



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega
Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL

Optimización de los Procesos en Selección de Personal y

Clima Organizacional de una empresa comercial

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

AUTOR

Castañeda Ramírez, Jessica Milagros.

ASESOR

Magister Castillo Chávez, Luis Manuel.

Magister Marín Escalante, Ana Salinova.

Lima, agosto del 2020

DEDICATORIA

A mi amada Hija: Brenda Sofía Flores Castañeda.

A mi amada tía: Juana Castañeda Vergara.

A mis amados padres: Raúl Castañeda Vergara

Flor Ramírez Vallejo.

A mis amados abuelos: Castañeda Hurtado, Raúl.

Romero Vergara, Consuelo.

AGRADECIMIENTOS

Agradecida con el apoyo espiritual y emocional de mi familia, la compañía y apoyo de mis amigas a la distancia.

Personas importantes en mi vida que son un modelo a seguir. Como mis abuelos al otro lado del cielo.

Agradecida con mi casa de estudios, la Universidad Inca Garcilaso De La Vega, por su enseñanza, la dedicación de mis tutores, mis compañeros, personal de la institución.

Y como párrafo final, agradecida a los señores (as) del jurado, a mis asesores, metodológico y temático por haberme guiado y apoyado a realizar este Trabajo de Suficiencia Profesional para obtener mi Título Profesional.

RESUMEN

El presente informe busca describir la experiencia profesional desarrollada en una Empresa Comercial durante los años 2018 al 2019, aplicando los conocimientos obtenidos durante la carrera de Psicología.

La Empresa Comercial, tiene como misión brindar a hogares, negocios, y a empresas, seguridad contra incendios, capacitación de brigadas, venta y recarga de extintores, y asesoría en seguridad.

Para realizar una descripción sobre la problemática en el clima organizacional de la institución, se utilizó la técnica de observación y registro de datos a través del proceso de selección de personal; la misma que sirvió para identificar el nivel del problema de comunicación y relaciones interpersonales, para posteriormente aplicar un Plan con modelos psicológicos.

El Programa estuvo dividido en dos partes: Aplicación del Diagnóstico Situacional con la verificación de los registros de los trabajadores, encuestas sobre estrés laboral y la otra parte fue la Aplicación de Intervención con el Método de Demanda, Control y Apoyo Social de Karasek, a través de charlas y dinámicas grupales. Las acciones realizadas para la ejecución del Programa, se realizó con total profesionalismo, basándose en los conceptos estudiados y técnicas mencionadas en el marco teórico.

El Plan se ejecutó en su totalidad y se logró obtener resultados positivos para la mejora de las relaciones interpersonales en la institución, evidenciados en los lineamientos del presente informe.

PALABRAS CLAVES: Proceso de Selección, comunicación efectiva, estrés laboral, relaciones interpersonales, modelo Demanda, Control y Apoyo Social.

ABSTRACT

Which this document we looking forward to find out of a professional commercial business experience between 2018 to 2019 putting in practice the knowledge obtained of sociologic career.

The commercial business has as a mission to provide to homes and small and big businesses such as fire safety, brigade training, sale and recharge of fire extinguisher and security advice.

To describe some problems in the organization climate of the mentioned institution, we used the vision technique and data record through the personal selection process, the same that helped us to identify the level of communication and interpersonal relationship problems, to find out and apply a plan for this matter on psychological models.

This program has two levels: Application of situational diagnosis with all the verification of workers records with the jobs stress survey and Intervention application with demand, control and the Karesek social support method through groups talks and dynamics.

The actions carried out to put in place this program, based on studied and techniques concepts theoretical frame.

Having fully understanding and aware of this matter with great impact to improve interpersonal relationship in the institution with a clear understanding and evidence in the guidelines of this report.

KEY WORDS: Selection's process, Clear and effective communication, Work stress, Relationship, Demand model Social control and support.

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN	4
ABSTRAC	5
INTRODUCCION	8
1. CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES	
1.1. Descripción de la Empresa o Institución	10
1.1.1. Descripción del Producto o Servicio	11
1.1.2. Ubicación Geográfica y Contexto Socioeconómico	13
1.1.3. Actividad General o Área de desempeño	13
1.1.4. Misión y Visión	14
2. CAPÍTULO 2: DESCRIPCION GENERAL DE LA EXPERIENCIA	
2.1. Actividad Profesional Desarrollada	15
2.2. Propósito del Puesto y Funciones Asignadas	17
2.2.1. Actividad Desempeñada	18
2.2.2. Propósito del Puesto	18
2..2.3. Producto	18
2.2.4. Resultados	18
3. CAPÍTULO 3: FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGIDO	
3.1. Teoría y la Práctica en el Desempeño Profesional	19
3.1.1. Reclutamiento de Personal	19
3.1.2. Selección de Personal	20
3.1.3. Modelo Psicológico	20
3.2. Acciones, Metodologías y Procedimientos	25
PROGRAMA DE INTERVENCION	26
Aspectos Básicos de Programa de Intervención	28
Talleres Programados	32
4. CAPÍTULO 4: PRINCIPALES CONTRIBUCIONES	
CONCLUSIONES	34
RECOMENDACIONES	36
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
Universidad Inca Garcilaso de la Vega – Facultad de Psicología y Trabajo Social	6

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Organigrama empresa comercial	12
Figura N°1 Relación entre demandas psicológicas y control	23
Figura N°2 Relación entre Demandas Psicológicas, Control y Apoyo Social	24
Cuadro Resultados generales encuesta Escala de Clima Laboral de la empresa	28
Cuestionario de Escala de Estrés Percibido (EEP-10)	29
Cuadro Talleres programados	32
Cuadro del Proceso de cambios de mejora para las entrevistas y evaluación en Reclutamiento y Selección de personal	33

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional tiene el propósito de reflejar la culminación de mi carrera de Psicología en la universidad Inca Garcilaso de la Vega, los conocimientos adquiridos fueron sustentables como Asistente en el Área de Recursos Humanos en una empresa.

