

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



Competencias adquiridas como practicante de psicología en una consultora boutique de
Recursos Humanos de Lima Metropolitana

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

Andrea Yarhé Ayma Morales

ASESOR

Mgtr. Pierre Alcócer Palacios


Lima, 2024

Informe de similitud

Yo, Pierre Alcócer Palacios, docente de la facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis/el trabajo de investigación titulado *Competencias adquiridas como practicante de psicología en una consultora boutique de Recursos Humanos de Lima Metropolitana*, de la autora Andrea Yarhé Ayma Morales, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 10 %. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 4/11/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a los otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fechas: Lima, Perú 4/11/2024

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Pierre Alcócer Palacios	
DNI:42292220	Firma 
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5325-001X	

Resumen

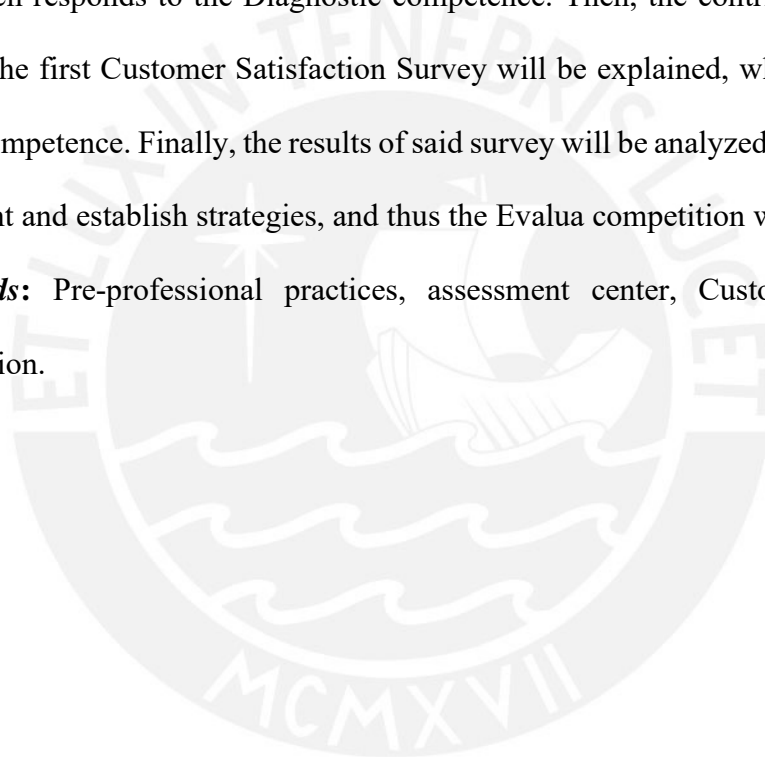
El presente Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) evidencia el desarrollo de las competencias requeridas para la obtención del grado de Licenciatura de Psicología a través de las prácticas preprofesionales realizadas en una consultora boutique de Recursos Humanos de Lima Metropolitana. En este centro de trabajo, se me permitió realizar diversas actividades que, por un lado, aportaron al crecimiento académico; y, por otro, consolidaron las competencias de Diagnostica, Interviene y Evalúa. En un primer momento, se ilustrará la labor dentro del proceso de *assessment center*, que responde a la competencia Diagnostica. Luego, se explicará el aporte dentro de la elaboración de la primera Encuesta de Satisfacción del Cliente, que evidencia la competencia Interviene. Por último, se analizarán los resultados de dicha encuesta para así evaluar los puntos de mejora y establecer estrategias, y así se cumplirá con la competencia Evalúa.

Palabras clave: Prácticas preprofesionales, *assessment center*, Encuesta de Satisfacción del cliente, evaluación.

Abstract

This Professional Sufficiency Work (TSP) demonstrates the development of the competencies required to obtain a Bachelor's degree in Psychology through pre-professional practices carried out in a boutique Human Resources consulting firm in Metropolitan Lima. In this workplace, I was allowed to perform various activities that, on the one hand, contributed to academic growth; and, on the other hand, they consolidated the competencies of Diagnosis, Intervention and Evaluation. First, the work within the assessment center process will be illustrated, which responds to the Diagnostic competence. Then, the contribution within the preparation of the first Customer Satisfaction Survey will be explained, which demonstrates the Intervene competence. Finally, the results of said survey will be analyzed to evaluate points for improvement and establish strategies, and thus the Evalua competition will be fulfilled.

Keywords: Pre-professional practices, assessment center, Customer Satisfaction Survey, evaluation.



Índice de Contenido:

Presentación general	2
Competencia Diagnostica	3
Actividades realizadas.....	3
Reseña teórica.....	4
Resultados obtenidos y reflexión	6
Competencia Interviene	12
Actividades realizadas.....	12
Reseña teórica.....	14
Resultados obtenidos y reflexión	16
Competencia Evalúa	20
Actividades realizadas.....	20
Reseña teórica.....	20
Resultados obtenidos y reflexión	21
Conclusiones	24
Referencias bibliográficas.....	26
Apéndices.....	30

Presentación general

En la actualidad, la prosperidad de una organización no depende exclusivamente de sus recursos físicos y económicos, sino también del desarrollo del capital humano con el que cuenta, pues a través de él se pueden concretar los objetivos trazados (Deloitte Consulting, 2018). En este sentido, muchas organizaciones vienen potenciando sus áreas de Recursos Humanos con diferentes especialistas; sin embargo, dado a la necesidad de adaptarse de forma ágil al cambio y según las necesidades que se van presentando, es donde se solicita los servicios de consultorías especializadas en las problemáticas que evidencia (*idem*).

Se entiende por consultoría al servicio prestado por una persona o empresas calificadas que proporcionan propuestas y sugerencias basándose en la observación pertinente de diversa data para así responder de forma certera a las problemáticas o brindar estrategias de mejora según las necesidades de la empresa cliente (Kubr, 1997). En el caso de la consultora en la que trabajé, esta brinda soluciones integrales a las organizaciones para optimizar su gestión del talento, mejorar el rendimiento y aumentar la eficiencia operativa. Entre los principales servicios destacan la evaluación de potencial, el desarrollo organizacional, la capacitación y el *coaching* ejecutivo.

A causa de esto, he participado en diversos proyectos que me permitieron formar las competencias claves del perfil de egreso de un estudiante de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). A continuación, por cada competencia, presentaré las actividades realizadas, la reseña teórica, los resultados obtenidos y la reflexión.

Actividades realizadas que reflejan las competencias del perfil de egreso:

Competencia Diagnostica

Actividades realizadas

El diagnosticar las habilidades que posee cada evaluado a través del proceso realizado me ha permitido desarrollar esta competencia. En primer lugar, explicaré qué implica un *assessment center*; y, después, de manera detenida y detallada, me referiré a las acciones que se ejecutaron en mi organización.

