empresa del Grupo Empresarial EPM que presta los servicios de Transmisión, Distribución y Comercialización de energía eléctrica, contribuyendo a

la construcción de territorios competitivos y sostenibles en donde participa, mediante la prestación responsable e integral de soluciones de energía eléctrica.

La visión 2015 En el año 2022, CENS será reconocida entre sus grupos de interés como una empresa socialmente responsable; referente en estándares de excelencia, con modelos de gestión, reputación y transparencia que impulsen la productividad de los negocios en que participa; ofreciendo un portafolio integral de soluciones competitivas de energía eléctrica que contribuya al cumplimiento de la MEGA y al posicionamiento multilatinamericano del Grupo Empresarial EPM

En el marco de actuación durante los próximos años, CENS S.A E.S.P pretende consolidar una cultura empresarial con sentido más humano y enmarcada en el respeto, para facilitar el desarrollo integral del trabajador dentro de su entorno laboral, actuando con cercanía a nuestros clientes y grupos de interés como estrategia para apalancar la articulación del desarrollo regional en Norte de Santander y Sur de los Departamentos de Cesar y Bolívar.

CENS actúa bajo un entorno responsable en los ámbitos económico, social y ambiental. Con esta actuación CENS responde a la dinámica del negocio que busca generar valor para los inversionistas, a través de los diferentes sectores e industrias que actualmente son atendidos por la empresa y en aquellas opciones que permitan diversificar y potenciar las capacidades empresariales. Todo lo anterior bajo un entorno de actuación responsable en los ámbitos económico, social y ambiental.

La estructura administrativa de CENS está compuesta por: Gerencia General, con la presencia del Representante Legal: Luis Alberto Rangel Becerra de allí se desprenden dependencias con relaciones funcionales tales como Subgerencia de Subestaciones y Líneas y Subgerencia de Distribución, de igual forma otras dependencias de acuerdo a la relación administrativa distribuidos de la siguiente manera: Dos unidades (Unidades de Proyectos y Unidades de Gestión Operativa) Tres Áreas (Área de Servicios Corporativos, Área de Finanzas y Área de Gestión Comercial) Secretaria General y Auditoría. Es importante recalcar el Área de Servicios Corporativos se encuentra dividida en tres equipos de trabajo los cuales son: Tecnología

de la Información, Administración de Personal y Calidad de Vida, Desarrollo Humano y Organizacional en donde se encuentra ubicada la psicóloga en formación, este equipo se encarga de gestionar el desempeño, el desarrollo del talento humano y aprendizaje, además de esto es el encargado de seleccionar al personal que ingresa a la organización.

A continuación se presenta el organigrama institucional, el cual permite entender la organización y la estructura administrativa de Centrales Eléctricas de Norte de Santander S.A E.S.P

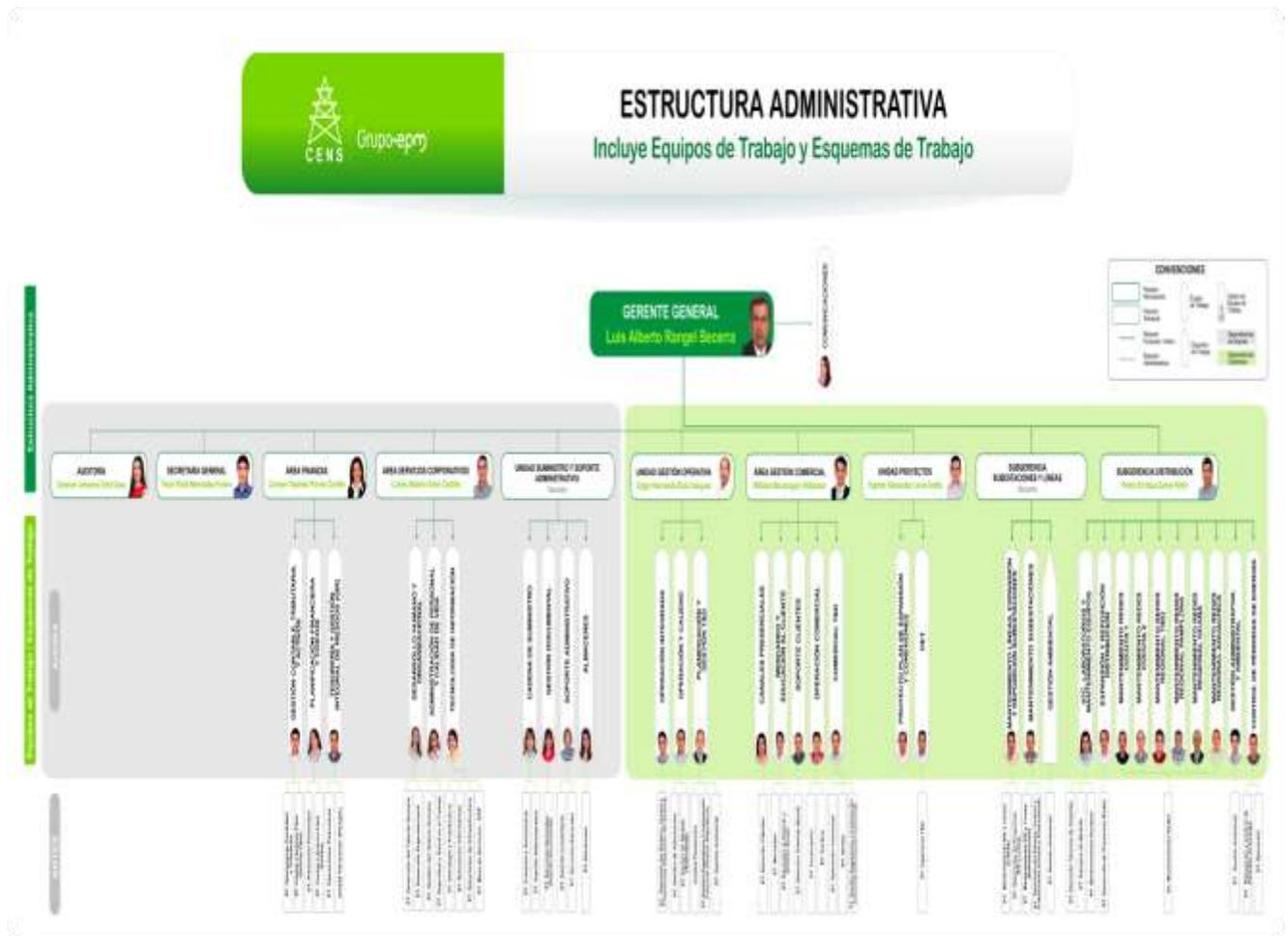


Figura 1. Estructura Administrativa

## Evaluación de Necesidades

En el marco de la ejecución de la primera fase estipulada en el plan de trabajo, se logró recolectar información, a través de la implementación de instrumentos y metodologías como: la revisión documental, la observación y la entrevista no estructurada dirigida a la jefe inmediata y los diferentes líderes de los procesos llevado a cabo por el equipo de Desarrollo Humano, con base a esa información y priorizando las necesidades detectadas se procedió con el establecimiento de las líneas de acción que conforman el plan de trabajo a desarrollar durante el proceso de práctica empresarial, a continuación se relacionan las necesidades identificadas junto al criterio de validación utilizada para dicha identificación, como resultado de esta primera fase.

*Tabla 1 Detección de Necesidades*

Necesidad Detectada	Criterio de Validación
Ausencia de apoyo a los procesos que desarrollan las psicólogas de la organización.	
Falta de inclusión de la perspectiva y las estrategias psicológicas en la ejecución de los procesos de Gestión del Desempeño de las personas, desarrollo y aprendizaje, y Asimilación Cambio, es decir que dentro de las actividades que se desarrollan dentro de estos procesos no existen actividades que se enfoquen directamente desde la psicología organizacional como lo son talleres, campañas y aplicación de instructivos.	Por medio del análisis de la información obtenida en la entrevista no estructurada, observación y la revisión documental realizada para la contextualización de los procesos del área.
Carencia de asistencia a la selección y vinculación de aprendices universitarios y SENA.	

### Descripción Problemática

El mundo globalizado ha hecho que los sistemas de gestión de las organizaciones hallan evolucionado con un alto dinamismo, en correspondencia con el desarrollo político, económico, social y tecnológico de la sociedad actual, en este sentido se puede resaltar que la permanencia de una empresa en la actualidad depende de su capacidad para adaptarse, desarrollarse y avanzar hacia la competitividad, potenciando con eficiencia y visión, el capital tangible e intangible que poseen. (Castellanos, 2010)

En este sentido Centrales Eléctricas de Norte de Santander, como una de las organizaciones más importantes de Latinoamérica, ha asumido estos grandes retos con el nivel de competencia que le caracteriza y gracias a su afiliación al grupo EPM tal avance es aún más evidente. Ante lo anterior el reto actual de la organización es consolidar la alineación de la empresa con la del grupo, en lo cual surgen ciertas necesidades que en caso de no ser atendidas, pueden ocasionar grandes dificultades no solo a nivel administrativo, sino a nivel del negocio.

El proceso de cambio actual, liderado por el equipo de desarrollo Humano y organizacional exige todo tipo de contribuciones que aseguren la asimilación del cambio y la transformación de los procesos de una forma adecuada. Es allí donde se identifican necesidades, potenciales, dificultades como el acompañamiento de los colaboradores en los procesos de gestión que se van a implementar, la forma en que las estrategias, estructura y procedimientos administrativos se van a presentar, dando importancia a un rol que permita la adaptación del recurso humano a las nuevas exigencias de la organización, lo anterior se explicó a través de la revisión documental, empalme con la psicóloga en formación en el semestre anterior y reunión con el equipo de trabajo.

Partiendo de la importancia que toma el recurso humano al interior de la organización, en concordancia con la fase de detección de necesidades y la información recolectada a través de la entrevista no estructurada, es imprescindible la figura del psicólogo al interior del equipo de desarrollo humano, para que desde su rol contribuya con la generación de valor mediante la gestión y el desarrollo del talento humano, ya que el apoyo a los procesos que se llevan a cabo

requieren de la integración de la perspectiva psicológica que aporte en la consecución de los objetivos del grupo y los de la organización.

Partiendo de lo anterior es necesario que los psicólogos en formación aporten y apoyen desde el área organizacional en las diferentes actividades como lo es el apoyo en capacitaciones en el cual se abarcan diferentes procedimientos con el fin de que los colaboradores tengan un perfil laboral requerido por la empresa; igualmente la organización y el cumplimiento con la realización de inducciones organizacionales; aplicación de pruebas psicotécnicas y entrevistas que se requieren para elegir al candidato con el perfil más adecuado, ayudando de esta manera a cumplir los objetivos dentro del equipo de desarrollo humano y organizacional, con el fin de fortalecer los procesos y ayudar a cumplir los objetivos propuestos dentro del mismo; además de esto el psicólogo en formación estará dispuesto a contribuir en otras actividades que puedan surgir en el día a día las cuales le permitirán obtener conocimientos que aporten a su desarrollo personal y profesional.

## PLAN DE TRABAJO

### APORTE AL ÁREA GESTIÓN DE DESEMPEÑO, DESARROLLO HUMANO Y APRENDIZAJE EN CENTRALES ELÉCTRICAS DE NORTE DE SANTANDER.

#### Justificación

La importancia de la psicología organizacional consiste en que ha permitido comprender los fenómenos humanos al interior de la organización en sus relaciones con el resto del sistema organizacional. Por ello, los estudios de esta rama científica deben hacerse bajo el marco del enfoque de sistemas. Así con el propósito de integrar a la misma Psicología de las organizaciones en una perspectiva sistémica, interés se orienta a describir sus relaciones, roles, insumos, productos, beneficiarios y modos de evaluar su eficacia, pretendiendo contribuir a la solución de problemas generados en el ambiente laboral, descubrir y fortalecer el potencial de realización del

factor humano, propiciando el bienestar y satisfacción de los colaboradores dentro de las organizaciones. (Urdaneta, 2001).

De acuerdo a lo anteriormente dicho se hace necesario implementar procesos desde la psicología organizacional dentro de la empresa, puesto que se hace necesario para que la organización funcione efectivamente en todos los trabajadores; debido a que el personal humano es el más importante dentro de la misma para que esta evolucione. Además de esto influir dentro de las capacidades que cada trabajador tiene mejorando de esta forma el rendimiento de los mismos potencializando la formación de cada profesional (Guevara; 2012).

Dentro de la psicología organizacional se encuentra el vínculo dentro de los procesos de recursos humanos, caracterizándose por ser el pilar de toda empresa enfocándose en la producción para la organización y el bienestar para el trabajador, es la parte encargada de seleccionar, realizar contratos, nóminas y seguros sociales, examinar las competencias, actitudes y valores de los trabajadores formándolos de manera que aporten para conseguir los objetivos de la empresa.