Mi experiencia profesional en una empresa comercial tuvo como objetivo colaborar con los procesos de reclutamiento y selección de personal, así como implementar herramientas psicológicas que mejoren el clima organizacional; la comunicación ineficaz no permitía adecuadas relaciones interpersonales entre los trabajadores; constituyendo factores intervinientes negativos para la competitividad de la organización. Esta experiencia ha servido para elaborar el presente informe.

En el primer capítulo, se describe a una Empresa Comercial, como institución y su misión de brindar seguridad contra incendios, capacitación de brigadas, venta y recarga de extintores, asesoría en seguridad, así mismo se describe su actividad general y productos ofrecidos.

En el segundo capítulo se detallan de forma general la experiencia profesional, los objetivos y resultados de la labor desempeñada.

En el tercer capítulo los conceptos y la teoría que fueron instrumentos para lograr cumplir con el desarrollo del objetivo planteado, en la cual se detalla temas como el proceso de selección, la importancia del clima organizacional, factores como el estrés laboral, la comunicación eficaz, las relaciones interpersonales, el método Demanda, Control y Apoyo Social, como estrategia psicológica, demostrando que hoy en día son temas fundamentales en casi todas las instituciones del país con la finalidad de crear un clima favorable para su competitividad.

Continuando con la teoría, dentro del capítulo tres, se describe al diseño de investigación y los métodos psicológicos para enfocar la problemática, lo cual era necesario para realizar las acciones pertinentes.

El cuarto capítulo y último del presente informe muestra las recomendaciones y la conclusión a los que se llegó al finalizar el plan ejecutado, y de cómo repercutió positivamente en la institución.

CAPÍTULO 1

ASPECTOS GENERALES

1.1. Descripción de la Empresa o Institución:

Una Empresa Comercial., con capital estrictamente nacional. Haciéndose conocida por la alta calidad y garantía de sus productos.

Fue creada y fundada el primero de febrero del año 2017, registrada dentro de las sociedades mercantiles y comerciales.

A la fecha la situación actual de esta empresa dentro del mercado peruano es **ACTIVO**. Empadronada en el Registro Nacional de Proveedores del Estado.

Tiene como objetivo primordial la Prevención de Incendios es por eso el interés de llegar no solo a las empresas, sino también a los hogares a nivel nacional y promover el uso de un extintor en casa que puede solucionar un amago antes que se convierta en un incendio.

Sus principales clientes son: Renzo Costa, Maestro, Grupo Colliers, Lima Gas, Wescon S.A, Joyería Aldo, Graña Montero, Hotel Sheraton, Colchones Paraíso, Colchones El Cisne, Frecuencia Latina, entre otros; las licitaciones ganadas son: Indecopi, Instituto Nacional de Salud, Lima Gas, Ministerio de Agricultura, entre otros.

1.1.1. Descripción del Producto o Servicio:

Especializada en venta de Extintores Nacionales e Importados PQS y CO2 con garantía y certificaron UL americana, entregada junto con la compra del producto. Recarga y Mantenimiento de Extintores, Gabinetes contra Incendios, Venta de Señalización.

Además de eso una Empresa Comercial, ofrece los siguientes servicios: Actualmente rige la Norma Técnica Peruana, según la Ley 29783, que será supervisada obligatoriamente por INDECI solicitando a cada empresa el Certificado de Capacitación en la Formación de Brigadas.

Esta Ley exige a las empresas con más de 20 trabajadores a capacitarse en los siguientes casos:

- Formación de Brigadas contra Incendios.
- Formación de Brigadas de Evacuación.
- Formación de Brigadas para brindar Primeros Auxilios.

El propósito de este organigrama es anunciar, de forma clara y visual, la organización jerárquica de una empresa comercial. Desde el Gerente General como cabeza, y pasando por las Áreas responsables en Administración, Operaciones, Área Comercial, y las funciones destinadas encargadas por el personal.



1.1.2. Ubicación geográfica y contexto socioeconómico:

Es una Empresa Individual De Responsabilidad Limitada, que tiene como giro, actividad, rubro principal: Venta al por menor de otros productos nuevos en comercios especializados.

CIIU Actividad Económica.

4773 Venta al por menor de otros productos nuevos en comercios especializados.

1.1.3. Actividad General o Área de Desempeño:

Una Empresa Comercial, nueva con 3 años en el mercado competitivo, abasteciendo a los hogares, comercio y empresas a nivel nacional, los mejores productos en seguridad industrial con garantía. Suministrando toda la gama de equipos contra incendios, desde el producto más básico hasta en más sofisticado.

El personal de una empresa está constantemente capacitado en el control y manejo de extintores. Siendo su actividad principal el de la venta de productos nacionales e importados, servicio de recarga y mantenimiento en general de toda clase de extintores.

Teniendo como objetivo la Prevención de Incendios, es por su interés en llegar a los hogares a nivel nacional y promover el uso de un extintor en casa que puede solucionar un amago antes que se convierta en un incendio.

Una empresa comercial brinda Asesoramientos y formación de Brigadas en los cursos del Programa de Capacitaciones Empresariales, Lucha contra Incendios, Evacuación, Primeros Auxilios. Brindando la más sofisticada atención a sus clientes, ofreciendo los mejores productos del mercado con seguridad, garantía y atención personalizada.

1.1.4. Misión y Visión:

Misión.

Resguardar la salud pública y privada, protegiendo la seguridad del hogar, negocio y empresa de nuestros clientes al ofrecerles estrategias de prevención y seguridad contra incendios, siendo así especialistas en venta y recarga de extintores, seguridad pública y empresarial. Brindando la efectividad de su rendimiento con la mayor seguridad y utilidad sobre un costo aceptable ofreciendo fielmente nuestra vocación por la protección de la salud y el desarrollo.

Visión.

Transformarnos en el principal proveedor de recarga y venta de extintores y derivados a nivel nacional, complaciendo la demanda de todos los mercados.