En los últimos años, las múltiples competencias que posee un sujeto han tomado un valor significativo. Antes, se ponía mayor énfasis en el desarrollo técnico o intelectual para asumir una posición (Díaz, 2020). Debido al cambio de perspectiva, la realización de una evaluación de potencial mediante un proceso de *assessment center* adquiere una notable importancia, pues así es posible diagnosticar las diversas competencias.

El proceso de *assessment center* brinda múltiples beneficios para los implicados. Por un lado, a la empresa le permite identificar cuáles son los colaboradores con una mayor probabilidad de éxito en su desempeño y en posiciones de mayor complejidad y liderazgo. Así, sirve para que reconozca los *High Potentials* y elabore planes de capacitación o sucesión para el desarrollo de un trabajador (HR Latam, 2021). Por otro lado, al colaborador le evidencia sus fortalezas y oportunidades de mejora con relación a sus recursos y capacidades, con el fin de establecer planes de acción con los que pueda cerrar brechas y prepararse para asumir retos a futuro (*idem*).

Como se ve, el realizar de manera adecuada mis funciones conlleva a una serie de beneficios a todo nivel. Asimismo, el cuidado y la presentación correcta de los reportes genera una buena comprensión de los resultados por parte del cliente. Este documento, que evidencia de forma objetiva el perfil del evaluado, sirve para seleccionar al personal más idóneo.

Reseña teórica

La evaluación mediante el *assessment center* está siendo sumamente difundida a nivel mundial. Tal es así que se emplea tanto para el proceso de selección como para el desarrollo de líderes organizacionales, y ha reemplazado métodos tradicionales (Pautt, 2014). El *assessment center* es una evaluación estandarizada y estructurada que emplea diversas técnicas y escenarios que permiten diagnosticar, de manera objetiva, conductas y competencias que posee un evaluado (*idem*). Esto, a su vez, examina la adecuación al entorno laboral y puede anticipar cómo será su desarrollo profesional (Grados, 2004; Olaz, 2017). Conviene mencionar, según Filip Lievens y George Thornton (2005), qué aspectos no componen un *assessment center*:

Los métodos que solo aplican pruebas de papel y lápiz, los que involucran sólo un asesor, los métodos que no implican la observación de conductas, ejercicios computarizados en donde el participante debe elegir entre un conjunto de comportamientos alternativos predefinidos, las entrevistas de tipo situacional en donde se le plantean al candidato situaciones hipotéticas para que responda qué haría y finalmente, los ejercicios de simulación que exigen elección entre acciones alternativas (# de la página).

Como mencioné, mediante esta metodología de evaluación se pretende diagnosticar conductas y competencias. Esto último, en el mundo laboral, se refiere al conjunto de conocimientos, procedimientos, actitudes y capacidades que un individuo posee; y su necesidad radica en que permiten afrontar de forma efectiva las tareas que se requieren en un determinado puesto de trabajo (Bunk, 1994). Asimismo, David C. McClelland (1973) define este concepto como aquellas características subyacentes en una persona que se develan en los comportamientos. Para McClelland, estas se clasifican en cuatro dimensiones.

La primera alude a las capacidades cognoscitivas o aptitudes, que son características

existentes en el individuo en estado latente, sin aprendizaje. En segundo lugar, se encuentran los rasgos de personalidad, que son un conjunto de condiciones no situacionales del comportamiento que posibilitan un pronóstico sobre cómo actuará cada individuo en una situación dada. La siguiente dimensión se refiere a la actitud o las tendencias conductuales que permiten evidenciar cómo un individuo puede actuar o comportarse en determinados escenarios. La última es la de conocimientos adquiridos, que son el bagaje de información obtenida por una persona que le permite saber cómo afrontar las diversas situaciones dentro del campo de *expertise*.

De acuerdo con el establecimiento de las competencias requeridas, la cultura organizacional y la demanda de la posición se procede a seleccionar el tipo de técnica que se emplearía para este proceso (Olaz, 2017 y Pautt, 2014). Según Díaz (2020), las técnicas más empleadas a nivel mundial son las siguientes:

- **Ejercicios de simulación:** Se debe crear un escenario semejante al laboral, donde se puedan contemplar y evaluar la conducta, ejemplo, análisis de problemas y toma de decisiones; entrevistas de simulación con subordinados y clientes; grupos de discusión, entre otras.
- **Entrevista:** Mediante esta técnica se permite validar información e identificar elementos intangibles como la motivación. Si la entrevista es estructurada da mayor validez y capacidad predictora.
- **Test de personalidad:** Es importante contemplar las evaluaciones a emplear según las competencias y elementos que se desean identificar. Se debe complementar con otras técnicas para así integrar información.

Finalmente, la devolución de resultados le permitirá al evaluado generar estrategias de desarrollo para optimizar las competencias que considere necesarias. Además, por parte de la

organización favorece así la planificación de planes de desarrollo y de sucesión (Pautt, 2014).

Resultados obtenidos y reflexión

El proceso de *assessment center* que realicé diariamente responde a una secuencia de pasos estructurada por la empresa. El objetivo es lograr una evaluación sea integral que diagnostique cada aspecto del sujeto.

Diariamente, los clientes enviaban a la compañía un listado de evaluados para considerar dentro del proceso. Teniendo en cuenta la coyuntura remota, se buscaba mantener una comunicación constante por las diversas vías, ya sea llamada, correo electrónico o videoconferencias. Al tener diversos modelos de *assessment center*, en cada contacto que se establecía con el cliente, se confirmaba el modelo que se realizaría a cada evaluado, así como la confirmación de la fecha de entrega y alguna otra observación importante a considerar. Los modelos son el conjunto de pruebas agrupadas según la solicitud del cliente. Dada la frecuencia de trabajo, se contaba con modelos predeterminados que consideraban pruebas psicológicas, entrevista o juego de roles.

Una vez recibida la solicitud, los encargados distribuían a cada integrante del equipo un número de personas para realizar la programación de las citas y el despliegue de pruebas. Cuando me comuniqué por teléfono con los evaluados, procuré explicar de forma detenida en qué consistía el proceso y el tiempo aproximado que toma realizarlo. Siempre recurrí a una comunicación asertiva y al lenguaje simple para que el mensaje fuese comprendido, ya que, en muchos casos, los participantes no conocían la evaluación. Finalmente, para sintetizar lo explicado en la llamada, enviaba un correo electrónico en el que explica a detalle lo conversado.

Como mencioné líneas arriba, se intentaba diagnosticar, de forma integral y objetiva, cada aspecto de la persona que influía en su desarrollo profesional. Por eso, tomando como fundamento a McClelland (1973), se procuró evidenciar y cuantificar las siguientes dimensiones:

- **Potencial de Liderazgo:** Rasgos de personalidad y tendencias conductuales que sustentan un liderazgo efectivo en situaciones cotidianas y en momentos de presión.
- **Capacidad Intelectual:** Capacidad de identificar y resolver problemas complejos y variados de gestión y de negocios, y de tomar decisiones con precisión y rapidez en el ámbito empresarial.
- **Capacidad Emocional:** Habilidad de autogestionar emociones, relacionarse con otros, adaptarse a las demandas y los cambios del entorno, y afrontar el estrés.
- **Potencial Natural:** Predisposición innata para desarrollar determinadas competencias, efectuar determinadas funciones, y aprender de determinadas formas con eficiencia y fluidez.