De acuerdo a lo argumentado en párrafos anteriores, se plantea el aporte del plan de trabajo al área de Gestión del Desempeño, Desarrollo Humano y Aprendizaje en la Organización Centrales Eléctricas de Norte de Santander; tomando como referencia que esta área se enfoca en: inducción organizacional en la cual se da como primera medida ante la inclusión del personal en la empresa dando a conocer parte de ella y los procesos que se llevan a cabo para que funcione adecuadamente, plan de capacitación y ciclo de gestión del desempeño. Es así como el desarrollo organizacional abarca la eficiencia y salud de la organización, llevando procesos de gestión del desempeño, desarrollo humano y aprendizaje (Rodríguez, Díaz, Fuertes, Martín, Montalbán, Sánchez y Zarco; 2004). Es importante resaltar que el desarrollo humano está encaminado a ampliar las oportunidades de las personas, teniendo en cuenta que pueden ser perdurables y cambiar con el tiempo; además se enfoca en: disfrutar de una vida alargada, saludable; adquirir conocimientos y tener acceso a recursos necesarios para lograr una vida adecuada. (Rojas & López, 2003).

Así mismo se plantea el apoyo en selección y vinculación del talento humano, en los procesos de entrevistas, aplicación de pruebas psicotécnicas, realización de informes y entrega de resultados; de acuerdo a lo anterior se define que la selección de personal está enfocada a la elección del individuo con el perfil adecuado para el cargo al cual se quiere obtener, vinculando de esta forma a la entidad a la cual colaborará.

Por lo tanto, comprender los elementos importantes de la empresa ayuda a desarrollar el mecanismo de las políticas orientadas hacia la estimulación del crecimiento en la misma, incluir los conocimientos organizacionales dentro de este escenario contribuye con los procesos de gestión del desempeño, desarrollo humano y aprendizaje, dando prioridad a la identificación de capacidades de los trabajadores de la organización llegando a las metas propuestas.

La relevancia de este proyecto está encaminada a generar contribución y mejores resultados por parte de los colaboradores por medio del acompañamiento a los procesos de desarrollo humano y organizacional, pretendiendo que sea una estrategia de gran impacto y beneficio para las personas y la empresa Centrales Eléctricas de Norte de Santander.

### Objetivos

#### Objetivo general:

Contribuir al área de Gestión de Desempeño, Desarrollo Humano y Aprendizaje, Selección y Vinculación del Talento Humano de la organización Centrales Eléctricas de Norte de Santander S.A E.S.P, mediante la implementación de estrategias organizacionales abarcadas desde la psicología, que conlleven a la optimización de los procesos en la misma.

#### Objetivos específicos:

Brindar apoyo a la Inducción organizacional y Plan de Capacitación, mediante procesos establecidos dentro de la organización y el aporte de los conocimientos desde la psicología organizacional; que conlleven al fortalecimiento y efectividad del área de Gestión de Desempeño, Desarrollo Humano y Aprendizaje.

Desarrollar el proceso de aplicación de pruebas, realización de entrevistas, diseño de informes y entrega de resultados, a través de test psicológicos y formatos de entrevista; que permitan el aporte al área de selección y vinculación del talento humano de la organización CENS en la elección del aprendiz con el perfil idóneo para el cargo.

Evaluar el impacto psicológico y metodológico del proceso desarrollado, por medio de un formato de evaluación, permitiendo la identificación del cumplimiento de los objetivos propuestos.

### REFERENTE CONCEPTUAL

A continuación se presenta el referente conceptual enmarcados en el plan de trabajo, este referente parte de la definición de aspectos generales hasta el abordaje de los tópicos de cada proceso desarrollado al interior del equipo de Desarrollo Humano y Organizacional, con base en esto se tuvo como elemento de partida las conceptualizaciones de estos, seguida por capítulos centrados en las teorías y definiciones en relación a los procesos de Gestión del Desempeño, Desarrollo de las personas y Aprendizaje.

#### Psicología Organizacional

Partiendo de la definición de que la psicología organizacional, es aquella rama de la psicología, orientada al estudio del comportamiento de las personas en una organización y de igual forma atendiendo a la aproximación de que el área de desarrollo Humano y Organizacional es aquella que está enfocada en el análisis del comportamiento individual en la empresa, con el fin de mejorar el rendimiento de la organización en cuestión, es impensable desligar este rol desde la psicología en los procesos desarrollados en esta área de las empresas, teniendo en cuenta esto a continuación se presentan dos capítulos que describen los procesos del equipo de desarrollo humano y a su vez intentan relacionar con la actuación desde la psicología organizacional.

La Psicología Organizacional se desarrolló a partir del movimiento de las relaciones humanas en las organizaciones, centra más su interés en el empleado que en la Psicología Industrial, la cual se ocupa de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo. Los temas organizacionales incluyen las actitudes de los empleados, el comportamiento, el estrés laboral y las técnicas de supervisión. (Urdaneta, 2001).

La psicología organizacional a partir de la década de 1980 y gracias al avance de la teoría orientada a la calidad total y a la reingeniería de procesos, que ha quedado claro que es preferible considerar como parte de la empresa o institución no solamente a quienes prestan sus servicios en ella, sino además, a los beneficiarios de sus productos y servicios (clientes, consumidores, usuarios, población objetivo o beneficiarios) y a los que actúan como sus proveedores (de recursos materiales, económicos, humanos o intelectuales). (Urdaneta, 2001).

Sin lugar a dudas, la importancia de la psicología organizacional consiste en que ha permitido comprender los fenómenos humanos al interior de la organización en sus relaciones con el resto del sistema organizacional. Por ello, los estudios de esta rama científica deben hacerse bajo el marco del enfoque de sistemas. Así con el propósito de integrar a la misma Psicología de las organizaciones en una perspectiva sistémica, su interés se orienta a describir sus relaciones, roles, insumos, productos, beneficiarios y modos de evaluar su eficacia. (Urdaneta, 2001).

La psicología organizacional pretende, al encontrar respuestas a los numerosos y complicados problemas generados en el ambiente laboral, activar el potencial de realización del factor humano, propiciar el bienestar y satisfacción de los trabajadores, así como contribuir al desarrollo de las organizaciones. (Urdaneta, 2001).

## Capítulo I: Gestión del Desempeño Desarrollo de las Personas y Aprendizaje

*Gestión del Desempeño*

La gestión del desempeño es uno de los procesos más importantes en relación con el talento humano, este proceso está dirigido a orientar, estimular y motivar, considerando al colaborador como un ser en construcción al cual no hay que clasificar ni etiquetar de acuerdo a resultados, sino por el contrario contribuirle de forma dinámica en la mejora y cambio. Partiendo de la anterior consideración se identifican ventajas desde este modelo de gestión del desempeño tales como el establecimiento de metas claras, alineadas con la planeación estratégica de la organización, la clarificación de roles, responsabilidades y expectativas, la promoción de autoconocimiento al igual que, la fijación de objetivos de mejoramiento. (Browning, 2009)

La gestión del desempeño consiste en todos los métodos organizacionales que determinan que tan bien se desenvuelven los colaboradores, de forma tanto individual como grupal, es por ello que desde este proceso se contempla otros procedimientos como la planeación del desarrollo de carrera, programas de compensación y la evaluación. Entendiendo el hecho de que personas constituyen el eje fundamental sobre el cual se asientan las organizaciones, es claro que las empresas no solo deben evaluar al colaborador, sino que, a su vez facilitarles oportunidades de crecimiento y desarrollo, tanto personal como profesional, dentro de la empresa, alineando de esta forma intereses personales y organizacionales, fomentando la participación y el nivel de implicación en la empresa. (Mondy & Noé, 2005).

Siguiendo la idea anterior se hace importante resaltar que, el objetivo fundamental de la gestión radica en la maximización del rendimiento de las personas en una organización, para con ello, mejorar los resultados empresariales, en comprensión de esto, es indispensable que se realice la evaluación de desempeño, a fin de valorar toda una serie de procedimientos enfocados en la mejora de la capacitación del individuo y seguidamente ofrecer un plan de acción focalizado en elevar el nivel de calidad, desde la explotación de su potencial o la corrección de deficiencias, además de la realización de “*Feedback*” o la retroalimentación que recibe la persona que fue evaluada. (Gonzales, 2005).

Entre las herramientas usadas en la gestión del desempeño se encuentran aquellas basadas en las actuaciones pasadas y futuras, estas permiten conocer como el colaborador ha realizado su trabajo y la otra ayuda a visualizar el desarrollo futuro del empleado para conocer su potencial. Lo anterior con la finalidad de determinar las necesidades de formación que existen, desarrollar la carrera profesional del empleado, adecuación de la persona al puesto, diseño de políticas de compensación, reformulaciones en la descripción de los puestos, incrementar la motivación y a nivel general revisión de la idoneidad de las políticas de recursos humanos. (Gonzales, 2005)

Los beneficios de la implementación de la gestión del desempeño estriban en la conciencia que toma la organización del valor de su capital humano, aclarando el aporte de cada colaborador a los objetivos empresariales, al igual que el mejoramiento de las relaciones humanas, a nivel de los empleados el impacto de estos procesos está relacionado con la adquisición de un sistema de autocrítica y autoevaluación. (Gonzales, 2005)

A continuación se dará a conocer el tema de inducción organizacional dentro de las empresas y sus diferentes conceptos, debido a que este hace parte de los procesos de gestión de desempeño, desarrollo de las personas y aprendizaje.

### *Inducción Organizacional*

El proceso de inducción es fundamental dentro de las organizaciones como elemento de introducción de un nuevo empleado tanto a la organización como a su cargo, este permite la socialización con los demás colaboradores además de la entrada de la cultura organizacional, brindar información oportuna y veraz, así como desde el punto de vista psicológico mejor adaptación del colaborador y disposición para cumplir con su labor. El proceso de incorporación tiene como principal objetivo recibir al empleado al tiempo que ofrecerle el marco cultural y de actuación básico que le permitirá desenvolverse sin problemas desde su inicio en la empresa (Jiménez, Marcos, Arce & Sánchez, 2013)

La inducción a la organizacional busca que se dé una identificación con la empresa, a su vez sirve de medio de comunicación al proporcionar información que resulte de utilidad para las personas, como: cultura, filosofía. Objetivos fundamentales, planes y proyectos, estructura, productos y servicios, resultados esperados, funciones y responsabilidades de las diferentes áreas y equipos, políticas de personal, reconocimientos, beneficios. (Andrade, 2005)

La inducción se realiza con muchos propósitos, entre los cuales se encuentra; reducir costos iniciales, disminuir el nivel de ansiedad del nuevo empleado, mitigar la rotación, ahorrar tiempo de supervisores y compañeros de trabajo, todo ello encaminado a poder alcanzar una adecuada orientación del talento humano recién ingresado, brindarle las bases y premisas de funcionamiento de la organización y cuál será su colaboración en este aspecto. Entre las fases del proceso de socialización se encuentra la planificación del proceso selectivo, el contenido inicial de la tarea, papel del gerente al momento de asignar un tutor para que guíe al nuevo colaborador, los grupos de trabajo y los programas de integración o inducción, de igual forma se tienen en cuenta múltiples recursos y herramientas, duración, actividades y recursos que se utilizarán para su ejecución. (Castillo, 2006)

De igual forma las exposiciones orales como metodología de inducción pueden ser dictadas por la gerencia y/o supervisores, cuando es un grupo y para dar a conocer aspectos generales cuando se trata de diferentes grados. Así mismo otra metodología está relacionada con los compañeros guías y/o mentores, en este procedimiento la jefatura inmediata designa un funcionario para que contribuya a orientar el trabajo específico. Por último es ciertamente importante recibir al empleado en un ambiente agradable y sereno, con el propósito de disminuir la tensión natural y lograr un enganche con el empleado. (Castillo, 2006)

Además del proceso de inducción dentro de los procesos de gestión de desempeño, desarrollo de las personas y aprendizaje, existe el plan de capacitación el cual hace parte del proceso de los procesos de desarrollo de las personas y aprendizaje. A continuación se dará a conocer los conceptos relacionados con el plan de capacitación que se debe tener dentro de las organizaciones.

### *Plan de Capacitación*

La capacitación es el proceso de enseñanza – aprendizaje en el cual interfieren dos partes, la empresa, como proveedora del entrenamiento a través de facilitadores, y los colaboradores como aprendices. Este proceso no sólo constituye el desarrollo de habilidades técnicas específicas para desempeñar un puesto, sino también los aspectos relativos a las habilidades para resolver problemas, habilidades de comunicación, integración y liderazgo, adopción de una filosofía de calidad en el trabajo y el desarrollo de actitudes positivas hacia la empresa y los compañeros de trabajo. (Silíceo, 2004)

La capacitación es uno de los componentes principales de la inversión de una empresa en capital humano, esta comprende las actividades formales e informales que buscan la transmisión de conocimiento y/o desarrollo de habilidades en los empleados, este proceso contempla una relación costo-beneficio tanto para el colaborador como para el empleador en vista de mejorar la productividad, aumentar el salario. (Padilla & Juárez, 2006)

Al igual que muchos procesos la capacitación surge de la detección de una necesidad en los colaboradores, es decir como etapa inicial a un plan se debe determinar cuáles empleados requieren entrenamiento y qué debe incluir éste. La detección de necesidades sirve para garantizar que los recursos se inviertan de manera apropiada en las áreas en las que alguna necesidad patente de capacitación. Esta identificación de necesidades lleva implícita cuatro pasos: a) Establecer en qué áreas se necesita capacitación para desempeñar correctamente un puesto de trabajo. b) Identificar quienes son los empleados que, en un mismo puesto, necesitan capacitación y en qué actividad. c) Determinar la profundidad y en qué cantidad se requiere que un empleado domine su especialidad (ya sean conocimientos, habilidades o actitudes). d) Determinar cuándo y en qué orden serán capacitados según las prioridades y los recursos con que cuenta la empresa. (Silíceo, 2004)

Una vez llevado a cabo la anterior etapa, se procede a la elaboración de uno o varios programas de capacitación teniendo siempre en cuenta el objetivo, tiempo, disponibilidad económica, interés del personal, convicción de la empresa, contenido del programa, selección de

medios y material, selección de métodos y técnicas de enseñanza. Siguiendo esta línea se llega a la ejecución del programa al igual que su posterior evaluación. (Silíceo, 2004)

## Capítulo II: Selección y Vinculación al Talento Humano

### *Selección de Personal*

A continuación se define y se caracteriza la selección de personal desde el punto de vista de diversos autores.

