

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Psicología



Experiencia preprofesional en el área de recursos humanos de una empresa transnacional del rubro logístico

Trabajo de Suficiencia Profesional para obtener el título profesional de Licenciado en Psicología que presenta el bachiller:

Edwards Evans Ely Villavicencio Sánchez

Asesor:

Pierre Alcócer Palacios

Lima, 2022

Informe de similitud

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, PIERRE ALCÓCER PALACIOS docente de la Facultad de PSICOLOGÍA de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado: Experiencia preprofesional en el área de recursos humanos de una empresa transnacional del rubro logístico, del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as): Edwards Evans Ely Villavicencio Sánchez

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 14%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 29/01/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: LIMA 29/01/2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora:	
ALCÓCER PALACIOS, PIERRE	
DNI: 42292220	Firma 
ORCID: 0000-0001-5325-001X	

Resumen

El presente trabajo tiene como principal objetivo el demostrar y describir los aprendizajes adquiridos durante el periodo de prácticas preprofesionales: diagnóstica, interviene y evalúa, las cuales se desarrollaron en el periodo de práctica pre profesionales en el área de “Selección de Personal” de una empresa transnacional, del sector de logística, transporte y almacén de mercadería grande, mediana y pequeña. Las tareas realizadas en la organización permitieron la identificación de necesidades y problemáticas específicas en torno a la satisfacción del proceso de reclutamiento y selección de los postulantes. Para lo cual se concluyó que, si bien no hubo resultados desfavorables en torno al proceso al flujo de reclutamiento y selección, la implementación de una encuesta es un marco de referencia útil para conocer cómo se están desarrollando las actividades de los procesos. Por otra parte, en cuanto a la competencia interviene se diseñó un programa de entrenamiento para conductores de semitrailer, en el cual se logró resultados favorables sobre su entrenamiento. Por tanto, la contratación de los mismos, significaba un gran logro por tratarse de vacantes con competencias específicas. Por último, en tanto a la competencia evalúa pude realizar un contraste sobre el desempeño del equipo de selección en mi organización, ya que se utilizó un modelo estandarizado por parte de expertos para poder comprobar si el flujo del proceso de reclutamiento y selección estaban siendo los más óptimos o había puntos de mejora.

Palabras claves: reclutamiento y selección, prácticas pre profesionales, recursos humanos, logística, entrenamiento

Abstract

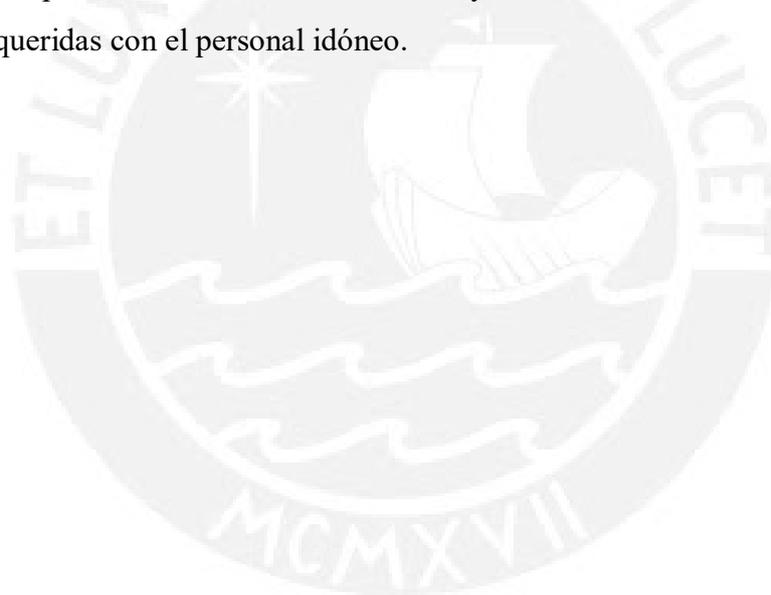
The main objective of this work is to demonstrate and describe the learning acquired during the pre-professional internship period: diagnose, intervene and evaluate, which were developed in the pre-professional internship period in the area of "Personnel Selection" of a transnational company related to the logistics, transport and warehouse sector for large, medium and small merchandise. The tasks carried out in the organization allowed the identification of specific needs and problems regarding the satisfaction of the process of recruitment and selection of applicants. For which it was concluded that, although there were no unfavorable results regarding the process of recruitment and selection flow, the implementation of a survey is a useful frame of reference to know how the activities of the processes are being developed. On the other hand, the competence intervene response to a training program for semi-trailer drivers, in which favorable results were achieved on their training, therefore, which meant a great achievement for being vacancies with specific skills. Finally, related to the evaluate competence, i did a compare about the performances of the selection team in my organization with a standardized model. In this way, I took a model used by experts to check if the flow of the recruitment and selection process was being the same, more optimal or there were points of improvement.

Keywords: *recruitment and selection, pre-professional practices, human resources, logistic, training*

Tabla de contenido	
Presentación General	6
Actividades realizadas que dan cuenta de las competencias del perfil de egreso	7
Competencia Diagnostica	7
<i>Descripción de la(s) actividad(es) realizada(s) que dan cuenta del dominio de la competencia</i>	7
<i>Reseña teórica</i>	8
<i>Resultados obtenidos y reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia</i>	10
Competencia Interviene	13
<i>Descripción de la(s) actividad(es) realizada(s) que dan cuenta del dominio de la competencia</i>	13
<i>Reseña teórica</i>	16
<i>Resultados obtenidos y reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia</i>	18
Competencia Evalúa	19
<i>Descripción de la(s) actividad(es) realizada(s) que dan cuenta del dominio de la competencia</i>	19
<i>Reseña teórica</i>	22
<i>Resultados obtenidos y reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia</i>	25
Conclusiones	26
Referencias	28
Apéndice	32

Presentación General

La empresa en la cual desempeñé mis prácticas es parte de una reconocida empresa transnacional, la cual posibilita el flujo del comercio de manera global. De manera específica, la unidad de negocio donde laboré está posicionada como un importante operador logístico en el Perú, cuyo propósito permite la logística y transporte de cargas masivas depositadas en contenedores, así como de mercadería más específica de negocios medianos y pequeños. La unidad de negocio cuenta con más de 5 locales esparcidos por el Perú, para ello, se requiere de cientos de trabajadores con tareas tanto operativas como administrativas que permitan la operación y producción de los servicios logísticos. Entendido ello, la responsabilidad e impacto que tiene el área de selección es fundamental, ya que se trata de una empresa grande, por tanto, las probabilidades de rotación de personal o apertura de vacantes son de mayor magnitud. En este sentido, mis funciones como parte del área de Reclutamiento y Selección consistieron en cubrir las posiciones requeridas con el personal idóneo.



Actividades realizadas que dan cuenta de las competencias del perfil del egreso

Competencia Diagnóstica

Descripción de la(s) actividad(es) realizada(s) que dan cuenta del dominio de la competencia

Como primer acercamiento de diagnóstico en mi centro de prácticas se evidencian principalmente los reportes emprendidos por parte del equipo de recursos humanos, los cuales generaban indicadores con respecto a los avances del área de reclutamiento y selección, así como las principales necesidades de la empresa.

Este reporte era realizado por medio de una matriz desde el programa Microsoft Excel en el cual se visualizaban todos los requerimientos por parte de la empresa. De tal manera, de forma mensual se obtenía como indicador el tiempo de atención en el cual una vacante era cubierta por el área de selección desde que se generaba su requerimiento. Es decir, la duración total que demandaba el proceso de reclutamiento y selección por puesto. De modo que en el periodo que estuve en mi centro de laburo se tuvo un tiempo promedio de 25 días aproximadamente como tiempo de atención. Esto servía para mapear la cantidad de procesos de manera organizada, así como determinar a cuáles se les debía brindar una mayor prioridad.