Para ello, se emplearon diversas plataformas que permitieron desplegar las evaluaciones acordes al proceso de *assessment center* seleccionado. Así, se contó con las siguientes pruebas según las dimensiones mencionadas:

Potencial de Liderazgo:

- **Prueba Hogan Flash (HPI, HDS Y MVPI):** Las tres pruebas permiten predecir la efectividad del liderazgo y la gestión:
 - Evaluación HPI: Los rasgos de personalidad y las tendencias conductuales que se despliegan en situaciones cotidianas.
 - Evaluación HDS: Los patrones de personalidad y comportamiento que operan como descarriladores son perjudiciales y se presentan en situaciones de presión.

- Evaluación MVPI: Las motivaciones, los valores y las preferencias personales. Esto permite medir la compatibilidad con la cultura de la organización (Hogan, 2002).

• **Creencias Limitantes (Registro de Opiniones de Ellis):** Esta prueba permite identificar y medir las creencias irracionales (paradigmas mentales/ideas preconcebidas) que, por un lado, carecen de un sustento racional, generan rigidez de pensamiento e impactan de manera negativa en la apertura y la adaptabilidad frente al cambio y nuevas situaciones; y, por otro, reducen la efectividad del liderazgo, la gestión y el desempeño. La prueba evidencia qué creencias se han instalado y evalúa el nivel de riesgo que representa cada una de ellas (Castaño y Pérez, 2010).

• **Tendencias Conductuales (DISC de Marston):** Evalúa los estilos de comportamiento a través de cuatro dimensiones principales. La primera es la Dominancia, que muestra cómo respondemos a los desafíos y retos. La siguiente es la de Influencia, que revela cómo nos relacionamos e influimos en otras personas. La tercera dimensión es la de Estabilidad, que expone cómo respondemos al ritmo y los cambios del entorno. Por último, la de Cumplimiento, que pone de manifiesto cómo respondemos a las normas y procedimientos establecidos. La finalidad de esta prueba es predecir la efectividad del liderazgo, gestión y desempeño en función del perfil esperado (Marston, 1928).

Capacidad Intelectual:

• **WAIS 3 - Escala Wechsler de Inteligencia para Adultos (Abreviada):** Sirve para medir la capacidad intelectual general, es decir, la habilidad de identificar y resolver problemas complejos, por medio del procesamiento de información diversa. Evalúa seis áreas principales: Semejanzas (Capacidad de Abstracción), Comprensión (Sentido Común), Figuras Incompletas (Habilidad Visoperceptual), Información (Bagaje de Conocimiento), Vocabulario (Repertorio Léxico) y Aritmética (Habilidad Numérica) (Amador, 2013).

- **HBRI - Hogan Business Reasoning Inventory:** Mide la habilidad para identificar y resolver problemas empresariales y de negocio, por medio del procesamiento de información diversa y compleja. Evalúa el Razonamiento Cualitativo (Estratégico), el Razonamiento Cuantitativo (Táctico) y el Razonamiento de Negocio (Crítico). Este último es la sinergia que surge a partir de los dos primeros (Hogan, 2002).

Capacidad Emocional:

- **I-CE DE BAR-ON - Inventario de Cociente Emocional de Bar-On:** Evalúa la inteligencia emocional de la persona a través de la evaluación de cinco factores principales: Intrapersonal, Interpersonal, Adaptabilidad, Manejo del Estrés y Estado de Ánimo General. Se evidencia así la habilidad del evaluado de comprender y gestionar sus propias emociones; relacionarse y empatizar con otros individuos; adaptarse a los cambios del entorno con versatilidad; y afrontar las presiones y demandas del medio con independencia, siendo capaz de mantener un estado anímico positivo (Chávez y Del Águila, 2005).

Potencial Natural:

- **Thuoper Betesa Premium:** Esta prueba se sustenta en bases teóricas neuropsicológicas, principalmente, en el modelo de los cuadrantes y la dominancia cerebrales de Ned Herrmann. Permite identificar la predisposición innata que tiene la persona para desarrollar determinadas competencias y desempeñar determinadas funciones en determinados contextos con mayor fluidez y eficiencia. Cada cuadrante representa una forma distinta de pensar, aprender, crear, valorar y operar. La prueba hace posible conocer qué cuadrante es el dominante, así como cuál es el nivel de uso y desarrollo de cada uno (Gámez et al., 2020).

La siguiente fase del proceso es la entrevista individual por competencias. Esta permite explorar e identificar el nivel de desarrollo de las competencias evaluadas, la forma en que cumple con sus responsabilidades, el *expertise* que posee y la manera en que afronta los

problemas, por medio de la aplicación de la técnica STAR (Situación, Tarea, Acción, Resultado). En ciertos casos, dependiendo de los requerimientos específicos del cliente, se emplean otras técnicas de evaluación cualitativa, como el juego de roles individual o grupal. Para ello, se elaboran escenarios con problemáticas y situaciones similares a las que se enfrentará el sujeto en la organización. El objetivo es que este analice la problemática y plantee soluciones. Los responsables de ejecutar estas técnicas son los socios y los consultores *senior* de la consultora. Ahora bien, para recoger la información durante la entrevista y mantener los mismos estándares, se han elaborado unos formatos en los que se puede elegir en una escala del 1 al 5 el grado de presencia de la competencia a evaluar. Además, incluyen una sección de observación donde se registra cualitativamente lo detectado.

Tras recoger toda la data de las evaluaciones y las entrevista, se analizan los resultados. Estos se condensan en un formato de potencial, que brinda el nivel de ajuste del evaluado con el perfil. A continuación, se redactan los resultados. Para esto, es esencial conocer las principales funciones del puesto, el rango de liderazgo y los puntajes esperados. Estos datos brindan las pautas de cómo orientar los rendimientos y se personaliza así la interpretación. Asimismo, existen ciertos aspectos que ofrecen calidad a nuestros entregables. Una vez redactados los informes, estos se envían a un corrector para que verifique el cumplimiento de cada criterio y que la interpretación de los resultados sea la correcta. Estos indicadores son los siguientes:

- **Vocabulario:** Es la habilidad para incluir conceptos variados y precisos que enriquezcan la calidad del informe. Estos deben estar alineados a la coyuntura de la empresa cliente y del lector final del documento.

- **Ortografía:** Se trata de la capacidad para emplear acertadamente todo el conjunto de reglas y convenciones que rigen la escritura, de acuerdo con las normas de la Real Academia Española (empleo correcto de tildes, puntuación y mayúsculas, entre otros aspectos).

- **Claridad:** Consiste en la precisión con la cual el informe es comprendido. Se refiere a la concordancia y precisión léxica, de forma que el análisis del evaluado quede debidamente explicado.