Siendo así una empresa confiable, y con productos garantizados para nuestros clientes.

CAPÍTULO 2

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA

2.1. Actividad Profesional Desarrollada:

Los objetivos específicos para evaluar el desempeño del personal de una Empresa Comercial, constituyeron un aspecto básico de la gestión en organización de Recursos Humanos, desatacándola como una de las áreas más potenciales de la empresa y la importancia de su mejora para la supervivencia a largo plazo.

Conociendo a cada colaborador, observando su desarrollo en el puesto y su proyección de rendimiento en este. Siendo mi objetivo, mantener una estabilidad emocional y funcional para prevenir el estrés, y así se adecue eficazmente con su área, conociendo sus pretensiones y demandas laborales.

Descubriendo en cada uno sus carencias y necesidades como persona, y que repercutían en su eficiencia en el puesto, y por lo cual no realizaban su trabajo adecuadamente y la empresa no obtenía lo que se esperaba de ellos.

En este punto mi primera intervención fue realizar charlas de motivación, ayudándolos a desarrollarse como persona trabajando en sus procesos cognitivos, (atención, percepción, aprendizaje); procesos motivacionales; emocionales; corporales; conductuales, y sistémicos.

Siendo de suma importancia conocer el cómo las personas piensan, sienten y actúan (triada cognitiva) en el momento en que desarrollan sus trabajos, como lo están haciendo y lo que esperaban de ellos mismos a terminar cada jornada, si al final del día ellos mismos aprobaban su rendimiento en su puesto o analizaban sobre que pudieron hacerlo mucho mejor.

Obteniendo así en un corto tiempo información para la realización y continuidad de mi plan de trabajo, en la toma de decisiones, evaluando si el desempeño era inferior a lo estipulado, si la cantidad de trabajo iba acorde con el tiempo dentro del horario y si existía el apoyo social y el respaldo de sus compañeros y superiores.

Es de este modo que el modelo psicológico, Demanda, Control y Apoyo Social fue utilizado en la empresa, como segunda intervención, plantea que las demandas psicológicas, la falta de control sobre el trabajo y la ausencia apoyo social son potenciales estresores y al combinarse de alguna manera aumentan su efecto, perjudicando nuestra salud y desempeño laboral, si estos tres componentes no están equilibrados, el factor estrés perjudicará la salud.

Iniciando así con este modelo psicológico, un cambio de conducta y de coordinación de cantidad de tiempo, y cantidad de trabajo diario, fortalecimiento la autoeficacia y talento de los colaboradores para el éxito que incurre naturalmente sobre su sentido de identidad.

2.2. Propósito del Puesto y Funciones Asignadas:

Funciones Asignadas:

1. Las entrevistas a nuevos candidatos, y al personal fijo de la empresa.
2. Observar al personal en sus actividades y su forma de trabajo.
3. Realizar un diagnóstico situacional, utilizando técnicas de observación.
4. Aplicación de test psicológicos como:
 - Test de Colores de Lüscher (test de personalidad tipo proyectivo, mide el afrontamiento del estrés o el tipo de personalidad).
 - Test de DISC (test de personalidad tipo psicométrico, mide decisión, interacción, serenidad y cumplimiento).
 - Test BARON ICE (test de evaluación emocional, mide el cociente emocional).
 - Test de RAVEN (test de tipo psicométrico, mide el nivel de inteligencia).
 - Test PERSONA BAJO LA LLUVIA (test de tipo proyectivo, evalúa ansiedad, temores y conflictos).
 - Test de Cuestionario de Estrés percibido, Test estrés laboral IMSS.
5. Asesorías sobre seguridad e higiene en el trabajo.
6. Un espacio para Orientación y Consejo.
7. Sesiones de problemas individuales y grupales.
8. Charlas sobre el Bienestar Psicológico.
9. Charlas sobre Causas, Síntomas y Consecuencias del Estrés Laboral, Satisfacción Laboral.

2.2.1. Actividad Desempeñada:

Parte de las funciones a mi cargo como Asistente en el Área de Recursos Humanos, fue colaborar con el proceso de selección de personal, así como mejorar las relaciones interpersonales, optimizando el clima organizacional; el cual se encontraba con altos niveles de tensión física y psicológica entre los trabajadores; los cuales provocaban desequilibrio entre las demandas exigidas por el área de gerencia y los bajos recursos emocionales de los mismos para enfrentar situaciones estresantes de carga laboral.

2.2.2. Propósito del Puesto:

Optimizar el proceso de selección y mejorar el ambiente laboral utilizando métodos psicológicos eficaces que logren un efecto positivo en los trabajadores, y la relación con los directivos, de esta manera no solo sea beneficiado el trabajador, sino también en las personas encargadas en el área de Gerencia, pues ellos son los principales en aprender nuevas herramientas para el efectivo trato hacia sus trabajadores.

2.2.3. Producto:

Se diseñó un Plan de Intervención que cumpla con solucionar cada aspecto investigado, debilidades en la organización, se utilizó el método más apropiado para la selección del personal y el clima organizacional que mejore el desempeño y bienestar de los trabajadores y directivos de la empresa.

2.2.4. Resultados:

Tras la investigación descriptiva se comprobó las debilidades de la empresa y con el Programa ejecutado se mejoró los procesos de reclutamiento y selección de personal con la optimización del flujograma y para el bienestar del trabajador, la aplicación del modelo psicológico de Karasek, que permitió la disminución de los niveles de estrés generando el buen desempeño y elevando la competitividad organizacional.

CAPÍTULO 3

FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGIDO

3.1. Teoría y la Práctica en el Desempeño Profesional:

Para el argumento de los aspectos, selección de personal y clima organizacional, es considerable puntualizar algunas teorías vinculadas con las variables.