Sin embargo, con este indicador no se podía conocer la total eficiencia de los procesos de selección y reclutamiento, ya que solo se tomaba el factor tiempo y no se consideraba la calidad de la atención brindada o experiencia que recibían los propios candidatos. Así mismo, cabe resaltar, que la etapa de proceso de selección representa la primera cara de la empresa con personal externo, ya que supone el primer contacto del postulante con colaboradores de la empresa. Por tal motivo, una buena labor de la misma no solo implica colocar al nuevo personal a la vacante solicitada, sino aplicar buenas prácticas que impacten positivamente en la experiencia del candidato, ya que de lo contrario se afectaría con la salud mental de los participantes, así como también la reputación corporativa de la organización (Ting Ding, 2007).

En esta línea, se vio la necesidad de tener un marco de referencia sobre cual venía siendo la labor desempeñada por los reclutadores en cuanto a experiencia percibida por parte de los postulantes más allá de la efectividad de cubrir los requerimientos sobre

vacantes disponibles. Para ello, se me encargó la elaboración de una encuesta de satisfacción la cual posibilite generar este marco de referencia inexistente sobre cuál era la experiencia que percibían los candidatos en los procesos de selección.

Se definió que la evaluación sería aplicada a través de la plataforma Google Forms, la cual contaba con lo siguiente: ocho preguntas en formato de escala Likert (1 = Totalmente insatisfecho y 5 = Totalmente satisfecho), una pregunta NPS, y por último una pregunta abierta. Dicha encuesta la desarrollé en conjunto con mi líder de equipo, quien aprobó la implementación de la misma dentro de las herramientas utilizadas en el equipo de selección.

Cabe mencionar que para el apartado de la escala Likert, el cual estaba bajo el enfoque cuantitativo con variables ordinales, se utilizó el software IBM SPSS Statistics versión 24.0. Con dicha escala se realizó un índice que buscaba medir la satisfacción de la atención del reclutador en los procesos de selección (generación de nueva variable), la cual se desarrolló a partir del promedio calculado de las 8 preguntas (ocho variables). Además, se transformaron y agruparon de cinco componentes que eran inicialmente en la escala Likert a tres componentes acorde al nuevo índice generado, el cual quedó de la siguiente manera (Ver Apéndice): 1 = Insatisfecho, 2 = Ni satisfecho ni insatisfecho, y 3 = Satisfecho.

Después de haber elaborado la encuesta de satisfacción, se propuso que sea aplicada al finalizar cada proceso de selección sobre los ingresos del mes. De tal manera, como parte de la inserción laboral de los nuevos ingresos, se coordinó con el área de capacitación acerca de cuál podría ser el momento apropiado para suministrar la encuesta dentro de los espacios de inducción. En esta línea, los reclutadores teníamos un breve momento en la inducción para aplicar la encuesta de selección, la cual se enviaba en un formato digital y de manera anónima, ya que se pretendía conseguir respuestas con mayor objetividad. A partir de ello, se suministró la encuesta a un total de 21 personas las cuales representaban la totalidad de ingresos en su primera aplicación.

Reseña teórica

Se ha teorizado al proceso de selección como etapa fundamental en la cual las organizaciones aseguran las vacantes de cada puesto con personal competente (Swamy et al., 2015). Asimismo, este proceso es realizado por diversas técnicas y estrategias que los

reclutadores utilizan para la elección del candidato ideal (Chapman & Mayers, 2015; Karim et al., 2021). En este sentido, cada uno de los pasos del proceso de selección conforman parte de la experiencia de cada candidato, así como la experiencia inicial del futuro colaborador en su paso por la organización.

Al respecto, recientes estudios en recursos humanos han abordado el concepto de *employee experience*, el cual hace referencia a la ruta o viaje de un empleador dentro de una organización (Parida, 2020). En esta línea, se resalta que la *employee experience* tiene alto grado de importancia, ya que la experiencia de una persona no solo repercute en sí misma, sino también, en variables externas tales como marca empleadora, *chatbox*, rotación laboral, etc. lo cual involucra a la organización (Parida, 2020). De tal manera, este concepto sugiere que la experiencia del candidato empieza desde el primer contacto del candidato hasta su salida de la organización, donde el proceso de selección es fundamental porque es parte inicial de la experiencia del cliente.

Por otra parte, es importante mencionar la mirada tradicional que suelen tener las organizaciones acerca de los procesos de selección. En este sentido, las empresas han direccionado a que los reclutadores se enfoquen en mejorar los recursos y estrategias para generar un mayor ajuste de la elección de candidatos, puesto que, con ello, se espera conseguir una buena adaptación del personal en la organización. Sin embargo, los postulantes quedan en cierta manera relegados por este manejo de los procesos de selección, ya que en la búsqueda del candidato idóneo no necesariamente se toma en cuenta la experiencia del individuo (Truxillo et al., 2017). Ya que como hemos revisado, una buena experiencia de los candidatos resulta positiva tanto para los postulantes como para la organización.

En suma, algunos autores manifiestan que muchas de las "estrategias" empleadas resultan en malas prácticas donde, incluso, se somete o abusa psicológicamente del postulante (Hernández, 2012; Gopinath, 2021). Estas malas experiencias se expresan en un deficiente seguimiento del reclutador hacia sus postulantes donde existe comunicación poco clara, largas horas de espera, tratos poco empáticos, etc. (Jara, 2019). De tal manera, la propia experiencia del individuo puede jugar un papel importante en la motivación que tiene un postulante sobre su ingreso en la organización o su permanencia en el proceso de selección (Furnham & Palaiou, 2017).

Algunos teóricos señalan que la dinámica situada en los procesos de selección puede representar una dominación de poder donde el postulante se encuentra supeditado a las designaciones del reclutador (Redondo, 2014; Furnham & Palaiou, 2017; dos Santos et al., 2017). Esta situación puede representar un espacio para la reproducción de conductas poco éticas, donde se pierde una visión hermenéutica de las labores de reclutador. Es decir, se refleja una mirada de "cantidad" y se deshumaniza a los postulantes. Esta dinámica de poder también refleja el des profesionalismo del reclutador, lo cual puede evidenciarse en la inadecuada utilización de test psicológicos, lo cual puede impactar de manera negativa en el estado anímico y mental del postulante. En tal sentido, la utilización de pruebas obsoletas, así como también la realización de excesivos test en largas jornadas de tiempo agotan al postulante e impacten en su experiencia del proceso de selección (Osca y García Salmones, 2004)

Resultados obtenidos y reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia

Sobre los resultados, se presentan de acuerdo a las tres partes en la cual se encuentra estructurada la encuesta. La primera parte, la cual responde a un índice del 1-3 sobre la satisfacción de la atención del reclutador, se obtuvo principalmente afirmaciones del componente 3 = Satisfecho. Esto representa más dos tercios de participantes, lo cual sugiere una alta satisfacción en los candidatos sobre su experiencia con respecto a la atención recibida por el reclutador en los procesos de selección. Sin embargo, se puede observar que cerca al 5% no se encuentra del todo satisfecho, tal como se señala en un cuadro estadístico de propia elaboración (Ver Apéndice). Al respecto, este porcentaje mínimo de satisfacción se relaciona con los siguientes aspectos: percepción sobre la puntualidad de las citaciones, respuestas oportunas del reclutador, y ambientes cómodos para realizar las pruebas (ventilados, sin ruidos, etc.).