- **Formatos:** Consta de la habilidad para integrar, configurar y dar sentido más abstracto de los indicadores cuantitativos y cualitativos que se hallaron tanto en las pruebas psicométricas como en la entrevista laboral. Además, se mide la congruencia y nivel de argumentación de las ideas presentadas.

- **Análisis:** Consta de la habilidad para integrar, configurar y dar sentido más abstracto a los indicadores cuantitativos y cualitativos que se hallaron tanto en las pruebas psicométricas y la entrevista laboral. Asimismo, se mide la congruencia y nivel de argumentación de las ideas presentadas.

Por otro lado, los puntajes otorgados en las pruebas son registrados en un sistema de potencial. La puntuación que resulta refleja el potencial del evaluado. Así, se logra medir el potencial, y el cliente puede establecer un *ranking* de acuerdo con este para tomar decisiones correctas. Finalmente, se suelen pactar sesiones de devolución de resultados, y se presentan los aspectos obtenidos tanto a los evaluados como al jefe directo según sea el requerido, pues esto servirá para trabajar en planes de desarrollo individuales a futuro.

El proceso de *assessment center* es más que un conjunto de evaluaciones y técnicas que permiten diagnosticar competencias y conductas; es un proceso que responde a un contexto y a los requerimientos que se dan para establecer así los elementos esenciales que respondan a lo mencionado. En este sentido, es importante contar con el tiempo para conocer al cliente, así como lo que busca evaluar en los candidatos y trabajadores. Por otro lado, el correcto despliegue del *assessment center* deviene en múltiples beneficios para todos los implicados.

El curso Evaluación Psicológica 1, impartido por la profesora Monserrat Moreno en el 2018, fue de enorme utilidad, ya que me brindó las herramientas y habilidades necesarias para interpretar resultados y redactar informes. La profesora explicó cómo se miden el nivel cognitivo y el despliegue ético de las evaluaciones psicométricas. Mucho de lo enseñado fue nuevo para mí, por lo que recomiendo un curso electivo donde se pueda aprender a interpretar evaluaciones que suelen ser dadas en el ámbito laboral, como DISC, Test de Wartegg y Test de Raven, entre otras.

Del mismo modo, el curso Técnicas de Observación y Entrevista, dictado por la profesora Carmen Donayre en el 2017 también fue sumamente beneficioso para mí. En este, aprendí a diseñar mis propias guías de entrevista según la información que se busca recolectar y generar la estructura correcta para reportar los resultados. Así, cuando planifiqué mis entrevistas, elaboré mis propias guías contemplando las competencias que requería cada perfil.

Finalmente, el curso de Ética y Responsabilidad Profesional también ha sido fundamental en mi desarrollo preprofesional. Mi labor es proporcionar un entorno seguro y libre de sesgos, e interpretar los resultados objetiva y profesionalmente. Esto no solo protege los derechos de los evaluados, sino también asegura que las decisiones tomadas a partir de estas evaluaciones sean justas y beneficiosas para todos los involucrados.

Competencia Interviene

Actividades realizadas

La satisfacción al cliente es esencial para las empresas que ofrecen servicios al público, pues sirve para identificar, por un lado, los aspectos valiosos para los clientes; y, por otro, los detalles que se deben mejorar. Para conseguirlo, se toma en cuenta que los servicios o productos ofrecidos deben cumplir con las demandas y expectativas de la población foco (Caballero Pérez

et al., 2020 y Pincay-Morales y Parra-Ferié, 2020). Asimismo, según estos autores, la implementación de una encuesta establece un canal de comunicación directa con quienes emplean los servicios, lo que genera una apertura y consideración (*idem*).

Un punto relevante para las empresas, dentro de la satisfacción del cliente, es identificar la lealtad de los usuarios. Con esto, resulta factible generar diversas estrategias de ventas y una posibilidad de promoción a futuros clientes, actuando como promotores de los servicios (Silva-Treviño et al., 2021). Así, el emplear la encuesta de NPS «Net Promoter Score» permite identificar a los clientes que son promotores o detractores, e implementar estrategias comerciales, ya sea de fidelización o de retención (Vara, 2017).

Asimismo, esta medición de satisfacción también permite que los mercados sean más competitivos: un centro que implementa mejoras y estrategias que lo diferencian de sus competidores tiene una mayor probabilidad de acercarse a los consumidores (Bruni, 2017; Silva-Treviño et al., 2021). En este sentido, al ser la consultoría un rubro de constante competencia y de avance, las mejoras brindan un valor agregado a nuestra propuesta. Además, es importante considerar que el contexto en el que se realizó este trabajo fue poco después de la pandemia del COVID-19, por lo que la atención fue remota y los procesos se digitalizaron. Las respuestas obtenidas en la encuesta reflejarían si se ha logrado una adecuada adaptación y si se han cumplido las expectativas. Por esto, participé del diseño e implementación de la primera encuesta de satisfacción del cliente y NPS de la consultora. Esto me permitió desarrollar la competencia Interviene, que requiere de un diseño y ejecución de un programa o proyecto que responda a las necesidades o problemáticas detectadas.

Considerando el crecimiento exponencial que ha tenido la empresa en el 2020-2021, los cambios sustanciales ocurridos en todos los procesos por la virtualización y las metas de expansión al extranjero de nuestros servicios, resulta necesario elaborar una encuesta de

satisfacción del cliente y una escala que nos permita identificar su lealtad, para así potenciar nuestras fortalezas y trabajar en nuestras oportunidades de mejoras.

Reseña teórica

Carvache-Franco et al. (2018) definen la satisfacción al cliente como la evaluación que realiza este hacia el servicio brindado, para lo que considera el cumplimiento de sus expectativas. Por su parte, Caballero et. al. (2020) la describen como el estado emocional que produce un juicio elaborado por el cliente sobre el cumplimiento de sus expectativas en el proceso de compra y consumo.

Según Arenal (2016), el grado de satisfacción del cliente y su lealtad hacia la organización o marca están estrechamente vinculados. Es decir, si su satisfacción es elevada, el cliente muy probablemente continúe empleando el servicio o producto. Sin duda, la lealtad constituye uno de los mejores indicadores para medir el éxito y rentabilidad de una empresa (Nyadzayo y Knajehzadeh, 2016). Para contemplarla, se generaron diversos tipos de encuestas. La más popular fue la de NPS (« Net Promoter Score»), desarrollada por Bain & Co. y el consultor Frederick Reichheld, e introducida por primera vez en la revista *Harvard Business Review* en el 2003 (Bueno, 2017). Esta consta básicamente de una pregunta: «¿Qué tan probable es que recomiende nuestra empresa, producto o servicio a un amigo o colega?». Así, explica Bueno (2017), se consigue clasificar a los consumidores en una escala dividida en 3 según las puntuaciones del 0 al 10: Detractores, Pasivos y Promotores:

- *Detractores [0-6]*: No se encuentran satisfechos con los servicios brindados o están descontentos con algún aspecto de la empresa. Su opinión podría ser provechosa para identificar aspectos de mejora.