Definiciones:

3.1.1. Reclutamiento de Personal:

“El reclutamiento y la selección de talentos son sólo el primer paso. La posibilidad de desarrollar una carrera estimula a las personas a aprovechar oportunidades y desafíos”.
(Chiavenato, 2009, p.62)

Mediante la planificación con Recursos Humanos, el proceso de reclutamiento en una empresa comercial, se iniciaba la labor con la búsqueda de candidatos (as), con la finalidad de atraer cierta cantidad de personas de manera conveniente, para el área de ventas, mediante bolsas de trabajo por conocidas páginas de internet; este aviso quedaba colgado en internet hasta hallar a los candidatos idóneos para el puesto a requerir.

Parte de los requisitos eran, experiencia en ventas, manejo de cartera de clientes, disponibilidad inmediata; estos requisitos a cumplir eran claves para llamar la atención a las personas que reunieran estas exigencias, de esta manera se ahorra tiempo al candidato que no reuniera dichos requisitos, ahorro de tiempo para la empresa, y rapidez en el proceso de selección.

Éste aviso específico fue clave para adquirir cierta cantidad de postulantes, quedándonos finalmente con los cinco mejores postulantes. Siendo las personas elegidas, más seguras de sí mismas, con relación al puesto ya conocido, y familiaridad con sus tareas en el puesto. Como menciona el autor, lo siguiente al segundo paso es la posibilidad de desarrollar carrera y personas que aprovecharan oportunidades y desafíos que le demande el presente y futuro puesto.

3.1.2. Selección de Personal:

Procesos de selección de personal. “Dado que los miembros de un grupo cualquiera también son miembros de la organización, los criterios de selección de ésta determinarán las características de las personas que formarán parte de su grupo de trabajo. (Chiavenato, 2009, p. 281).

Como el autor indica, en este caso, el propósito de Recursos Humanos es de tener la mayor responsabilidad para descubrir, y elegir finalmente al postulante que reúna las características solicitadas, y por ende las tenga como herramientas para las demandas presentes y futuras provisorias.

3.1.3. Modelo psicológico Demanda - Control - Apoyo Social:

Este modelo psicológico sobre el estrés laboral se formuló por el equilibrio entre las demandas psicológicas de trabajo y del control en el nivel sobre las mismas. Karasek (1979).

El cuestionarse cómo se trabaja, hace una interesante alusión al control de trabajo y contiene dos principales ingredientes: Desarrollar habilidades a través de oportunidades y tomar autónomas decisiones en el trabajo; términos empleados por Karasek, quien las otorga.

A continuación, veremos más detalladamente a que refiere cada uno de los procesos:

Desarrollar habilidades a través de oportunidades: Mejorar y conseguir las capacidades necesarias para ejecutar ciertas tareas y llevar a cabo tareas en que la persona pueda desarrollar sus propias capacidades, al punto en que su mismo puesto lo ponga a prueba y aumente su aprendizaje, extienda su creatividad, y trabajos distintos de manera práctica.

Tomar autónomas decisiones en el trabajo: Poseer la capacidad de decisión entorno a las propias tareas asignadas en el puesto de trabajo da referencia a la autonomía de la persona; teniendo influencia en decisiones vinculadas con sus labores y de dominar sus propias actividades (Vega, 1998).

También es indispensable el control sobre los intervalos de detención y el ritmo de trabajo. Las demandas psicológicas tienen una concepción fundamental cuantitativa, según el planteamiento de Karasek: magnitud de trabajo con relación al tiempo apto para realizarlo (tensión de tiempo) y las intermisiones que impulsan a dejar temporalmente las tareas para regresar a ellas luego. (Karasek, 1979 y Karasek, Baker, Marxer, Ahlbom & Theorell, 1981).

El trabajo involucra exigencias psicológicas para la persona. Hacen referencia a la magnitud de trabajo, tensión de tiempo, nivel de rendimiento e intermisiones imprevistas; asimismo, no se ajusta solo al trabajo intelectual, sino a cualquier tarea.

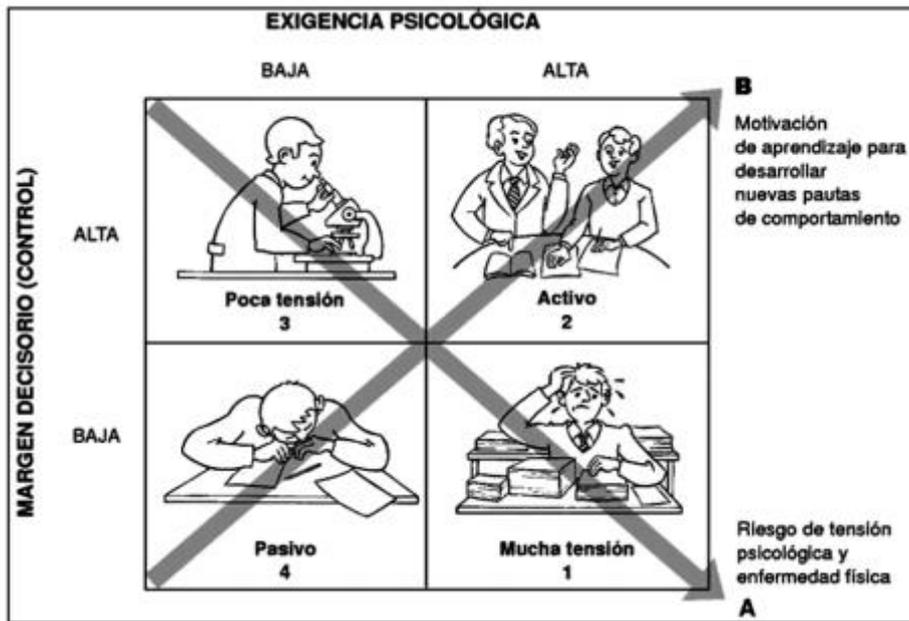
La indispensable medida del modelo psicológico trata sobre el control; ya que éste es un medio para controlar las demandas del trabajo. Es decir, el estrés no es un factor dependiente del tener muchas demandas, tal como de no ser capaz para controlar lo que se debe solucionar.

