

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



**PUCP**

Informe de experiencia en el área de Gestión del Talento y Compensaciones de una empresa privada

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**AUTOR**

Ana Paula Duran Lira

**ASESOR**

Rosa María Luisa Martina Cueto Saldivar

## Resumen

El presente informe tiene el objetivo de describir los logros de aprendizaje alcanzados en las competencias profesionales diagnóstica, interviene y evalúa en el periodo de prácticas llevados a cabo en una empresa privada de Lima Metropolitana. En esta línea, la Práctica Pre-Profesional ha permitido identificar y profundizar en problemáticas organizacionales a través de procesos de Análisis de Necesidades y haciendo un uso ético de herramientas de recojo de información como los cuestionarios, entrevistas y grupos focales. En coherencia a una de las principales conclusiones del diagnóstico, la necesidad de una continua capacitación en la corporación, se diseñaron y ejecutaron programas de intervención para optimizar responsabilidades cotidianas de las jefaturas. El análisis de resultados ha explicitado que los participantes cuentan actualmente con herramientas que les permitan seleccionar al personal adecuado para sus equipos de trabajo haciendo uso de la Entrevista por Competencias, así como también se encuentran capacitados para brindar un Feedback adecuado al personal a cargo. Dicho alcance de objetivos ha sido evaluado a través del diseño y difusión de Cuestionarios Virtuales de Satisfacción; herramienta que se adecuaba con mayor medida a los recursos y necesidades de la empresa. No obstante, como lineamiento de mejora propuesto, se ha implementado un plan de evaluación objetivo que permita dar cuenta del aprendizaje adquirido por los asistentes a dichos espacios educativos. Para ello, se ha diseñado una matriz de evaluación adaptada al enfoque de Marco Lógico en donde se especifican los objetivos, indicadores de logro y fuentes de verificación para cada intervención, lo cual permite determinar el impacto alcanzado.

## Tabla de Contenidos

Actividades realizadas que dan cuenta de las competencias del perfil de egreso .....	1
Competencia Diagnóstica .....	1
<i>Situación a mejorar.</i> .....	2
<i>Reseña teórica.</i> .....	4
<i>Solución planteada.</i> .....	5
<i>Principales resultados de aprendizaje.</i> .....	8
Competencia Interviene .....	9
<i>Situación a mejorar.</i> .....	11
<i>Reseña teórica.</i> .....	12
<i>Solución planteada.</i> .....	14
<i>Principales resultados de aprendizaje.</i> .....	18
Competencia Evalúa .....	19
<i>Situación a mejorar.</i> .....	20
<i>Reseña teórica.</i> .....	21
<i>Solución planteada.</i> .....	23
<i>Principales resultados de aprendizaje.</i> .....	25
Conclusiones .....	27
Consideraciones éticas .....	30
Referencias .....	32
Apéndices .....	37
Apéndice A: Constancia de finalización de Prácticas Pre-Profesionales .....	37

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

### **Competencia Diagnóstica**

El desarrollo profesional en lo que respecta a la competencia diagnóstica, se evidencia en dos responsabilidades principales llevadas a cabo en el centro de prácticas. Ambas han sido realizadas con métodos adecuados y éticos (APA, 2017), en los cuales se han recogido necesidades específicas de la empresa relacionadas a dos fenómenos organizacionales.

La primera actividad corresponde al análisis de necesidades (Pérez-Campero, 1991) para el desarrollo de un Programa de Modalidad Formativa dirigido a estudiantes, el cual estuvo a cargo del área Gestión del Talento y Compensaciones (GTC). Como antecedente a esta propuesta, se encontró que la organización cuenta con un gran número de practicantes que ingresan constantemente para cubrir posiciones de apoyo. Sin embargo, el funcionamiento tradicional de las Prácticas Pre Profesionales en la empresa evidenciaba un bajo alcance en las expectativas que tenían tanto los practicantes respecto a su centro de formación profesional como las jefaturas sobre los estudiantes que ingresaban a sus áreas de trabajo. Por ello, se consideró indispensable realizar un diagnóstico de necesidades con la finalidad de identificar oportunidades de mejora en la selección de practicantes, determinar las acciones que se deben de mantener en el nuevo proyecto formativo en referencia al modelo tradicional, así como también especificar aquellas demandas, motivaciones y necesidades de las jefaturas y practicantes con la finalidad de proponer atenciones y soluciones a estas (DA14).

