

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Facultad de Psicología**



Competencias desarrolladas en el área de  
Reclutamiento y Selección de una empresa líder en  
bebidas a nivel global

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

***Brenda Betzabeth Flores Ayala***

Asesor:

***Luis Alberto Guevara Rojas***


Lima, 2024

## INFORME DE SIMILITUD

Yo, Luis Alberto Guevara Rojas, docente de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis/el trabajo de investigación titulado Competencias desarrolladas en el área de Reclutamiento y Selección de una empresa líder en bebidas a nivel global, de la autora Brenda Betzabeth Flores Ayala, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 9 %. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 12/09/2024.
- 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, 12 de setiembre del 2024.

Apellidos y nombres del asesor: Luis Alberto Guevara Rojas	
DNI: 70024221	Firma 
ORCID: 0000-0001-5520-7402	

## **Dedicatoria**

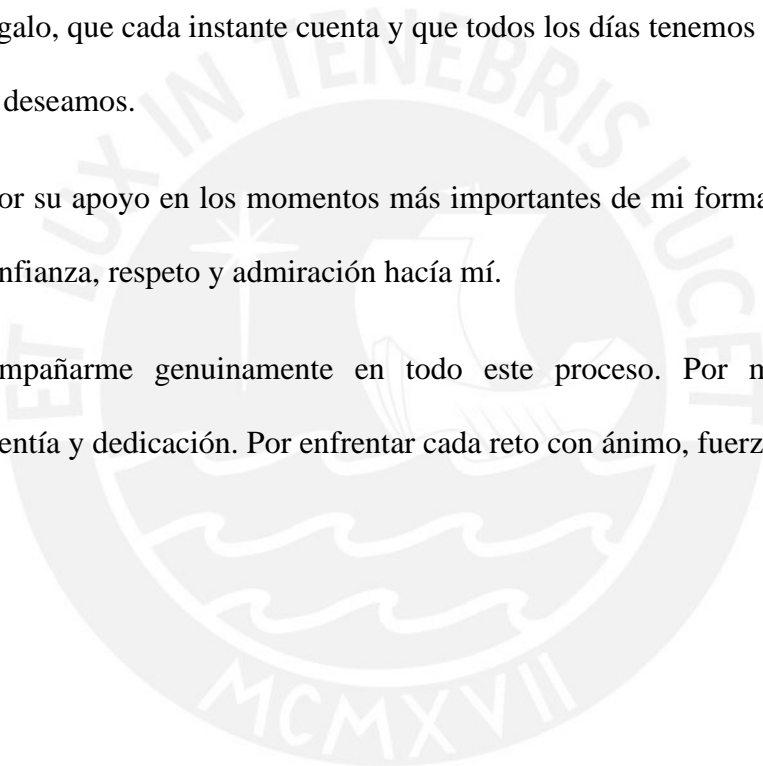
A Dios y a la Virgen María por ser mis guías y soporte de todos mis días.

A mi abuelita, por su amor incondicional y valiosas enseñanzas. Por ser mi persona favorita en el mundo y ejemplo de sabiduría y bondad en mi vida.

A mi madre, por estar a mi lado siempre y enseñarme a celebrarme todos los días. Por ser mi inspiración y ejemplo de fortaleza, amor y valentía. Por ser mi mejor amiga y recordarme que cada día es un regalo, que cada instante cuenta y que todos los días tenemos la oportunidad de crear la vida que deseamos.

A mi madrina, por su apoyo en los momentos más importantes de mi formación profesional. Por su cariño, confianza, respeto y admiración hacía mí.

A mí, por acompañarme genuinamente en todo este proceso. Por mi perseverancia, compromiso, valentía y dedicación. Por enfrentar cada reto con ánimo, fuerza y valor.



## Resumen

El presente informe tiene como objetivo demostrar y documentar el logro de las competencias profesionales requeridas por la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú en una empresa de consumo masivo transnacional. Las actividades desarrolladas durante mi periodo de prácticas pre profesionales se realizaron en el área de Recursos Humanos y se analizaron temas de gestión estratégica en recursos humanos, metodologías ágiles y la teoría de las demandas y recursos laborales. A partir de ello, se realizó un diagnóstico de necesidades en el área donde se identificó la necesidad de trabajar en la satisfacción de los líderes en los procesos de reclutamiento y selección. En consecuencia, se diseñó e implementó diversas acciones como espacios de lluvia de ideas y reuniones estratégicas con todos los involucrados en dichos procesos. Sumado a ello, se realizó una propuesta de evaluación como parte fundamental del seguimiento y efectividad de la intervención realizada.

**Palabras clave:** Proceso de reclutamiento y selección, human centered design, teoría de las demandas y recursos laborales y recursos humanos.

## **Abstract**

The objective of this report is to demonstrate and document the achievement of the professional competencies required by the Faculty of Psychology of the Pontificia Universidad Católica del Perú in a transnational mass consumption company. The activities developed during my pre-professional internship period were carried out in the area of Human Resources and strategic management issues in human resources, agile methodologies and the theory of labor demands and resources were analyzed. Based on this, a needs diagnosis was carried out in the area where the need to work on the satisfaction of leaders in the recruitment and selection processes was identified. Consequently, various brainstorming spaces and strategic meetings were designed and implemented with all the actions involved in said processes. In addition to this, an evaluation proposal was made as a fundamental part of the monitoring and effectiveness of the intervention carried out.

**Keywords:** *Recruitment and selection process, human centered design, theory of labor demands and resources and human resources.*

## Tabla de Contenido

Presentación General.....	1
Actividades realizadas que dan cuenta de las competencias del perfil de egreso .....	2
Competencia Diagnostica.....	3
<i>Descripción de las actividades realizadas que dan cuenta del dominio de la competencia.....</i>	3
<i>Reseña teórica.....</i>	5
<i>Resultados obtenidos.....</i>	10
<i>Reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia.....</i>	12
Competencia Interviene.....	14
<i>Descripción de las actividades realizadas que dan cuenta del dominio de la competencia.....</i>	14
<i>Reseña teórica.....</i>	18
<i>Resultados obtenidos.....</i>	21
<i>Reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia.....</i>	23
Competencia Evalúa.....	26
<i>Descripción de las actividades realizadas que dan cuenta del dominio de la competencia.....</i>	26
<i>Reseña teórica.....</i>	26
<i>Resultados obtenidos.....</i>	29
Conclusiones .....	32
Referencias.....	35

## **Presentación General**

El presente trabajo de suficiencia profesional se fundamenta en el marco de mis prácticas pre profesionales en una compañía líder, a nivel global, de bebidas. Una empresa de aproximadamente cinco mil colaboradores a nivel nacional. Dicha compañía está compuesta principalmente por el área Comercial y de Operaciones, dado que ambas comprenden una cantidad significativa de colaboradores, y porque ambas son la base del negocio. Por un lado, el área Comercial entendida como toda la fuerza de ventas de los diferentes canales de distribución; y, por otro lado, el área de Operaciones comprendida como el proceso indispensable de elaboración de los productos que finalmente son comercializados a nivel nacional. Ambas áreas cuentan con analistas de calidad de vida, quienes son los principales aliados del equipo de reclutamiento y selección, ya que son el canal directo de comunicación con los líderes. Sumado a ello, la compañía también está compuesta por el área de Legal, Marketing, Nuevos Negocios, Business Performance, Auditoría, entre otras.

En esta empresa me desempeñé como practicante pre profesional de Gestión del Talento desde diciembre del 2021 hasta julio del 2022, específicamente en el sub-área de reclutamiento y selección. Mi función principal como practicante fue seleccionar perfiles técnicos y profesionales para diversas áreas de la empresa, pero principalmente para las áreas de Comercial y Operaciones. Es por ello que, mi vínculo laboral con dichas áreas fue de valor por todo el aprendizaje que logré obtener.

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

El presente reporte evidencia el desarrollo de las competencias de diagnóstica, interviene y evalúa solicitadas para obtener el título de licenciatura en Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En función de ello, se presentarán evidencias desde mi rol como practicante pre profesional en Gestión del Talento de una empresa peruana transnacional de consumo masivo.

La gerencia de Talento Humano estaba compuesta por dos Practicantes de Gestión del Talento, dos Analistas de Capacitación, dos Analistas de Selección de personal, una Especialista de Selección y una jefa de Gestión del Talento. Sin embargo, cuando ingresé a trabajar, dicha área estaba en reestructuración, ya que varias personas se retiraron de la compañía y otras fueron desvinculadas, quedando un equipo de 4 personas: una especialista de Reclutamiento y selección, una Analista de Talento Humano y dos Practicantes de Gestión del Talento, con reporte directo al gerente de Talento Humano.

Mi función principal como practicante fue reclutar y seleccionar perfiles técnicos y profesionales para las diversas áreas de la empresa: Comercial, Operaciones, Marketing, Legal, entre otras. Para ello, solo se contaba con una fuente de reclutamiento masivo y la indicación era publicar de manera estratégica las diferentes posiciones para reclutar la mayor cantidad de perfiles. Este fue mi primer reto en el área: buscar e implementar estrategias de reclutamiento adicionales que sean efectivas, gratuitas y sostenibles.

Otro aspecto a mencionar es el flujo de trabajo, pues no se contaba con uno que sea haya estructurado en equipo. De mi parte y de la mayoría del equipo, solo nos enfocábamos en realizar el levantamiento de perfil con el líder a cargo y luego de ello, se avanzaba con los tiempos que se tenía durante la semana laboral, ya que la demanda era exigente. En ese sentido, fue desafiante implementar una organización clara y precisa dentro del equipo que homogenice el flujo de trabajo, siendo este, mi segundo reto.

Finalmente, no se habían generado espacios continuos para dialogar como equipo, compartir estrategias, debilidades y analizar el contexto de alta demanda laboral. Percibí que no nos habíamos detenido, como equipo, a pensar en soluciones efectivas frente al panorama que nos apremiaba. Sino que, en consecuencia, la atención de cada uno estaba en avanzar los procesos que tenía encargado en el menor tiempo posible. Por lo que, proponer y establecer dichos espacios, fue mi último reto a realizar, a beneficio de mi equipo de trabajo y la compañía.