Chiavenato (1999), citado por Publicaciones Vértice, define la selección de recursos humanos como la elección de la persona adecuada para el puesto de trabajo requerido, de igual manera aquellos más ajustados para los cargos existentes en la empresa, enfocándose a mantener o aumentar la eficiencia en el desempeño laboral, formando parte del proceso de provisión de personal y luego de esta fase viene el reclutamiento el cual atrae de forma selectiva, mediante diferentes técnicas de comunicación, los candidatos que cumplan con los requisitos mínimos en el puesto exigidos por la empresa, teniendo como objetivo es suministrar la materia prima para la selección, el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación a las personas a participar en el vacante que se tiene.

De acuerdo a lo anterior la selección se encarga de escoger entre las personas reclutadas aquellas que tengan mayor probabilidad de adaptarse al puesto vacante y desempeñarlo adecuadamente, la selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva.(Chiavenato, 2002; citado por Bachenheimer)

De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales: adecuación del hombre al cargo y eficiencia del hombre en el cargo. El punto de inicio de todo proceso de selección se fundamenta en los datos e información del cargo el cual va a ser ocupado. Los criterios que se tienen en cuenta en la selección dependen de la exigencia que se tenga en el

cargo, cuyo objetivo es dar mayor especificación en la persona que concursa para este. Si por un lado están el análisis y las especificaciones del cargo que se proveerá que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante-, por el otro, se tienen candidatos profundamente diferenciados entre sí, que compiten por el empleo. En estos términos, la selección configura un proceso de comparación y decisión. (Chiavenato, 2002; citado por Bachenheimer)

#### *La Selección Como Proceso de Comparación*

Esta debe de mirarse como un proceso de comparación entre dos variable en los que se caracterizan los objetivos del cargo (exigencias que debe de cumplir el ocupante del cargo) y las características que definen el perfil del cargo. La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. Sean “X” la primera variable y “Y” la segunda. (Chiavenato, 2002; citado por Bachenheimer).

#### *La Selección Como Proceso de Decisión*

Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos, puede ocurrir que dos o más de los candidatos cumplan con los requisitos exigidos y merezcan ser postulados en la empresa. Acá es donde se tienen en cuenta las capacidades reales de las personas en las diferentes actividades o comportamientos, los cuales se adquieren a través del desarrollo de aptitudes mediante entrenamiento, la práctica o el ejercicio. La capacidad está plenamente disponible y se halla lista para que la personas la utilice en su ámbito laboral. En las organizaciones saludables, aquellas que administran a las personas de manera participativa y democrática, se observa que tanto que el humanismo es más importante ante todo. Esto significa que las entrevistas prevalecen sobre las pruebas (de aptitud o de personalidad) en la selección de las personas. Las pruebas no pierden su importancia y significado sino que, por el contrario, sirven de apoyo a la conducción de las entrevistas y la toma de decisiones respecto de los candidatos. Tomada la decisión final de admitir al candidato, éste debe ir al examen médico de admisión, y se le revisa su experiencia laboral y profesional. (Chiavenato, 2002; citado por Bachenheimer).

### *Técnicas de Selección*

A continuación se describirán las técnicas de selección que se utilizan para llevar a cabo este proceso según Ernst & Young Consultores:

#### *Test psicológico*

Las aptitudes, los rasgos de personalidad y los conocimientos de las personas se estudian mediante las pruebas psicológicas, las cuales se basan en el análisis de una muestra de comportamiento, aptitudes y características de las personas para predecir su probable rendimiento en un trabajo específico. El test se define como una evaluación objetiva y estandarizada de un esquema de comportamiento, dando así un diagnóstico de sus aptitudes y manera de ser; estos son de gran valor si se da su aplicación e interpretación correctamente, es por esto que es necesario que la persona que los aplique sea un experto. Normalmente para que los diagnósticos tengan confiabilidad se deben de aplicar dos o más pruebas con el fin de predecir mejor el resultado.

#### *Pruebas de Conocimientos o de Capacidad*

Estas pruebas tiene como objetivo evaluar el grado de conocimiento y habilidades adquiridas por el candidato a través de su estudio, de la práctica o del ejercicio, estas pruebas se pueden realizar de forma oral, escrita o de ejecución, pueden ser generales (cultura general) o específicas (cuando se quiere evaluar conocimientos particulares del cargo).

#### *Test de Aptitud*

La aptitud es la estructura psíquica de las personas en donde se evalúan mediante test de inteligencia, creatividad, etc., o en función de las exigencias necesarias para realizar una determinada actividad estas se evalúan por medio de manualidades, escritura, etc. El primer grupo se destacan los test de inteligencia general, por ejemplo los de factores cognitivos, mientras que en el segundo grupo existen diversas baterías para apreciar la disposición de las personas hacia los distintos trabajos.

*Test de personalidad*

Se caracterizan por identificar y analizar las diversas cualidades determinadas por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos), los cuales pueden ser genéricos (cuando revelan rasgos generales de personalidad en su conjunto) o específicos (cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio, frustraciones, motivaciones, etc.).

*La entrevista de Selección*

Ha sido una herramienta muy importante en el proceso de selección con mejor excelencia desde años atrás, se define como una situación de interacción en donde se recolectan datos, informaciones, opiniones, actitudes, dándose por medio de la interacción dinámica entre el entrevistador y el entrevistado.

## Referente Empírico

Este referente empírico se construye a partir de la revisión de investigaciones y artículos científicos relacionados con el desarrollo Humano y organizacional así como la Gestión del Desempeño, Desarrollo de las Personas y Aprendizaje.

*Propuesta de un Modelo de Plan Estratégico para el Desarrollo Organizacional y Humano*

Este trabajo de investigación denominado Propuesta de un modelo de plan estratégico para el desarrollo organizacional y humano, de la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A, desarrollado por Flórez & Santa Cruz (S.F), tuvo por finalidad la creación de un plan estratégico que permitiera el desarrollo organizacional y humano en la empresa en cuestión, con base en la identificación de los problemas en la gestión y en la planeación estratégica, así como su solución desde diferentes metodologías y enfoques teóricos, a través de análisis FODA. Llegando a la conclusión de que el plan estratégico al brindar la oportunidad de tener un marco referencial

empresarial, permite reforzar la misión y visión, al tiempo que encontrar los objetivos estratégicos que lleven a la organización hacia donde desea; esta investigación

De igual forma el anterior trabajo investigativo utilizó una metodología de tipo diagnóstica – propositiva, la cual se enfoca comprender al estudio realizado como una totalidad a partir del análisis situacional de los diferentes problemas y debilidades hallados en la empresa, además estableció una serie de recomendaciones con el objetivo de fortalecer el plan estratégico de la empresa, aspectos como: la importancia de socializar la misión y objetivos, lo indispensable en la comunicación entre directivos y colaboradores, el reconocimiento y las recompensas como eje central de motivación para los trabajadores, la importancia de invertir en la capacitación del personal y la consideración de que el cambio es un elemento constante, dentro de la sociedad globalizada.

Teniendo en cuenta lo anterior es claro ver como la propuesta investigativa, nombra varios elementos tomados en cuenta en los procesos administrativos que se desarrollan actualmente en Centrales Eléctricas de Norte de Santander, en esta línea de ideas la investigación resalta la importancia del apoyo a los procesos de sensibilización hacia los objetivos estratégicos, y la alineación de los colaboradores con la estrategia empresarial, elementos que en el momento son la base de que hacer del equipo de Desarrollo Humano y Organizacional, al igual que parte del actuar del psicólogo en formación que realiza el respectivo acompañamiento

*Proceso de Selección y Contratación del Personal en las Medianas Empresas de la Ciudad de Barranquilla (Colombia)*

Naranjo, (2012), realizó un trabajo investigativo acerca del proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia), el cual pretendió analizar y determinar qué tan transparente y tan legal es el proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de Barranquilla, para ello se utilizó la información suministrada por la Cámara de Comercio (2008) y el DANE (2005) para hacer el muestreo aleatorio a las medianas empresas de esta ciudad, se estudiaron 123 empresas de

producción y 137 empresas de servicios de los diferentes sectores económicos, se utilizó un formulario de encuesta con 15 preguntas y una guía de entrevista con 5 preguntas que permitió apreciar la realidad de la situación laboral de la ciudad.

Del anterior trabajo se concluyó que Las medianas empresas de Barranquilla no tienen establecido un Departamento de Recursos Humanos que se encargue de la verificación y seguimiento del proceso de selección, lo que genera traumatismo cuando no se escoge a la persona más calificada para un cargo. Debido a la carencia del Departamento de Recursos Humanos, los gerentes y jefes de otras áreas (administradores, contadores, jefes de secciones, abogado) se han visto en la obligación de asumir esta responsabilidad. Percibiendo que no existe un liderazgo gerencial que apoye estos procesos. Se evidenció que al momento de la selección de personal existen factores como las competencias, edad, sexo, apariencia física que son determinantes y excluyentes a la hora de tomar la decisión por parte del gerente o jefe de Recursos Humanos.

Por otro lado, se puede concluir también que las empresas temporales poseen un alto grado de confianza en los procesos de selección, debido a que se ciñen a perfiles establecidos por sus usuarios y de sus bases de datos seleccionan el personal más idóneo. Es importante indicar que el proceso de selección de las empresas temporales es muy completo porque aplican exámenes médicos, pruebas psicotécnicas, entrevistas, visitas domiciliarias, etc. Este proceso tan eficaz obedece a que la razón de ser de su negocio.

Con base en esto, el aporte al trabajo que se está desarrollando en Centrales eléctricas de Norte de Santander, constituye en la reafirmación de la dirección que toman los procesos que se desarrollan en el equipo de Desarrollo Humano y Organizacional aclarando las funciones establecidas dentro del grupo de trabajo a fin de promover el talento humano orientado al logro de los resultados corporativos, del mismo modo la investigación permite recalcar la importancia de realizar el proceso de selección de personal en la empresa para los diferentes cargos.

### Referente Legal

Dentro de la legislación que fundamenta las líneas de acción del plan de trabajo establecido se encuentra aquella que busca desarrollar el tema de la Formación para el Trabajo, estableciendo desde la Organización Internacional de Trabajo que la Educación y la Formación contribuyen de manera significativa a promover los intereses de las personas, las empresas, la economía y la sociedad en su conjunto, especialmente en vista de la importancia fundamental que reviste alcanzar el pleno empleo, la erradicación de la pobreza, la inclusión social y el crecimiento económico sostenido en una economía mundializada y por lo mismo, se debe constituir en un derecho al que todos los ciudadanos tengan acceso. (Ministerio de Trabajo de la Republica de Colombia)

En esta línea de ideas, se considera en primer lugar lo establecido En la constitución nacional, en donde se señala la responsabilidad del Estado por la Educación y la capacitación de los ciudadanos para su desarrollo integral, estableciendo en el Art. 27 que el Estado garantiza las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra. En el Art. 54: Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. En el Art. 67 La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. (Ministerio de Trabajo de la Republica de Colombia)

De igual forma la Ley 50 de 1990, Decreto 1127 de 1991. Por la cual se reglamentan los artículos 3o y 21 de la Ley 50 de 1990 Art. 4. El empleador elaborará los programas que deban realizarse para cumplir con lo previsto en el artículo 21 de la Ley 50 de 1990. Dichos programas estarán dirigidos a la realización de actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación, incluyendo en éstas las relativas a aspectos de salud ocupacional, procurando la integración de los trabajadores, el mejoramiento de la productividad y de las relaciones laborales. Art. 6. La ejecución de los programas señalados en el presente Decreto se podrán realizar a través del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, las Cajas de compensación Familiar, centros culturales, de estudio y en general, de instituciones que presten el respectivo servicio. (Ministerio de Trabajo de la Republica de Colombia)

Adicionalmente la Ley 1064 de 2006 y su Decreto reglamentario 4904 de 2009 Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano y se dictan otras disposiciones en su Art. 1. Por medio del cual se reemplaza la denominación de Educación no formal contenida en la Ley General de Educación por Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano.