- *Neutros [7-8]*: Se encuentran indecisos sobre su opinión referente a lo brindado. Estos clientes no se consideran dentro de la formulación, pero es conveniente trabajar con ellos

para lograr considerarlos como promotores.

- *Promotores [9-10]*: Este grupo representa a los clientes satisfechos con los servicios y pueden generar promoción de los servicios mediante la recomendación.

De acuerdo con González Bolea et al. (2007), para elaborar una encuesta de satisfacción del cliente se debe seguir una serie de pasos:

- **Fase 1:** Planeamiento de objetivos.
- **Fase 2:** Método de medición.
- **Fase 3:** Establecer la población y la periodicidad.
- **Fase 4:** Diseño de herramienta:
 - 4.1. Elaboración de preguntas.
 - 4.2. Diseño de cuestionarios.
- **Fase 5:** Validación de la herramienta:
 - 5.1. Piloto.
 - 5.2. Evaluación de las propiedades métricas de la herramienta (Fiabilidad y Validez).
- **Fase 6:** Implementación.
- **Fase 7:** Análisis.

Se debe tener en cuenta el cuidado de los clientes. Por esto, González Bolea et al. (2007) sugieren que para elaborar el instrumento no se debe preparar encuestas sumamente extensas, ya que muchos de ellos no disponen de mucho tiempo; cuidar la redacción de las preguntas para que tengan una respuesta numérica y objetiva; evitar redactar preguntas compuestas, donde se busque obtener comentarios sobre dos temas separados en una única pregunta; presentar la finalidad de la encuesta, así se mantiene la transparencia en el proceso y no genera expectativas equivocadas; y agradecer la participación de los encuestados.

Resultados obtenidos y reflexión

Diseño:

Como fase inicial del proceso, me comuniqué con el área Comercial de la empresa para establecer el método por el cual se conocería la satisfacción de nuestros clientes. El método que se escogió fue la encuesta de satisfacción y la encuesta NPS. El objetivo principal de esto fue proponer las estrategias comerciales adecuadas para retener a los clientes fieles y conseguir que aquellos que no lo eran se convirtiesen en tales.

De igual manera, se esperaba cumplir cuatro objetivos específicos. El primero era lograr el 80 % de participación de nuestros clientes a través de la correcta difusión de las encuestas. De ahí, obtener el 80 % de satisfacción del cliente con respecto a los servicios ofrecidos. El tercer propósito era que la mitad + 1 de los encuestados fuesen categorizados como promotores de acuerdo con la puntuación obtenida en la pregunta 1 de la encuesta. Por último, identificar las fortalezas y los aspectos de mejora de nuestros servicios.

Después, me entrevisté personalmente con los dos fundadores de la institución para conocer qué esperaban transmitir como empresa y cuáles eran las expectativas que tenían con los servicios. Para esto, realicé una guía de entrevista (véase Apéndice 1) y coordiné reuniones virtuales (máximo de 30 minutos) a través de Google Meet.

Al término de las entrevistas, transcribí la información para así identificar elementos claves sobre nuestra institución. Esta data fue traducida en ítems que serían incluidos en la encuesta. Con ese fin nos reunimos en equipo, revisamos la información obtenida y los objetivos que se esperan cumplir con las encuestas.

Al elaborar las preguntas, cuidamos su redacción y nos encargamos de que las respuestas tuviesen un valor específico dentro de una escala Likert del 1-10. Además, seguimos las recomendaciones del área comercial, y elaboramos cinco preguntas. Una de ellas responde a la

encuesta NPS, y se optó por incluirla dentro de una misma encuesta. Por otro lado, partimos de las buenas prácticas al realizar una encuesta de satisfacción y redactamos una introducción en la que agradecíamos a los participantes por su tiempo y explicábamos la finalidad del estudio. Para plasmar nuestro diseño, optamos por utilizar Google Forms, ya que cuenta con herramientas sencillas y permite trasladar la información directamente a un cuadro de Excel.

Enviamos la encuesta preliminar a los directivos para que la revisasen. Después, se la enviamos a tres clientes para realizar un piloto en un escenario real. El área comercial se la mandó a dos clientes con los que hemos trabajado durante mucho tiempo y han adquirido diversos servicios, y a uno más reciente. La idea era contrastar la información.

Luego de recibir las respuestas, corroboramos la comprensión de los ítems y el correcto funcionamiento de la herramienta. Así culminamos con la elaboración de la encuesta (véase Apéndice 2).

Implementación:

A fines de junio de 2021, se realizó el despliegue de nuestra encuesta de satisfacción mediante correos electrónicos a un total de 14 personas (11 de ellos eran los más frecuentes). Dividimos en bloques la encuesta para lograr un correcto seguimiento.

Nuestros superiores nos indicaron que, como límite, podríamos registrar los resultados hasta después de tres semanas. Planteamos que se realizaría un seguimiento en caso los participantes no respondan la encuesta la primera vez enviada, así se consideró realizar un máximo de tres recordatorios para no hostigar a nuestros clientes.

- **1er recordatorio:** 3 días después del despliegue de la encuesta.
- **2do recordatorio:** 4 días después del primer recordatorio.
- **3er recordatorio:** 5 días después del segundo recordatorio.

Pasadas las semanas, corroboramos que el 90 % de las encuestas habían sido

respondidas, es decir, se cumplió con el primer objetivo específico. Luego, analizamos las estadísticas.

El porcentaje de encuestados considerados como promotores —aquellos que nos recomendarían a otros contactos y eran leales a nuestros servicios— fue de 80 %. Sin embargo, nos interesaba más centrarnos en el 14 % que correspondía a la categoría neutros, ya que buscábamos desarrollar estrategias para consolidar y reafirmar su lealtad.

En la pregunta «¿Qué tanto se han cumplido tus expectativas con respecto a nuestros servicios?» se obtuvo un puntaje de 9, lo que refleja que nuestros servicios cumplen en gran medida lo requerido por los clientes. Por otro lado, en la pregunta «¿Cómo calificarías la calidad de nuestros procesos, metodologías, herramientas y entregables?», la mayoría de los clientes respondió con una puntuación de 10 y 9. Nos llamó la atención el puntaje de 6. Esto último se reflejó en la respuesta cualitativa «Revisar que converse bien todos los resultados de las pruebas, hacer sinergia, es decir, que los resultados de la prueba conversen con la entrevista por competencias. Muchas veces no conversar por un lado sale ejecutor y en la entrevista ponen estrategia, todo el informe en general debería tener concordancia».

En relación con la pregunta «¿Cómo calificarías la calidad de la atención de nuestro equipo consultor?», el 85 % de los encuestados respondió con una puntuación de 10 y 9. No obstante, un encuestado calificó con 6 puntos. Esto nos indicó que debíamos trabajar con este cliente para identificar los aspectos que necesitábamos reforzar. Por último, consultamos «¿Qué aspectos consideras que podemos reforzar para brindarte un mejor servicio?». En esta pregunta no estructurada recibimos opciones de mejoras para las diversas áreas con las que trabajamos.