La organización concede tomar decisiones sobre las demandas en la preparación y realización del trabajo; tratándose de las oportunidades o recursos que ésta manifiesta, según Karasek & Theorell (1990).

Una capacidad mayormente positiva constituye el control del trabajo (conformando un factor de impulso por la salud en el trabajo), evitando ver a la ausencia como un riesgoso factor para la salud. Por esto, las demandas psicológicas (cantidad y ritmo de trabajo) en conexión con el control (autonomía y aplicación del trabajo) establecen cuatro tipos de riesgo psicosocial: 1) alta tensión en los trabajos, 2) trabajos activos, 3) baja tensión en los trabajos y 4) trabajos pasivos.

El tipo N° 1 es de mayor inquietud para los expertos, ya que figura un alto riesgo de tensión aglomerada que deriva en enfermedad crónica; mientras que los tipos número 2 y 4 se ordenan como de “estrés moderado”. Asimismo, el tipo número 2 tiene un gran desarrollo en estrés “positivo”; no obstante, el tipo número 3 se visualiza como la de menos estrés (no nocivo).

Figura N°1 Relación entre demandas psicológicas y control



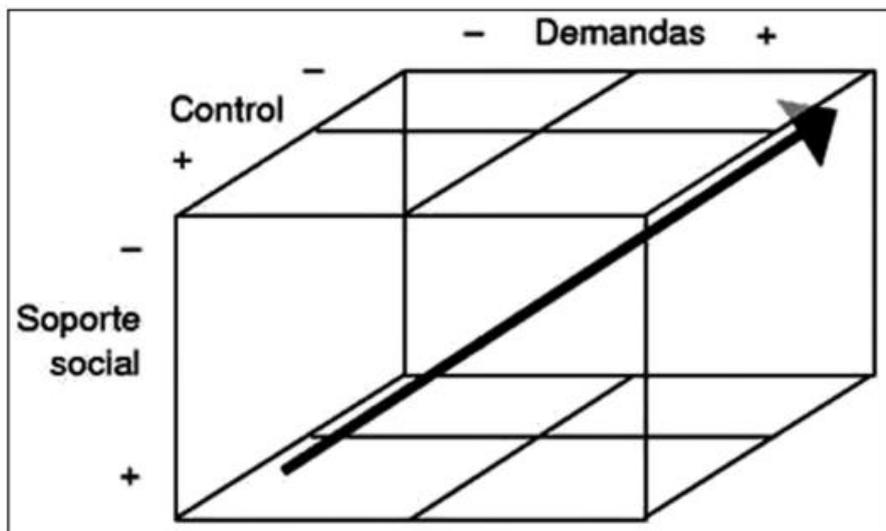
Fuente: Vega 1998

Se introdujo el apoyo social como el tercer componente de este modelo psicológico y ejerce un doble impacto: por un lado, un bajo apoyo social conforma un factor independiente de riesgo, y por el otro rectifica el impacto de la alta tensión, de tal manera que éste incrementaría en estado de menor apoyo social (usual en trabajos por aislamiento social) y podría controlarse en una posición de trabajo que conceda un mayor nivel de apoyo (trabajo en equipo, entre otros). Johnson & Hall (1988)

El apoyo social consta de dos elementos: el grado en que las relaciones sociales son implicadas en el trabajo, y el nivel de apoyo que se recibe en el trabajo, es decir, la posibilidad de poder contar con compañeros y superiores que cooperen para darle un futuro positivo al trabajo, y con el apoyo facilitar a sobrellevar una situación de estrés mantenido.

La Figura N° 2 nos permite ver el doble impacto del apoyo social en el trabajo, siendo la más nociva para la salud la que se distingue por la combinación en alta tensión con un menor apoyo social.

Figura N°2 Relación entre Demandas Psicológicas, Control y Apoyo Social



Fuente: Vega 1998

La dimensión más crucial en relación con la salud, suele ser el control en el trabajo cuando se estima cada una por separado. (Johnson & Hall, 1988).

Es así como el modelo de Karasek, ha ayudado a prevenir distintos indicadores de salud, como: cansancio, depresión, agotamiento, salud mental y cardiovascular, entre muchos otros. (Schnall, Schwartz, Landsbergis, Warren & Pickering, 1998)

3.2. Acciones, Metodologías y Procedimientos:

Tras observar la problemática, de los efectos del estrés en los trabajadores y riesgo psicosocial por el cual ya estaban atravesando en la empresa, mediante la observación del comportamiento y como la salud se veía afectada, como consecuencias de las demandas psicológicas laborales, perjudicando el desenvolvimiento en los puestos de trabajo por la impotencia de no tomar decisiones y usar sus propias capacidades por estar expuestos al factor estrés.

PROGRAMA DE INTERVENCIÓN

Se planteó ejecutar el Programa de Intervención con el modelo psicológico Demanda, Control y Apoyo Social de Robert Karasek, para la obtención de cambios beneficiosos a nivel personal y empresarial, y designar más efectivamente las funciones para obtener resultados positivos de cada trabajador.

Observación: A través de esta herramienta, pude evaluar las elevadas demandas hacia los trabajadores con una escasa capacidad de control (tareas), resultado (tensión), aumentando el riesgo psicosocial en la empresa, y a su vez diagnosticando la ausencia de Apoyo Social (compañeros y directivos).

Análisis y Acción: En esta parte del modelo psicológico, recogí los datos a través de la observación, y cuestionarios, siendo mi plan de acción encontrar una solución a cada problema recogido, ya que cada persona tiene un contenido y una forma diferentes de sobrellevar el estrés. Teniendo en este punto reuniones con gerencia para informar sobre los datos observados y recogidos de los trabajadores.

Comunicación: En esta etapa del modelo psicológico, tuve la oportunidad de entrevistar a cada trabajador, y darle un tiempo de liberación dentro de tanta tensión. Observando ansiedad por el hecho de dejar el puesto por un momento, para tener este momento de pausa, la preocupación excesiva que algunos mostraban se reflejada en la sudoración de manos, manifestando que lo que más le preocupaban es no manejar el tiempo dentro del horario de trabajo para cumplir con todas sus tareas.