Otro de los decretos centrado en la formación laboral es el Decreto 2020 de 2006 Por medio del cual organiza el sistema de calidad de formación para el trabajo Art. 2. Sistema de Calidad de la Formación para el Trabajo. SCAFT. Es el conjunto de mecanismos de promoción y aseguramiento de la calidad, orientados a certificar que la oferta de formación para el trabajo cuenta con los medios y la capacidad para ejecutar procesos formativos que respondan a los requerimientos del sector productivo y reúnen las condiciones para producir buenos resultados. El Sistema de Calidad de la Formación para el Trabajo será reconocido como unidad sectorial de normalización de la formación para el trabajo, en el marco del sistema de Normalización, Certificación y Metrología, por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, de acuerdo con el artículo 28 del Decreto-ley 210 de 2003. (Ministerio de Trabajo de la Republica de Colombia)

#### Ley 1090 DE 2006 De la Profesión de Psicología

*Artículo 1º. Definición.* La Psicología es una ciencia sustentada en la Investigación y una profesión que estudia los procesos de desarrollo cognoscitivo, emocional y social del ser humano, desde la perspectiva del paradigma de la complejidad, con la finalidad de propiciar el desarrollo del talento y las competencias humanas en los diferentes dominios y contextos sociales tales como: La educación, la salud, el trabajo, la justicia, la protección ambiental, el bienestar y la calidad de la vida. Con base en la investigación científica fundamenta sus conocimientos y los aplica en forma válida, ética y responsable a favor de los individuos, los grupos y las organizaciones, en los distintos ámbitos de la vida individual y social, al aporte de conocimientos, técnicas y procedimientos para crear condiciones que contribuyan al bienestar de los individuos y al desarrollo de la comunidad, de los grupos y las organizaciones para una mejor calidad de vida.

*Artículo 2°. De los Principios Generales.* Los psicólogos que ejercen su profesión en Colombia se registrarán por los siguientes principios universales:

*Responsabilidad.* Al ofrecer sus servicios los psicólogos mantendrán los más altos estándares de su profesión. Aceptarán la responsabilidad de las consecuencias de sus actos y pondrán todo el empeño para asegurar que sus servicios sean usados de manera correcta.

*Competencia.* El mantenimiento de altos estándares de competencia será una responsabilidad compartida por todos los psicólogos interesados en el bienestar social y en la profesión como un todo. Los psicólogos reconocerán los límites de su competencia y las limitaciones de sus técnicas. Solamente prestarán sus servicios y utilizarán técnicas para los cuales se encuentran cualificados. En aquellas áreas en las que todavía no existan estándares reconocidos, los psicólogos tomarán las precauciones que sean necesarias para proteger el bienestar de sus usuarios. Se mantendrán actualizados en los avances científicos y profesionales relacionados con los servicios que prestan.

*Estándares Morales y Legales.* Los estándares de conducta moral y ética de los psicólogos son similares a los de los demás ciudadanos, a excepción de aquello que puede comprometer el desempeño de sus responsabilidades profesionales o reducir la confianza pública en la Psicología y en los psicólogos. Con relación a su propia conducta, los psicólogos estarán atentos para regirse por los estándares de la comunidad y en el posible impacto que la conformidad o desviación de esos estándares puede tener sobre la calidad de su desempeño como psicólogos.

*Confidencialidad.* Los psicólogos tienen una obligación básica respecto a la confidencialidad de la información obtenida de las personas en el desarrollo de su trabajo como psicólogos. Revelarán tal información a los demás solo con el consentimiento de la persona o del representante legal de la persona, excepto en aquellas circunstancias particulares en que no hacerlo llevaría a un evidente daño a la persona u a otros.

*Bienestar del Usuario.* Los psicólogos respetarán la integridad y protegerán el bienestar de las personas y de los grupos con los cuales trabajan. Cuando se generan conflictos de intereses entre los usuarios y las instituciones que emplean psicólogos, los mismos psicólogos deben aclarar la naturaleza y la direccionalidad de su lealtad y responsabilidad y deben mantener a todas las partes informadas de sus compromisos.

Los psicólogos mantendrán suficientemente informados a los usuarios tanto del propósito como de la naturaleza de las valoraciones, de las intervenciones educativas o de los procedimientos de entrenamiento y reconocerán la libertad de participación que tienen los usuarios, estudiantes o participantes de una investigación.

*Relaciones Profesionales.* Los psicólogos actuarán con la debida consideración respecto de las necesidades, competencias especiales y obligaciones de sus colegas en la Psicología y en otras profesiones. Respetarán las prerrogativas y las obligaciones de las instituciones u organizaciones con las cuales otros colegas están asociados.

*Relaciones Profesionales.* Los psicólogos actuaran con la debida consideración respecto a las necesidades, competencias especiales y obligaciones de sus colegas en la psicología y en otras profesiones.

*Evaluación de Técnicas.* En el desarrollo, publicación y utilización de los instrumentos de evaluación, los psicólogos se esforzaran por promover el bienestar y los mejores intereses del cliente. Evitarán el uso inadecuado de los resultados de evaluación. Respetaran el derecho de los usuarios de conocer los resultados, las interpretaciones hechas y las bases de las conclusiones y recomendaciones.

### Formulación del Problema de Estudio

¿Cuál es el aporte que se da desde la psicología organizacional en los procesos desarrollados en el equipo de trabajo Desarrollo Humano del área Servicios Corporativos de Centrales Eléctricas de Norte de Santander S.A. E.S.P.?

## Metodología

*Población:* 1460 Colaboradores aproximadamente de Centrales Eléctricas Norte de Santander S.A E.S.P, (profesionales, técnico operario, asistente operativo, tecnólogo y técnico administrativo) y estudiantes universitarios y SENA, con un rango de edad entre 17 y 60 años aproximadamente.

*Muestra:* personal que ingrese al proceso de selección y vinculación del talento humano, colaboradores que participen diferentes capacitaciones y formaciones en pro de su desarrollo personal y laboral.

*Recursos Humanos:* Jefe inmediata Dra. Aida Yicela Villamizar, Docente Asesor de Práctica, Personal de la Empresa que se beneficie de los procesos de Gestión del desempeño, desarrollo de las personas y aprendizaje y Selección y Vinculación del Talento Humano.

*Físicos:* Planta física de Centrales Eléctricas de Norte de Santander.

*Tecnológicos:* Portátil, cámara fotográfica, Video Beam, teléfono, impresora.

*Materiales:* Cuaderno, lapiceros, lápices, sacapuntas, borradores, hojas de papel.

*Técnicos:* Pruebas Psicotécnicas, formato de entrevista, formato de informes.

## Procedimiento

A continuación se dan a conocer las cuatro fases para la formulación y desarrollo del plan de trabajo.

### *Fase 1. Evaluación de Necesidades:*

Se realiza la detección de necesidades a través de observación, reuniones con la jefe inmediata y diferentes empalmes de actividades que dieron las practicantes del semestre anterior; la jefe inmediata describe el trabajo a llevar durante el semestre; en esta misma se logra identificar las funciones relacionadas con el desempeño de la psicóloga en formación.

Seguidamente se complementa la identificación de necesidades a través del diálogo Socrático que se tiene con la asesora de prácticas quién realiza la contextualización sobre la institución y posibles temáticas a abordar, recopilando información sobre las temáticas y sugerencias a tener en cuenta para el desarrollo de la diferentes actividades. Así mismo, se continúa con la reunión y acompañamiento la Jefe inmediata con el fin de puntualizar las necesidades que se requieren en dentro del equipo de trabajo. Además de esto se hace una revisión documental con el fin de contextualizarse en los procesos que se llevan a cabo en el grupo de trabajo.

*Fase 2. Diseño*

En esta fase se desarrollará estrategias psicoeducativas, como talleres, actividades lúdicas y capacitaciones enfocadas desde la psicología organizacional con base en las necesidades detectadas. A continuación se relacionan los diferentes ejes temáticos que se van a trabajar con la población.

*Tabla 4 Ejes Temáticos*

Área: Psicología Organizacional Enfoque: Cognitivo Conductual			
LINEA DE ACCIÓN	EJES TEMÁTICOS	ESTRATEGIAS /TÉCNICAS	POBLACIÓN
Gestión del Desempeño, Desarrollo de las Personas y Aprendizaje.	Inducción Organizacional		
	- Logística.		
	- Análisis de la Inducción.	-Entrevistas	
	- Evaluación de Satisfacción.	-Encuestas	-Colaboradores de Centrales Eléctricas Norte de Santander S.A E.S.P
	- Indicadores de Asistencia.	-Análisis de Informes	(profesionales, técnico operario, asistente operativo, tecnólogo y técnico administrativo)
	- Evaluación de Facilitadores.	-Observación	
	Plan de Capacitación	-Observación Participante	
	- Cierre de brechas individual y general.		
	- Apoyo logístico.		

- *Evaluación de Satisfacción.*
  - *Seguimiento a formación interna, externa e individual.*
  - *Indicadores de Asistencia.*
  - *Tabulación sobre la evaluación de satisfacción y efectividad.*
  - *Seguimiento al diplomado seguridad y salud en el trabajo.*
- Seguimiento a la especialización T y D*

Selección y Vinculación del Talento Humano	Selección de Aprendices -Entrevistas -Aplicación de Pruebas -Realización de Informes -Entrega de Resultados	-Formato de Entrevista -Pruebas Psicotécnicas	-Aspirantes a ser Aprendices Universitarios y SENA.
--	---	--	---

### *Fase 3. Implementación*

En esta fase se realiza la implementación de las estrategias diseñadas en el plan de trabajo para el aporte al área de Gestión de Desempeño, Desarrollo Humano y Aprendizaje además del área de Selección y Vinculación del Talento Humano; aportando a buscar los objetivos planteados dentro de la empresa. Dentro de las técnicas a utilizar esta la entrevista de selección la cual es definida por Chiavaneto (2007), como un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Teniendo un entrevistador o entrevistadores y el entrevistado o entrevistados; otra técnica a utilizar es la encuesta la cual es definida por Abascal & Grnade (2005), como una técnica primordial en la cual se puede obtener información relevante sobre un tema en específico, garantizando el análisis cuantitativos y los resultados sean confiables. Además de estas se emplean los test psicológicos el cual evalúan las aptitudes, los rasgos de personalidad y los conocimientos de las personas se estudian mediante las pruebas psicológicas, las cuales se basan en el análisis de una muestra de comportamiento, aptitudes y características de las personas para predecir su probable rendimiento en un trabajo específico. (Ernst & Young Consultores (S.F)).

#### *Fase 4. Evaluación*

Esta fase permitirá la recolección de datos concisos y precisos con respecto a las estrategias que se ejecutaran durante el semestre; se llevará a cabo mediante un instrumento cualitativo y cuantitativo establecido por institución, asimismo, se hará una interpretación cualitativa y cuantitativa de los datos recolectados con el fin de obtener características objetivas y subjetivas de la población.

#### Instrumentos

Los instrumentos que la psicóloga en formación empleó durante el transcurso de esta fase fueron:

*Diálogo Socrático* es la forma más popular del método socrático. En este método, los participantes intentan investigar de un modo más o menos estructurado la verdad y el valor de sus opiniones, con la intención de responder a las preguntas elegidas por ellos mismos. El material de la investigación es su propia experiencia, tanto si se trata de una experiencia que han vivido aquí y ahora o de algo memorable que les sucedió en el pasado. La conversación adquiere significado como diálogo, más que como debate formal o discusión informal. Los participantes intentan comprenderse unos a otros y se comprometen en una empresa común. (Rossem, 2011). El mismo término para Acosta (2002) lo describe como una Secuencia heurística –en términos de preguntas y respuestas- entre el profesor y los alumnos ( y viceversa), en el aula de clases con el fin de promover el pensamiento crítico.

*Revisión documental* en el proceso de revisión documental, el investigador cuenta con una serie de elementos útiles de donde obtener la información necesaria, veraz y oportuna para realizar su trabajo; de hecho, en el ámbito de la investigación documental, existen diversos espacios especializados en distintas fuentes de información. (Gómez, 2012).

*Observación no participante* es útil a los investigadores en una variedad de formas. Proporcionan a los investigadores métodos para revisar expresiones no verbales de sentimientos determinan quien interactúa con quien, permiten comprender como los participantes se

comunican entre ellos y verifican cuanto tiempo se están gastando en determinadas actividades. (Schmuck, 1997 citado por Kawulich, 2005).

### Alcances del Proyecto

Partiendo del rol de psicólogo en una organización como profesional especializado en el estudio, diagnóstico, coordinación, intervención, gestión y control del comportamiento humano en las organizaciones, es posible identificar como psicóloga en formación la forma en que se puede contribuir en la generación de valor mediante la gestión y el desarrollo del talento humano. Proponiendo y desarrollando estrategias para mejorar los procesos de gestión, capacitación y cambio en la cultura organizacional. (Castellanos, 2010)

Por ello al implementar el plan de trabajo no solo se espera apoyar en los procesos y contribuir en la consecución de los objetivos del equipo, sino al mismo tiempo otorgar reconocimiento y fortalecer el rol del psicólogo en el Área de Desarrollo Humano y Organizacional, haciendo que sea importante implementar los puntos de vista desde la psicología en los procesos de inducción organizacional, plan de capacitación y selección y vinculación al talento humano.

De igual forma desde el rol como psicóloga en formación hacia Centrales eléctricas de Norte de Santander es, asumir cada función y responsabilidad con compromiso, en la dinámica de la mejora continua y evidenciando así el acogimiento de la identidad empresarial como integrante del equipo de Desarrollo Humano.