Luego de esta primera implementación, planificamos la incorporación de este nuevo proceso para todas las áreas de manera independiente. Por eso, se realizará una reunión con las áreas de forma periódica cada tres meses. La finalidad es identificar a los clientes frecuentes y

los proyectos finalizados, y decidir así a qué clientes se enviarán las próximas encuestas.

Todo el proceso vinculado a la encuesta de satisfacción no solo me ha permitido adquirir nuevos conocimientos, sino también diseñar e implementar un proyecto desde su inicio. Como indiqué anteriormente, para un adecuado diseño e implementación de la encuesta, seguí una serie de pasos y consideré las buenas prácticas para asegurar su correcto despliegue. Sin embargo, dado que los servicios que ofrecemos son diversos y particulares, considero que sería pertinente elaborar encuestas más detalladas para que resulten más provechosas para cada área. Creo, además, que toda empresa que brinde servicios a diversos clientes debe emplear este proceso, pues la información recibida permite reconocer los puntos fuertes y los aspectos de mejora a trabajar.

En el 2020, la profesora Lorena Claux impartió el curso Comportamiento del consumidor. Aprendimos técnicas de recolección de información orientada a conocer la experiencia del consumidor (encuestas o *focus group*), y la importancia del indicador NPS en temas de consumo y recomendación de un producto o servicio. Por eso, al trabajar en una empresa que brinda servicios no dudé en poner en práctica sus enseñanzas.

Por otro lado, es de suma importancia mantener la ética al momento de desplegar una encuesta de satisfacción, ya que es de cuidado mantener la confidencialidad de los participantes y así proteger la privacidad. De este modo se garantiza que la información personal no tenga un mal uso. Asimismo, es parte ética dejar en claro los objetivos de la implementación para así evitar confusiones o creación de expectativas entre los clientes (Asociación Americana de Psicología, 2017). Es crucial garantizar que los participantes no se vean obligados a responder manteniendo así su autonomía (Fisher, 2016). Estos principios éticos no solo protegen al participante, sino que brinda confiabilidad.

Competencia Evalúa

Actividades realizadas

En este caso, consideré la evaluación de los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción del cliente, donde se identificaron puntos de mejora que conviene atender. Me interesa centrarme en un aspecto a corto plazo: la mejora de nuestros informes.

Dada la competitividad actual y la presencia de múltiples empresas del mismo rubro, al generar mejoras con base en los requerimientos de los clientes se les ofrecer una mejor experiencia, se asegura una difusión positiva de los servicios brindados, y se aumentan las ventas y el comercio en general (Bruni, 2017). A corto plazo, entonces, se podría mejorar la calidad de nuestros informes, considerando el formato, nivel de análisis e integración de las pruebas, según los resultados obtenidos.

Reseña teórica

El implementar mejoras después de evaluar la satisfacción del cliente proyecta una imagen positiva de la empresa. Esta actitud implica que se está respondiendo a las necesidades que los clientes indicaron en sus respuestas (Mendieta, 2017). A su vez, podría incentivar a los usuarios a ser leales a los servicios ofrecidos, lo que generaría un ingreso económico constante y haría que elijan nuestra empresa sobre las demás (*idem*).

El objetivo a corto plazo que debemos trabajar en nuestra empresa sería la presentación de nuestros informes. Un informe de corte psicolaboral es la presentación de los resultados obtenidos tras el análisis de diversas fuentes diagnósticas que van a permitir tomar una decisión y establecer estrategias de acción a quienes lo han solicitado (Boso, 2012). Se puede solicitar por diversos motivos, como la incorporación de nuevo personal, la detección de potencial, los focalizados en motivación, el trabajo en equipo, el liderazgo y la comunicación, entre otros (*idem*).

De acuerdo con Lívano (2017), para construir un informe psicolaboral se deben contemplar ciertos requisitos. Por un lado, se necesita conocer cómo se operan los instrumentos empleados para la evaluación. Además, se debe identificar y manejar las características del puesto de comparación. Por otra parte, la información debe presentarse de forma integral y sin contradicciones. Del mismo modo, la redacción debe ser objetiva y evitar generalidades. Por último, es importante saber a quiénes va dirigido el informe.

Existen diversas estructuras y tipos de informes psicolaborales según las organizaciones que los solicitan, por lo que es necesario considerar los requerimientos de quienes lo piden para responder adecuadamente (Boso, 2012). En este sentido, se debe decidir qué tipo de lenguaje empleamos para expresar los resultados y evitar los tecnicismos que confundan (Lívano, 2017). Es posible, según los destinatarios, brindar informes netamente gráficos, descriptivos y dinámicos, entre otros (*idem*, 2017).

A pesar de esta diversidad de formatos, Lívano (2017) considera que existen ciertos componentes del informe que no se deben omitir. En el encabezado, debe incluirse el nombre del evaluado y el de la empresa, el puesto de comparación y la fecha de evaluación. En la introducción, debe resumirse lo que se presentará en el informe. En el cuerpo del informe, se muestran los análisis de los resultados. En el criterio final, es decir, las conclusiones del informe, puede aparecer la categoría según los puntajes y si cumple o no con el perfil esperado. Finalmente, se redacta la escala de valoración, donde se brindan las recomendaciones u observaciones para tener en cuenta.

Resultados obtenidos y reflexión

Los resultados obtenidos permiten identificar los niveles de satisfacción del cliente y su grado de lealtad. Aunque el 80 % de los encuestados fue considerado promotor, existe un 14 % que pertenece a la categoría de neutros. En este último grupo están aquellos clientes que, si bien

consideran que ofrecemos un buen servicio, podrían cambiar de consultora por una mejor oferta o un servicio mucho más completo.

Contar con un puntaje alto de NPS beneficia en múltiples aspectos a una empresa, ya que impacta directamente en lo económico y en lo comercial. Según Mendieta (2017), tener clientes considerados promotores, por un lado, favorece un aumento en las ventas de los servicios ofrecidos, pues permite realizar ventas cruzadas. Por otro, estos clientes se expresan positivamente sobre la organización y recomiendan los productos y servicios a sus contactos. Por último, aportan a la sostenibilidad en el tiempo, ya que estos clientes al ser leales permitirán realizar ventas constantes.

En el caso de los clientes neutros, conviene trabajar en estrategias de mejora sobre los puntos débiles que estos consideren, para así lograr cambiar su categoría a promotores. De lo contrario, es posible que opten por irse a trabajar con otra empresa que sí cumpla con sus expectativas (Mendieta, 2017).