Para el desarrollo del diagnóstico, las jefaturas del área encargada iniciaron el proceso de planificación y preparación. Es decir, establecieron los objetivos del análisis de necesidades, así como también los instrumentos a utilizar y el cronograma de recojo, sistematización y análisis de información. En esta línea, es importante mencionar que mi ingreso a la empresa fue posterior al desarrollo de la propuesta y simultánea al recojo de data. En este sentido, inicié el periodo de prácticas brindando apoyo y acompañamiento en las últimas sesiones de recojo de información (entrevistas, aplicación de cuestionarios y grupos focales) (DA2; DA15). Sin embargo, la responsabilidad en mis funciones incrementó en el proceso de sistematización y análisis de resultados, en la cual utilicé estrategias de categorización propuestas por el Análisis Temático (Auerbach & Silverstein, 2003) (DA15) que permita generar códigos y realizar a partir de ello un reporte de las principales conclusiones (Otros/Diagnóstico/ Análisis de Necesidades) (DA3; DA14).

La segunda actividad relacionada a la competencia en mención, corresponde a la adaptación de las entrevistas de salida (Chiavenato, 2009) como método diagnóstico de las problemáticas experimentadas en la trayectoria laboral de los colaboradores. Si bien la corporación mantiene un principio cultural que implica la optimización de las prácticas para incrementar las experiencias positivas de los trabajadores, existen diversos fenómenos organizacionales que conllevan a estas puedan tornarse negativas (Ávila, Guerra & Mendoza, 2017). A pesar de ello, la empresa no contaba con un mecanismo permanente de diagnóstico que permitiera registrar tales factores, perdiendo información sumamente valiosa para identificar necesidades en los trabajadores y poder atenderlas. Por ello, se sugirió utilizar las entrevistas de salida para que cubran el análisis de necesidades requerido (DA2) y, de esta manera, adquieran un doble objetivo: cerrar la trayectoria laboral entre el trabajador y el empleador e identificar, en base a la experiencia laboral, problemáticas con respecto al clima, satisfacción y bienestar laboral, motivación, capacitación, desarrollo profesional, promoción de aprendizajes y los posibles limitantes de la corporación que incentivan la rotación laboral (DA7; DA9; DA11).

Aquí es importante precisar que la entrevista de salida, antes de adquirir un aspecto diagnóstico, era realizada a manera de diálogo con una guía de temáticas a desarrollar. En este sentido, la ausencia de un instrumento de recojo de información específico conllevaba a que gran volumen de data se obtenga de manera inconclusa, por lo que consideré relevante elaborar una guía de entrevista de salida semiestructurada, estandarizada y adaptada a los dos objetivos propuestos para este proceso (DA2; DA15) (Otros/Diagnóstico/ Entrevista de Salida). Para ello, me basé en los ejes temáticos generales establecidos anteriormente, en lineamientos corporativos a cumplir tales como el trabajo en equipo, el desarrollo del personal y también en investigaciones de referencias teóricas correspondientes a esta herramienta (Mangia, 2017) (DA15). Asimismo, es importante precisar que también apoyé en la preparación de un ambiente propicio para la entrevista, en la ejecución de esta (DA2), en el registro de la información obtenida, en la sistematización y análisis de resultados (DA3).