En vista de lo previamente señalado, se presentarán diferentes actividades realizadas en cada una de las competencias, basadas en fuentes teóricas que respalden los resultados obtenidos en cada una de ellas. Así como también, un análisis de autorreflexión de los principales aprendizajes generados desde la identificación de limitaciones, fortalezas y oportunidades de mejora en el área donde me he desempeñado.

### **Competencia Diagnostica**

#### *Descripción de las actividades realizadas que dan cuenta del dominio de la competencia*

En una empresa de consumo masivo, los procesos de selección cambian de acuerdo a las temporadas de ventas. Existen algunos meses donde la demanda es más alta y las ventas, en consecuencia, se ven impactadas positivamente. El periodo comprendido entre octubre y abril está caracterizado por una alta demanda porque el nivel de rotación aumenta, la necesidad de los clientes internos (jefes) se vuelve prioridad y el flujo de selección se ve alterado. Todo esto debido a la campaña navideña y de verano. De mi lado, ingresé a laborar en el equipo de R&S en el mes de diciembre y al mismo tiempo ingresaron cuatro nuevos integrantes. En ese contexto, la mayoría del equipo estaba en proceso de aprendizaje de sus tareas a excepción de la jefa y su especialista, quienes supervisaban a los otros miembros.

Siguiendo con lo anterior, el proceso de reclutamiento y selección no estaba definido completamente por lo cual los clientes internos de las diferentes áreas no comprendían cómo

funcionaba y manifestaban insatisfacción con el mismo en las reuniones de comité. Esto, en conjunto a la significativa cantidad de requerimientos en avance y la expectativa de ser cubiertos a la brevedad, configuraba un entorno laboral retador y demandante.

Bajo ese panorama, el gerente de Talento Humano me solicitó desarrollar una iniciativa para mejorar el proceso de Reclutamiento y Selección con la finalidad de mejorar la satisfacción de los clientes internos de la organización. En ese sentido, el objetivo del presente diagnóstico fue identificar las principales necesidades de los líderes comerciales respecto al proceso de R&S. Del cual, se desprenden dos objetivos específicos: explorar los diferentes aspectos que influyen en la satisfacción de los líderes con el servicio de R&S e identificar qué elementos podrían incrementar la satisfacción de los líderes frente a los procesos de R&S.

Con ello, generé un espacio de reunión con mi gerente para exponerle el objetivo y tipo de diagnóstico que deseaba realizar con algunos líderes; y recibí su retroalimentación para orientar de manera más efectiva y específica los tópicos de la entrevista y dinámica utilizando el mapa de empatía. Dicho espacio con el gerente permitió identificar algunos puntos de mejora en el proyecto. El primero de ellos fue seleccionar a los líderes más críticos (según urgencia de los mismos), ya que ello también iba a ser beneficioso para cumplir con los procesos que estaban en avance.

Segundo, conocer la manera más efectiva para abordar a los líderes, ya que el gerente de Talento Humano había tenido un acercamiento previo con ellos y me brindó algunas recomendaciones puntuales. Por último, iniciar dicho diagnóstico con solo un área en particular, en este caso, el área comercial. Ello, dado el número de requerimientos activos en dicho momento y la cercanía que tenía con ellos, ya que la mayoría de requerimientos que había logrado cubrir, desde mi ingreso, fueron comerciales.

Tomando en cuenta lo anterior, apliqué entrevistas semiestructuradas y el mapa de empatía como instrumentos para el recojo de información. Ambos direccionados con la teoría

de Human Centered Design o Diseño Centrado en la Persona. Decidí entrevistar a cinco líderes comerciales de la compañía para conocer las diferentes necesidades a nivel de diferentes regiones del país. Cabe precisar que, para realizar dichas entrevistas, tuve un consentimiento informado que lo leí al inicio de la misma para asegurarme de contar con ello y guardar confidencialidad de lo que cada uno me compartía. Para iniciar, me contacté con cada líder para agendar un espacio virtual para presentarles a detalle el objetivo del proyecto y las partes de este. Seguidamente, realicé entrevistas semiestructuradas con una duración de 40 minutos donde se abordaron diferentes tópicos, tales como los aspectos claves en el personal que ingresa a la compañía, la percepción de la efectividad de los procesos de reclutamiento y selección, aspectos de mejora para el área e iniciativas que podían ser trabajadas como equipo.

Luego de las entrevistas, para conocer más a profundidad las necesidades, motivaciones y frustraciones de nuestros clientes, apliqué el mapa de empatía, el cual se enfocó en 4 tópicos importantes: primero, las preocupaciones principales de los líderes comerciales frente a su personal; segundo, su percepción del desenvolvimiento laboral del equipo de R&S; tercero, lo que escuchan respecto al mismo a partir de otros líderes comerciales y finalmente, las acciones que realizan frente al contexto que poseen y perciben. Luego de ello, a través de un análisis temático, procesé toda la información obtenida de las entrevistas y del mapa de empatía. El cual, fue presentado al gerente de Talento Humano para identificar y priorizar acciones que impacten positivamente en el área y en la empresa, en su conjunto. Cabe mencionar que el software que utilicé fue excel para determinar dichas categorías.

### *Reseña teórica*

Considerando que en el presente reporte se trabajará la satisfacción de los líderes comerciales frente a un servicio específico que se les ofrece, es preciso desarrollar el concepto del diseño centrado en la persona. Según IDEO (2015), dicho enfoque es una metodología de diseño orientado en la resolución de problemas donde se ubica a la persona en el centro del

desarrollo de la solución, atacando sus principales necesidades. Su propósito gira en torno a la persona como el foco principal durante toda la creación de un servicio, un producto o estrategia que permita resolver de manera innovadora una problemática (van der Bijl-Brower y Dorst, 2017; Liedtka et al., 2018).

Como se mencionó, este trabajo tiene como objetivo incrementar las principales necesidades de los líderes comerciales respecto al proceso de R&S y al utilizar dicho diseño centrado en la persona, se ubicará a los líderes al centro para la ideación y creación de soluciones efectivas y sostenibles en el tiempo. Además, cabe precisar que utilizar la información de ellos brindará data relevante para hacer frente a sus necesidades y problemáticas.

El presente diseño consta de 3 principios que explican a detalle el desarrollo del diseño. Por un lado, la deseabilidad, entendida como aquello que la persona desea que sea resuelto, aquella necesidad que busca que sea desarrollada eficientemente. Por otro lado, la factibilidad, la cual, hace referencia a lo que es logable, es decir, a lo que puede hacer realidad con los recursos y el contexto que se tiene. Y, por último, la viabilidad, la cual, se enfoca en la posibilidad de que se realice la solución, económicamente hablando (IDEO, 2015).

El proceso de una solución centrada en las personas está compuesto por tres fases: escuchar, crear y entregar. La primera fase da cuenta del periodo en el que se recepciona toda la información sobre lo que se desea solucionar. Lo anterior, desde diferentes frentes, perspectivas, anécdotas, expectativas, ideales y todo recurso que sume efectivamente a guiar todo el trabajo que se va a realizar. Lo anterior, con el objetivo de comprender el contexto de la problemática y finalmente lo que desean resolver y qué esperan al final del camino. Cabe mencionar que, en esta fase es importante tomar en consideración la metodología cualitativa de investigación que se utilizará, dado que guiará el proceso.

La segunda fase, crear, tendrá el objetivo de transformar toda la información recopilada

previamente en prototipos, oportunidades y finalmente soluciones que serán desarrolladas según los recursos que se contemplen. En otras palabras, creará un producto de solución para la problemática, la cual debe ser testeada. IDEO (2015) propone que para esta fase se realicen diversas sesiones de lluvia de ideas para desafiar el límite de la creatividad al momento de crear soluciones. La tercera fase, entregar, es aquella en la que se desarrollan las soluciones contemplando diversos aspectos: capacidades necesarias para la realización de la solución, elaboración de un plan económico sostenible, creación de un flujo del proyecto a realizar y los pilotos y evaluación final. En esa fase, el equipo de trabajo se encarga de reunir todos los recursos indispensables para que la solución se realice de manera efectiva.

Según ISO (2019) este tipo de diseño de investigación mejora el bienestar humano, la calidad de vida y disminuye situaciones en las que la salud de las personas se encuentra en riesgo o son vulnerables. En una investigación realizada en el ámbito de la atención médica, se evidenció que este tipo de diseño centrado en la persona permite que se puedan idear estrategias creativas para ellas mismas, dado que son ellas quienes comparten sus necesidades y participan a lo largo de todo el diseño (Melles et al., 2021).

Asimismo, en otra investigación realizada en una fábrica de alimentos en EEUU, se evidenció que el uso del diseño centrado en la persona desarrolló estrategias alineadas a disminuir la alta rotación laboral, insatisfacción, agotamiento, entre otros factores con el análisis de diversas entrevistas que realizaron al personal donde obtuvieron información valiosa para hacer frente a la problemática (Contreras-Cruz et al., 2023). Aquí se puede evidenciar que siguiendo los pasos de las 3 fases explicadas por IDEO (2015) es viable desarrollar estrategias de solución efectivas, ya que la data que recolectan proviene de los mismos involucrados. Y, en consecuencia, la calidad laboral y el bienestar de los trabajadores se ve incrementado por los diferentes temas que se obtienen de las entrevistas realizadas.

Del mismo modo, Biroscak et al. (2018) utilizó las herramientas del diseño centrado en

la persona presentada por IDEO y obtuvo resultados exitosos. Logró desarrollar una solución innovadora en su plan de marketing, brindándole mayor visibilidad a sus productos y en la recopilación efectiva de los comentarios de sus clientes, lo cual generó avances positivos en su rentabilidad.

En esa misma línea y debido a que este proceso se centra en el cliente, utilicé también el Design Thinking como una metodología de trabajo. Como lo señala Muller-Roterberg (2020) este enfoque incluye la participación de diferentes personas para la creación y desarrollo de un producto o solución. En ese sentido, permite que las soluciones que se plantean sean creativas, disruptivas e innovadoras con la información recolectada desde diferentes perspectivas. Las etapas de esta metodología de trabajo son similares al diseño centrado en la persona, dado que en principio observan y empatizan con la situación y realizan preguntas a los involucrados para seguir a la siguiente etapa que es la definición. En esta etapa, se determinan las soluciones con la información recolectada. Luego de ello, como siguiente paso, se diseña la solución con todo lo indispensable para que se realice y finalmente se prototipa y prueba lo anteriormente diseñado (Mootee, 2013; Aguirre et al. 2020; Aguirre, Ferrer y Rojas, 2021).