## ACTIVIDADES A REALIZAR TANTO A NIVEL INDIVIDUAL COMO GRUPAL

Tabla 3 actividades individuales y grupales

<i>Tipo de Actividad</i>	<i>ACTIVIDADES INDIVIDUALES</i>	<i>ACTIVIDADES GRUPALES</i>
ASISTENCIALES	Gestión del desempeño, desarrollo de las personas y aprendizaje. Selección y vinculación al talento humano.	
ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	Reuniones con el jefe inmediato, diligenciamiento de los formatos propios de la práctica, registros diarios de actividades, formatos de las actas e informes, solicitudes de salas para las reuniones programadas y Evaluación de los aprendices alianza Sena-Cens.	Reuniones con el jefe inmediato
ACTIVIDADES ACADÉMICAS	Revisión bibliográfica Asesoría individual	

## ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN DEL PLAN DE TRABAJO QUE HAN SIDO ABORDADAS

*Actividades Asistenciales*

## INSTRUCTIVO 1. Proceso de Gestión del Desempeño, Desarrollo de las Personas y Aprendizaje

## Temas

- I. Inducción Organizacional
- II. Plan de Capacitación

### Objetivo General

Apoyar la Inducción organizacional y Plan de Capacitación, mediante de procesos establecidos y el aporte de los conocimientos desde la psicología organizacional; que conlleven al fortalecimiento y efectividad del área de Gestión de Desempeño, Desarrollo Humano y Aprendizaje.

### Justificación

Hoy en día lo más importante en un ámbito empresarial son los recursos humanos el cual se encarga de verificar que se cumplan los diversos objetivos y la misión de la organización, por esto es importante que la empresa invierta en el desarrollo y actualización de las personas, aportando conocimientos a cada una de ellas por medio de distintas formaciones enfocadas a consolidar su perfil laboral, es aquí donde nace la importancia de que el equipo de Desarrollo Humano y Organizacional, realice los respectivos seguimientos de estos conocimientos faltantes en cada uno de los trabajadores para así identificar estas necesidades y mejorar el rendimiento laboral en la empresa de Centrales Eléctricas Norte de Santander.

La responsabilidad del equipo de Desarrollo Humano y Organizacional, más que identificar, retener y desarrollar el talento están ligados a promover la comunicación corporativa, los valores, transmitir la ética y seguir enfocando la acción hacia la eficiencia y consecución de resultados. Por otro lado está ligada también a los planes de carrera, a descubrir las expectativas de los profesionales para apoyarles con formación, proponerles retos, darles tiempo y seguimiento para madurar profesionalmente y, a la vez, situarles en la dirección apropiada dentro de la empresa para que lideren su propia carrera profesional. (Sescovich, 2009)

De acuerdo a lo anterior dentro del equipo de Desarrollo Humano y Organizacional es importante contar con el apoyo de la psicología enfocada a los procesos de capacitación y aprendizaje, identificando de esta forma las carencias en conocimientos de los trabajadores, para así brindar formaciones las cuales contribuyan a su perfil laboral teniendo como resultado mejor eficacia, eficiencia y efectividad en el cumplimiento de objetivos de la organización. Además de esto la psicología organizacional se encarga de brindar inducciones sobre la estructura, identidad

y cultura de la empresa, aportando herramientas para asumir su nuevo cargo. Todo esto con el fin de reafirmar el compromiso de los colaboradores en función del negocio. (Sescovich, 2009)

Desde el punto expuesto, la inclusión de la psicología organizacional permite la optimización y eficacia del macroproceso de Gestión del Desempeño, Desarrollo de las Personas y Aprendizaje, paralelamente el incremento de posibilidades de desarrollo integral y profesional para el colaborador y el cumplimiento de los objetivos del equipo de trabajo que están en concordancia con los de la empresa, evidenciándose así un impacto positivo en la organización como tal.

## Metodología

### *Tiempo*

Los escenarios establecidos en el presente instructivo se realizan en diferentes momentos de forma esporádica el primer escenario teniendo una intensidad de 9 horas por los días que se lleve a cabo y el segundo escenario con una intensidad de 4 a 5 horas por día.

### *Población*

*Recursos:* Para el óptimo desempeño del presente instructivo se cuenta con los siguientes recursos

Humanos: grupo de trabajo de desarrollo humano.

Materiales: formatos de evaluación de satisfacción, formatos de asistencia. Formato de evaluación para facilitadores. Archivo 2014 y 2015 de formaciones internas y externas, Brechas, Formatos de evaluación, Cronogramas y actas.

Técnicos: Computador, Teléfono, Impresora.

## Procedimiento

### *Encuadre o Presentación*

A fin de que se dé el reconocimiento de la psicóloga en formación dentro del equipo, al relacionarse con los colaboradores la psicóloga en formación hace la respectiva presentación indicando su pertenecía al equipo de Desarrollo Humano y Organizacional, al tiempo que indicando el proceso que se encuentra apoyando sea Gestión del desempeño, Desarrollo de las personas y aprendizaje, en las modalidades de Inducción Organizacional y plan de capacitación.

#### *Tema I: Inducción Organizacional*

##### *Actividad Inicial*

Este instructivo se lleva a cabo mediante actividades en relación a la inducción organizacional, la cual corresponde realizar la contextualización de la empresa a todos los estudiantes aprendices y personal que se vincula a la planta de la empresa, este proceso está dirigido por los diferentes jefes de las dependencias y profesionales de las mismas. Desde la psicología organizacional es importante llevar a cabo la inducción permitiendo dar a conocer los diferentes procesos que se llevan a cabo en la empresa, la cultura y hábitos de la misma, además de esto permite que las personas se adentren más a las labores que van a realizar permitiendo así más confianza y seguridad en sí mismos.

Este consiste en el apoyo logístico del cual se desprenden las siguientes funciones

*Escenario I:* Búsqueda de un lugar óptimo para el desarrollo de las inducciones, el cual se lleva a cabo por la verificación en la intranet de la empresa las salas disponibles, luego de esto se pone en contacto con el personal de recursos logísticos por medio del correo y del teléfono solicitando el espacio para que se lleve a cabo la diferente actividad.

*Escenario II:* Préstamo de herramientas tecnológicas, solicitando a recursos logísticos u otras dependencias que tengan la disponibilidad de las herramientas que se van a utilizar.

*Escenario III:* Confirmación de asistencia tanto de la población a la cual va dirigida, como de los facilitadores, se realiza verificando y revisando la programación de la formación, luego de esto se procede al envío de invitaciones y el contacto por vía telefónica a cada persona.

*Escenario IV:* Formatos de asistencia, aplicación de evaluación de satisfacción y pruebas de conocimiento, estos son dos formatos que ya están establecidos en la empresa por la tanto se imprimen las hojas de acuerdo al número de personas que asistieron a la formación se entrega a cada una de ellas y se recoge luego de ser diligenciada excepto el formato de asistencia el cual se entrega un solo formato para que todas las personas firmen en el; se procede a tabular la información recolectada ingresando los datos a Excel, luego de esto se archiva en la carpeta en su respectiva pestaña de formación.

*Tema II:* Plan de Capacitación; este escenario se basa en el apoyo logístico, a su vez comprende lo siguiente:

#### Actividad Inicial

Este escenario consiste en capacitar al personal de planta por medio de formaciones que ayuden a potenciar y cualificar en su área laboral y personal, estas se llevan a cabo por medio de la identificación de la ausencia de conocimientos certificados en las personas. Esta se lleva a cabo por medio de la solicitud y de una comunicación al área de servicios corporativos, la cual da el aval para su ejecución, teniendo en cuenta que estas personas deben de presentar el certificado y soportes de efectividad en la cual se presentan informes y evidencias de la socialización que hicieron. Desde la psicología organizacional es relevante que las personas se capaciten en el saber y saber hacer requeridos en su perfil laboral que se exigen en las diferentes brechas personales con el fin de que se cumplan los objetivos planteados de la empresa de una manera más efectiva, además de esto se brindan formaciones enfocadas a mejorar el ser de los colaboradores las cuales ayudan a mejorar el clima organizacional dentro de la empresa.

A continuación se menciona el procedimiento para llevar a cabo este escenario

*Escenario I:* Búsqueda de un lugar óptimo para el desarrollo de las capacitaciones, el cual se lleva a cabo por la verificación en la intranet de la empresa las salas disponibles, luego de esto se pone en contacto con el personal de recursos logísticos por medio del correo y del teléfono solicitando el espacio para que se lleve a cabo la diferente actividad.

*Escenario II:* Préstamo de herramientas tecnológicas, solicitando a recursos logísticos u otras dependencias que tengan la disponibilidad de las herramientas que se van a utilizar, procediendo a la búsqueda de las mismas, entregando e instalando las mismas.

*Escenario III:* Formatos de asistencia y aplicación de evaluación de satisfacción, estos son dos formatos que ya están establecidos en la empresa por la tanto se imprimen las hojas de acuerdo al número de personas que asistieron a la formación se entrega a cada una de ellas y se recoge luego de ser diligenciada excepto el formato de asistencia el cual se entrega un solo formato para que todas las personas firmen en el; se procede a tabular la información recolectada ingresando los datos a Excel, luego de esto se archiva en la carpeta en su respectiva pestaña de formación.

*Escenario IV:* Seguimiento a Formación interna, Se archiva la documentación en las carpetas de plan de capacitación luego se diligencia por cada persona que asista a las capacitaciones el documento de Excel de seguimiento a formaciones tanto interna como individual, para este se debe suministrar la siguiente información nombre, cargo, dependencia, capacitación, número de horas, número de asistentes, especificación de género, costo, organización, nivel del asistente, entre otros.

*Escenario V:* Seguimiento a Formación Externa, recepción e impresión de correos donde se estipula el aval para la formación y del formato de inscripción a la misma, archivándose en la carpeta de formación externa, se diligencia por cada persona que asista a las capacitaciones el documento de Excel de seguimiento a formaciones tanto externa como individual, para este se debe suministrar la siguiente información: nombre, cargo, dependencia, capacitación, número de horas, número de asistentes, especificación de género, costo, organización, nivel del asistente, entre otros. Al ya haber culminado la formación se recolectan los certificados (buscar directamente a la persona o contactar a las personas que se capacitaron en forma externa por

medio del correo electrónico o por teléfono), al tener los certificados en físico se ingresan a las brechas individuales y generales de cada persona llevando así un seguimiento de todas las capacitaciones realizadas por el colaborador y por último se entregan de certificados al archivo en nómina.

## INSTRUCTIVO 2. Selección y Vinculación del Talento Humano

### Temas

#### I. Selección de Aprendices

##### Objetivo General

Desarrollar el proceso de aplicación de pruebas, realización de entrevistas, diseño de informes y entrega de resultados, a través de test psicológicos y formatos de entrevista; que permitan el aporte al área de selección y vinculación del talento humano de la organización CENS en la elección del aprendiz con el perfil idóneo para el cargo.

##### Justificación

En la actualidad debido a la situación social que atravesamos, va trayendo consigo diversos cambios en el ámbito empresarial por la cual esta debe adaptarse a las demandas de los usuarios y de sus propias demandas internas. En la relación de estos dos factores se encuentran los procesos de selección el cual es definido por Nebot, 1999 la selección del personal es un proceso dinámica el cual tiene como fin encontrar a la persona adecuada para cubrir un puesto laboral e integrar procesos como fundamento, de la vida y crecimiento en una empresa determinada, en el cual el equipo de recursos humanos debe de asumir las responsabilidades de selección de personal el cual lo deberá realizar una persona especializada en este tipo de proceso estableciendo dicha necesidad a través de la planificación estratégica. (Publicaciones Vértice, 2007).

De acuerdo a lo anterior es de gran relevancia que en la empresa CENS se haga la selección del personal teniendo en cuenta todos los procesos para elegir a la persona más adecuada al puesto a participar; cabe recalcar que en esta organización no solo participan profesionales para los cargos, además de esto la empresa incorpora aprendices Universitarios y SENA brindando la oportunidad que adquieran conocimientos y pongan en práctica el conocimiento que se tiene de su carrera, pasando estos también por filtros en donde se escoge el estudiante con las mejores características para el puesto.

Siguiendo la idea anterior surge la necesidad que los aprendices universitarios aspirantes a realizar su práctica en la empresa pasen por una selección adecuada la cual se basa en la aplicación de pruebas proyectivas aplicadas por la psicóloga en formación realizando su respectivo análisis y entrega de informe el cual ayuda a puntualizar e identificar la personalidad de cada persona basándose en ellas para elegir al aprendiz con mejores características para que así brinden su mayor apoyo a la empresa y sea de gran productividad en esta.

### Metodología

#### *Tiempo*

El presente instructivo se desarrollara en el transcurso del semestre la intensidad horaria de los mismos dependerá de las incorporaciones que se hagan de los diferentes aprendices. Aproximadamente 1 hora y media con cada persona a la cual se le haga el proceso de selección y de dos a tres horas en el análisis y realización del informe.

#### *Población*

*Recursos:* Para el óptimo desempeño del presente instructivo se cuenta con los siguientes recursos

Humanos: Estudiantes aspirantes a aprendices universitarios dentro de la empresa CENS.

Materiales: hojas en blanco tamaño carta, lápices, borradores, tajalápiz, manuales de pruebas psicotécnicas.

Técnicos: Computador, impresora.

## Procedimiento

### *Enquadre o Presentación*

A fin de que se dé el reconocimiento de la psicóloga en formación dentro del equipo, al relacionarse con los colaboradores la psicóloga en formación hace la respectiva presentación indicando su pertenecía al equipo de Desarrollo Humano y Organizacional, al tiempo que indicando el proceso que se encuentra apoyando.