### ***Situación a mejorar***

Las actividades desarrolladas como parte del diagnóstico organizacional realizado, han estado sustentadas en una serie de antecedentes y necesidades de la corporación. Con respecto al Programa de Modalidad Formativa, es importante mencionar que la empresa valora la presencia de practicantes en sus áreas de negocio, ya que no solamente son un recurso humano bastante accesible al presupuesto sino que además, son un gran apoyo para la realización de funciones que permiten disminuir la carga laboral a los trabajadores contratados (Arribas,

Casalino, Núñez del Prado, Quispe & Rabines, 2010). De igual manera, los practicantes estiman la oportunidad de aprendizaje que tienen en una organización ya que este centro se convierte en un espacio de nuevas experiencias y oportunidades profesionales (Ameghino, 2018). A pesar de ello, desde el área de GTC percibimos que el espacio dirigido a las prácticas pre-profesionales no estaba respondiendo a expectativas ni de los jefes contratantes ni tampoco de los mismos practicantes. En consecuencia, se tenía una atracción del talento limitada, un indicador considerable de rotación laboral en personal no contratado, inconformidad de los jefes sobre desempeño de estudiantes en formación a su cargo, molestias de los practicantes sobre algunos aspectos relacionados a sus puestos, entre otros.

Efectivamente, una de las causas planteadas para la situación expuesta era que no existía un Programa Formativo planificado y sustentado en aquello que buscaba la empresa en sus practicantes y en lo que buscaban los estudiantes al practicar en la corporación. En este sentido, el periodo de modalidad formativa ofrecido se caracterizaba por ser intuitivo, lo cual conllevaba a no tener en claro los requisitos y necesidades de ambos agentes involucrados. En línea con ello, conversatorios empresariales (ISIL, 2019) advertían respecto a la necesidad de estudiar a profundidad las demandas internas y externas al momento de incorporar nuevo personal en formación a un centro de trabajo, ya que estas cambiaban a lo largo del tiempo y podrían evidenciar incompatibilidad entre lo que se ofrecía y lo que se demandaba en dicho espacio.

Es importante afirmar que, si bien la intención de realizar un diagnóstico de necesidades fue una decisión oportuna para el posterior desarrollo del programa formativo de prácticas, he podido identificar algunos lineamientos de mejora. En primer lugar, para futuros diagnósticos sería oportuno incrementar la muestra para obtener una mayor validez de las conclusiones del fenómeno estudiado. Como se puede ver en la presentación adjunta en el portafolio (Otros/Análisis de Necesidades), existe un gran número de practicantes y jefaturas que podrían ser incluidos como informantes clave. Una recomendación adicional para tener conclusiones más congruentes con la realidad organizacional, es la realización de investigaciones diagnósticas externas a la propia empresa. Ello permitiría conocer con mayor amplitud y profundidad las demandas que tienen actualmente el talento joven y los líderes de las organizaciones (ISIL, 2019).

En cuanto a las entrevistas de salida, la corporación presenta una preocupación constante por generar y mantener experiencias positivas en sus colaboradores; velando por el bienestar, la motivación, el sentido de pertenencia y desarrollo de los mismos. Es por esta razón que la corporación presenta un real interés por conocer la trayectoria laboral de sus trabajadores por lo que estableció espacios de diálogo, denominadas entrevistas de salida, que les permitía

validar aquellas experiencias vividas, específicamente, en los trabajadores que culminaban el vínculo laboral con la empresa.

A pesar de lo mencionado, dichos espacios de diálogo presentaban un único objetivo que era cerrar de manera positiva la relación laboral con el colaborador; generando un ambiente de escucha y empatía respecto a su experiencia (Fuentes, 1994). Sin embargo, se identificó que estas vivencias también explicitaban diversas problemáticas organizacionales tales como la insatisfacción con el clima laboral, capacitación continua, retroalimentación obtenida, remuneraciones, beneficios, entre otros. Debido a que la entrevista de salida no contaba con un instrumento específico que permita profundizar en aquellos fenómenos, había información valiosa que se perdía en el diálogo y registro correspondiente por lo que no se analizaban oportunamente aquellas demandas a solucionar. Es por esta razón que surge la necesidad de reinventar el espacio de entrevistas de salida para que incorporen un nuevo objetivo, el cual corresponde al diagnóstico de problemáticas y necesidades de los colaboradores (DA15). Para ello, fue fundamental adaptar las entrevistas de salida desde el diseño de una guía de recojo de información oportuna con objetivos y ejes temáticos a profundizar (DA3); replantear la ejecución y las consideraciones éticas a seguir; así como también proponer un nuevo mecanismo de registro y análisis de información.