Sumado a ello, otra herramienta utilizada fue el mapa de empatía, pues se alinea con el enfoque de la solución. Esta herramienta, según Salcedo (2020) fue desarrollada por la empresa XPLANE, empresa de consultoría. Osterwalder y Pigneur (2011) señalan que el mapa de empatía permite conocer de manera más cercana una problemática a través de 4 bloques: lo que piensa y siente la persona, lo que ve, lo que oye y lo que dice y hace. Cabe destacar que la información recolectada de la persona es un recurso vital para el desarrollo de una solución con un valor agregado, ya que es clave para idear y ofrecer un producto efectivo y funcional para ella misma.

El primer bloque del mapa de empatía, lo que piensa y siente, es aquella información que transmite la persona respecto a sus deseos, preocupaciones, miedos, entre otros aspectos

que permitan indagar a profundidad sobre aquel activador que lo motive a buscar una solución al problema. El segundo bloque, lo que ve, da cuenta de todo lo que la persona observa sobre el tema en específico. Su propio accionar, el de sus familiares, amigos, el de las personas en general y lo que ofrece su contexto en función a intentar mitigar la problemática.

El tercer bloque, lo que oye, refiere a todo lo que escucha en su entorno, sea personal, familiar, profesional, entre otros que tengan impacto en la persona y por tanto sea un indicador valioso frente a lo que experimenta como problemática. El último bloque, lo que dice y hace, es la actitud de la persona frente a un tema en específico. Lo interesante en este último bloque es que se podrá evidenciar si la persona tiene impacto sobre los demás y si su accionar guarda sentido con lo que piensa, dice y hace (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Con toda la información recolectada de la herramienta, se analizan diferentes propuestas de valor para la solución a una problemática. Esta, será capaz de satisfacer las necesidades, expectativas, preocupaciones y dolores principales de la persona. Del mismo modo, según García (2019) esta herramienta tiene un potencial significativo, dado que como consecuencia impactará de manera positiva en aquel o aquellos clientes que hayan sido parte durante todo el proceso de la creación de la solución. Cabe destacar que dicha herramienta se ha realizado bajo contextos laborales de manera exitosa. Por un lado, en una empresa distribuidora de productos eléctricos y de seguridad industrial, donde a través de entrevistas a sus principales clientes lograron rediseñar eficientemente su modelo de negocio centrado en el servicio de la empresa y en la creación de un perfil de cliente alineado al nuevo negocio (Zambrano y Zapata, 2015).

Por otro lado, en otra empresa dedicada al negocio creativo se aplicó el mapa de empatía a sus clientes y obtuvieron resultados positivos al diseñar estrategias de mejora. Principalmente enfocadas en el área de marketing, lo cual permitió dar una visibilidad y publicidad alineada a lo que se recogió de las entrevistas a los clientes (Molina, 2017). En ese sentido, es preciso evidenciar la importancia de proponer ideas innovadoras que puedan fidelizar a la persona o

cliente en todo el proceso de implementación de una solución. Como se mencionó, para tener resultados satisfactorios se debe ubicar a la persona en el centro y de esta manera darle prioridad a todo lo que la rodea para el diseño exitoso de una propuesta a una problemática.

### *Resultados obtenidos*

Con el fin de comprender las necesidades de los diferentes líderes comerciales, realicé un análisis cualitativo de las respuestas obtenidas. Específicamente, realicé el proceso de categorización de las respuestas y obtuve los siguientes temas: poco vínculo laboral con el área de R&S, falta de un cronograma de R&S para los procesos y la desorganización del área comercial. Sumado a ello, se encontraron pocos recursos y altas demandas laborales para el equipo de R&S.

Respecto al vínculo laboral, se identificó que los líderes no tuvieron el espacio para conocer al equipo de Reclutamiento y Selección ni formar un grupo de trabajo cercano, el cual les permita conocer más a detalle a los integrantes del mismo y el flujo de trabajo de cada uno. En ese sentido, fue evidente la desconfianza hacia el trabajo del equipo de Reclutamiento y Selección por la nula información sobre los puntos de dolor de este último, tales como, la organización, el tiempo, los pocos recursos y la alta demanda laboral. Aspectos que fueron detallados a mayor profundidad en las entrevistas con los líderes para brindar un panorama completo e identificar estrategias para generar dichos espacios, los cuales serán detallados en la siguiente competencia.

La falta de un cronograma de trabajo para el equipo de R&S, evidenciado por los líderes comerciales, trajo consigo preocupación, ya que ello no les permitía contemplar fechas estimadas de ingreso de nuevo personal y organizarse en función a lo anterior. Inclusive, se identificó que no se contaba con un indicador que determine la urgencia de los procesos para brindar prioridad a algunos sobre otros. Y, de esta manera, avanzar de forma ordenada y eficiente.

Así mismo, otro punto de dolor de los líderes se encontraba en su desorganización de área, dado que, al no contar con el personal, en su mayoría, ejecutivos de ventas, tuvieron que reemplazarlos por supervisores de ventas, acción que no era efectiva porque no existía un seguimiento de los vendedores, pues ello lo realizaban los supervisores. De esta forma, se fueron presentando escenarios desfavorables para el área comercial, perjudicando el crecimiento de la misma y la empresa en consecuencia.

Siguiendo la misma línea, en cuanto a las necesidades del área de Reclutamiento y Selección, se reconoció la poca cantidad de recursos para afrontar la demanda de requerimientos de selección, la necesidad de establecer un cronograma de trabajo y lo importante de contar con una distribución efectiva de perfiles y tareas para cada miembro del equipo. Si bien, se contaba con un orden para asignar procesos solo para los analistas, no se contempló distribuir los procesos, según perfil, para los practicantes, ya que, ellos también realizaban sus propios procesos y apoyaban a los analistas en los suyos. Asimismo, no se tomó en cuenta unificar un cronograma de trabajo, con fechas definidas según perfil, área y región, ya que, al trabajar de manera poco ordenada y heterogénea, algunas regiones del país eran afectadas en personal, en comparación de otras.

Además, se identificó que solo se contaba con una sola fuente de reclutamiento masivo, lo cual no era efectivo para captar la mayor cantidad de candidatos y realizar un filtrado eficiente. Es más, en la temporada de pandemia, debido a sus restricciones, no hubo disponibilidad para realizar entrevistas presenciales, por lo cual se agendaron espacios virtuales. Espacios que no eran efectivos para los procesos masivos, puesto que los candidatos que postulaban, en su mayoría, no sabían cómo ingresar a un link para la entrevista y de esta manera, el número de candidatos se reducía.

Finalmente, realicé una presentación al gerente de Talento Humano donde le presenté todos los resultados y el impacto que ello tuvo en el equipo. Lo anterior, con el propósito de

generar un cambio positivo en el mismo y, en consecuencia, en la empresa. Frente a esto, el gerente me permitió realizar acciones con mi equipo de trabajo y con los líderes. Por un lado, con mi equipo de trabajo, socializando los resultados e identificando los primeros planes de acción y, por otro lado, con los líderes, compartiendo un plan de trabajo que se realizaría con ellos de cara a impactar en su satisfacción respecto al servicio que le brindamos.

### *Reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia*

Desde mi rol como estudiante de la facultad de Psicología en la PUCP, he tenido la oportunidad de aprender a diseñar proyectos y llevar a cabo diferentes diagnósticos de necesidades para diversos cursos. Tales como Diseño y Evaluación de Programas, Psicología y Violencia, Psicología y Desarrollo Integral, Psicología Exclusión e Inclusión Social, Psicología y Salud y Responsabilidad Social Universitaria donde he logrado desarrollar conocimiento teórico sólido y práctico sobre cómo desarrollar un diagnóstico de manera efectiva. No obstante, realizar el presente diagnóstico ha representado un desafío importante en mi formación como psicóloga, dado que apliqué lo aprendido en un contexto laboral real. Contexto donde tuve responsabilidades relevantes para la mejoría de la empresa y donde mi desempeño en el mismo era crucial.

Bajo dicha premisa, el primer aprendizaje durante esta experiencia fue comprender lo necesario de conocer el lugar donde trabajas, ser consciente de las funciones que posees y cómo desde ahí, ser parte del cambio que deseas realizar. Dichas acciones aprendidas a lo largo de mis años en la facultad por la capacidad de análisis, consciencia y perspectiva frente a diferentes contextos. En este caso, aprendí lo clave de ubicar al cliente/usuario en el centro y trabajar en función de ello. Analizando la posibilidad de educarlo o compartir información necesaria para que puedan comprender el otro lado del servicio y lo que hay detrás del mismo. Todo ello enfocado en construir una buena relación laboral con los diferentes clientes de la compañía, conociendo sus necesidades para proponer soluciones innovadoras y acertadas.

Asimismo, el segundo aprendizaje gira en torno a la comprensión del contexto laboral, puesto que la satisfacción de los líderes con el servicio de R&S no siempre sería el esperado por los puntos de mejora en el equipo y la alta demanda laboral. Sin embargo, la priorización y el accionar frente a las principales necesidades de nuestros clientes (líderes) permitirá que esta se encuentre en constante trabajo e incremento. Del mismo modo, se podrá apuntar a ello, si se implementan planes de acción que involucren a ambos equipos: R&S y el área solicitante de personal; ya que, con ello, se creará sinergia para cubrir los requerimientos eficientemente.

Otro aprendizaje fue conocer cómo es trabajar bajo presión y estar en constante análisis de mis principales tareas. Puesto que, desde el primer día de mi ingreso fue un reto conocer el manejo de la empresa y la manera en la cual hacerle frente a la cantidad de procesos que tenía con los pocos recursos para realizarlos. Este aprendizaje potenció una de mis habilidades desarrolladas en la universidad, la cual se resume en el pensamiento crítico y el cuestionamiento constante de mis acciones como psicóloga y la manera en la cual, desde mi rol, puedo sugerir e implementar mejoras.