Tal como señala la literatura, las largas jornadas de espera y la información difusa/ausente del reclutador significan una mala experiencia negativa sobre el proceso de selección, lo cual impacta en la reputación de la organización (Jara, 2019). En esta línea, aspectos como la percepción de puntualidad de citaciones y las respuestas oportunas del reclutador dependen de una eficiente organización y seguimiento del responsable de selección hacia los candidatos. Para ello, es imprescindible mejorar los canales de comunicación desde la información que se brinda al candidato por parte del reclutador, así como la gestión previa con el personal responsable del ingreso a las instalaciones en

las citas de candidato (garita, recepción, centro de control, etc.). Así mismo, la organización puede mejorar con la utilización de herramientas digitales como los calendarios compartidos, donde se especifique y comparta las citaciones de candidatos, así como la información de sus etapas de selección con los compañeros del área. Ello con el sentido de brindar un soporte en el seguimiento de cada candidato, ya que es común que se presenten actividades contingentes propias de la organización que pueden irrumpir en una agenda cotidiana.

Por otra parte, como parte del proceso de selección se implementan pruebas psicológicas, las cuales son desarrolladas de manera presencial por los candidatos. Esto resulta una experiencia negativa, más aún, en el contexto de pandemia actual, ya que implica el contacto físico o ruidos por la maquinaria pesada de las propias operaciones de la empresa. En este sentido, como punto de mejora sobre la experiencia negativa de ambientes apropiados para realización de pruebas, se propone la digitalización de las herramientas de evaluación, lo cual generaría que los candidatos solo se acerquen a las instalaciones en etapas que la presencialidad sea indispensable.

La segunda parte de la encuesta consistió en una pregunta NPS (net promoter score), cuya finalidad es medir la fidelidad del cliente frente a un servicio ofrecido (Mandal, 2014), en este caso específico, acerca de la experiencia en los procesos de selección por parte de la empresa. Para este apartado se obtuvieron los siguientes resultados: 55.56% promotores, 16.67% pasivos y 27.78% detractores. De tal manera, existe un 28% (NPS) de probabilidad que un candidato no recomiende participar en los procesos de selección de la empresa. Esto sugiere un marco de referencia sobre la labor realizada de los reclutadores, donde la meta sería la reducción de detractores para incrementar las probabilidades de promoción de los procesos de selección. En este sentido, la inclusión de una pregunta NPS como indicador dentro de los reportes sería otra técnica para conocer la experiencia de los candidatos.

Sobre el apartado cualitativo de la encuesta, no se obtuvieron muchas respuestas de sugerencia al respecto. Por el contrario, de las pocas respuestas que hubo, en general tenían un contenido positivo sobre su experiencia del proceso de selección. Un ejemplo de lo mencionado sería lo siguiente:

"Ninguno, todo estuvo muy bueno."

La parte cualitativa implica respuestas que representan a mayor profundidad la experiencia individual de cada candidato, y no solamente números, es decir, se pueden obtener resultados que desde un apartado cuantitativo sería imposible, lo cual es de mucha ayuda para enriquecer la calidad del proceso de selección. En esta línea, de manera general, se obtuvo respuestas positivas en este apartado, las cuales reflejaban los resultados a nivel general de toda la encuesta

Se sugiere que la implementación de esta herramienta continúe, ya que ha permitido generar un primer indicio sobre cuál es el estatus de la experiencia de los candidatos en los procesos de selección. A partir de lo recogido, se han obtenido datos bastante positivos sobre la percepción de cada candidato sobre su satisfacción en los procesos de selección, donde la mayoría ha generado una puntuación bastante elevada. Al respecto, cabe mencionar que, por tratarse de nuevos colaboradores, podría haber cierto sesgo, debido a su reciente incorporación en la organización, por ello, sería apropiado no descartar una posible aplicación de la encuesta a candidatos que no fueron seleccionados.

Considero que para la elaboración del presente diagnóstico he utilizado conocimientos aprendidos en la facultad, por ejemplo, los cursos de construcción de instrumentos psicológicos y diseño de programas. Con respecto al primer curso mencionado, rescato lo aprendido en relación con la elaboración de encuestas en formato tipo Likert así como el procesamiento de datos por medio del programa SPSS en su versión 25.0. Esto permitió que se pueda brindar un primer o conjunto que se hizo en la elaboración de la encuesta de satisfacción realizado con mi supervisora de prácticas.

Por otro lado, el curso de diseño de programas fue el primer acercamiento en la facultad que tuve sobre cómo elaborar un diagnóstico de problemáticas identificadas en la sociedad. En tal sentido, tener un buen panorama sobre contexto, literatura revisada y tener una muestra sobre el objeto en cuestión, permite conocer las necesidades o requerimientos que terminan definiendo cual es el diagnóstico, en un caso más específico, mi centro de prácticas.

Competencia Interviene

Descripción de la(s) actividad(es) realizada(s) que dan cuenta del dominio de la competencia

Para el desarrollo de la competencia interviene pude participar en la ejecución de un programa de entrenamiento para conductores de semitrailer. Para ello, se identificó la necesidad organizacional de mejorar las competencias de los nuevos colaboradores de acuerdo al personal idóneo requerido por la empresa. Esta intervención se presentaba como particularmente crítica en el momento de mis prácticas, debido a que la empresa había adquirido una nueva flota de semitrailer y los postulantes a las vacantes de conductor, constituían una cantidad insuficiente y tenían poca experiencia en el manejo de semitrailer y traslado de contenedores, así como poco conocimiento de reglas estándares del rubro, por ejemplo, el uso de implementos de seguridad, así como su movilización dentro de las instalaciones.

El perfil de los conductores de semitrailer es una posición compleja, ya que se solicitan conductores profesionales con una cantidad mínima de experiencia en traslado de contenedores y con documentación en regla (Licencias A3 /A4, y certificaciones de puerto específicas). Adicionalmente, los conductores pasan por evaluaciones técnicas donde se evalúa su conocimiento en diversos aspectos técnicos relacionados a la posición, por ello, cubrir dichas vacantes para el reclutador resulta una labor compleja de realizar.

Ante ello, el área de Gestión Humana en conjunto con las áreas de Operaciones y *Safety* propusieron la implementación de un programa de entrenamiento para conductores, el cual sería adicionado al proceso de inducción para los nuevos ingresos. Asimismo, este programa de entrenamiento constituirá un factor para aprobar el periodo de prueba, ya que durante su proceso de selección tuvieron dificultades con la evaluación de manejo debido a la falta de experiencia.

De esta forma, esta intervención permitiría que candidatos con potencial puedan tener la oportunidad de cerrar una brecha de conocimiento por medio de estas capacitaciones. En esta línea, el programa de entrenamiento para conductores se detalla a continuación a partir de lo siguiente: participantes y responsables, conceptos a transmitir de la capacitación, etapas del programa de entrenamiento e implementación.

Los participantes en el programa de entrenamiento para conductores fueron tres trabajadores recién ingresantes, quienes cumplían con las competencias requeridas, por ejemplo, todos ellos contaban con los requisitos mínimos: conocimiento en el manejo de vehículos con caja Fuller y licencias A3 C o B. No obstante, en las evaluaciones realizadas y entrevista se determinó que la experiencia que los nuevos colaboradores tenían era insuficiente, pues no conocían de aspectos esenciales que un conductor idóneo para la empresa resulta relevante, por ejemplo, conceptos relacionados a seguridad física.