### ***Reseña teórica*** (DA15)

El diagnóstico de necesidades es definido por Pérez-Campero (1991) como un paso previo y sistemático para el desarrollo de cualquier tipo intervención. En efecto, Bausela (2007) afirma que este proceso permite identificar y analizar necesidades en relación a un fenómeno en particular, a partir de lo cual se establece el diseño y la ejecución un plan de acción que responda a la corrección o prevención de las mismas. Esta misma autora (Bausela, 2007) propone dos modelos teóricos que guían la realización de un diagnóstico de necesidades. El primero de ellos, el Modelo de Toma de Decisiones, constituye un plan diagnóstico en donde los que determinan las necesidades y las acciones a realizar son los mismos informantes clave; es decir, aquellos agentes implicados en la problemática a solucionar (Bausela, 2007). Adicional a ello, Witkin (citado en Gairin, 1995) resalta el Modelo de Discrepancia, en el cual las necesidades surgen por una diferencia entre el contexto actual y el ideal. Esto quiere decir que, ante una realidad existen una serie de oportunidades de mejora que deben de ser analizadas para aplicar acciones estratégicas que permitan llegar al ideal identificado.

Por su parte, Vendrell (2002) afirma una serie de pasos que se deben de cumplir para realizar el diagnóstico de necesidades. En primer lugar, se debe definir los objetivos, instrumentos y quiénes serán los informantes clave; aquellas personas que están implicadas en

el problema y podrán brindar información relevante al respecto. En segundo lugar, se procede al recojo de información para lo cual se utilizan diferentes instrumentos tales como opiniones, anécdotas, casos, entrevistas, cuestionarios, grupos focales, la observación, entre otros (Álvarez, Echevarría, Marín, Rodríguez & Rodríguez, 1991). En tercer lugar, una vez que se ha recolectado la data necesaria, se realiza la sistematización de esta, lo cual implica la transcripción de la información para organizarla en categorías que permitan posteriormente un análisis más profundo del fenómeno estudiado. Por último, se extraen conclusiones principales que conlleven a una toma de decisiones para el diseño y ejecución de la intervención o programa.

Como se ha mencionado, los instrumentos para la realización de un diagnóstico pueden ser diversos. Sin embargo, Álvarez et al. (1991) resalta la utilidad de la entrevista para este tipo de procesos. En coherencia a la aplicación de entrevistas de salida para el diagnóstico de necesidades organizacionales, autores sostienen que estas permiten identificar problemáticas o necesidades no cubiertas en la trayectoria de los trabajadores; las cuales podrían tener un rol fundamental en su motivo de salida (Chiavenato, 2009; Maldonado & Samaniego, 2013; Werther & Davis, 2008; Mangia, 2017; Velásquez, 2005). En cuanto a la estructura de este tipo de entrevista, Mangia (2017) ha desarrollado un modelo que indaga en tres principales dimensiones, las cuales son coherentes con la propuesta desarrollada en el centro de prácticas (DA5; DA8). La primera sección, está dirigida a indagar el motivo de salida en donde se espera que el colaborador describa las causas subyacentes a su término laboral. Seguidamente, se profundiza en el componente emocional de la trayectoria del trabajador tales como la calidad de relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo, el desarrollo o no de una identificación con la cultura organizacional, el valor de la empresa en el propio crecimiento personal y profesional, entre otros. Por último, una tercera dimensión evalúa el grado de satisfacción que el colaborador ha tenido en su experiencia. En esta sección, se profundizan aspectos como la remuneración, los horarios estipulados y el cumplimiento de estos, la atención al bienestar del trabajador, la flexibilidad ante situaciones extraordinarias, el clima laboral, la capacitación recibida, entre otros aspectos.

### ***Solución planteada***

Como se ha podido visualizar en las secciones previas, la corporación presentaba la necesidad de explorar problemáticas y oportunidades de mejora en el funcionamiento de sus procesos. Es por esta razón que se implementaron dos actividades diagnósticas con la finalidad de identificar necesidades para una posterior intervención organizacional.