Evaluación: Los trabajadores de la empresa, atravesaron procesos de entrevistas, (sesiones psicológicas), realización de test psicológicos y cuestionarios. De acuerdo con estas mediciones psicológicas, tuve más clara la situación de cada uno. Implementando en esta etapa el feedback, como una herramienta de comunicación interpersonal, con los trabajadores, siendo de gran importancia el efecto que causaba mis palabras y acciones como beneficio individual.

Metodología: El modelo psicológico Demanda, Control y Apoyo Social (Karasek 76 y 79; Johnson 88; Karasek y Theorell 90). Trata de un modelo desarrollado en el cual describe y analiza situaciones en el ambiente laboral, en el que el factor estrés es un componente crónico, perjudicando los factores psicosociales en el clima laboral.

El modelo de Karasek, fue y es el más influyente desde los años 80' para la investigación sobre el entorno psicosocial del trabajo.

Demanda: Se refiere a la cantidad y volumen de trabajo que le demandan al trabajador, y cuánto tiempo puede estar la persona bajo las exigencias en su puesto laboral dentro de su horario de trabajo.

Control: De acuerdo con Karasek, es de suma importancia que la empresa brinde a los trabajadores oportunidades y recursos para temprar y tener las habilidades de tomar decisiones basándose en las experiencias en su puesto de trabajo. El control se divide en dos elementos:

- La autonomía => Refiere a la capacidad que debe tener una persona para el propio manejo de sus actividades, la rápida habilidad para tomar decisiones.
- Desarrollo de habilidades => Refiere concretamente al puesto asignado, como este propiamente le ayuda a desarrollarse como persona, a provocar nuevas ideas, creatividad empleada en dar soluciones y un buen manejo de perspectiva y dar paso a nuevos aprendizajes.

Apoyo Social: Johnson & Hall (1988), incluyeron este tercer modelo, describiendo su función como reforzamiento que el trabajador debe tener como apoyo que recibe en el trabajo, y hasta qué punto puede confiar en los compañeros y superiores para enfrentar situaciones con alta carga tensional crónica y que ayuden a sacar el trabajo adelante.

El Programa de Intervención ejecutado a través de la aplicación del modelo Demanda, Control y Apoyo Social, de Karasek, que en el factor de Apoyo Social y el factor Control, están influenciados por los cambios en la empresa, siendo así las intervenciones precavidas, las cuales ayudan a evitar los riesgos psicosociales en el ambiente laboral, que afectan simultáneamente ambas dimensiones, (Vega, 1998).

ASPECTOS BÁSICOS DEL PROGRAMA DE INTERVENCIÓN

Objetivo General:

Plantear estrategias de motivación laboral de acuerdo con el diagnóstico de las encuestas y pruebas utilizadas en la empresa.

Objetivos Específicos:

Orientar a los líderes de la Organización de la importancia de la motivación para la consecución de objetivos empresariales.

Aplicar las estrategias necesarias para contribuir al mejoramiento de la motivación laboral y los procesos de selección de personal en el área de Recursos Humanos.

- I. Dentro de la Aplicación del Programa de Intervención “DEMANDA, CONTROL Y APOYO SOCIAL” se tomó en cuenta los resultados generales de la encuesta del último semestre de la Escala de Clima Laboral de la empresa.**

Dimensión	Resultado	Sugerencia
Condiciones físicas del trabajo.	60% de acuerdo.	Optimizar para conseguir mayor grado de satisfacción.
Remuneración.	70% de acuerdo parcialmente.	Considerar mayores incentivos.
Ánimo y energía para el trabajo.	48% de acuerdo.	Promover una propuesta inmediata de intervención con los trabajadores
Relación entre empleado y jefe inmediato.	74% de acuerdo parcialmente.	Medidas al respecto en comunicación eficaz.
Relación entre compañeros de trabajo.	52% de acuerdo, pero no satisfactorio.	Optimizar relaciones interpersonales para elevar desempeño y compromiso laboral.
Reconocimiento u Incentivo al realizar su trabajo.	40% de acuerdo parcialmente.	Promover medidas al respecto, para disminuir la rotación de personal.
Capacitación recibida.	60% de acuerdo parcialmente.	Mejorar la frecuencia y calidad.

Elaborado por la autora.

Según los resultados es evidente que la empresa requiere de cambios y mejora de sus procesos, por lo que es prudente crear estrategias para la optimización de la calidad de vida de los trabajadores que eleven la productividad en la organización.

II. Para el Programa basado en el Modelo de Karasek como proceso metodológico, se procede también con el modelo del cuestionario que la empresa disponía en el área de Recursos Humanos:

La Escala de Estrés Percibido (EEP-10)

Durante el ultimo mes	Nunca	Casi nunca	De vez en cuando	A menudo	Muy a menudo
1.¿Con qué frecuencia ha estado afectado por algo que ha ocurrido inesperadamente?					
2. ¿Con qué frecuencia se ha sentido incapaz de controlar las cosas importantes en su vida?					
3.¿Con qué frecuencia se ha sentido nervioso o estresado?					
4. ¿Con qué frecuencia ha estado seguro sobre su capacidad para manejar sus problemas personales?					
5.¿Con qué frecuencia ha sentido que las cosas le van bien?					
6.¿Con qué frecuencia ha sentido que no podía afrontar todas las cosas que tenía que hacer?					
7.¿Con qué frecuencia ha podido controlar las dificultades de su vida?					
8.¿Con qué frecuencia se ha sentido que tenía todo bajo control?					
9.¿Con qué frecuencia ha estado enfadado porque las cosas que le han ocurrido estaban fuera de su control?					
10.¿Con qué frecuencia ha sentido que las dificultades se acumulan tanto que no puede superarlas?					

Es una de las escalas más conocidas para la medición de la respuesta psicológica general frente a los estresores. La escala incluye una serie de consultas directas que exploran el nivel de estrés experimentado durante el último mes.