### Actividad Inicial

Este instructivo se lleva a cabo por la necesidad de integrar diferentes aprendices universitarios y SENA dentro de la empresa los cuales deben de pasar por un proceso de selección adecuado con el fin de que se ponga en práctica los conocimientos adquiridos durante su carrera. En este son varios aspirantes los que se presentan los cuales deben entregar su hoja de vida y presentar las diferentes entrevistas y pruebas que se aplican en la organización, las cuales las realiza la psicóloga en formación en un lugar adecuado para estas.

### *Escenario I: Entrevistas*

Esta hace referencia a entablar una comunicación con el (la) candidato (a) dando como inicio la presentación de la psicóloga en formación, luego de esto proceder a realizar ciertas preguntas ya establecidas en un formato de entrevista recalando que la entrevistadora puede realizar preguntas que no estén plasmadas dentro del formato, esta entrevista está basada en la información personal, metas e información sobre la empresa de CENS, la cual tiene una duración de 20 a 30 minutos aproximadamente.

### *Escenario II: Aplicación de pruebas*

Luego de haber realizado la entrevista se hace la respectiva aplicación de pruebas proyectivas que se utilizan en la empresa las cuales las que se aplican frecuentemente son: el Test de la Figura Humana de Machover, el Test Bajo la Lluvia y el Wartegg, en el cual el tiempo es variante lo cual depende de la persona que está realizando la prueba.

*Escenario III: Realización de Informes*

Estos se realizan mediante el análisis de las pruebas realizadas por los estudiantes universitarios, el cual se lleva a cabo basándose en el manual de interpretación de la prueba, el cual tiene un tiempo estipulado aproximadamente de dos a tres horas

*Escenario IV: Entrega de resultados*

Al ya haber realizado el informe este es archivado en la carpeta de seguimiento de selección de aprendices y se informa cual es la persona que queda en el cargo teniendo en cuenta sus características y perfil adecuado ante el puesto.

## Actividades administrativas

*Semana de la seguridad y salud*

Esta semana se llevó a cabo desde el 13 al 15 de octubre del año en curso, en la cual se realizaron actividades diferentes que propiciaran los hábitos saludables, la seguridad en el sitio de trabajo, pautas activas, actividades deportivas, realización de diferentes concursos de juegos incentivándose por medio de premios, en esta semana la psicóloga en formación estuvo a cargo de actividades de ocio que se pueden realizar en el tiempo libre con el fin de ayudar a eliminar el estrés, además de esto se apoyó en la entrega de incentivos al cumplimiento de tareas asignadas, lo cual se lleva a cabo por medio de la entrega de desayunos que se le entregan al jefe de área para que este se lo entregue a la persona que se lo mereció se hace con el fin de que las personas entreguen a tiempo sus diferentes actividades teniendo como recompensa un incentivo de felicitaciones, reconocimiento y motivación extrínseca como lo es el regalo.

## EVALUACIÓN PARCIAL DE RESULTADOS

En el desarrollo de las actividades psicoeducativas planteadas partimos de la primera fase y segunda fase la cual ya fue ejecutada completamente y consistió en la detección de necesidades y

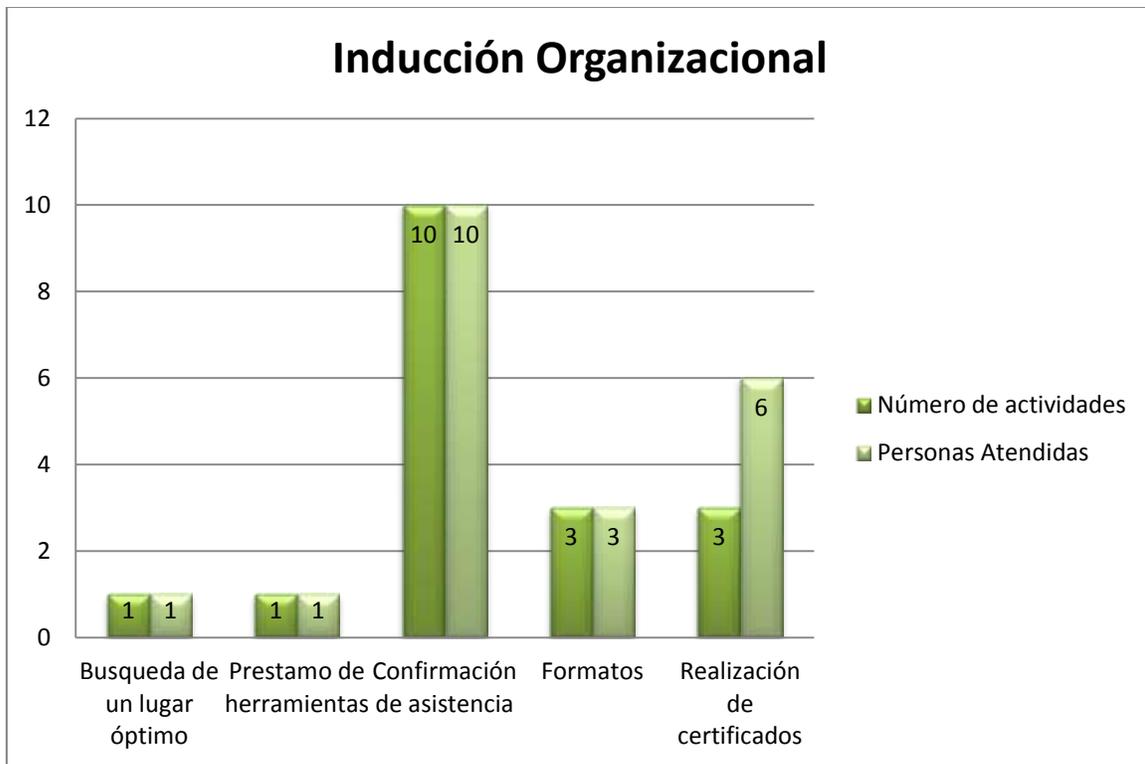
en la búsqueda de información relacionada con los diferentes temas a tratar durante todo el semestre partiendo de esto para realizar la segunda fase la cual consiste en el diseño de instructivos planteados.

En cuanto a la tercera fase del plan de trabajo se encuentra en proceso de ejecución la cual consiste en la el apoyo al área de gestión de desempeño, desarrollo de las personas y aprendizaje y selección y vinculación del personal al talento humano.

Actividades Asistenciales

Línea de Acción 1. Instructivo I

Tema I: Inducción Organizacional



Grafica N° 1 Inducción Organizacional

### *Análisis Cuantitativo*

En la gráfica número uno correspondiente a la temática Inducción Organizacional se observa que en el escenario 1 correspondiente a la búsqueda de un lugar óptimo para la realización de la inducción se observa que se realizó una vez con la atención de una persona, solicitando el préstamo de herramientas necesarias para la realización de esta una vez atendiendo a una persona, en el escenario tres enfocado a la confirmación de asistencia por parte de los facilitadores y participantes se evidencia diez veces realizada la actividad con el mismo número de personas atendidas, seguidamente se observa el escenario de formatos el cual se llevó a cabo tres actividades siendo entregados a 3 personas y por ultimo en la realización de certificados se elaboraron tres atendiendo a seis personas.

### *Análisis Cualitativo*

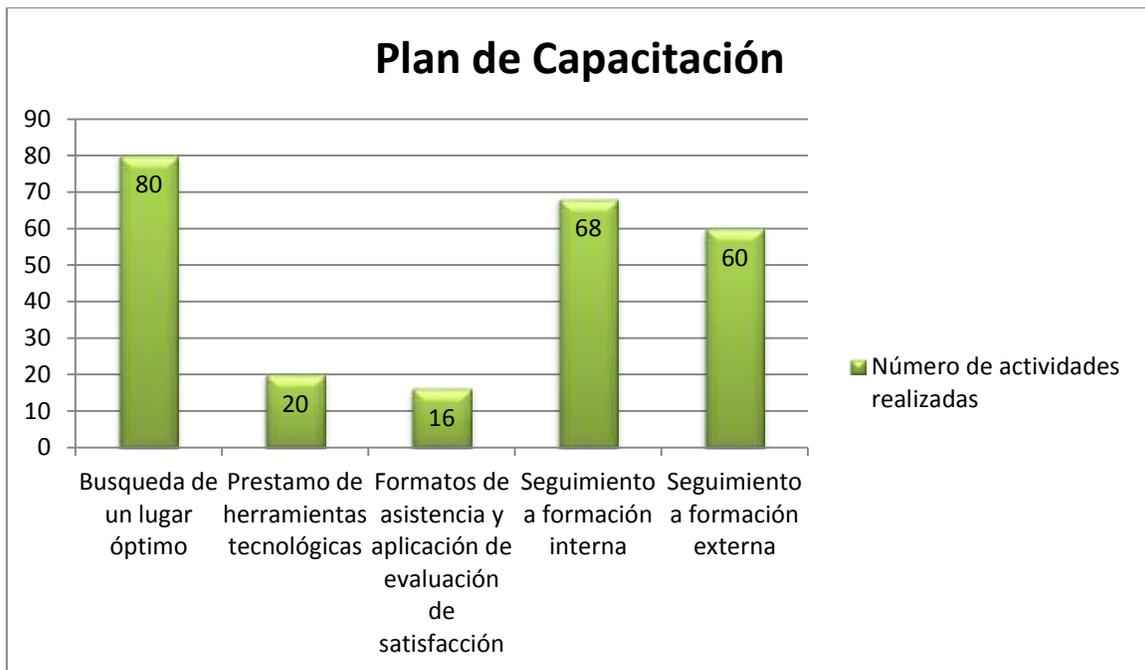
El proceso de inducción es fundamental dentro de las organizaciones como elemento de introducción de un nuevo empleado tanto a la organización como a su cargo, este permite la socialización con los demás colaboradores además de la entrada de la cultura organizacional, brindar información oportuna y veraz, así como desde el punto de vista psicológico mejor adaptación del colaborador y disposición para cumplir con su labor. El proceso de incorporación tiene como principal objetivo recibir al empleado al tiempo que ofrecerle el marco cultural y de actuación básico que le permitirá desenvolverse sin problemas desde su inicio en la empresa (Jiménez, Marcos, Arce & Sánchez, 2013)

La inducción a la organizacional busca que se dé una identificación con la empresa, a su vez sirve de medio de comunicación al proporcionar información que resulte de utilidad para las personas, como: cultura, filosofía. Objetivos fundamentales, planes y proyectos, estructura, productos y servicios, resultados esperados, funciones y responsabilidades de las diferentes áreas y equipos, políticas de personal, reconocimientos, beneficios. (Andrade, 2005)

De acuerdo a lo anterior se hace necesario implementar las inducciones organizacionales con el fin de que las personas que se vinculen a la empresa se contextualicen sobre los procesos y el desarrollo de la organización, en las inducciones de la empresa para que estén se hagan

efectivas la psicóloga en formación apoya en el proceso de este como tal, este es realizado por el gerente o encargado, los diferentes jefes de área y de equipos de trabajo, la psicóloga en formación tiene designado realizar las llamadas a estos colaboradores, informando sobre el día la hora y el lugar en el cual se llevará a cabo y recordando un día antes sobre el evento, en donde las personas se mostraron amables y cortés al momento de brindarles la información; esta inducción tuvo un resultado satisfactorio en donde todos los participantes aprobaron la prueba de conocimiento que se les hizo al final lo cual corresponde que la inducción dada tuvo un alto grado de efectividad.

Tema II: Plan de Capacitación



Grafica N° 2 Plan de Capacitación

Análisis cuantitativo

En la gráfica número dos correspondiente a la temática de plan de capacitación se observa que en el escenario 1 correspondiente a la búsqueda de un lugar óptimo para las diferentes actividades y capacitaciones se realizó 80 veces, en cuanto al préstamo de herramientas

tecnológicas se solicitaron 20 veces ya que el equipo de trabajo tiene sus propias herramientas y son pocas veces que se necesitan las de recursos logísticos, en el escenario III correspondiente a la entrega de formatos de asistencia y aplicación de evaluación de satisfacción se entregaron en 17 capacitaciones que ha asistido la psicóloga en formación, en el escenario IV enfocado al seguimiento a las formaciones internas se llevó a cabo 68 seguimientos y en el último escenario se realizaron 70 seguimientos a la formaciones externas.

### *Análisis Cualitativo*

Es importante que dentro de las empresas ofrezcan capacitaciones a sus empleados debido a que es un proceso educativo de corta duración, en el cual las personas adquieren conocimientos, amplían habilidades y competencias en función de alcanzar sus objetivos planteados. Además de esto ayuda a desarrollar actitudes frente a aspectos relacionados con la organización, el cargo y el ambiente en el que se trabaja, desarrollando de esta manera habilidades y competencias que mejoren de esta manera su perfil laboral. (Chiaveneto, 2007).

El cumplimiento de las formaciones estipuladas a la fecha permiten preparar, desarrollar e integrar el potencial del capital humano al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los colaboradores en sus actuales y futuros cargos, así como adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. Teniendo en cuenta lo anterior el aporte proporcionado desde la psicología a este micro proceso vinculado a la Gestión del Desempeño, Desarrollo de las personas y Aprendizaje radica en alcanzar que el colaborador se dirija al perfeccionamiento técnico, resultados de calidad, excelente prestación del servicio, prevención y solución de problemas potenciales dentro de la organización a fin de que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas en los diferentes cargos o puestos de trabajo. (Garza & Abreu, 2009).