El área de selección estuvo a cargo de supervisar el entrenamiento para que se desenvuelva con normalidad, y así evitar contingencias como ausencia de entrenadores, participantes, recursos y herramientas. Para ello, por medio del correo corporativo, se mantuvo la comunicación constante con las áreas encargadas (*Safety* y Operaciones) para que reporten sobre las evaluaciones de cada uno de los conductores. Así mismo, se envió personal de mi área el apoyo con la asistencia y brindar el soporte correspondiente. Además, se coordinó con División Transporte para gestionar los horarios y disponibilidad de los entrenadores.

De acuerdo a las herramientas a utilizar, se coordinó con el área de *Safety* para que facilite los implementos necesarios como banderillas, precintos, etc., así como la habilitación de una patrulla para el seguimiento y ordenamiento de las rutas que tomen los conductores durante el entrenamiento. Asimismo, se eligió un responsable en el área de *Safety* que al finalizar los períodos de práctica les brinde una capacitación para fortalecer sus conocimientos en cuanto a seguridad física dentro de la organización. Por último, les brindamos los chalecos de entrenamiento, los cuales permiten que se les pueda identificar dentro de las instalaciones.

Con respecto a los conceptos que se les transmitió a los nuevos colaboradores fueron tanto teóricos como prácticos, en el cual se abordó temas de seguridad física (*Safety*) y de maniobras (Operaciones). Por un lado, *Safety* transfirió conocimientos relacionados al movimiento con el vehículo dentro de la empresa, utilización adecuada de Epps (cascos, chalecos reflectantes, etc.), conocimiento de las señalizaciones de seguridad, etc. Estos conocimientos son de vital importancia, porque supone la seguridad e integridad de los trabajadores dentro de la organización para un adecuado flujo de los procesos de la empresa, lo cual denota la formalidad y profesionalismo de la misma. Mientras que, desde el área de Operaciones, se enfocó en reforzar conocimientos en

maniobras como la recepción de contenedores por parte de otras maquinarias pesadas (RTG'S, Reach Stacker), así como conocimiento profesional del movimiento de los camiones y el flujo de los procesos de la gerencia de Operaciones. El aprendizaje y reforzamiento por parte del área de Operaciones es vital, ya que supone una preparación que permita brindarle la responsabilidad al conductor de su movimiento fuera de las instalaciones de la empresa.

Se pautó que el programa tenga lapso no mayor a 30 días desde el día de ingreso del nuevo colaborador, ya que este proceso también implica una fase de prueba para poder vincular totalmente al nuevo colaborador. En este sentido, el programa de entrenamiento responde a una oportunidad para que el nuevo colaborador posea las competencias y exigencias profesionales requeridas para la posición. El ingreso de los conductores fue previsto con fecha 26 de Julio, pero por dificultades de feriados por fiestas patrias, esperaron hasta el lunes 2 de agosto para iniciar el programa. Cabe mencionar, que por el periodo de prueba para la vacante de "Conductor Operativo", su firma de contrato fue como "Conductor ITV". En caso de esta posición, el trabajo solamente es de manera interna, es decir, dentro de las instalaciones de la empresa. Por tanto, los horarios de entrenamiento se le adaptó al horario de trabajo, el cual correspondía a jornadas de 12 horas diarias de lunes a viernes de 7am a 7pm.

Luego de sus inducciones de ingreso, los conductores estuvieron en el periodo de prueba y programa de entrenamiento para conductores, el cual está conformado por 3 etapas: periodo de sombra, periodo de práctica, y la evaluación. Cada una de estas etapas tiene el propósito de afinar las habilidades del conductor para permitirles adquirir las competencias para obtener resultados positivos en la evaluación final. La fase de sombra supone la simulación de conducir los vehículos semitrailer, pero con la finalidad de conocer las reglas correspondientes en el movimiento dentro de la empresa. Esta fase permite una primera aproximación en escenario real sobre las funciones de un conductor dentro de la organización, pero con las medidas preventivas para generar las competencias correspondientes. Para esta etapa se tuvo alrededor de 2 semanas con 120 horas donde se realizaron el movimiento de camiones dentro de las instalaciones por medio del acompañamiento de entrenadores. Por su parte, el periodo de práctica tuvo solamente 3 jornadas horarias de 12 horas, lo cual corresponde a 36 horas de práctica, en la cual no hubo acompañamiento dentro del camión, pero sí hubo supervisión de manera externa por los entrenadores. Cabe señalar, que, en este periodo del entrenamiento, se les brindó

al final una capacitación por parte del área de *Safety* para que aprendiesen sobre la movilización de los camiones de manera adecuada dentro de la empresa. Por último, la fase de evaluación estuvo comprendida solamente en 2 días; el primero, fue una evaluación por parte del equipo de *Safety*; mientras que el segundo, una evaluación de manejo por parte de Operaciones División Transporte.

Al culminar el periodo de entrenamiento se estaría dando término al periodo de prueba de los conductores. Con ello, ya se encontraban aptos para la firma de adenda, y así dar inicio a sus actividades a fin de mes. En este sentido, como resultados finales del proceso de entrenamiento se obtuvo que todos los participantes fueron aprobados, no obstante, se les brindó una retroalimentación en la cual se les transmitía sus puntos de mejora para que a futuro puedan tener un mejor desempeño. Esta retroalimentación final, era entregada por medio de un formato, el cual era firmado por el participante y el responsable del entrenamiento, con el cual constaba un mutuo acuerdo sobre la información recibida.

Reseña teórica

Dentro de las organizaciones se ha previsto la importancia de poseer un equipo de capacitación dentro del área de recursos humanos, ya que una vez que el candidato ha sido seleccionado, inicia su proceso de adaptación en la empresa. Para ello, el nuevo colaborador necesitará participar de inducciones, en la cual conocerá a mayor profundidad aspectos del puesto de trabajo, organización, etc., cuyo propósito es facilitar este proceso inicial dentro de la organización (Marroquín et al., 2018). Así mismo, el área de capacitación, como su nombre lo indica, es la encargada de realizar las capacitaciones y/o entrenamientos que permitan desarrollar las competencias de los colaboradores acorde a las necesidades/ requerimientos de la empresa, así como el aprendizaje del colaborador para su crecimiento profesional (Chiavenato, 2011; Martínez et al, 2012, Delgado et al, 2021).

El proceso de inducción es fundamental porque evita la desorientación del nuevo colaborador en su proceso de adaptación en la empresa, así como facilitar un desempeño óptimo del mismo. La literatura rescata que su incorporación permite reducir problemáticas como el ausentismo laboral, insatisfacción, abandono de trabajo, etc. Por otro lado, si bien las inducciones representan un primer acercamiento entre el capacitador y el nuevo colaborador sobre su aprendizaje sobre la empresa (Restrepo, 2011; Torres-

Flórez, 2019), también representa una fase inicial de una posible capacitación/entrenamiento si la vacante en específico lo requiere, o si la inducción es insuficiente para el nuevo colaborador.

Por su parte, el entrenamiento o capacitación laboral en las organizaciones son vitales, ya que permiten el mejoramiento de la calidad de los procesos dentro de la organización a partir la incorporación de competencias y/o habilidades requeridas para el desempeño eficiente de sus actividades (Dressler, 2016; Molina & Rodriguez, 2017; Armijos et al., 2019). En esta misma línea, algunos autores manifiestan que se refiere al acto de proporcionar medios que posibilite el aprendizaje beneficioso para que los trabajadores desarrollen de forma eficiente conocimientos, aptitudes y habilidades que sean útiles y oportunas en su labor (Younas et al., 2018). Además, se menciona los objetivos de una capacitación y/o entrenamiento son la preparación de personas ante nuevos desafíos, oportunidad de crecimiento profesional para líneas de carrera, cambiar la actitud de los colaboradores mediante el incremento de su motivación dentro de la organización.