En ese sentido, tuve la oportunidad de generar espacios de escucha activa y trabajo colaborativo. Asimismo, reforcé mis conocimientos teóricos y prácticos aprendidos en la facultad, reconociendo el potencial que tenemos los psicólogos para crear espacios efectivos donde todos se sientan escuchados, valorados y atendidos. Un espacio donde sea seguro compartir debilidades, necesidades, fortalezas, oportunidades de mejorar, entre otras ideas que estén enfocadas en la mejoría de la empresa.

Sumado a ello, reconozco mi capacidad de liderazgo para tener visibilidad positiva en otras áreas de la compañía, quienes solicitaban ser parte de un proyecto similar donde sus necesidades sean escuchadas y resueltas. Todo ello ha aportado significativamente en mi crecimiento profesional, de cara a seguir liderando proyectos que estén enfocados en el cliente y donde se genere un vínculo de confianza para trabajar en equipo.

Respecto a las limitaciones que encontré durante el desarrollo de esta competencia fue que, en principio, no se tenía el panorama claro de cómo abordar y establecer espacios de reunión con los líderes de la empresa. Específicamente, de qué manera acercarme a ellos y cuál sería el propósito compartido de la reunión. Asimismo, otra complejidad que percibí fue que la mayoría del equipo de reclutamiento y selección era nuevo y nos encontrábamos en una curva de aprendizaje que iba a tomar un tiempo importante para conocer más a detalle el desarrollo de la empresa. Sumado a esto, cuando inicié el diagnóstico la empresa se encontraba en temporada alta, por lo que representaba una temporada compleja para implementar propuestas de mejora. Por último, otra complejidad identificada fue la poca cercanía previa del equipo de reclutamiento y selección con los líderes, pues este punto era sino el más importante de todos para poder generar e instaurar un cambio.

### **Competencia Interviene**

*Descripción de las actividades realizadas que dan cuenta del dominio de la competencia*

En base a lo encontrado en el diagnóstico, junto al gerente de Talento Humano, se realizó un análisis temático con el que se logró identificar acciones concretas que fueron analizadas desde la Teoría de las Demandas y Recursos Laborales. Se reconoció la necesidad de tener un flujo de trabajo y funciones, un vínculo efectivo entre los líderes y el área de R&S y comunicación con los stakeholders que participan en los procesos de selección. Frente a lo mencionado, se planteó como objetivo: generar soluciones y estrategias que atiendan las necesidades de los líderes comerciales enfocados en las fortalezas y oportunidades de mejora del equipo R&S.

Lo anterior, a partir de las siguientes acciones:

1. Rediseñar el flujo de trabajo y funciones: A partir de reuniones de equipo de R&S con el gerente de Talento Humano para la consolidación del flujo de trabajo y las funciones de cada miembro

del equipo.

2. Fortalecer el vínculo entre el área Comercial y R&S: A partir de reuniones con los líderes para que conozcan al equipo de R&S y su trabajo; y, de esta manera se sientan escuchados y atendidos.
3. Idear espacios estratégicos para un proceso de R&S efectivo: A partir de la implementación de espacios estratégicos con los Analistas de Calidad de Vida de cada centro de distribución para que conozcan el nuevo flujo y los nuevos espacios de encuentro semanal de seguimiento.

Cabe mencionar que dichas acciones, que gestioné y lideré, son propuestas desde la Teoría de las Demandas y Recursos Laborales, específicamente desde el rediseño de trabajo, ya que por el contexto de la empresa era necesario modificar los flujos de trabajo y funciones laborales. Respecto a la primera acción, el objetivo fue organizar al equipo de R&S, específicamente en el flujo de trabajo y en las funciones que tendría cada miembro. En primer lugar, me reuní con mi equipo para rediseñar el flujo de trabajo, en el que se discutieron el orden y prioridad de los pasos al momento de recibir un requerimiento de personal.

Previamente, es importante presentar el flujo de trabajo que se tenía, pues, cada requerimiento era recibido de manera aleatoria por llamada o mensaje de WhatsApp, alguno del área de selección enviaba una terna de postulantes y otros solo con referidos, sin un proceso completo de entrevista y finalmente, ingresaban en cualquier día de la semana sin una coordinación previa. Esto último, resultaba en más trabajo porque al no tener fechas establecidas de ingreso, se coordinaba con diferentes personas el recibimiento, onboarding y trámites administrativos casi todos los días. Cabe mencionar que tampoco habían días de cobertura, por lo que se podía cubrir la posición en 1 semana, en 3 semanas como en 1 mes.

Tras la reunión, se estableció que de manera general los procesos deben durar 2 semanas, a excepción de posiciones de alto nivel, como jefes o gerentes. Como primer paso, formalizar el requerimiento de personal a través del correo electrónico colocando en copia a

todo el equipo de R&S y a la analista de calidad de vida a cargo para que todos tengan conocimiento del encargo. Como segundo paso, contactar al líder en mención para que detalle el motivo del requerimiento y la criticidad del mismo. Ello, para tener en cuenta todas las precisiones de la necesidad para saber cómo accionar y qué recursos utilizar para ello. En tercer lugar, compartir como respuesta al correo del requerimiento de personal, el cronograma de trabajo con los tiempos establecidos por tipo de posición. Como cuarto paso, buscar los perfiles en las plataformas de reclutamiento y filtrarlos por antecedentes penales y competencias para el puesto.

Adicionalmente, como quinto paso, entrevistar a los posibles candidatos y tener 1 o 2 grupos de 3 candidatos para presentar al líder encargado. Seguidamente, compartir las diferentes opciones de búsqueda de perfiles con las cuáles se cuenta en el equipo, así como también la manera en la cual se iba a contemplar a los referidos, ya que también pasarían todos los siguientes pasos del proceso. Como séptimo paso, gestionar entrevistas de los finalistas con el líder a cargo. Como octavo paso, enviar a examen médico al candidato seleccionado. Luego de ello, realizar el trámite documentario para el ingreso efectivo a la empresa. Y, finalmente, darle la bienvenida del ingreso en la empresa.

En ese sentido, al contar con un nuevo flujo de trabajo desarrollado en equipo, propuse implementar reuniones quincenales de lluvia de ideas con el objetivo de apoyarnos con propuestas disruptivas de soluciones frente a los principales retos identificados de cada uno durante los días. Así como también, un espacio para compartir logros y nuevas formas de organización para que sume al desempeño del equipo. Dichas reuniones, nos permitieron acercarnos como equipo, brindar apoyo en algún proceso y principalmente compartir como equipo sobre cómo percibimos al área y cómo nos sentimos en ella.

Respecto al examen médico, donde había un cuello de botella, por los tiempos en la cobertura del candidato, realicé una mejora. Generé una reunión con la jefa de Salud

Ocupacional y el personal médico para optimizar los canales de comunicación sobre los resultados médicos de los candidatos y la cantidad de días para tener dicha respuesta. En dicho espacio se estableció que la enfermera del centro médico a las 2:00 pm de cada día actualizará el Excel de resultados para que el equipo de R&S ingrese y contacte a los que están aptos para el proceso de contratación. Ello permitió que el flujo de trabajo sea más ágil para todos.

En cuanto a la segunda acción, el objetivo fue generar un vínculo cercano y de confianza entre los diferentes líderes de la empresa y los miembros del área de R&S para que el trabajo que realicen sea más eficiente por la confianza compartida. En ese sentido, gestioné una reunión virtual vía Google meet con los líderes principales de la empresa para conocernos entre todos. Cada miembro del equipo de R&S se presentó y comentó sobre aquellas cualidades que las caracteriza y qué es lo que más le motiva de trabajar en la empresa; además de precisar qué perfiles específicos reclutaba y cómo desarrollan su trabajo. Seguidamente, cada líder se presentó y comentó algunas peculiaridades de sí mismos con el fin de generar un ambiente cálido y cercano de trabajo. Además, compartieron las necesidades que tenían según el área y sede de cada uno.

Después de dicho espacio de introducción, se expuso a los líderes los diferentes pasos del nuevo flujo de trabajo para que tengan conocimiento de ello. Asimismo, se acordó con ellos que se iba a enviar un estatus gerencial todos los viernes con los procesos activos. De esta manera, se buscó que ellos estén más involucrados en el proceso e informados de su gerencia. De hecho, dicho estatus de seguimiento también tendría un impacto positivo en las reuniones de comité, dado que el gerente de Talento Humano socializaba el estatus de los procesos y los líderes lograban comprenderlo de mejor manera. En esa misma línea, se les comunicó que se implementarían reuniones virtuales semanales (cada jueves) con los analistas de calidad de vida para compartir el estatus detallado de cada proceso. Con ello, todos los involucrados estarían participando.

Tomando en consideración lo anterior, realicé la tercera acción, en la que reuní a todos los analistas de calidad de vida de todas las sedes a nivel nacional de la compañía para comentarles las nuevas actualizaciones. Principalmente, el nuevo flujo de selección, los estatus compartidos de gerencia y las reuniones con cada uno de ellos cada jueves durante la mañana para dialogar sobre cada proceso. En estos espacios estratégicos, la idea es que ellos nos compartan la criticidad de los procesos para darle mayor atención a unos sobre otros, según el contexto de cada sede y de nuestro lado, comentarles cómo lo estamos abordando y las dificultades encontradas. De esta manera, buscar soluciones ágiles priorizando procesos. Por último, señalar que, al ser nuestros aliados estratégicos durante todo el proceso, el trabajo sería más fluido y colaborativo con dicha información compartida.

Todo lo que se ha señalado previamente se pudo ejecutar debido al análisis de las altas demandas y pocos recursos laborales para hacerle frente a las necesidades de la empresa. Por ello, se optó por abordar dicha problemática desde la Teoría de las demandas y recursos laborales; la cual, se enfoca en los aspectos físicos, psicológicos y sociales que experimentan los trabajadores y que requieren de su esfuerzo; así como también aquellos aspectos que pueden ayudarlos a disminuir su carga laboral (Demerouti et al., 2001; Bakker et al, 2007; Hakanen et al., 2006).