Los incisos se entienden con facilidad. La escala brinda cinco opciones de respuesta: 'nunca', 'casi nunca', 'de vez en cuando', 'muchas veces' y 'siempre', que se clasifican de cero a cuatro.

No obstante, los ítems 4, 5, 7 y 8 se califican en forma reversa o invertida. A mayor puntuación, mayor estrés percibido

Participaron trabajadores con edades entre 35 y 50 años, de sexo masculino y femenino; encontrándose que en los incisos de:

1. Afectado(a) inesperadamente.
2. Incapaz de controlar cosas.
3. Nervioso(a) o estresado(a).
4. No podía afrontar.
5. Enfadado(a).
6. Dificultades se acumulan.

Estos incisos permitieron darnos una señal de alerta porque más del 80% de los colaboradores puntuaban de medio a alto.

Al detectar esta problemática con los resultados evidentes se realiza el Programa de Intervención para generar un equilibrio tomando como referencia los incisos de la prueba señalada.

La meta con el Programa de Intervención fue elevar los parámetros de:

1. Manejar problemas.
2. Las cosas van bien.
3. Control de dificultades.
4. Todo bajo control.

El estrés percibido no solo es un indicador de que representa un riesgo para la salud integral de las personas, sino que también afecta el desempeño laboral de los colaboradores sometidos a una gran presión por cumplir las metas de rentabilidad en una empresa.

El estrés puede producirse en cualquier lugar de trabajo y afectar a todo trabajador, independiente del tamaño de la empresa, de su ámbito de actividad, del tipo de contrato o relación del trabajo.

Riesgos psicosociales:

- ✓ Concepción.
- ✓ Organización.
- ✓ Gestión del trabajo.
- ✓ Contexto social y ambiental.

Tienen la potencialidad de causar daños físicos, sociales o psicológicos en los colaboradores y que en los últimos años se están convirtiendo en uno de los principales problemas de salud laboral.

- ✓ Al existir un deterioro de la calidad de vida laboral en una organización, los niveles elevados de estrés pueden repercutir negativamente sobre las contribuciones que Recursos humanos ha de realizar para preservar ese estado saludable.
- ✓ El Modelo de Interacción Demanda, control y apoyo social de Karasek para enfrentar el estrés laboral, demuestra que el estrés no depende del nivel de exigencias, sino de poseer los **recursos** para controlar estas demandas.

A través del cuestionario y como el modelo de Karasek hace hincapié de poseer los recursos para controlar las demandas, se realizó una serie de Talleres que propiciaran la disminución del estrés evidenciado en los trabajadores.

TALLERES PROGRAMADOS:

- 1) Asesorías sobre seguridad e higiene en el trabajo.
- 2) Un espacio para Orientación y Consejo.
- 3) Sesiones de problemas individuales y grupales.
- 4) Charlas sobre el Bienestar Psicológico.
- 5) Charlas sobre Causas, Síntomas y Consecuencias del Estrés Laboral, Satisfacción Laboral.

TALLERES	OBJETIVO	ACTIVIDAD	META
1. Asesoría Seguridad e higiene en el trabajo.	Identificar conductas seguras en el trabajo, evaluación de riesgos.	La sesión fue coordinada con el Jefe de Seguridad del área.	Prevenir accidentes y enfermedades relacionadas.
2. Orientación y Consejo.	Brindar un acompañamiento empático.	La sesión con una duración de 30 minutos.	Colaborar con el trabajador para la reflexión.
3. Problemas Individuales y Grupales	Desarrollar pausas activas dentro del entorno laboral.	Dinámicas grupales con la técnica Phillip 66. Técnicas de relajación.	Disminuir estados de tensión a través de la interacción y cohesión grupal.
4. Bienestar psicológico.	Optimizar su estado emocional con temas sobre inteligencia emocional y salud física.	Coaching Invitación de un Terapeuta de Rehabilitación.	Disminuir el abandono del puesto o la rotación de personal.
5. Satisfacción Laboral.	Incrementar la eficiencia organizacional.	Charlas cada mes sobre las causas, síntomas y consecuencias del estrés laboral.	Elevar la percepción del trabajador por mejorar las condiciones de trabajo.

Elaborado por la autora.

Las charlas se proyectaron a los colaboradores cada 15 días dependiendo de las Áreas Programadas en Coordinación con los Directivos.

- ✓ La satisfacción laboral es un factor que condiciona la actitud del individuo respecto a su trabajo. Hay factores organizativos y funcionales que pueden ser fuentes generadoras de insatisfacción.

- ✓ La insatisfacción laboral no sólo suele afectar con frecuencia a la salud, sino que también incide en la seguridad en el trabajo; dicha insatisfacción guarda una intensa relación con las condiciones de trabajo.

Metodología de las sesiones programadas:

Cada sesión tenía una duración de 15 minutos con la técnica de lluvia de ideas para las preguntas de inicio.

Los ejercicios prácticos a través de un video o lectura que se le brindaba a cada grupo participante, con una duración de 20 minutos.

Resumen de conclusiones, 5 minutos y acciones prácticas que el trabajador se compromete a realizar en las próximas sesiones.

Las sesiones se programaron de acuerdo con un horario y permisos del Jefe de Área.

III. Cuadro del Proceso de cambios de mejora para las entrevistas y evaluación en Reclutamiento y Selección de personal.

	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS
1	Atracción de talento / Reclutamiento.	Detallar las competencias y experiencias específicas para el reclutamiento de personal.	Recursos humanos / Asistente Jessica Castañeda.	Laptop, bolsas de trabajo páginas de internet, reuniones RRHH.
2	Selección de nuevo personal.	Desarrollar entrevistas, usando técnicas de observación y constatando información brindada por el postulante.	Recursos humanos / Asistente Jessica Castañeda.	Laptop, reunión, hojas de vida, pruebas psicológicas.
3	Contratación nuevo personal en ventas.	Llamada a los candidatos seleccionados, inducción a la empresa.	Recursos humanos / Asistente Jessica Castañeda.	Reunión con RRHH.
4	Potenciar el reclutamiento de personal	Contactar con nuevos portales de empleo para ofertar los puestos de trabajo	Recursos humanos / Asistente Jessica Castañeda.	Reunión con RRHH.
5	Capacitar al personal administrativo y ventas	Capacitaciones periódicas para elevar el rendimiento y satisfacción del trabajador	Recursos humanos / Asistente Jessica .	Reunión con RRHH.