Por su la literatura identifica que existen diversos motivos por los cuales implementar un plan de entrenamiento en un centro laboral dentro de los cuales se encuentran: modernización de equipos, procesos y nuevas tecnologías, reducción de personal, expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados, producción y/o comercialización de nuevos productos o servicios (Dessler, 2016). Adicionalmente, rescata que la implementación de un plan de entrenamiento puede traer diversos resultados positivos, por ejemplo: mejorar los sistemas y métodos de trabajo, los procesos de comunicación en la empresa, la reducción de desperdicios en la producción, disminución de ausencia y rotación de personal, reducción de maquinarias/equipos, y la reducción de tiempo en la adaptación al cambio. En esta línea, Zhang & Stewart (2017) mencionan que las capacitaciones dentro de la organización representan la retención del personal dentro de la organización. Es decir, por más que se contrate a colaboradores altamente calificados, si no existe un plan o estrategias claras de desarrollo dentro de la organización no se garantiza su permanencia dentro de la empresa.

Reynolds señala que una de las dificultades a las que se afronta el entrenamiento es a la transferencia de conocimiento, ya que por diversos factores el aprendizaje puede verse interrumpido y no obtener los resultados de aprendizaje esperados (citado,

Armstrong & Taylor, 2020). Para abordar este problema es necesario hacer que la formación sea lo más relevante y realista posible, lo cual permite anteponerse ante posibles dificultades de transferencia del proceso de entrenamiento. Así mismo, es posible que los participantes apliquen el conocimiento transferido a partir de situaciones de desafío, donde lo aprendido resulte útil y relevante, lo cual fomenta su autonomía en el aprendizaje (Armstrong & Taylor, 2020). Para ello, se señala que un adecuado plan de entrenamiento debe ser sistemático en la cual deben contemplarse ciertos factores para que el aprendizaje tenga un impacto positivo. En esta línea, Armstrong (2020) señala lo siguiente: Se inicia con la identificación de necesidades de la población objetivo. Seguido de ello, se genera el programa de entrenamiento a partir de dichas necesidades manifestadas en los participantes. En el programa se debe concretar esencialmente lo siguiente: técnicas a emplear, herramientas y/o facilidades de ayuda, lugar de entrenamiento y entrenadores. Finalmente se implementa el programa, el cual luego de un periodo debe ser evaluado para conocer su efectividad y/o resultados.

Resultados obtenidos y reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia

Si bien el área de Recursos Humanos era la encargada de hacer seguimiento a la implementación del entrenamiento para así evitar contingencias o potenciales problemas derivados de este, al momento de pensar en esto también se requirió de la colaboración de distintas áreas lo que demuestra la importancia de contar con vínculos estratégicos dentro de la empresa para llevar a cabo un programa de capacitación y entrenamiento. Cada área se encargó de una tarea en particular dentro de esta iniciativa: Desde el préstamo de implementos de seguridad y uniformes, hasta el destinar especialistas responsables que guíen las sesiones teóricas y prácticas. Se trató de un esfuerzo conjunto para asegurar el óptimo desarrollo del programa.

El programa de entrenamiento de conductores tuvo resultados bastante satisfactorios, ya que se logró obtener un 100% de aprobados de los participantes. Al respecto, cabe mencionar la importancia de una buena estrategia previa, la cual permita visualizar los horarios, herramientas y coordinaciones de trabajo adecuados, ya que ello ha permitido que no haya una discontinuidad del entrenamiento ya sea por inasistencia o ausencia tanto de los responsables como participantes.

Los contenidos brindados durante el programa de capacitación demuestran la responsabilidad que asume la empresa para con sus trabajadores al preocuparse por su

integridad física y a la vez asegurar un desempeño óptimo que represente un beneficio a la empresa en términos de costo y mejora en las futuras funciones que los trabajadores desarrollarán dentro de la empresa. Por otro lado, se asumió que el periodo de inducción no debería durar más de 30 días bajo el concepto que se debía pensar en este como un periodo de prueba para los nuevos trabajadores contratados y observar si es que en este periodo podrían adquirir los conocimientos y aptitudes requeridos para la posición.

Asimismo, se identificó que preservar la seguridad física de los trabajadores ingresantes era un factor importante para asegurar la eficacia del programa de entrenamiento por lo que se resalta el haber coordinado previamente con el área de *Safety* para reforzar los conocimientos dados. Se realizó esto para asegurar resultados óptimos y se pudo comprobar luego de las evaluaciones que esta medida tuvo éxito (100% de evaluaciones aprobadas).

Finalmente, si bien la evaluación de habilidades y conocimientos fue la parte central del entrenamiento, así como medir sus efectos positivos en los trabajadores, se reconoce que la retroalimentación brindada fue fundamental para establecer puntos de mejora respecto al plan de entrenamiento dirigido a trabajadores de la empresa. Esto debido resultaría ser una herramienta que permita ajustar contenidos del programa para mantener los niveles de eficacia presentados en la reflexión anterior.

Competencia Evalúa

Descripción de la(s) actividad(es) realizada(s) que dan cuenta del dominio de la competencia

Como se detalla anteriormente, la función que desempeñé dentro de mi centro de prácticas fue el de reclutamiento y selección de personal. Para el desarrollo de esta función se tenía 3 objetivos principales, las cuales se resumen en lo siguiente: identificar las vacantes disponibles en la organización para realizar la búsqueda de candidatos idóneos en las bolsas laborales o mediante referidos; evaluar a los candidatos que postulan mediante una convocatoria interna o externa para acceder a una vacante; y finalmente, levantar y actualizar las descripciones de puesto (DP). La importancia de mantener las vacantes cubiertas con personal idóneo reside en que la continuidad del negocio no se vea

afectado, lo cual muchas veces se traduce en impacto económico para la empresa, así como desestabilización en su propia organización de trabajo.

Para la competencia evalúa se realizó un contraste del proceso de reclutamiento y selección llevado por mi centro de prácticas con un modelo estandarizado realizado por el autor Michael Armstrong, quien es un investigador contemporáneo del *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD), y actualmente es *bestseller* en libros de recursos humanos en Reino Unido. En este sentido, se busca generar un marco de referencia sobre las oportunidades de mejora, necesidad de transformación u optimización del propio flujo del proceso de reclutamiento y selección. Es decir, el contraste permite evaluar si las prácticas dentro de la empresa están siendo las más adecuadas para el cumplimiento de los objetivos del equipo. A continuación, se detalla brevemente las etapas del proceso Armstrong & Taylor (2020), el cual está pautado bajo 10 partes de un mismo proceso, y así ser contrastado con el proceso de reclutamiento y selección que desempeñé en mi centro de prácticas.

Según el modelo de reclutamiento y selección de Armstrong es necesario como primer paso tener claro el requerimiento que se solicita por cada una de las vacantes de la empresa, y que, además, sea información manejada de forma sólida por el responsable del proceso. En el caso de mi centro de prácticas, se utilizaba un formato único, el cual era uno de los objetivos principales dentro de las funciones del equipo de reclutamiento y selección; es decir, se realizaba de manera anual una actualización sobre las descripciones de puesto de la empresa (DP) el cuál era validado entre el responsable del equipo de selección y el jefe inmediato del puesto.