Como primera solución planteada, con respecto al desarrollo de un Programa de Modalidad Formativa para practicantes, se diseñó y ejecutó un diagnóstico el cual tuvo el objetivo de identificar cuáles eran las demandas de los jefes en referencia a sus practicantes como también de los estudiantes en referencia a su centro de prácticas (DA11). Dado que anteriormente no se había realizado un proceso de análisis como el propuesto, los periodos de prácticas regulares en la corporación se ejecutaban de manera intuitiva, lo cual conllevaba al incumplimiento de las expectativas de los agentes implicados. En consecuencia, los reportes evidenciaban baja motivación y satisfacción por continuar el periodo formativo.

El diagnóstico de necesidades en mención estuvo compuesto por tres fases (Vendrell, 2002). En primer lugar, la planificación, en donde se determinó el objetivo principal del diagnóstico, los informantes clave con quienes se recogería la data y las metodologías a utilizar (DA15). En esta línea, se estableció que el diagnóstico tenía el objetivo de identificar las necesidades de los jefes y practicantes para que fueran el sustento y la base del desarrollo de un Programa Trainee. Para ello, se decidió trabajar con los jefes a través de entrevistas y cuestionarios virtuales; mientras que con los practicantes se consideró oportuno la realización de grupos focales (DA2). Una vez seleccionada la muestra de jefes y practicantes así como también realizada la coordinación correspondiente, se llevó a cabo el proceso de recojo de información. Esta etapa se realizó en las instalaciones de la corporación, en el horario laboral y con los métodos mencionados. A partir de ello, se obtuvo información relevante que posteriormente fue organizada y sistematizada en bases de datos en Excel (DA3). Estas matrices de resultados se encuentran adjuntas en el Portafolio (Otros/Diagnóstico/Análisis de Necesidades: Programa Formativo) y evidencian la organización realizada a través de la categorización cualitativa tanto de las respuestas proveniente de entrevistas y cuestionarios como de los grupos focales. Asimismo, detallan el análisis y transformación de dicha información en datos cuantitativos para la generación de gráficos que facilitarían la visualización de los principales resultados.

Por último, como producto final del proceso, se elaboró una presentación en el programa Power Point que permite resumir el proceso de investigación, planificación y resultados obtenidos en el análisis de necesidades (DA3). El contenido se encuentra distribuido en tres secciones, comenzando por la justificación del diagnóstico realizado. Seguidamente, se describe brevemente la metodología utilizada y los participantes del análisis de necesidades. A manera de resultados y conclusiones, se describen gráficamente los ejes temáticos encontrados para cada grupo de informantes, lo cual permite tener un acercamiento más oportuno a las

percepciones y necesidades de los jefes y practicantes en relación con el desarrollo del Programa de Prácticas (DA11; DA14).

Con respecto a la segunda solución planteada, en relación a la necesidad de identificar problemáticas inherentes a los procesos y funcionamiento de la corporación, se propuso la adaptación de la entrevista de salida como una herramienta permanente de diagnóstico (DA15). En efecto, como se mencionó anteriormente, estas entrevistas presentan actualmente un doble objetivo, ya que son un encuentro que permite el cierre de la relación laboral del trabajador con la empresa pero también permite recopilar información respecto a fortalezas y problemáticas identificadas a partir de la propia experiencia.

No obstante, a partir de la propuesta de adaptación para este proceso, surgió un aspecto fundamental a solucionar. En un primer momento las entrevistas de salida no contaban con un instrumento formal que permita recoger información de manera exhaustiva y estandarizada respecto a las problemáticas organizacionales. En efecto, presentaba con una guía de temáticas generales que el entrevistador podría indagar; sin embargo, el recojo de información era general. Es por ello que se desarrolló una guía de entrevista (Otros/ Diagnóstico/ Entrevista de Salida) coherente a los nuevos objetivos de las entrevistas de salida (DA2; DA15), la cual se compone de cinco secciones basadas en temáticas acordadas en el área de GTC, el cumplimiento de pilares culturales corporativos y en base al modelo teórico de Mangia (2017) (DA15).