En vista de los logros alcanzados a nivel de Capacitación, es indispensable seguir destacando el aporte del proceso, por tanto que a través de este se consigue un óptimo desempeño al igual que se dota al colaborador de la preparación necesaria y especializada para

enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias, ayudándolos a alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración y compromiso, sin olvidar que promueve la modernización y ajuste a un entorno dinámico, cambiante y competitivo. (Garza & Abreu, 2009).

### Instructivo II. Línea de Acción 2.

#### Tema I: Selección y Vinculación del Personal al Talento Humano



*Grafica N° 3 Selección y vinculación del personal al talento humano*

#### *Análisis Cuantitativo*

En la gráfica número 3 enfocada al tema de selección y vinculación del personal al talento humano, tienen cuatro escenarios estipulados en el cual el primero el cual se basa en realizar entrevistas a los aspirantes aprendices universitarios y Sena se realizaron 40 entrevistas de selección, en la aplicación de pruebas psicotécnicas se aplicaron a 40 estudiantes universitarios y SENA aspirantes a realizar su práctica dentro de la empresa, dentro de las pruebas aplicadas a cada persona se encuentra el test de Machover y Persona Bajo la Lluvia, en el tercer escenario el

número de veces que se realizó los análisis e informes fue de 51, en el escenario número cuatro entrega de resultados se llevó a cabo cuatro veces.

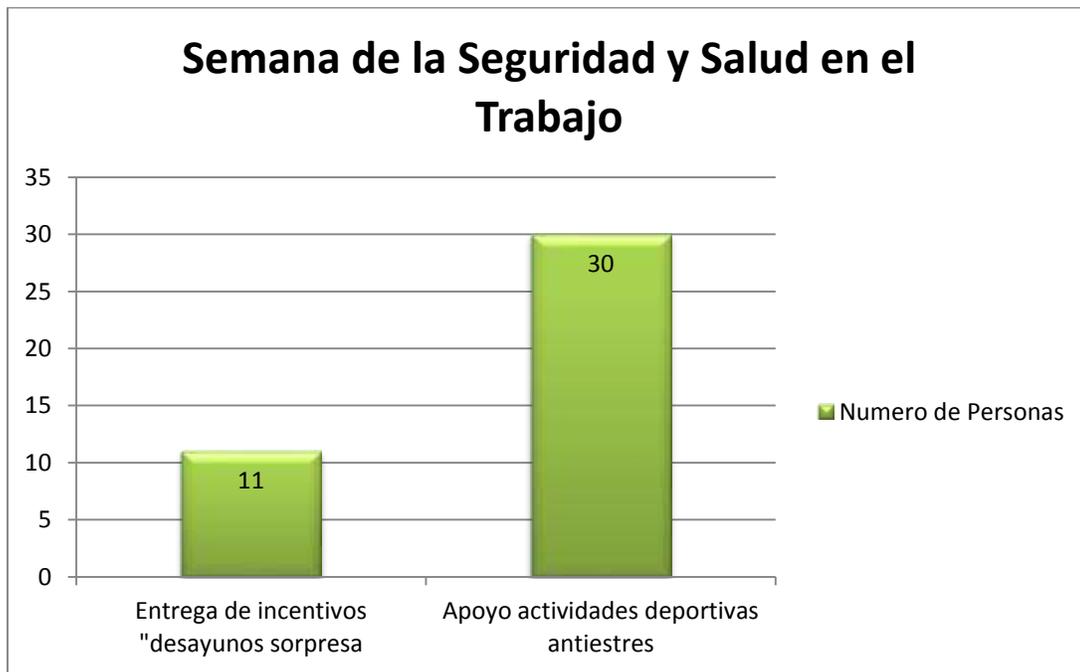
### *Análisis Cualitativo*

En toda empresa debe de existir un proceso de selección adecuada el cual filtre el personal en diversas etapas; consistiendo en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, 2007).

De acuerdo a lo anterior se hace necesario implementar diversas técnicas para seleccionar los candidatos al cargo como lo es la entrevista, la observación y la aplicación de diversas pruebas psicotécnicas con el fin de identificar las características de personalidad de cada uno de ellos. “Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, dado que la finalidad de éstos es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante. Por un lado, tenemos el análisis y las especificaciones de dicho puesto, con la indicación de los requisitos indispensables que debe tener su futuro ocupante; y por el otro, tenemos a los candidatos con diferencias profundas, disputándose un mismo empleo.” (Chiavenato, 2007).

Debido a lo anteriormente dicho se hace necesario que en la empresa Centrales Eléctricas Norte de Santander se haga un proceso de selección adecuado con el fin de que la persona que ocupe el puesto vacante tenga el mejor perfil y características de personalidad que encajen en el cargo que va a ocupar.

## Actividades Administrativas



Grafica N° 4 Semana de la Seguridad y Salud en el Trabajo

### Análisis Cuantitativo

En la gráfica número 3 que se referencia a la semana de la seguridad y salud en el trabajo, se observa que dentro de las actividades que la psicóloga en formación participo en la entrega de incentivos “desayunos sorpresa” a los diferentes colaboradores de la empresa que clasificaron en el top ten de entrega de ciertas actividades a tiempo, además de esto la psicóloga en formación apoyó actividades deportivas en donde el número de personas atendidas fueron 30 personas.

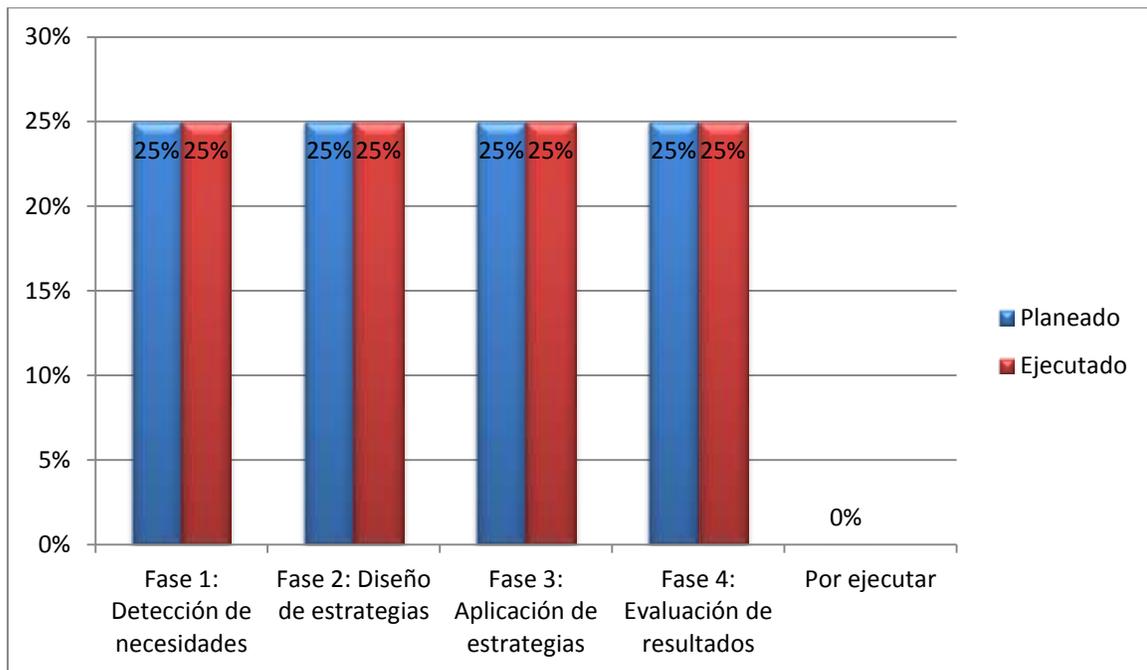
### Análisis Cualitativo

En los últimos años la seguridad y salud en el trabajo ha mejorado, tanto en las muertes, lesiones y enfermedades en los diferentes lugares de trabajo, es por esta razón que en las empresas tienen que promover y crear cultura enfocada a la prevención sobre la seguridad y salud formando de esta manera un desarrollo social, cultural y económico más amplio en los diferentes colaboradores. Muchos mandantes de la OIT reconocen que la seguridad en el lugar de trabajo no es sólo un imperativo de carácter ético, sino que además tiene sentido y es productiva. (Organización Internacional de Trabajo (OIT), 2009).

La OIT calcula que cada año mueren aproximadamente 2,3 millones de hombres y mujeres a causa de accidentes o enfermedades relacionadas con el trabajo, incluyendo cerca de 360.000 accidentes mortales y cerca de 1,95 millones enfermedades mortales.

Por lo anterior se hace necesario que todas las empresas brinden información y realicen actividades en fin de dar a conocer la seguridad y salud en el trabajo, debido a esto CENS es una de las empresas que ofrecen a sus colaboradores este tipo de conocimientos con el fin de ayudar a disminuir los diferentes accidentes laborales.

### EVALUACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO



Grafica N° 5 Evaluación del Plan de Trabajo

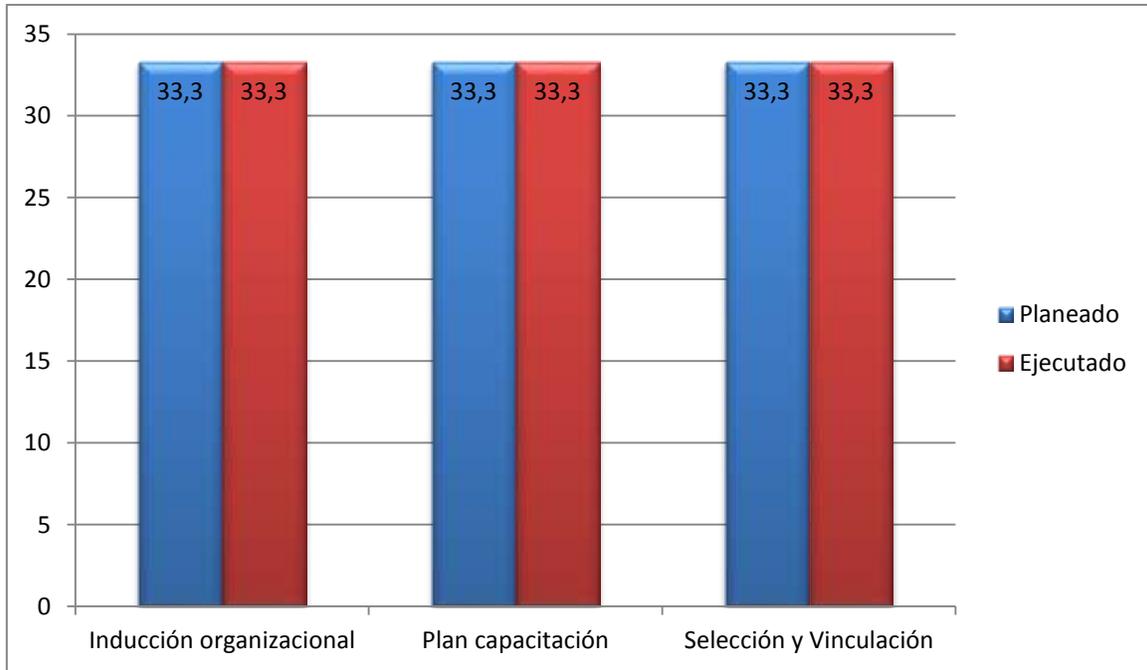
En la gráfica se observa que la primera fase: identificación de necesidades y recolección de información equivalente a un 25% sobre el 100% del plan de trabajo propuesto está totalmente ejecutada. Esta fase se llevó a cabo mediante la observación participante, reporte verbal, reuniones con el grupo interdisciplinario de trabajo y el jefe inmediato de cada una de las psicólogas en formación.

En cuanto a la Segunda fase, la cual consiste en la construcción de estrategias psicoeducativas, se evidencia en la gráfica que el proceso que se ha ejecutado hasta el presente ha sido el 25% del 25% que se requiere para completar la totalidad de dicha fase, en donde se han creado y diseñado 2 de 2 instructivos enfocados en las actividades asignadas a la psicóloga en formación.

En la tercera fase, como se observa en la gráfica se ejecutó el 25% del 25% que se requiere para dar finalidad a esta, la cual consiste en la aplicación de los instructivos con sus diferentes escenarios que se diseñaron en la segunda fase, fueron aplicados la totalidad los cuales fueron dos instructivos, en el cual el primer instructivo está compuesto por dos temas centrales el primero inducción organizacional y el segundo plan de capacitación.

En la cuarta y última fase: evaluación de resultados, se muestra en la gráfica que se ejecutó el 25% del 25% haciendo referencia a la evaluación del cumplimiento de los objetivos planteados por parte de la jefe inmediata y de la docente asesora. Cabe resaltar, que en esta fase el jefe inmediato y el docente asesor evalúan de forma cuantitativa y cualitativa, además la evaluación de desempeño de la psicóloga en formación al finalizar el semestre.

Finalmente se muestra en la gráfica un 9 se da a conocer que todo el plan de trabajo se llevó a cabo en un cien por ciento lo cual significa que hay un cero por ciento por ejecutar y un 100% ejecutado por parte de la psicóloga en formación.