El siguiente paso es llamado “atracción de candidatos”, es decir, el reclutamiento visto desde un paradigma más actual, en la cual se ve involucrada la agencia y participación de la organización (Muscalu, 2015; Armstrong & Taylor, 2020; Tsareva & Kolpakova, 2020). Para esta parte el autor manifiesta la importancia de aspectos como marca empleadora, valor de la propuesta en el mercado laboral, satisfacción de los clientes en el proceso de selección, reputación de la organización, etc., donde apostar por su mejora generará que el proceso de reclutamiento sea más eficiente. En el caso particular de mi centro de prácticas se puede contrastar que se trata de un punto en el cual recién se empieza a considerar, ya que durante mi estancia hubo un incremento del presupuesto y personal para la gerencia de gestión humana; y con ello, el propósito de mejorar sus

procesos en el mercado laboral. Un ejemplo de lo mencionado es la reciente implementación de una encuesta de satisfacción para evaluar los procesos de reclutamiento y selección de la organización, la cual fue una iniciativa propia y propuesta de la cual participé.

La siguiente etapa es la búsqueda de candidatos, la cual consiste en la utilización de herramientas adecuadas para lograr el éxito en el reclutamiento (Armstrong & Taylor, 2020). Para ello, el autor manifiesta la utilización de herramientas como páginas web de ofertas laborales, periódicos, volanteo, redes sociales, etc. En relación a ello, en mi centro de prácticas se realizaban las publicaciones correspondientes en las bolsas de trabajo que utiliza la empresa (Bumeran y Computrabajo), así como la recepción de referidos. Sin embargo, si la necesidad del requerimiento lo demanda se acompañan con otros recursos (periódico, LinkedIn, volanteo).

Luego se continúa con el proceso de selección, para lo cual el autor detalla la necesidad de tener espacios adecuados para la misma. En esta instancia la empresa donde laboré realizó una oficina específica para las entrevistas de selección, ya que usualmente se utilizaba la sala de juntas, sin embargo, esta no siempre estaba disponible. Considerando ello, creo que era necesario la implementación de más espacios para las entrevistas y dinámicas, ya que los espacios que se tenían se saturaban debido a que no había los suficientes. Del mismo modo, al tener pocos espacios dificultaba la posibilidad de realizar dinámicas de entrevista o la realización de pruebas de manera múltiple.

Con respecto a las pruebas, el modelo manifiesta la utilización de diversos recursos los cuales puedan ser complementarios para una evaluación integral en los procesos de selección tales como: evaluaciones psicométricas de inteligencia, personalidad, pruebas proyectivas, entrevistas (estructuradas, semi estructurada, por competencias), etc. En el caso de mi centro de prácticas se utilizaba de manera más usual las pruebas psicológicas en conjunto con las entrevistas semi estructuradas, de tal manera esto servía para realizar un pequeño informe sobre la terna que se presenta al jefe inmediato. A este informe se le sumaban las referencias laborales del candidato, las cuales eran realizadas bajo un formato único el cual detallaba preguntas al respecto, así como la calificación en distintas áreas. Según el modelo de Armstrong esta parte era importante porque facilita la toma de decisiones en caso de encontrarse en la situación de duda sobre un candidato u otro.

Estos informes se enviaban vía correo institucional con un pequeño cuadro comparativo y descriptivo sobre los candidatos elegidos, en la cual se detalla habilidades blandas, competencias y experiencia de cada uno. Según Armstrong (2020), para esta etapa de evaluación de candidatos es necesario cruce de información sobre los resultados obtenidos en las pruebas y lo descrito en la descripción de puesto (candidato idóneo).

El siguiente paso es la confirmación de datos, la cual consiste en validar los certificados descritos en el CV de los postulantes, así como los requeridos para la vacante, así mismo, validar los resultados en cuanto a los filtros que la propia organización realice. Para esta etapa, en mi centro de prácticas manejábamos los filtros de riesgo crediticio por medio de una consultora externa, mientras que los filtros de seguridad eran realizados por un área específica de la organización. Estos filtros eran de suma importancia, ya que era necesario aprobarlos para que el candidato sea considerado, y normalmente eran realizados tras la citación a la entrevista con gestión humana. Esto último mencionado con el propósito de agilizar el proceso de reclutamiento y selección.

Finalmente se realiza el ofrecimiento del empleo, el cual solo se realiza después de haber aplicado la evaluación médica la cual permita conocer que el personal está habilitado físicamente para el ofrecimiento laboral. En esta etapa se prepara la carta oferta. Adicionalmente, el modelo sugiere que el seguimiento debe ser constante y comprendido como algo transversal a todo el flujo del proceso de reclutamiento y selección. En este sentido, menciona su importancia porque permitiría identificar si hay algún problema en una etapa temprana del proceso para así evitar reprocesos.

Reseña teórica

Para empezar, es importante mencionar, desde la literatura, cuál es el concepto detrás de la palabra "reclutamiento", la cual hace referencia al conjunto de técnicas y/o estrategias cuyo objetivo es atraer el talento humano a la organización (Hurrell & Scholarios, 2016; Juan & Delgado, 2017). Para este proceso, el responsable parte con un conocimiento a priori sobre el mercado laboral para emplear las técnicas y estrategias más adecuadas, así como determinar el tipo de proceso; por ejemplo, reclutamiento interno, externo o mixto. Este último entendido como la aplicación de la mezcla de ambos.

En el caso del reclutamiento interno, se refiere a la búsqueda y difusión de candidatos aplicados al propio personal de la organización (Hurrell & Scholarios, 2016; Arturo, 2019). Para ello, se pueden utilizar diversas alternativas para su atracción, por ejemplo, por transferencia de personal, promoción interna, certificaciones y/o capacitaciones internas, etc. De tal manera, algunas de sus ventajas son el ahorro de tiempo del reclutamiento y su proceso de incorporación a la organización. Sin embargo, el movimiento interno, generalmente, implica una nueva apertura o vacante por cubrir, ya que el personal que ha alcanzado la vacante deja atrás su cargo previo.

Por otro lado, las convocatorias externas implican la atracción de candidatos a partir de personal desconocido, que pueden estar en condición desempleado o que están en búsqueda de una nueva oportunidad laboral. Para ello, el responsable de recursos humanos puede utilizar una gran variedad de herramientas que van desde la utilización de bolsas de trabajo online, volanteo, recomendaciones laborales, *hunting*, convenios universitarios, ferias laborales, *outsourcing*, *employer branding*, etc. (Juan & Delgado, 2017; Taylor & Armstrong, 2020). Como hemos visto, el reclutamiento externo tiende a ser más largo que el interno, debido a que se requieren de más pasos, ya que se está reclutando personal externo. En esta línea, cabe mencionar que al ser nuevo personal se expanden las posibilidades para un proceso de selección con perfiles más idóneos a la vacante a diferencia de un proceso interno. Esto permite que las herramientas y/o estrategias para utilizar sean mayores para el reclutador, y que se aplique mayor rigurosidad en el personal reclutado. Sin embargo, tiende a existir un mayor impacto en la operación debido a su inversión.

Por consiguiente, el objetivo principal del reclutamiento es atraer, de modo eficaz, a la mayor cantidad de candidatos idóneos para que la selección del candidato sea eficiente (Bhosle, 2020). Esta atracción se ve reflejada en la actividad de divulgación de la oferta laboral al mercado de trabajo para incrementar la base de candidatos.

Si bien en una primera instancia, en la etapa de reclutamiento se utilizan herramientas que permiten atraer perfiles acordes a la búsqueda del requerimiento. La etapa de selección implica la delimitación, la toma de decisión, y como su nombre lo dice

la selección del candidato para su ingreso a la organización (Chiavenato, 2011). Esta etapa es fundamental en el ingreso de personal, ya que, si bien algunos candidatos han sido captados en el reclutamiento por requisitos generales, existen diferencias individuales en todas las personas que pueden describir a un candidato más o menos idóneo para la posición solicitada (Leatherbarrow & Fletcher como se cita en Essays, UK, 2018). De tal manera, el responsable de selección debe generar estrategias que permitan generar un diagnóstico del personal sobre la posible adaptación y desempeño del candidato en las funciones del puesto.