### *Reseña teórica*

La teoría de las demandas y recursos laborales consta de dos componentes: por un lado, los recursos laborales y, por otro lado, las demandas laborales. El primero de ellos comprendido como los medios que permiten que los colaboradores logren afrontar sus funciones y retos diarios laborales, todo ello relacionado con la motivación en el trabajo (Demerouti et al., 2001; Bakker et al., 2013; Bakker y Demerouti, 2017; Van Veldhoven et al., 2020). Dado que, si el trabajador posee una serie de recursos laborales que le permiten ser funcional y afrontar los diferentes retos laborales, va a encontrarse más animado para desempeñarse eficientemente en

su centro de trabajo. Asimismo, considerando que los recursos laborales se caracterizan por la autonomía del trabajador y el feedback constante en utilizarlos de la mejor manera, posibilita la reducción de las demandas laborales y el efecto que estas poseen (Bakker et al., 2005; Bakker et al., 2007).

El segundo componente es comprendido como toda la carga o tareas laborales que implican esfuerzos de parte de los trabajadores, los cuales si no son resueltas de manera efectiva resulta en estrés, burnout, presión laboral, desmotivación, entre otros factores que influyen en el rendimiento laboral (Bakker y Costa, 2014; Bakker y Wang, 2020). Lo anterior porque si el trabajador posee una alta carga laboral y no cuenta con los recursos necesarios para hacerle frente impactará en su bienestar y no solo en su vida laboral, sino también, personal del trabajador.

Dicha teoría ha sido utilizada ampliamente en diversas investigaciones, las cuales, vinculan la teoría con el compromiso laboral (Bakker et al., 2007 y Hakanen et al., 2006). Es decir, que al mejorar y optimizar los recursos y demandas laborales, el engagement incrementaría, así como el desempeño laboral. Sumado a ello, se halló que esta teoría tiene un impacto en el crecimiento personal y desarrollo profesional. Pues, si se trabaja desde los recursos laborales para atacar a las demandas laborales, el trabajador puede desarrollar recursos personales que pueden sumar a su desempeño profesional, en su autoeficacia y en el optimismo hacia el logro de sus responsabilidades diarias (Bakker y Demerouti, 2007, Bakker y Demerouti, 2013).

Siguiendo la misma línea, la teoría se utiliza para predecir el burnout, dado que las altas demandas laborales combinado con los pocos recursos laborales tienen un impacto en la salud física y emocional del trabajador (Bakker et al., 2005 y Demerouti et al. 2001). Del mismo modo, también se encontró que la teoría tiene implicancia en el rendimiento laboral, puesto que, este se vería mermado en las funciones que realiza el trabajador si no se encuentra en un

ambiente funcional y adaptado a las necesidades que posee (Bakker et al., 2004).

A nivel de intervenciones realizadas desde la teoría de las demandas y recursos laborales se ha desarrollado lo siguiente: el rediseño de trabajo, el job crafting, formación e intervención basado en fortalezas. En primer lugar, el rediseño de trabajo, entendido como la serie de cambios de estructura, responsabilidades y especificaciones respecto a los roles de trabajo en una organización (Grant y Parker, 2009). Según Bakker y Demerouti (2013) los principales cambios en el rediseño del trabajo impactan en el bienestar, compromiso y desempeño laboral del trabajador por lo que desarrollarlo desde este nivel sería importante a considerar.

En segundo lugar, las intervenciones desde el job crafting se trabajan desde un nivel personal del colaborador. Pues, se ha demostrado que sí el colaborador se plantea metas precisas y las cumple en un periodo de tiempo, estaría reorganizando sus labores y por tanto implementando un nuevo y efectivo diseño de trabajo (Oprea et al., 2019). Además de, reducir sus demandas, al momento de implementar nuevos recursos laborales en su rutina (Demerouti y Peeters (2018).

En tercer lugar, la formación como estrategia de intervención se desarrolla desde un nivel organizacional, dado que los trabajadores tienen la oportunidad de formarse y desarrollarse con el apoyo de su empleador. En ese sentido, es preciso notar que las capacitaciones que reciben los trabajadores van a permitir que estos posean mayor conocimiento y recursos para hacerle frente a sus demandas laborales. Sumado a lo anterior, Demerouti et al. (2011) encontraron que las intervenciones desde esta estrategia impactan positivamente en el compromiso y rendimiento laboral, ya que los trabajadores se encuentran con mayores habilidades técnicas/prácticas que les generan bienestar laboral.

En cuarto lugar, se encuentra la intervención basada en fortalezas, la cual se ubica en el nivel personal del trabajador para atacar sus principales estresores diarios en la empresa en la que trabaja. Según Park et al. (2004) potenciar y desarrollar las fortalezas personales influyen

en la manera en que las personas se sienten respecto a su ambiente laboral, lo que piensan sobre sus principales demandas y cómo finalmente actúan, dado que ello les permite actuar de manera genuina y en sintonía a lo que van trabajando. En ese sentido, se comprende que si el trabajador decide accionar a cada reto laboral desde sus fortalezas, su nivel de bienestar se vería elevado. Esto último, considerando que está tomando en cuenta sus recursos personales para utilizarlos de manera productiva.

Es preciso señalar que en esta intervención se utilizó el rediseño de trabajo, dado que se realizaron diversos cambios en la estructura del flujo del mismo, en las funciones y roles de cada actor dentro del proceso de reclutamiento y selección. En ese sentido, es válido destacar que, con dicho tipo de intervención, los colaboradores poseen un rol más activo, específicamente en organizar y diseñar sus funciones acordes a sus habilidades y necesidades laborales (Wrzesniewski y Dutton, 2001 y Parker y Ohly, 2008). Proporcionando como consecuencia un nivel incrementado en su rendimiento, compromiso y bienestar laboral.

#### *Resultados obtenidos*

Cabe mencionar que las diferentes actividades realizadas dieron resultados positivos en el área de R&S y en la compañía en general. Antes, no se contaba con espacios para conocer al equipo de R&S, ni a los líderes, pues la rutina y carga laboral no lo permitía. Sin embargo, se logró implementar canales de comunicación directa con cada uno de ellos y con los diferentes stakeholders. Por un lado, con los líderes comerciales, conociendo más sobre ellos y sus necesidades en cada sede del país. Así como, con los estatus de los procesos en PPT que se enviaban cada viernes por la tarde, los que brindaban un mejor seguimiento de parte de las gerencias. Lo anterior, resultando en un impacto efectivo y positivo, dado que, en los primeros meses del año 2022, no se contaba con ningún reporte a la semana, pero a mediados de año, se contaban con 4 reportes de seguimiento de R&S a la semana.

Por otro lado, los espacios con los stakeholders fueron necesarios, como con los

analistas de calidad de vida, quienes compartían información importante del lado de R&S como de lado de las jefaturas. Con ellos, se implementaron reuniones de seguimiento cada jueves y el desarrollo en ellas era ágil y efectivo. La duración era de 20 minutos 1 vez a la semana con cada analista a nivel nacional y se utilizaba el tiempo para actualizar los procesos y para idear soluciones juntos a la criticidad de algunos procesos. Acción que no estaba incorporada previamente y la forma de conocer el estatus de los procesos era realizando llamadas diarias con un aproximado de 15 minutos, en el que no se optimizaba el tiempo.

En esa misma línea, las reuniones con el equipo médico permitieron optimizar el tiempo en el proceso de ingreso del candidato seleccionado. Ello, porque anteriormente el tiempo de entrega de resultado médico era de 4 días, lo cual no era útil porque el candidato podía desistir del proceso por la incertidumbre y demora, y en consecuencia el proceso debía iniciar nuevamente. Con dichos espacios y recursos implementados, tales como el seguimiento y entrega de resultados preliminares todos los días por la tarde, se logró reducir el tiempo de cierre del proceso de 4 a 2 días como máximo. En consecuencia, se percibió un aumento en la satisfacción de la experiencia del candidato seleccionado, pues destacaban la fluidez en el proceso y efectividad en el tiempo estimado de ingreso a la compañía.

Como se puede evidenciar, dichos espacios, permitieron un acercamiento laboral que se caracterizó por la empatía, confianza, orden y priorización de actividades. Así como también, la reducción en la demanda laboral en cada miembro tanto del equipo de R&S, líderes comerciales y los stakeholders, pues las acciones realizadas reducían el tiempo en el proceso y se utilizaba mejor los recursos de cada uno. Situación, que como se encontró en el diagnóstico, no existía y, en consecuencia, el trabajo de ambos equipos no era efectivo.

Sumado a ello, resultó funcional rediseñar el flujo de los procesos de reclutamiento y selección de inicio a fin porque anteriormente cada miembro del equipo realizaba el proceso de manera diferente e irregular. Específicamente, al momento de cómo filtrar, dónde filtrar, cómo

comunicarse con los líderes, entre otros pasos fundamentales para una selección de talento humano valioso. Lo anterior, brindó un orden y organización efectiva para la realización de un trabajo de manera eficiente, con compromiso y motivación laboral.

Las sesiones de status implementadas con los líderes permitieron que se socialice el trabajo con los candidatos externos e internos (referidos), dado que se les informó cómo era el flujo de selección y la manera en la que objetivamente se seleccionaba al mejor talento. En ese sentido, dichas reuniones con ellos, donde se educaba al cliente y se co-creaba estrategias de captación de talento, evidenciaban mayor confianza de parte de los líderes comerciales hacia el equipo de R&S. Esto último porque eran asertivos al momento de comunicarse y comprendían los diferentes puntos de vista del reclutador, aceptando argumentos innovadores para realizar un buen proceso de selección.

Finalmente, las reuniones de lluvia de ideas del equipo de R&S, que se realizaban todos los jueves cada 15 días, lograron que el compañerismo y confianza entre cada miembro se incrementara por los diferentes temas que se abordaban. Por un lado, se compartía mayor detalle de los puntos de dolor en cada proceso de cada uno y algunos casos de relacionamiento complejo con los líderes de la compañía. Y, por otro lado, se ideaban soluciones para cada problemática previamente señalada en equipo. Sea por alguna estrategia ideada en conjunto o por la información que cada miembro del equipo tenía debido a su experiencia con cada líder. Principalmente, era un espacio de co-creación, ejecución de soluciones y aprendizaje donde cada integrante del equipo se sentía en la libertad de comentar su punto de vista y refutar cuando fuese necesario.