Grafica N° 5 Fase 3: Aplicación de Estrategias

### Análisis de Impacto

Se considera que el trabajo realizado durante la práctica empresarial en Centrales Eléctricas Norte de Santander, fue óptimo debido a que las estrategias diseñadas y aplicadas en los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro del equipo Desarrollo Humano y Organizacional del área de Servicio Corporativos resultaron efectivas ya que por medio de ellas se lleva una organización y estructuración de las tareas que se deben de realizar paso a paso para que los diferentes procesos resulten eficientes.

Se evidenció gran efectividad en la selección de los aprendices debido al diseño y aplicación de la evaluación de conocimiento, la implementación de entrevista y aplicación de pruebas psicotécnicas.

### Lectura Analítica e interpretativa de la Práctica

El proceso en Centrales Eléctricas Norte de Santander estuvo enmarcado en apoyar los procesos de capacitación, inducción organizacional y selección y vinculación al talento humano del equipo Desarrollo Humano y Organizacional dentro del Área Servicios Corporativos.

Centrales Eléctricas Norte de Santander, permite no solo tener contacto con una gran población si no también tener la facilidad de hacer un trabajo en cooperación con otros estudiantes de diferentes carreras profesionales, la docente asesora y jefe inmediata, facilitando de esta manera el cumplimiento total del plan de trabajo propuesto.

A medida que avanzaba el trabajo realizado por la psicóloga en formación se evidenció la participación por parte de los administrativos, operarios y estudiantes universitarios y SENA, la aceptación que se tuvo por parte de ellos al momento de la ejecución de las actividades que benefician y aportan conocimiento sobre cada uno de los temas. El desarrollo de cada una de las actividades asistenciales, administrativas y educativas permitió que la psicóloga en formación obtuviera un espacio dentro de la organización generando empatía con el personal colaborador.

Igualmente cabe mencionar que la práctica permitió fortalecer habilidades comunicativas en cuanto al manejo de grupo y la oratoria adquirida a través de los espacios de aplicación de instructivos, así como la evaluación en la capacidad para redactar textos. Por ende la psicóloga se encuentra satisfecha por el trabajo realizado ya que se resalta el aprendizaje significativo adquirido en el transcurso del semestre, pues a medida que se iban obteniendo conceptos y responsabilidades la exigencia personal a cada una aumento, lo cual les generó un mejor desempeño en futuras experiencias laborales ejerciendo con compromiso y profesionalismo la carrera que próxima a terminar.

Para finalizar la psicóloga en formación agradece el acompañamiento de la jefe inmediata Aida Yicela Villamizar y docente asesora Ps. Esp. Claudia Aparicio quienes siempre estuvieron pendientes, facilitando el desarrollo de cada actividad. A la institución se le retribuye por la oportunidad y el espacio permitido para el proceso de las prácticas formativas.

## Conclusiones

Se permitió tener nuevos conocimientos con respecto a la psicología organizacional, también se obtuvieron habilidades comunicativas, en cuanto a la aplicación de pruebas y elaboración de informes y propositivas, además de esto se obtuvo aprendizaje sobre los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro de una organización grande y en cuanto al papel que desempeñan diferentes colaboradores dentro de ella y el puesto que se desempeña como psicóloga dentro de ella, lo cual se fue adquiriendo a medida que la psicóloga se desempeñaba en su puesto de esto se puede concluir que los objetivos planteados dentro del plan de trabajo se cumplieron a través de cada meta que se propuso la psicóloga en formación.

Finalmente, se evaluaron las diferentes actividades al terminar cada una de las temáticas abordadas, por medio de instrumentos cuantitativos permitiendo evidenciar el impacto psicológico y social de los encuentros psicoeducativos con los funcionarios de la E.S.E HUEM, dando a conocer diversos aspectos sobre lo aprendido.

#### Sugerencias

Seguir con el convenio e incluyendo los estudiantes de psicología ya que es un escenario que permite adquirir conocimientos tanto del área organizacional como de otras disciplinas.

Asignar más tiempo a los psicólogos en formación para la realización de sus actividades enfocadas a la psicología.

#### Referente Bibliográfico

Abascal, E. & Grande, I. (2005). *Análisis de Encuestas*. Madrid: Esic Editorial, descargado el 19 de octubre de 2015 de, <https://books.google.com.co/books?id=qFcZOOiwRSgC&printsec=frontcover&dq=encuestas&hl=es-419&sa=X&ved=0CBoQ6AEwAGoVChMIp7PdsoPQyAIVgaceCh0HqgL-#v=onepage&q=encuestas&f=false>

Acosta, C. (2002). Efectos del dialogo socrático sobre el pensamiento crítico en estudiantes universitarios. Redalyc.org.10. 1-26. Descargado el 5 de marzo del 2015 de, <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301002>

Andrade, H (2005) *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Descargado el 15 de marzo de 2015 de <https://books.google.com.co/books?id=bwelcBnPNuoC&pg=PA59&dq=inducci%C3%B3n+organizacional&hl=es&sa=X&ei=V00GVdisOcWrggTCyIOICA&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q=inducci%C3%B3n%20organizacional&f=false>

Bachenheimer, H. (S.F). *Selección de Personal*. Pontificia Universidad Javeriana Cali. Descargado el 3 de octubre de 2015 de, [http://drupal.puj.edu.co/files/oi050\\_herman\\_0.pdf](http://drupal.puj.edu.co/files/oi050_herman_0.pdf)

Browning, G (2009) *Gestión del Desempeño*. Descargado el 1 de octubre de 2015 de, [http://www.factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8268/Gestion\\_del\\_desempeno\\_ast.pdf](http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/8268/Gestion_del_desempeno_ast.pdf)

Castellanos, J (2010) *Formación y Desarrollo del Capital Humano en las Empresas*, Recuperado el 4 de octubre de 2015 de <http://www.gestio.polis.com/organizacion-talento-2/formacion-desarrollo-capital-humano-empresas.htm>

Castillo, J (2006) *Administración de Personas: Un enfoque hacia la realidad*. Descargado el 16 de marzo de 2015 de <https://books.google.com.co/books?id=1aXmDqJpEc8C&pg=PA146&dq=fases+del+proceso+de+socializacion+en+la+empresa&hl=es&sa=X&ei=c4sHVZ3XLcSIsQSl3oCw>

BA&ved=0CCoQ6AEwAw#v=onepage&q=fases%20del%20proceso%20de%20socializacion%20en%20la%20empresa&f=false

ERNST & YOUNG CONSULTORES, (S.F). *Selección de personal*. Descargado el 19 de octubre de 2015 de, <http://referencias111.wikispaces.com/file/view/18jun07.pdf>

Flórez, L & Santa Cruz, L (SF) Propuesta de un Modelo de Plan Estratégico para el Desarrollo Organizacional y Humano, de la Empresa Agroindustrial POMALCA S.A.A. Recuperado el 21 de marzo de 2015 de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2710489.pdf>

Garza, H & Abreu, L (2009) *Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico*. Descargado el 12 de abril de 2015 de <http://www.spentamexico.org/v4-n1/4%281%29%20194-249.pdf>

Gómez, S. (2012). Metodología de la investigación. Red tercer milenio. ISBN 978-607-733-149-0. Descargado el 5 de marzo del 2015 de, [http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/axiologicas/Metodologia\\_de\\_la\\_investigacion.pdf](http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf)

Gonzales, R (2005) *Nuevas Tecnologías Aplicadas a la Gestión de Recursos Humanos. Las Tics como herramientas de mejora permanente del capital humano*. Descargado el 1 de octubre de 2015 de, [https://books.google.com.co/books?id=y\\_7gnWWsPNUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=y_7gnWWsPNUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Guevara, O. (2012). La importancia de la psicología en la empresa. Descargado el 31 de agosto de 2015 de, <http://poga62.blogspot.com/2012/10/la-importancia-de-la-psicologia.html>

Jiménez, A; Marcos, S; Arce, E & Sánchez, Y (2013) *La gestión adecuada de personas* . Descargado el 1 de octubre de 2015 de, <https://books.google.com.co/books?id=3ripcMxFgrwC&printsec=frontcover&dq=La+g>

esti%C3%B3n+adecuada+de+personas&hl=es&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMI2  
\_DCroppyAIVaQweCh3xOQiy#v=onepage&q=La%20gesti%C3%B3n%20adecuada%  
20de%20personas&f=false

Kawulich, B. (2005). La observación participante como método de recolección de datos. Forum: qualitative social researchsozialforschung. 6. 2. Descargado el 5 de marzo de 2015 de, <http://www.qualitativeresearch.net/index.php/fqs/article/view/466/998>.

Ministerio de Trabajo de la Republica de Colombia (S.F) *Normatividad legal vigente de la formación para el trabajo*. Recuperado el 21 de marzo de 2015 de [https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.minttrabajo.gov.co%2Fcomponent%2Fdocman%2Fdoc\\_download%2F1197marcojuridico.html&ei=9vYNVdvVOYWWgwTowoGQDg&usg=AFQjCNFk\\_\\_vR2RbU6FY5TbHHMfaqGGSnTg&sig2=RBB0jObSI1-i271sfp9kdw&bvm=bv.88528373,bs.1,d.eXY](https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.minttrabajo.gov.co%2Fcomponent%2Fdocman%2Fdoc_download%2F1197marcojuridico.html&ei=9vYNVdvVOYWWgwTowoGQDg&usg=AFQjCNFk__vR2RbU6FY5TbHHMfaqGGSnTg&sig2=RBB0jObSI1-i271sfp9kdw&bvm=bv.88528373,bs.1,d.eXY)

Mondy, W & Noe, R (2005) *Administración de Recursos Humanos*. Ed Pearson. Descargado el 1 de octubre de 2015 de, <https://books.google.com.co/books?id=UkWaAvHmBswC&pg=PA252&dq=que+es+gestion+del+desempe%C3%B1o&hl=es&sa=X&ei=rlUEVbEbiKM2k7SD8Ac&ved=0CCgQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false>

Montoya, C (2006) Evaluación del Desempeño como Herramienta para el Análisis del Capital Humano. Recuperado el 21 de marzo de 2015 de <http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v11n1/v11n1a05.pdf>

Naranjo, R. (2012). *El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia)*. Descargado el 19 de octubre de 2015 de, [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762012000100005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762012000100005&script=sci_arttext)

Nebot, M. (1999). *La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas*. Descargado el 3 de Octubre de 2015 de,

[https://books.google.com.co/books?id=JEMaDyZKTWcC&printsec=frontcover&dq=seleccio  
n+de+personal&hl=es&sa=X&ved=0CCIQ6AEwAWoVChMIImo-  
5pZypyAIVS5ceCh27Bwkc#v=onepage&q=seleccion%20de%20personal&f=false](https://books.google.com.co/books?id=JEMaDyZKTWcC&printsec=frontcover&dq=seleccio+n+de+personal&hl=es&sa=X&ved=0CCIQ6AEwAWoVChMIImo-5pZypyAIVS5ceCh27Bwkc#v=onepage&q=seleccion%20de%20personal&f=false)

Organización Internacional de Trabajo. 2009. Día Mundial de la Seguridad y la Salud en el Trabajo 2009: INFORMACIÓN sobre seguridad y salud en el trabajo. Descargado el 21 de octubre de 2015 de, [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---  
dcomm/documents/publication/wcms\\_105149.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_105149.pdf)

Padilla, R & Juárez, M (2006) *Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera*. Descargado el 15 de marzo de 2015 de [https://books.google.com.co/books?id=V1EWwtH3mREC&pg=PA13&dq=FORMACION  
N+Y+CAPACITACION%20EN+LA+EMPRESA&hl=es&sa=X&ei=9IAGVdCdGc  
KvvggSvIDYDg&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q=FORMACION%20Y%20CAPA  
CITACION%20EN%20LA%20EMPRESA&f=false](https://books.google.com.co/books?id=V1EWwtH3mREC&pg=PA13&dq=FORMACION+Y+CAPACITACION+EN+LA+EMPRESA&hl=es&sa=X&ei=9IAGVdCdGcKvvggSvIDYDg&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q=FORMACION%20Y%20CAPACITACION%20EN%20LA%20EMPRESA&f=false)

Publicaciones Vértice S.L.(2007). *Selección de Personal*. Descargado el 3 de octubre de 2015 de, [https://books.google.com.co/books?id=OolIgbxUs4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepa  
ge&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=OolIgbxUs4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false)

Silíceo, A (2004) *Capacitación y desarrollo del personal*. Descargado el 2 de octubre de 2015 de, [https://books.google.com.co/books?id=CJhlsrSuIMUC&printsec=frontcover&dq=Capa  
citacion%20y+desarrollo+del+personal&hl=es&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoV  
ChMI5Oqy-  
46pyAIVxbYeCh0h8we9#v=onepage&q=Capacitacion%20y%20desarrollo%2  
0del%20personal&f=false](https://books.google.com.co/books?id=CJhlsrSuIMUC&printsec=frontcover&dq=Capacitacion+y+desarrollo+del+personal&hl=es&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMI5Oqy-46pyAIVxbYeCh0h8we9#v=onepage&q=Capacitacion%20y%20desarrollo%20del%20personal&f=false)

Rojas, F & López, C. (2003). *Desarrollo humano y salud en América Latina y el Caribe*. Vol.29, n° 1. Descargado el día 13 de septiembre de 2015 de,