En esta etapa el responsable debe tener en cuenta cuales son los requisitos fundamentales en la descripción de puesto, ya que ello supone emplear la estrategia más adecuada donde las evaluaciones empleadas sean las pertinentes para la elección del candidato. En este sentido, la manera más común abordada en los procesos de selección pasa por las siguientes etapas o, también llamados, "filtros": filtro curricular, entrevista de selección, pruebas psicológicas (proyectivas/ de inventarios), prueba práctica (en caso requiera), entrevista con el cliente interno. Es importante mencionar que ambas fases mencionadas, tanto el reclutamiento como la selección de personal funcionan en un continuo que permiten el ingreso de personal a la organización.

Uno de los recursos utilizados en los procesos de selección de mi centro laboral, fueron las pruebas proyectivas, de manera más específica se utilizaba la prueba de la "Persona Bajo La Lluvia" (PBLL). Esta herramienta resulta útil como complemento y guía en la evaluación del reclutador durante la selección de candidatos, pero no era un determinante. Como señala la literatura, el uso de esta prueba no debe utilizarse como en otros ámbitos de la psicología, en la cual se aplica minuciosamente por medio de inventarios. Por el contrario, en la psicología organizacional, esta prueba debe configurarse desde una mirada macro del dibujo que sume en el criterio de evaluación al candidato (Zambón, 2015). A partir de ello, la prueba proyectiva permite al evaluador conocer actitudes generales que facilitan el rumbo o camino adecuado en una entrevista o en la decisión final de la elección del candidato idóneo. Esta prueba genera un marco de referencia acerca de las defensas o recursos de una persona ante eventos estresantes,

donde el evaluador pretende tener respuestas esperadas que den cuenta de competencias que impliquen la posición requerida (Armstrong & Taylor, 2020).

Existen diversos formatos y/o metodologías de entrevistas que sirven de herramientas en el proceso de selección. A grandes rasgos las entrevistas permiten que el evaluador genere una contrastación entre los requisitos de la descripción de puesto y el perfil del candidato (Chiavenato, 2011; Armstrong & Taylor, 2020). En este sentido, se utilizan preguntas abiertas para que el candidato se exprese y así enriquecer la observación del entrevistador. Además, resulta importante mencionar que es clave en la distinción entre los perfiles de los postulantes, lo cual resulta una gran herramienta al momento de elegir al candidato seleccionado (Román, 2018).

Uno de los modelos de entrevista son las de competencia, en la cual se establecen preguntas situacionales que pretenden que el candidato elabore una respuesta en base a sus propias habilidades (Armstrong & Taylor, 2020). Además, estas entrevistas generan un valor agregado si se pretende conocer aspectos específicos, por ejemplo, capacidades de adaptación, de aprendizaje, innovación, etc. Sin embargo, en el caso de posiciones más operativas, las preguntas situacionales pueden permitir profundizar acerca de los valores o hábitos de un trabajador, lo cual no será de impacto para las normas de la institución.

Resultados obtenidos y reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia

En cuanto a resultados podemos visualizar principalmente dos aspectos importantes que se puede desprender como sugerencia en el modelo propuesto y lo realizado por mi centro de prácticas, las cuales son los siguientes: la atracción de candidatos y espacios adecuados.

Con respecto a la atracción de candidatos es importante mencionar que son más las empresas que deciden apostar en invertir en ello, ya que les facilita los procesos de reclutamiento y selección. En este sentido, pude notar que a pesar de que mi centro de prácticas se trataba de una transnacional, todavía era un reto la mejora de aspectos en reputación, marca empleadora, etc., los cuales son factores asociados a la atracción de

candidatos. Esto lo pude notar debido a la falta de indicadores que permitan conocer estos aspectos en la organización, y que la implementación de una encuesta de satisfacción haya sido realizada recién durante mi periodo de trabajo. En este sentido, como se ha revisado en la literatura y adicionado con el modelo de contraste se encuentra que es necesario una mayor implementación de estrategias tanto de reclutamiento interno y externo para que la atracción de candidatos y proceso de selección sea más satisfactoria.

Por otra parte, el modelo sugiere la utilización de espacios adecuados para la realización de las aplicaciones durante los procesos de selección. Este es un aspecto importante porque se menciona la necesidad de tener lugares adecuados para la realización de pruebas, dinámicas, entrevistas y/o recepción de los postulantes. De lo contrario, esto perjudica aspectos como la satisfacción del postulante o los tiempos de atención durante las citaciones a los candidatos. En este sentido, al mi centro de prácticas solo con un solo espacio para desempeñar las labores de entrevista y depender de otras salas compartidas los reclutadores tenían mayor dificultad en la organización de sus procesos.

Adicionalmente, Armstrong y Taylor (2020) manifiestan que más que reclutamiento, existe una necesidad de atracción al candidato. Esta fase importante de atracción implica conocer aspectos como marca empleadora de la empresa, puntos de mejora y fortalezas de la organización, el valor de las propuestas, así como conocer la satisfacción de los candidatos al cubrir una vacante. A todo ello, se le suman estrategias que los reclutadores pueden emplear como la utilización de herramientas digitales que permita explotar la reputación de la organización, así como la aplicación de encuestas para conocer el estado en cuestión de la organización en el mercado laboral, etc. Finalmente se podría mencionar que tomando en cuenta todos estos aspectos encontrados en el contraste se podría facilitar el cumplimiento de los objetivos del equipo y así tener un mejor plan evaluativo sobre las labores desempeñadas por parte del equipo.

Conclusiones

En cuanto a mi rol principal en mi centro de prácticas, el cual se relacionaba al reclutamiento y selección, comprendí la importancia de mantener una comunicación

continúa con el cliente interno. Esto lo pude notar cada vez más mientras ganaba más experiencia, donde fui priorizando el reporte sobre el status de cada etapa de mis procesos sobre los candidatos al cliente interno. Esta comunicación y reporte permite que el cliente interno no piense que su proceso ha sido relegado, o que, incluso, se perciba que el área no esté realizando óptimamente sus funciones. Por el contrario, la comunicación y reporte constante genera una percepción de mayor compromiso sobre el proceso de selección, donde el cliente interno participa con menor pasividad durante el tiempo de atención. Este involucramiento genera una percepción positiva sobre las labores del reclutador más allá si el tiempo de atención se prolongue por la dificultad de cubrir la vacante.

Cabe señalar que no sería posible el reporte y comunicación constante con el cliente interno sin una adecuada organización por parte del reclutador. Para ello, la principal herramienta utilizada durante mi periodo de prácticas fue la implementación de una base de datos que incluía información cruzada como datos personales y las etapas de selección de cada candidato. La utilización de dicha herramienta era diaria, y permitía un reporte al detalle sobre los status del proceso de cada vacante. Esta herramienta no solo permitía la comunicación fluida con el cliente interno, sino que facilitaba otro tipo de reportes propios del área, por ejemplo, indicadores, matrices de selección, etc.

Por otra parte, he podido notar durante mis prácticas la importancia del rol del psicólogo dentro de esta labor, ya que, de acuerdo con literatura, muchas de las organizaciones no toman en cuenta la salud mental de los participantes ni sus repercusiones psicológicas (Osca y García Salmones, 2004). Se puede señalar que muchas organizaciones utilizan malas prácticas que hostiguen al postulante, donde solo se prioriza a la empresa por encima de la dignidad de las personas. En este sentido, el psicólogo organizacional debe de comprender la importancia de los principios éticos, por ejemplo, el de beneficencia y no maleficencia, donde se manifieste el profesionalismo y las buenas prácticas (APA, 2010). Esto permitirá salvaguardar la salud mental y bienestar de los candidatos, así como mejorar la experiencia del candidato en los procesos de selección.