En la pregunta «¿Cómo calificarías la calidad de nuestros procesos, metodologías, herramientas y entregables?», la mayoría de los clientes respondieron con una puntuación de 10 y 9. No obstante, también hubo una puntuación de 6, que se reflejó en la respuesta cualitativa: «Revisar que converse bien todos los resultados de las pruebas, hacer sinergia, es decir, que los resultados de la prueba conversen con la entrevista por competencias. Muchas veces no conversar por un lado sale ejecutor y en la entrevista ponen estrategia, todo el informe en general debería tener concordancia». Asimismo, uno de los clientes que puntuó 9 indicó: «Los informes que sean más fácil de entender por el cliente final».

Debemos perfeccionar la presentación de la encuesta, ya que el mensaje debe expresarse de manera más clara para que la mayoría de las personas lo comprenda y pueda tomar decisiones. Por otro lado, considerando que muchos de nuestros clientes son del rubro minero

y dominan datos numéricos, conviene presentar los resultados desde esa perspectiva para que los comprender más fácilmente (Thuoper, s/f).

A la pregunta «¿Cómo calificarías la calidad de la atención de nuestro equipo consultor?», el 85 % de los encuestados respondieron con una puntuación de 10 y 9. Sin embargo, un encuestado colocó la puntuación de 6. Si bien no indicó algún aspecto de mejora de manera cuantitativa, es oportuno considerar el tiempo de respuesta, la flexibilidad ante los cambios y la solución de problemas, entre otros puntos que podrían influir en esa puntuación.

Finalmente, en el aspecto cuantitativo, donde se podía colocar los aspectos de mejora, se recolectó puntos que implican al área administrativa, comercial y *assessment*, siendo de esta área lo indicado antes sobre los reportes.

Tras analizar los resultados, debemos plantear una mejora a corto plazo: la reestructuración de nuestros informes. Para esto debemos considerar la imagen que buscamos transmitir como empresa: al ser un documento propio, debe responder a una imagen corporativa (se deben respetar los colores, tipografía, diseño, etc.). Esta identidad visual permite a los usuarios identificar nuestra marca como empresa.

Por otro lado, considerando lo sugerido por los clientes, quienes en su mayoría son del rubro minero y tienen un buen dominio cuantitativo, creemos que sería más adecuado presentar gráficas comparativas de los diversos evaluados para facilitar su toma de decisiones. Así pues, podemos pasar de un reporte extenso por cada evaluado a un documento dinámico donde se pueda comparar los candidatos y tomar una decisión más objetiva y ágil.

El análisis realizado a los resultados de la encuesta de satisfacción y la propuesta de mejora considerada evidencia el aprendizaje de la competencia Evalúa, puesto que he podido identificar aquellos aspectos que estarían impactando en nuestro posicionamiento y responder a la demanda de nuestros clientes.

Conclusiones

El presente trabajo demuestra mi experiencia adquirida durante los ocho meses de prácticas preprofesionales en una consultora Boutique de Recursos Humanos de Lima Metropolitana. En este período, he desarrollado las competencias requeridas para optar el grado de Licenciatura en la carrera de Psicología de la PUCP. En este contexto, trabajé las competencias Diagnóstica, Interviene y Evalúa, que fueron detalladas en el documento, y evidenció el logro de objetivos de mi labor como practicante.

En primer lugar, desarrollé competencia Diagnóstica en el proceso de *assessment center*, que ejecuté diariamente en mi centro laboral. Mediante este proceso, conseguí diagnosticar el potencial de las personas derivadas por nuestros clientes. En páginas anteriores, describí el procedimiento y su relevancia para la toma de decisión, pues brinda una visión integral y objetiva de las competencias y habilidades de los participantes.

Por otro lado, para la competencia Interviene me encargué del diseño y la ejecución de una encuesta de satisfacción del cliente. Esto me ha permitido participar directamente en un detalle que no había sido contemplado por mi empresa. Para diseñar la herramienta, planteamos los objetivos, realizamos entrevistas y llevamos a cabo un piloto. Por último, concluimos con el despliegue de la encuesta y el análisis correspondiente de los resultados obtenidos.

Con respecto a la competencia Evalúa, utilicé los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente, para así evaluar una mejorar y proponer un aspecto de mejora a corto plazo, que fue el diseño y presentación de nuestros informes psicolaborales. Para ello, consideré las características de nuestros clientes con el fin de gestionar la información de forma más simple y adecuada para su forma de procesar la información. Al adaptar el contenido, la estructura y el estilo del informe a las características lingüísticas y cognitivas del público específico, se maximiza la claridad y la relevancia del mensaje, lo que facilita su comprensión

y aceptación. Esto promueve la credibilidad del informe y aumenta la probabilidad de que influya en las decisiones o acciones del receptor de manera efectiva.

En conclusión, el período de prácticas me ha permitido lograr una serie de objetivos y desarrollar mis competencias psicológicas como estudiante de la PUCP. Realicé dichas funciones poco tiempo después de la pandemia del COVID-19, por lo que mi trabajo fue netamente remoto. Pese a ello, considero que logré adaptarme de manera adecuada y responder a la demanda debido a mis conocimientos previos y mis recursos internos.



Referencias bibliográficas

- Amador, J. A. (2013). Escala de inteligencia de Wechsler para adultos-IV (WAIS-IV) [Texto guía – Universitat de Barcelona]. Repositorio Institucional – Universitat de Barcelona. <https://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/33834>
- American Psychological Association. (2017). Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct.
- Arenal, C. (2016). Calidad y servicios de proximidad en el pequeño comercio. Editorial Tutor formación.
- Boso, R. (2012). El informe psicolaboral: lineamientos y claves para su confección. Presentado en Segunda Jornada de Intercambio Académico y de Investigación, Universidad Católica Argentina. <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/6056>
- Bruni, P. (2017). La satisfacción al cliente: el valor asociado a una cuidadosa evaluación del grado de satisfacción del cliente con el objetivo de mejora continua, maximización de la competitividad y cumplimiento de los requisitos regulatorios. Thema, 1-10.
- Bueno, J. (2017). Mejores prácticas en el diseño de un programa de NPS. IPSOS View. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2017-11/cx_ipsos_views_2.pdf
- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. Revista europea de formación profesional, (1), 8-14.

- Caballero Pérez, L., Cruz Aguilera, N., y Arias Araus, E. (2020). Procedimiento para medición y mejora de la satisfacción del cliente industrial en empresas de manufactura: caso de una industria de calzado. *Revista Recus*, 5(1), 64-76.
- <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7685077>
- Carvache-Franco, M., Carvache-Franco, W., Macas López, C., y Orden Mejía, M. (2018). Motivaciones, Valoración y Satisfacción del Turista en un destino de Sol y Playa de Ecuador. *Revista Espacios*, 39(13), 3-16.
- Castaño, L. C., & Pérez, N. Q. (2010). Validación del Cuestionario de Creencias Irracionales (TCI) en población colombiana. *Revista de Psicología: (Universidad de Antioquía)*, 2(1), 41-56.
- Chávez, N. U., & Del Águila, L. P. (2005). La evaluación de la inteligencia emocional a través del inventario de BarOn ICE: NA, en una muestra de niños y adolescentes. *Persona: Revista de la Facultad de Psicología*, (8), 11-58.
- Deloitte Consulting. (2018). Gestión de RRHH en América Latina. Compensaciones salariales, perfiles y retos del área en la Región.
- <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24305w/RevisionDeCurso/Gestion%20de%20RRHH%20en%20America%20Latina.pdf>
- Díaz, D. (2020). Assessment center y selección de personal [tesis de licenciatura, Fundación Universidad de América]. Repositorio Institucional – Fundación Universidad de América.
- <https://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/7891>
- Fisher, C. B. (2016). Decoding the ethics code: A practical guide for psychologists.
- Fourie, L. (2015). Customer satisfaction: a key to survival for SMEs? Problems and Perspectives in Management. 13(3): 181-188.