Elaborado por la autora.

CAPÍTULO 4

PRINCIPALES CONTRIBUCIONES

CONCLUSIONES:

El haber tenido la experiencia de trabajar como Asistente en el Área de Recursos Humanos, dentro de una empresa comercial, fue crucial para mi desarrollo como profesional y mi desarrollo como persona. Asumiendo y enfrentando retos que me permitieron poner en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de mi carrera de Psicología, y desempeñándome en un área donde madure profesionalmente mediante la experiencia y oportunidad brindada.

1. El trabajo de Suficiencia Profesional lo realicé como Asistente en el Área de Recursos Humanos en una empresa comercial, mis funciones principales fueron la mejora de clima laboral, las entrevistas individuales, evaluaciones psicológicas finalizando con la contratación de los candidatos en especial vendedores.

2. Las contribuciones que se realizaron en el área de Recursos Humanos con la Selección de Personal se consolidaron en acelerar con el proceso de Reclutamiento accediendo a nuevas Plataformas de empleo, y los alcances de la terna permitieron contar con el personal idóneo según el perfil requerido por cada área de la institución.

3. Otra contribución fue la mejora del clima laboral en las áreas de trabajo con el personal de ventas y administrativo, incluyendo la relación con los directivos, es así con el Programa del modelo psicológico Demanda, Control y Apoyo Social del autor Karasek, donde muestra que es importante poseer los recursos psicológicos, sociales y de capacitación para controlar las demandas del estrés.

4. Gracias a las encuestas de Clima Laboral se establecieron los Talleres propuestos y aprobados por el Área de Recursos Humanos, los colaboradores de la empresa comercial percibieron que al ofrecerles los recursos de cómo organizarse, capacitarse y ejecutar en menor tiempo el trabajo que realizan, desarrollaron confianza y seguridad y reconocimiento por parte de los directivos.

5. El nivel de estrés que se percibía en las áreas de trabajo, bajo pertinentemente, gracias a la ayuda de charlas motivacionales, prevención y manejo del estrés. Al tener habilidades y seguridad para tomar decisiones, desarrollaron análisis y técnicas de ventas con proactividad y nuevos retos. Además de brindar las capacitaciones a todo el personal con profesionales especializados con mayor frecuencia.

6. Se logró la ejecución y el monitoreo de los procesos de entrevista y selección de personal estableciéndose en un orden de acuerdo con objetivos, actividades y personal del área comprometido pudiendo lograrse resultados favorables en menor tiempo en favor del personal y la organización

RECOMENDACIONES:

1. Se recomienda mantener la ejecución del modelo de selección y reclutamiento de personal nuevo para una empresa comercial, especificando siempre lo que se requiere para el perfil del puesto, como las experiencias previas y otras especificaciones según el área solicitada. Así la persona idónea podrá ser contratada y bajo la inducción con el trabajo, podrá desarrollarse con más seguridad.
2. La importancia de mantener el monitoreo de los procesos de reclutamiento, selección de personal para cada puesto requerido, en un ambiente organizado, bajo la supervisión del área de Recursos Humanos.
3. Mantener y seguir empleando el Programa del modelo del autor Karasek, llamado Demanda, Control y Apoyo Social, y de esta manera seguir obteniendo resultados positivos y satisfactorios en la relación colaborador – directivos - trabajo. Con la cual pudo organizarse el trabajo, capacitar al personal, y la buena disposición de reconocer al trabajador.
4. Es de suma importancia continuar con las charlas motivacionales, sesiones cada 15 días, brindando al colaborador un tiempo de descarga y atención personalizada, con el psicólogo organizacional a cargo.
5. Por último, se propone que el presente trabajo sirva de guía para futuros profesionales, donde puedan considerar programas que no sólo beneficien a la empresa, sino también a los trabajadores como capital humano importante, el sentirse reconocidos y con calidad en la mejora de sus condiciones de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Bejarano, P.G. (2013) Gestión del Talento Humano como Estrategia para la retención de personal. Colombia: Universidad de Medellín.

Bossa, M. P. (1988) factores de Riesgos Psicosociales en la Industria de Santa Fe de Bogotá. Bogotá: División de Salud Ocupacional; Instituto de Seguros Sociales

Campo – Arias, A. Escala de Estrés Percibido – 10: Desempeño Psicométrico en estudiantes. Rev. Fac. Med. 2014 Vol. 62 No. 3: 407-413, Colombia. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v62n3.43735>

Chiang, M. et al. (2013) Factores psicosociales, stress y su relación con el desempeño: comparación entre centros de salud. Salud de los trabajadores, 21 (2), 111-128

Chiavenato, I (2007). Administración de Recursos Humanos. (p.169). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.

Jericó, P. (2001). La Nueva Gestión del Talento: Generando Compromiso. Madrid: Pearson Educación S.A.

Lacomblez, M. y Vézina, N. “Karasek”, Laboreal, Volume 4. N° 2 (2008) Centro de Psicología de la Universidad de Portugal.

Martínez. C. La gestión de la seguridad basada en los comportamientos. ¿Un proceso que funciona? Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2015000400002

Ponce, G., Espinoza, D., Ríos, J., y Tapia, K. (2017). Capacidades Organizacionales Generadoras de Valor: Análisis del Sector Industrial. *Retos*, 145.

Vega, S. (2001) Guías de Buenas Prácticas, Riesgo psicosocial: el modelo demanda, control, apoyo social. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo, España