#### *Reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia*

En los cursos de la facultad, tuve la experiencia de ejecutar programas y proyectos con diferentes poblaciones. Con lo cual, tuve un acercamiento de cómo intervenir desde diferentes problemáticas, con diferente público y la manera en la cual tener una comunicación asertiva y

efectiva con las personas involucradas. Sumado a ello, la facultad si bien no me permitió tener una experiencia de analizar una problemática con diferentes perfiles de profesionales, me preparó para ello, al escuchar asertivamente y debatir los diferentes argumentos de mis compañeros de clase. Espacios, caracterizados por el respeto a la diversidad de opinión, experiencias y expertis por unos temas sobre otros; así como también, pensamiento analítico y capacidad de análisis.

Durante mi experiencia pre-profesional en la compañía, logré potenciar mis habilidades de relacionamiento, priorización, organización y comunicación asertiva para hacerle frente a la necesidad que se tenía. Habilidades fortalecidas a partir de mi capacidad de crear un espacio colaborativo de trabajo con los miembros involucrados. De priorizar mis tareas, estableciendo los recursos necesarios para su desarrollo efectivo y de aplicar una comunicación clara para mantener a todos informados e involucrados en las soluciones propuestas y desarrolladas.

Sumado a ello, considero que el desarrollo de la intervención, principalmente, el rediseño de las funciones de los miembros del equipo de R&S y los acuerdos establecidos, fue una experiencia enriquecedora para mi formación como psicóloga. Pues, logré trabajar y tener resultados efectivos con un equipo interdisciplinario. Desde los líderes comerciales de la compañía hasta con los stakeholders del equipo, siendo profesionales de las disciplinas de marketing, administración, ingeniería, salud, trabajo social y psicología. Con ello, conocí diferentes formas de trabajar, perspectivas y de esta manera enriquecer mi comprensión de la problemática.

Asimismo, potencí mis habilidades de gestión de proyectos, dado que fui la responsable de crear, organizar y liderar los diferentes espacios de reunión; además, de ejecutar las soluciones co-creadas en equipo. Coordinando tiempos, gestionando recursos y funciones para que el orden y la priorización sean las características principales en los procesos de R&S. Además, fortalecí mi habilidad de trabajo en equipo, debido a la co-creación del nuevo flujo de

R&S, el cual, se evidenció en la restructuración de los pasos del mismo. Dicha habilidad, también influyó en mi escucha activa y empatía, las cuales, fueron reforzadas en la comunicación directa con las diferentes áreas y personas involucradas.

Del mismo modo, mejoré mis habilidades de negociación con los diferentes líderes y stakeholders de la empresa para poder llegar a acuerdos como equipo. Puesto que, al ser responsable de las reuniones con los líderes y stakeholders, logré ser flexible y empática con ellos. Me mostré capaz de llegar a soluciones ideadas por todos los participantes de las reuniones, tomando en consideración sus necesidades y expectativas, así como los recursos y demandas que cada uno posee.

Otro aprendizaje valioso obtenido en los diferentes status del equipo de R&S fue que logré ser un agente de cambio activo para los procesos y proyectos que se tenían mapeados a desarrollar. Ello, dado que tuve mayor exposición con los líderes y tenían un referente de mi parte para gestionar reuniones o espacios de retroalimentación. Lo anterior, debido al desarrollo de mis habilidades de liderazgo, colaboración, adaptabilidad, empatía, aprendizaje continuo y resolución de problemas. En ese sentido, potencié mi rol como psicóloga dentro de la empresa brindando puntos de vista creativos centrados en el cliente y necesidad de la compañía, ya que la satisfacción de ambos resultaba beneficiosa para el área de R&S.

Por último, en el desarrollo de la intervención, identifiqué que se pudo adicionar la participación de otros líderes de la compañía. Es decir, no solo contar con líderes comerciales, sino también con líderes de operaciones, de sistemas, entre otros donde existe un vínculo con el área de Reclutamiento y Selección para obtener diversidad de perspectivas sobre nuestro trabajo. Por ello, para futuras intervenciones resultaría provechoso invitar a una variedad de áreas de la empresa a tomar decisiones que impacten positivamente a la mayoría de ellos.

## Competencia Evalúa

### *Descripción de las actividades realizadas que dan cuenta del dominio de la competencia*

Es preciso iniciar esta competencia mencionando que no se ejecutaron las actividades planteadas debido a que mi periodo de prácticas culminó antes; sin embargo, sí se realizó un plan de evaluación. Las actividades que se van a presentar se alinean a la teoría de Human Centered Design, en la que se debe compartir la importancia y objetivo de la evaluación a los clientes, en este caso, los líderes comerciales. El objetivo del plan de evaluación fue medir la satisfacción de los líderes comerciales de los procesos de R&S. Para ello, se identificaron los siguientes indicadores de evaluación: costo, tiempo y calidad en los procesos de R&S; además de la satisfacción de los líderes comerciales frente a dichos procesos.

### *Reseña teórica*

Según la teoría presentada en la primera competencia, Human Centered Design, en la propuesta explicada por (IDEO, 2015) se propone utilizar la fase de evaluación para la presente intervención. Esta, señala que el primer paso es definir por qué se desea evaluar la solución, en este caso, porque ello va a permitir medir el impacto de las mejoras en la satisfacción de los líderes comerciales sobre los procesos de R&S. Como segundo paso, compartir dicho objetivo con el cliente para que todos se encuentren conformes con lo que se va a evaluar. Como tercer paso, evaluar si el equipo que va a medir el impacto es el idóneo. Bajo este panorama, se propone que ambas áreas estén involucradas.

Como cuarto paso, determinar un método de evaluación y herramientas a utilizar. En este contexto serían las reuniones, encuestas e indicadores sobre el servicio entregado. Como quinto paso, utilizar herramientas cuantitativas y cualitativas para que los datos obtenidos sean más sólidos. Y finalmente, como sexto paso, reconocer que la solución entregada puede ser moldeable para su beneficio en maximizar su impacto (IDEO, 2015).

Respecto a la herramienta cuantitativa propuesta, es importante reconocer el objetivo de

la intervención, el cual fue generar soluciones y estrategias que atiendan las necesidades de los líderes comerciales enfocados en las fortalezas y oportunidades de mejora del equipo R&S. En esa línea, el resultado del proyecto estuvo centrado en la satisfacción de un cliente frente a un servicio, por lo que se propone utilizar la escala SERVQUAL desarrollada por Parasuraman et al. (1985).

Según Kotler y Armstrong (2012) y Romero y Chávez (2016), la satisfacción del cliente se caracteriza por la similitud entre las expectativas que este tiene sobre un producto, en comparación a la efectividad percibida. Por lo que, la evaluación de la satisfacción de los líderes comerciales en la compañía estaría enfocada en analizar el punto medio entre las expectativas que poseen frente al proceso de R&S y lo que finalmente reciben del mismo.

Otro aspecto valioso para considerar en este proyecto es la calidad del servicio, pues según Machado (2016) analizar la calidad, es un indicador efectivo para el aumento de la satisfacción de los clientes, la obtención de la eficacia, eficiencia y competitividad en un contexto laboral cambiante. De hecho, existen diferentes estudios que corroboran ello, ubicando a la calidad de los servicios como la clave para el incremento en la satisfacción (Bernal et al., 2015, Ibarra y Casas (2015), Jacob et al., (2017), Aceves et al., (2018) y Pérez (2018).

La escala SERVQUAL consta de ítems que miden la expectativa y percepción de la calidad de un servicio y está conformada por indicadores de calidad, representados en 5 dimensiones: la empatía, la fiabilidad, la seguridad, la capacidad de respuesta y la tangibilidad (Parasuraman et al.,1985). La primera, comprendida como la capacidad para comprender la necesidad del cliente, escuchándolo activamente y mostrando un interés genuino a su necesidad. La fiabilidad entendida como la confianza a partir de la consistencia y desempeño de una acción, lo cual, permite que exista una garantía respaldada y un compromiso de que lo prometido sucederá. La seguridad, caracterizada como la credibilidad de un hecho por acciones previas. La capacidad de respuesta, definida como la disposición constante de adaptarse a

diferentes contextos, siendo efectivos y ágiles. Y, finalmente la tangibilidad, es decir, que el resultado es medible, físico, que tiene un impacto y es aplicable.

Cabe señalar que dicho instrumento se ha utilizado en diferentes estudios, como en negocios (Osejos et al., 2020), en el sector financiero (Ramírez-Asís et al., 2020; Rodríguez, 2014; Berdugo-Correa et al., 2016), sector educativo (Tobías et al., 2020 y Butigué et al., 2023). Para el presente programa, se utilizó la escala likert de cinco, siendo 1 el puntaje menor y 5 el puntaje mayor; y, 4 ítems por dimensión, resultando en 20 ítems en total a analizar.

Otro aspecto a considerar es la importancia de los procesos de Reclutamiento y Selección para las empresas. Según Kaptur (2022), Chila y Verdezoto (2020), Gambino y Pungitore (2020) y Bolaños (2020) los procesos de R&S permiten el desarrollo eficiente de una organización, ya que se trabaja en la búsqueda del capital humano alineada a los propósitos de la compañía. Los indicadores, específicamente en Reclutamiento y Selección, toman un rol prioritario, ya que estos son valores medibles que ofrecen información sobre la efectividad de un producto, proceso o servicio (Villagra, 2016 y Martínez-Hague, 2015).

En ese sentido, el enfoque de Gestión de Recursos Humanos precisa tres indicadores clave de medición al desempeño de los procesos, los cuales son: el costo, el tiempo y la calidad (Cifuentes y Cruz, 2022; Rodríguez et al., 2021). El primero de ellos entendido como los gastos operativos o de reproceso por cubrir una vacante; el segundo, como la cantidad de días para seleccionar al perfil solicitado; y, finalmente, la calidad, como la satisfacción del proceso de reclutamiento y selección por parte del candidato (Cifuentes y Cruz, 2022). En esa línea, considerar dichos indicadores en los procesos de R&S resulta pertinente, dado que el trabajo realizado es medible y ello es útil para el presente trabajo, dado que el objetivo de este está enfocado en mejorar la satisfacción de los líderes en procesos de R&S, donde es vital trabajar en función de potenciar dichos procesos.