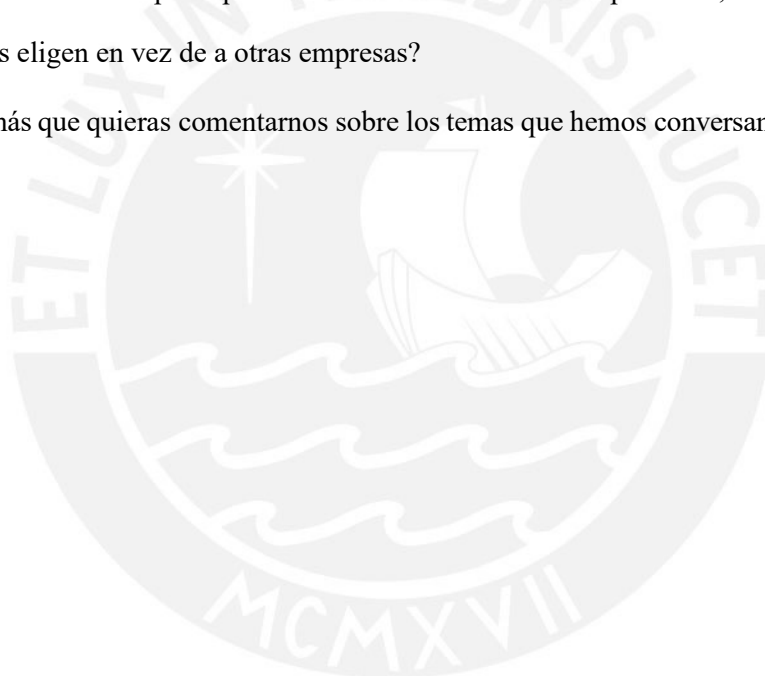
- Gómez Moreno, I. N., Jiménez Díaz, N., & Pérez Cruz, Y. L. (2020). Efectividad y confiabilidad del test BTSA en la selección de personal operativo de la Universidad Cooperativa de Colombia, seccional Bogotá [tesis de licenciatura, Universidad Sergio Arboleda]. Repositorio Institucional – Universidad Sergio Arboleda. <https://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/1689>
- González Bolea, L., Carmona Calvo, M., & Rivas Zapata, M. (2007). Guía para la medición directa de la satisfacción de los clientes. Instituto Andaluz de Tecnología. <https://www.centrosdeexcelencia.com/wp-content/uploads/2016/09/guia-satisfaccion-clientes.pdf>
- Grados, J. (2004). Centros de desarrollo y evaluación. El Manual Moderno.
- Hogan, R. (2002). The Hogan personality inventory. Big five assessment, 329-351.
- HR Latam. (2021). Assessment de Potencial: ¿Cómo medir el potencial en tu organización?
- Kubr, M. (Dir.). (1997). La consultoría de empresas: guía para la profesión (3era ed. revisada). Oficina Internacional del Trabajo.
- Lievens, F., & Thornton, G. (2005). Assessment Centers: Recent Developments in Practice and Research. En Evers, A., Anderson, N., & Smit-Voskuijil, O. (Eds.). The Blackwell handbook of personnel selection (243-264). John Wiley & Sons.
- Lívano, R. (2017). El Informe Psicolaboral. Universidad Continental.
- Marston, W. (1928). Emotions of Normal People. Routledge.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for «intelligence». *American Psychologist*, (28), 1-14.
- Mendieta, C. (2017). Ventajas del Net Promoter Score para la atención al cliente en las empresas de telecomunicaciones [tesis de licenciatura, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional – Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/items/fbbb06cf-0cf1-400a-85e2-40df3f678712>

- Nyadzayo, M. W. & Knajehzadeh, S. (2016). The antecedents of customer loyalty: A moderated mediation model of customer relationship management quality and brand image. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 30(1), 262-270.
- Olaz, A. (2017). Desarrollo metodológico de un Assessment Center basado en un sistema por competencias. *Lan Harremanak*, 24(1), 197-217.
- Pautt, G. (2014). Los Assessment Center: una metodología para evaluar directivos. *REAL (Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo)*, 3(1), 1-80.
<https://www.regent.edu/journal/real-revista-de-estudios-avanzados-de-%20liderazgo/los-assessment-center-una-metodologia-para-evaluar-%20directivos/#author>
- Pincay-Morales, Y. M., y Parra-Ferié, C. (2020). Gestión de la calidad en el servicio al cliente de las PYMEScomercializadoras. Una mirada en Ecuador. *Dominio de las ciencias*, 6(3), 1118- 1142.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7539747>
- Silva-Treviño, J., Macías-Hernández B., Tello-Leal, E., & Delgado-Rivas, J. (2021). La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México. *Ciencia UAT*, 15(2), 85-101.
<https://revistaciencia.uat.edu.mx/index.php/CienciaUAT/article/view/1369>
- Thuoper. (s/f). Utiliza la neurociencia para tomar decisiones de talento.
<https://www.thuoper.com/productos/thuoper-betesa/>
- Vara, A. (2017). Nivel de Satisfacción y Lealtad del cliente y su impacto en la contratación de nuevos servicios de una empresa del sector tecnología de la información en Lima: 2017 [tesis de maestría, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio Institucional – Universidad de San Martín de Porres.
<https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/3085>

Apéndices

Apéndice 1. Guía de entrevista con directivos de la corporación

1. ¿Qué se busca lograr a través de los servicios de nuestra consultora? (¿Qué significa para el cliente, qué imagen debe dejar en el cliente?). ¿Por qué?
 - a. ¿Qué valores esperamos transmitir a través de nuestros servicios? (ejem. flexibilidad).
 - b. ¿Cómo generamos valor a la empresa cliente a través de nuestros servicios?
2. ¿Qué aspectos a lo largo del tiempo les han parecido importantes/clave a seguir mejorando en el desarrollo y puesta en práctica de nuestros servicios? ejemplos
3. ¿Cuáles serían los principales diferenciales con los competidores, las razones por las que nos eligen en vez de a otras empresas?
4. Algo más que quieras comentarnos sobre los temas que hemos conversamos.



Apéndice 2. *Encuesta de satisfacción*

<https://forms.gle/e2PQ21PzYaHasej68>