Referencias

- American Psychological Association. (2010). Principios éticos de los psicólogos y código de conducta. Recuperado de http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/comite_etica/Codigo_APA.pdf
- Armijos Mayon, Franklin Brian, Bermúdez Burgos, Aaron Isaac, & Mora Sánchez, Norman Vinicio. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. Epub 02 de septiembre de 2019. Recuperado en 10 de octubre de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163&lng=es&tlng=es
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*.
- Arturo, A. A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*. Editorial Elearning, SL.
- Bhosle, N. S. (2020). IMPACT OF RECRUITMENT AND SELECTION STRATEGY ON EMPLOYEES' PERFORMANCE. *Advance and Innovative Research*, 248.
- Chapman, D. S., & Mayers, D. (2015). Recruitment processes and organizational attraction. In *Employee Recruitment, Selection, and Assessment* (pp. 27-42). Psychology Press.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Spi, sf.
- Delgado, B. M., Alvarado, W. P., & Ortega, M. V. (2021). La capacitación laboral como herramienta de mejoramiento empresarial. *Boletín Redipe*, 10(6), 305-317.
- Dessler, G. (2016). *Training and Developing Employees*. *Human resource management*.(pp. 231-271) Pearson.
- dos Santos, N. R., Pais, L., Cabo-Leitão, C., & Passmore, J. (2017). Ethics in Recruitment and Selection. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*, 91-112.
- Essays, UK. (November 2018). *Recruitment and Selection Lecture Notes*. Retrieved from <https://www.ukessays.com/lectures/business/hrm/recruitment-selection/?vref=1>
- Furnham, A., & Palaiou, K. (2017). Applicant attraction to organizations and job choice. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*, 71-90.
- Gopinath, R., & NS, S. (2021). HRD practices and its impact towards Job Satisfaction in BSNL, Madurai SSA-A study

- Hernández, B. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Semestre económico*, 15(31), 173-186. Recuperado en: <https://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/392>
- Hurrell, S & Scholarios, D (2016) CHAPTER3 Recruitment. *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases*, 76-105
- Jara Romero, R. P. I. (2019). Diseño y validación de un cuestionario para evaluar la experiencia del candidato en los procesos de selección en Chile.
- Juan, J., & Delgado, R. (2017). Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal.
- Karim, M. M., Bhuiyan, M. Y. A., Nath, S. K. D., & Latif, W. B. (2021). Conceptual Framework of Recruitment and Selection Process. *International Journal of Business and Social Research*, 11(02), 18-25.
- Mandal, P. C. (2014). Net promoter score: a conceptual analysis. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 8(4), 209-219.
- Marroquín, W. E. S., Martínez, L. M. F., & Díaz, J. C. F. (2018). El Manual de Inducción y Bienvenida como parte de la Cultura Organizacional. *INNOVA Research Journal*, 3(6), 66-83.
- Martínez, M., & Acosta, J. (2012). La capacitación laboral: alcances y perspectivas en tiempos complejos. *Instituto de Derecho Comparado Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas Universidad de Carabobo. Anuario*, 35.
- Molina, L. R., & Rodríguez Cedeño, J. K. (2017). Recursos Humanos: La importancia del proceso de inducción para el desempeño laboral (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua).
- Muscalu, E. (2015). Sources of human resources recruitment organization. *Land Forces Academy Review*, 20(3), 351.
- Osca, A., & García Salmones, L. (2004). ¿Cómo perciben los candidatos los procesos de selección? Una aproximación desde el modelo de Justicia Procedimental de Gilliland (1993). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(2). Recuperado en: <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317999006.pdf>

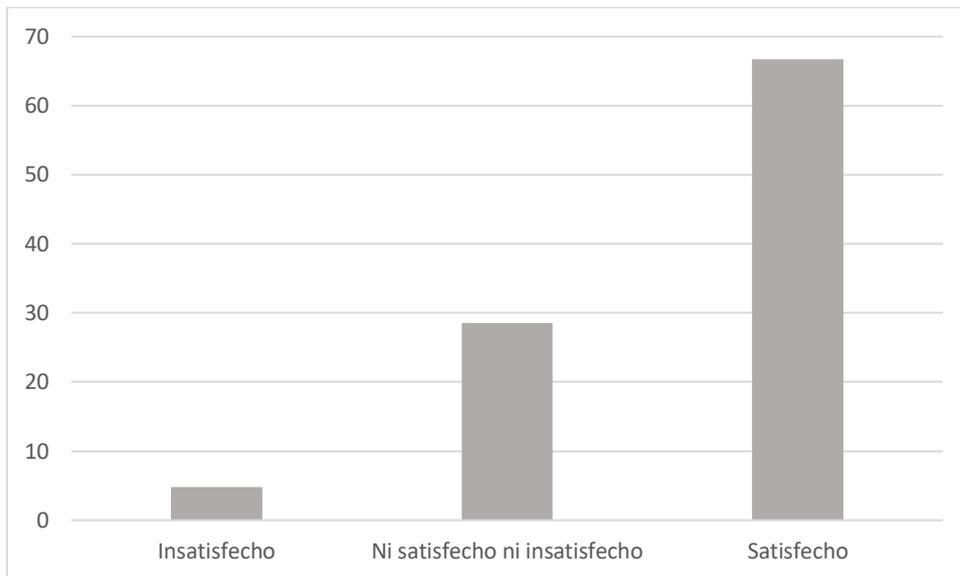
- Parida, A. (2020). Employee Experience Framework and its impact on Employee Journey Mapping. *Psychology and Education Journal*, 57(9), 4769-4781.
- Redondo, R. J. P. (2014). Una relación desequilibrada: la selección de personal en tiempos de crisis. *methaodos. revista de ciencias sociales*, 2(1), 23-35.
- Restrepo, H. L. B. (2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Revista Universidad y Empresa*, 13(21), 117-142.
- Román, V. J. M. (2018). La importancia de la entrevista como herramienta en el proceso de selección del talento humano. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- Swamy, C. J., Beloor, V., & Nanjundeswaraswamy, T. S. (2021). Recruitment and selection process in the IT firms. *GIS Sci J*, 8, 343-356.
- Ting Ding, J. M., & Déniz Déniz, M. D. L. C. (2007). La selección del personal como un proceso ético y eficiente: el caso de la entrevista personal.
- Torres-Flórez, D. (2019). El entrenamiento del colaborador como estrategia de mejoramiento continuo. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 6(1), 4-9. <https://doi.org/10.22579/23463910.149>
- Truxillo, D. M., Bauer, T. N., & Garcia, A. M. (2017). Applicant reactions to hiring procedures. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention*, 53-70.
- Tsareva, N. A., & Kolpakova, T. A. (2020). Modern methods of implementing recruitment. *Laplage em Revista*, 6(Extra-B), 261-266.
- Younas, W., Farooq, M., Khalil-Ur-Rehman, F., & Zreen, A. (2018). The impact of training and development on employee performance. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(7), 20-23.
- Zambón, S. P. (2015). El Test de Persona bajo la lluvia. Una nueva perspectiva de análisis. *Subjetividad y procesos cognitivos*, 19(1), 200-227.

Zhang, C., & Stewart, J. (2017). Talent management and retention. The wiley blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention, 473-493.



Apéndice**Figura 1**

Porcentajes del índice de satisfacción de la atención del reclutador



N=21