### *Resultados obtenidos*

Como se mencionó anteriormente, los indicadores propuestos son el costo, tiempo, calidad y satisfacción. Por un lado, el costo, no se evaluaría pues no hubo ningún tipo de gasto adicional por cubrir, todas las acciones fueron realizadas en coordinación de equipos. Por otro lado, el tiempo, sí se evaluaría comparando el número de días de cobertura del personal anterior con el actual. Sobre el indicador de calidad, sería medido por la encuesta SERVQUAL. Esta mide la calidad de un servicio, por lo que su aplicación brindará información valiosa para medir el impacto de las acciones, eficacia, alcance y sostenibilidad. Así como también, para realizar una evaluación objetiva, reconocimiento las buenas prácticas, identificando áreas de mejora y datos concretos para la toma de decisiones efectivas.

En esa misma línea, se plantea realizar una evaluación de satisfacción de las diferentes reuniones para conocer la percepción de los participantes sobre la estructura, el propósito e importancia, la comunicación clara, la participación, la conformidad de los acuerdos y su experiencia en general. Dicha evaluación se realizaría a través de una encuesta compartida antes de terminar cada reunión a todos los presentes para analizar los datos recopilados e implementar mejoras de ser necesario. Sumado a ello, de manera cualitativa, se propone tener espacios de reunión mensuales con todos los líderes para dialogar sobre las mejoras y oportunidades que han identificado para conocerlas y estar dispuestos, como equipo, a proponer los próximos pasos.

Tras lo anterior, se esperan los siguientes resultados. Primero, en cuanto al tiempo, se espera cubrir requerimientos de personal en un plazo máximo de 15 días, desde ingresada la solicitud. Segundo, respecto a la aplicación de la encuesta SERVQUAL para medir la calidad se espera que los resultados de cada pregunta se encuentren puntuados entre el 4-5, brindando un indicador positivo de la calidad del servicio ofrecido, desarrollado y sostenido. Finalmente, con ambos resultados, se espera que la evaluación de las diferentes acciones realizadas en la

intervención sea positiva, de cara a la satisfacción de los líderes comerciales. Por último, sobre la encuesta de satisfacción, compartida al término de cada reunión, se espera obtener más del 80% de resultados positivos en cuanto a la duración de la reunión, claridad y objetividad de los puntos abordados, participación, comunicación efectiva en los acuerdos y la satisfacción en general.

#### *Reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia*

Uno de los principales aprendizajes de la presente competencia fue la elaboración de una propuesta de evaluación, donde el diagnóstico y la intervención juegan un papel vital para tener una visión más completa de la problemática a tratar. Logré profundizar mis conocimientos sobre la teoría de Human Centered Design y su fase de evaluación, en la que ubicar al cliente también es un pilar fundamental para evaluar eficientemente una solución. Asimismo, reconozco la importancia de tener apertura para presentar diferentes maneras para evaluar un nuevo servicio o solución, tanto cualitativas como cuantitativas. Lo anterior, con el fin de que los clientes sean los protagonistas también de lo que se evaluará y guarde sentido con lo que ellos también desean resolver.

En esa línea, dicha experiencia la desarrollé durante mis cursos integradores de la facultad, que si bien, no fue en el mismo sector, me permitió tener un primer acercamiento en el desarrollo y evaluación de programas. Principalmente aportó en mi comunicación efectiva y habilidad de liderazgo, ya que trabajé con diferentes poblaciones que tenían problemáticas distintas y necesidades particulares. Con ellas, logré comunicar la información de manera ágil y práctica, compartiendo futuros pasos en relación con las soluciones implementadas. Ello potenció mi aprendizaje en la presente empresa, dado que evidencié dichas habilidades en las diferentes reuniones que lideré y reconocí la importancia de contemplar a todas las personas involucradas en un proceso.

La propuesta de evaluación del presente proyecto facilitará conocer los diversos logros

y mejoras en el área de Reclutamiento y Selección, así como también en enriquecer futuras intervenciones para el área, donde se ubique al cliente en el centro de la solución y la evaluación de esta gire en torno al trabajo en su necesidad. Del mismo modo, dicha evaluación, brinda reflexiones interesantes para seguir desarrollando ideas entre las áreas, dado que, al trabajar con profesionales de distintas líneas de carrera, las propuestas de mejora se enriquecen y evolucionan.



## Conclusiones

El presente trabajo posee toda mi experiencia como Practicante Pre Profesional de Gestión del Talento en una empresa de consumo masivo. Experiencia donde logré proponer y realizar actividades con relación a las competencias exigidas por la Facultad de Psicología: Diagnóstica, Interviene y Evalúa. A continuación, se presentarán las principales fortalezas, debilidades y puntos de mejora respecto a dicha experiencia. Todo ello desde un análisis crítico del resultado de cada una de las competencias previamente señaladas y el aporte de la Facultad de Psicología en mi formación profesional.

Mi formación en la facultad, específicamente en los cursos donde desarrollé intervenciones, resultó ser una fortaleza para mi desempeño eficiente como practicante, pues desarrollé mi capacidad de análisis y liderazgo frente a diferentes situaciones. Principalmente, me aportaron cursos como Diseño y Evaluación de Programas, Técnicas de Observación y Entrevista, Psicología y Desarrollo Integral e Investigación Psicológica porque me brindaron los conocimientos y herramientas para conocer a mi población y actuar frente a sus necesidades.

Otra fortaleza notable desarrollada desde mis años universitarios fueron mis habilidades de negociación, comunicación efectiva, empatía, gestión del tiempo y trabajo en equipo. Pues, ello fue reflejado en mi experiencia como practicante donde logré evidenciar dichas competencias al involucrarme y proponer ideas en mejoría de la compañía.

Si bien mi aprendizaje en la Facultad de Psicología impactó positivamente en mi desempeño laboral, hubo información que obtuve desde mi propia investigación. Conceptos que propongo sean desarrollados en la formación universitaria: Design Thinking, Gestión Estratégica de Recursos Humanos, Tendencias en los procesos de Reclutamiento y Selección y Teorías organizacionales donde los psicólogos también tienen una función importante. Pues, ello me hubiera permitido entender de manera más cercana el ambiente organizacional, cómo se opera dentro de cada área y las ventajas que tengo como psicóloga en dicho campo.

Sumado a ello, considero que mi experiencia como practicante tendrá un impacto positivo en mis próximos pasos profesionales, pues he logrado aplicar todos mis conocimientos en un espacio de trabajo donde deseo desempeñarme como psicóloga organizacional. Asimismo, ser líder en los diferentes espacios donde desarrollé mi proyecto, me permitió conocer perspectivas diversas para crear sinergia entre todos, puesto que el objetivo común que se tenía era el crecimiento y desarrollo de la empresa. En esa línea, proponer estrategias de solución frente a una problemática identificada bajo un análisis crítico, me acompañará en mis futuras experiencias, donde desde mi formación como psicóloga seré capaz de generar valor agregado en mis propuestas de mejora.

Otro aspecto significativo en mi formación como psicóloga fue la elaboración del presente informe. Puesto que, la evidencia de las competencias demostradas en las actividades realizadas y propuestas, dieron cuenta de mi capacidad para intervenir frente a la identificación de problemáticas y oportunidades de mejora en mi desempeño profesional. Ello desde mi rol activo como agente de cambio, enfocado en el crecimiento, no solo organizacional de una empresa, sino también, desde el crecimiento personal de su talento humano. En ese sentido, soy consciente del aprendizaje y preparación obtenida en las competencias propuestas desde la facultad, las cuales guiarán mi rol como psicóloga en el mundo organizacional, caracterizado por su entorno dinámico, cambiante y retador.

Por último, como oportunidad de mejora, sería interesante aplicar la intervención en otras áreas para que haya mayor variedad en las oportunidades de mejora para un servicio eficiente de R&S. En ese sentido, la intervención sería más larga y la participación del gerente de Talento Humano tendría que ser transversal para poder socializar el objetivo del proyecto y avanzar hacia una misma dirección. Incluso, puede resultar valioso sumar otras teorías sobre la gestión estratégica del talento y atacar, en paralelo, la problemática de cubrir el personal a tiempo y que este no renuncie. Teorías como Marca Personal de la empresa, Atracción y

Retención del Talento Humano, Employee Experience, Customer Experience, Clima y Cultura Organizacional, entre otras alineadas a mejorar la gestión del talento humano.



### Referencias

- Aceves, T., Silva, S., y Melchor, J. (2018). La calidad de los servicios de una empresa de autotransporte para satisfacer y motivar al cliente. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 8(1).
- Aguirre, E. R., Ferrer, M. D. L. Á., Bustos, B. A., y Méndez, R. E. (2020). UX Design: una metodología para el diseño de proyectos digitales eficientes centrados en los usuarios. *Revista Espacios*, 41(5), 9-40.
- Aguirre, E., Ferrer, M. D. L. Á., y Rojas, C. (2021). La esquematización como estrategia de comunicación visual para una grata experiencia de usuario: un análisis de las aplicaciones educativas virtuales. *Revista Kepes*, 18(23), 219-242.
- Armijos, F., Bermúdez, A. y Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170.
- Bakker, A. B. y Costa, P. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, 1(3), 112-119. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.04.003>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. y Euwema, M. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180. doi: 10.1037/1076-8998.10.2.170
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources theory: Talking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. y Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the Job Demands-Resources model. *European Journal of Work and*

- Organizational Psychology*, 12(4), 393-417. doi: 10.1080/13594320344000165.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. y Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands–Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83- 104. doi: 10.1002/hrm.20004
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. y Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284. doi: 10.1037/0022-0663.99.2.274
- Bakker, A. B. y Wang, Y. (2020). Self-undermining behavior at work: Evidence of construct and predictive validity. *International Journal of Stress Management*, 27(3), 241-251. <https://doi.org/10.1037/str0000150>
- Ballesteros, R. (2013). Evaluación psicológica: conceptos, métodos y estudio de casos. Pirámide.
- Benavides, R., Beltrán, M., Vergara, A. y Pérez, O. (2014). Administración. México: McGraw-Hil.
- Caraballo, N. M. (2007). Recursos humanos y management empresarial. El caso de la satisfacción laboral. *Revista Cuadernos de Ciencias Económicas y Administrativas*, 52, 75-101.
- Berdugo-Correa, C., Barbosa-Correa, R., y Prada-Angarita, L. (2016). Variables relevantes para la medición de la calidad percibida del servicio bancario. *Dyna*, 83(197), 212-221.
- Bernal, I., Pedraza, N., y Sánchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19
- Biroscak, B., Schneider, T., Martínez, D., Loi, Aguado, C. y Bryant, C. (2018). Applying Tools From Human-Centered Design to Social Marketing Planning. *Social Marketing Quarterly*, 24(2), 63 – 73. <https://doi.org/10.1177/1524500418761624>
- Bolaños, A. (2020). Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de

personal. *Revista Biumar*, 4(1), 134-146.

Butigué, S., Gallardo, J. M., Bissio, L. P., y Cassano, V. (2023). Medición de la calidad educativa en un módulo de matemática de la facultad de ciencias económicas de una universidad argentina utilizando SERVQUAL. *Contextos de Educación*, (35).

Chila, J. y Verdezoto, S. (2020). *El puesto de trabajo como expresión de la identidad de los sujetos en el contexto laboral* [Tesis para obtener el grado de Bachiller, Universidad de Guayaquil]. Repositorio Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/50181>

Cifuentes, D. y Cruz, S. (2022). *Desarrollo de un modelo de indicadores para el proceso de reclutamiento y selección en el área de recursos humanos de Munich Re Colombia* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Javeriana]. Repositorio Institucional – Pontificia Universidad Javeriana.

Contreras-Cruz, A., Kirbac, A., Dennett, C. y Daim, T. U. (2023). Human-centered design as a tool to improve employee experience: The case of a US plant-based food manufacturer. *Technology in society*, 73, 102248.

Crespo, M. (2011). *Guía de Diseño de Proyectos Sociales Comunitarios bajo el enfoque del Marco Lógico*. Caracas.

Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. y Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.499.

Demerouti, E. y Peeters, M. (2018). Transmission of reduction-oriented crafting among colleagues: A diary study on the moderating role of working conditions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(2), 209-234. <https://doi.org/10.1111/joop.12196>

Demerouti, E., van Eeuwijk, E., Snelder, M., y Wild, U. (2011). Assessing the effects of a

“personal effectiveness” training on psychological capital, assertiveness and self-awareness using self-other agreement. *Career Development International*, 16(1), 60-81.

Fernández, R (1996) *Evaluación de Programas. Una guía práctica en ámbitos sociales, educativos y de salud*. Síntesis.

Gambino, A., y Pungitore, J. (2020). El concepto de organización: revisitando la obra de algunos autores clásicos. *Técnica Administrativa*, (19) 3.

Garaigordobil, L. (1998). *Evaluación Psicológica. Bases teórico-metodológicas, situación actual y directrices de futuro*. Amarú Ediciones.

García, L. (2019). *Aplicación del mapa de empatía: una herramienta de valor en los modelos de negocio* [Tesis de Licenciatura, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UMNG.

González, M. (2015). *Selección de personal: buscando al mejor candidato*. Alfaomega.

Grant, A. M. y Parker, S. K. (2009). 7 redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375.

Hakanen, J., Bakker, A. y Schaufeli, W. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *The Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513. doi: 10.1016/j.jsp.2005.11.001.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (Vol. 6, pp. 102-256). Mc Graw-Hill.

Hobfoll, S., Johnson, R., Ennis, N. y Jackson, A. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632-643. doi: 10.1037//0022-3514.84.3.63.

Ibarra, L. y Casas, E. (2015). Aplicación del modelo Servperf en los centros de atención Telcel, Hermosillo: una medición de la calidad en el servicio. *Contaduría y administración*,

60(1), 229-260.

IDEO.org. (2015). *Diseño centrado en personas (2da edición)*. IDEO.

IDEO.org. (2015). *The Field Guide to Human-Centered Design (1era edición)*. IDEO.

International Organization for Standardization [ISO] (2019). Ergonomics of human-system interaction – Part 210: *Human-centered design for interactive systems* (ISO Standard No. 9241-210:2019).

Jacob, J., Gené, E., Alonso, G., Rimbau, P., Zorrilla, J., Casarramona, F., Netto, C., Sanchez, P., Hernández, R., Escalada, X. y Miró, Ó. (2017). Informe SUHCAT-5: Comparación de la percepción de la calidad de los servicios de urgencias de Cataluña entre los profesionales sanitarios y sus responsables. *Revista Científica de la Sociedad Española de Medicina de Urgencias y Emergencias*, 30(1).

Kapur, R. (2022). Importance of recruitment and selection in leading to progression of the organization. *International Journal of Information, Business and Management*, 14(1), 159-170.

Kanfer, R., Chen, G. y Pritchard, R. (Eds.). (2008). *Work motivation: Past, present and future*. Routledge.

Kotler, P., y Keller, K. (2012). Dirección de marketing. México: Pearson.

Liedtka, J., Sheikh, A., Gilmer, C., Kupetz, M. y Wilcox, L. (2018). The use of design thinking in the U.S. federal government. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1). doi: 10.5465/AMBPP.2018.74

Machado, M. (2016). *Indicadores para la evaluación de la calidad de los Servicios de Información de Medicamentos* [Tesis de Doctorado, Universidad de Granada]. Repositorio Institucional de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

Martin, R. (2009) *The design of business: why design thinking is the next competitive advantage*. Harvard Business Press.

- Martínez-Hague, P. (2016). Mazabel, César. 2015 Indicadores de recursos humanos y su resultado económico en la empresa. Lima: Centro de Investigaciones de Recursos Humanos. *360: Revista De Ciencias De La Gestión*, 1(1), 210-215.
- Melles, M., Albayrak, A. y Goossens, R. (2021). Innovating health care: key characteristics of human-centered design. *International Journal for Quality in Health Care*, 33(Supplement\_1), 37-44.
- Molina, A. (2017). *Rediseño del Modelo de Negocio de la Empresa Creativos Molimoda Ltda* [Tesis de Maestría, Universidad Eafit]. Repositorio Institucional Universidad Eafit.
- Mootee, I. (2013). Design Thinking for strategic innovation: What they can't teach you at business or design school. Wiley
- Muller-Roterberg, C. (2020). Design Thinking for Dummies. For Dummies.
- Oprea, B. T., Barzin, L., Virga, D., Iliescu, D. y Rusu, A. (2019). Effectiveness of job crafting interventions: A meta-analysis and utility analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 723-741.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1646728>
- Organ, D. y Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Osejos, A. y Merino, J. (2020). Modelo SERVQUAL como instrumento de evaluación de calidad del servicio al cliente, Cantón Jipijapa. UNESUM - Ciencias. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 79-92. <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v4.n4.2020.284>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Deusto.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. y Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Park, N., Peterson, C., y Seligman, M. E. (2004). Strengths of character and well-

- being. *Journal of social and Clinical Psychology*, 23(5), 603-619.
- Parker, S. y Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs: An expanded framework for linking work characteristics and motivation. *In Work Motivation* (pp. 260-311). Routledge.
- Pascual, L., y Chiara, M. (2008). Guía para evaluación de programas en educación. Documentos de la DiNIECE.
- Perea, Ó. (2017). *Guía de evaluación de programas y proyectos sociales*. Plataforma de ONG de Acción Social.
- Pérez-González, J. (2008). Propuesta para la evaluación de programas de educación socioemocional. *Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa*, 6(15), 523-545. <https://doi.org/10.25115/ejrep.v6i15.1285>
- Pérez, M. (2018). Gestión de calidad de servicios en el sector no estatal, una propuesta para el desarrollo local. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Ramírez-Asís, E., Maguiña-Palma, M. y Huerta-Soto, R. (2020). Actitud, satisfacción y lealtad de los clientes en las Cajas Municipales del Perú. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(20), 329-343.
- Rodríguez, V. (2014). Dinero electrónico en Perú: ¿Por qué es importante en la inclusión financiera? *Quipukamayoc*, 22(41), 175-192. <https://doi.org/10.15381/quipu.v22i41.10084>
- Rodríguez, L., Agudelo, C., Ramírez, L., Cortez, D. y Yarpaz, L. (2021). Mejoramiento del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de la Empresa Intermegamundo.
- Romero, A. y Chávez, H. (2016). Evaluación de la satisfacción del cliente y de los costos de calidad del proceso de restauración en la hotelería. *Retos Turísticos*, 14(3), 5 - 10
- Salcedo, J. (2020). *Adentrándonos en el consumidor - Mapa de empatía* [Tesis de Licenciatura, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UMNG.
- Sani, G. y Zamora, B. (2017). *Diseño de manual de procedimientos de mejora para la gestión*

- de talento humano en la empresa Mastersoft S.A, Guayaquil* [Tesis de Licenciatura, Universidad de Guayaquil]. Repositorio Nacional de Ciencias e Ingeniería.
- Sendín, M. (2000). *Diagnóstico psicológico: bases conceptuales y guía práctica en los contextos clínico y educativo*. Psimática.
- Stufflebeam, D. y Shinkfield, A. (1987) *Evaluación Sistemática. Guía teórica y práctica*. Paidós.
- Tobías, M., Fuentes, J., Feriche, I. y Álvarez, F. (2020). Evaluación de la calidad en servicios de educación superior a distancia: escala SERVQUAL y análisis factorial. *Etic@ net: Revista científica electrónica de Educación y Comunicación en la Sociedad del Conocimiento*, 20(2), 306-335.
- Valencia, M. (2018). *Estudio descriptivo de la gestión de talento humano en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional del Organismo de la Comunidad Andina, CAN.
- Van Veldhoven, M., Van den Broeck, A., Daniels, K. y Bakker, A. B., Tavares, S. M. y Ogbonnaya, C. (2020). Challenging the universality of job resources: Why, when and for whom are they beneficial? *Applied Psychology: An International Review*, 69(1), 5-29. <https://doi.org/10.1111/apps.12211>
- van der Bijl-Brower, M. y Dorst, K. (2017). Advancing the strategic impact of human-centred design. *Design Studies*, 53, 1-23. 10.1016/j.destud.2017.06.003
- Villagra, J. (2016). *Indicadores de gestión: Un enfoque práctico*. Cengage Learning Editores.
- Wrzesniewski, A. y Dutton, J. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Zambrano, D. y Zapata, S. (2015). *Rediseño del Modelo de Negocio de la Empresa Ienercom Ltda* [Tesis de Maestría, Universidad Eafit]. Repositorio Institucional Universidad

Eafit.