La primera sección está dirigida a explorar el motivo de salida de cada trabajador/practicante con la finalidad de identificar cuáles fueron las principales causas (ya sean internas o externas al colaborador) para el término de la trayectoria laboral (DA11). La segunda sección busca explorar la relación y comunicación que mantenía el colaborador con la jefatura directa; además, identifica el rol que cumple este último en el desarrollo personal y profesional del trabajador mediante el Feedback y la capacitación brindada (DA9). La tercera sección se compone de aspectos interpersonales y del entorno laboral en donde se asignan preguntas sobre la relación con compañeros de trabajo, la percepción del entorno y del clima laboral (DA11). La cuarta sección de la guía profundiza en el valor que le brinda el colaborador a la empresa como centro de trabajo, así como también su aporte para el desarrollo del talento (DA7; DA11). Por último, la guía de entrevista permite profundizar en aquellas oportunidades generales de mejora en las cuales se debe de trabajar para que la organización sea un óptimo espacio de trabajo (DA11).

Es importante mencionar que, en el último mes de prácticas, se realizó la primera revisión de las respuestas obtenidas en este espacio de cierre laboral y diagnóstico. Ante ello,

el segundo producto adjunto (Otros/Diagnóstico/Entrevistas de Salida) corresponde a la sistematización de la información realizada mediante la estrategia principal de análisis temático (Auerbach & Silverstein, 2003) (DA3; DA15). En este documento Excel, se organizó la información de acuerdo a secciones similares y se generaron categorías de respuesta. A partir de estas, se inició el análisis de información que permite la toma de decisiones sobre las medidas y acciones a poner en práctica para generar un cambio en la corporación. Posteriormente, se procedió a realizar el informe en formato presentación Power Point (Otros/Diagnóstico/Entrevistas de Salida) de las principales conclusiones extraídas del diagnóstico de necesidades (DA3; DA14).

### ***Principales resultados de aprendizaje***

A lo largo de mi carrera he diseñado y ejecutado diagnósticos de necesidades, por lo que mantenía un conocimiento teórico y práctico previo de los pasos a seguir. No obstante, considero que, en el periodo de prácticas, uno de los retos más grandes para el desarrollo de dicha competencia es haber aportado con mi experiencia académica a que estos procesos se planifiquen y ejecuten de la mejor manera posible así como también se analicen oportunamente los resultados derivados. Pues ha sido indispensable adecuar de manera autónoma aspectos teóricos y metodológicos (DA15) aprendidos en un espacio más educativo y controlado como la universidad, a un contexto más real como el laboral.

En esta misma línea, he podido fortalecer aprendizajes relacionados a la elaboración de instrumentos de recojo de información para los diagnósticos realizados (DA2; DA15). En efecto, desarrollar la guía de entrevista de salida fue una tarea que se realizó con aportes del curso de Técnicas de Recojo de Información y Entrevistas pero también con una revisión de modelos teóricos y/o prácticos (Chiavenato, 2009; Maldonado & Samaniego, 2013; Werther & Davis, 2008; Mangia, 2017; Velásquez, 2005) que permitieron aterrizar los conocimientos previos al contexto laboral actual. Un aprendizaje adicional fue el manejo adecuado de los instrumentos y la flexibilidad que se debe de tener para adaptarlos a cada contexto, sin perder la validez de la información recogida (DA2; DA15). Y es que, en los diagnósticos realizados, se han generado momentos de diálogo relacionados a aspectos complejos del ámbito laboral, en los cuales ha sido necesario interponer cuestiones éticas y repensar las preguntas del instrumento diseñado, para no generar algún daño a los participantes. En efecto, muchos de los colaboradores experimentan en estos espacios momentos de rabia, tristeza, incertidumbre, miedo y ansiedad en donde es necesario contar con estrategias que permitan profundizar en las mismas temáticas propuestas pero desde una reformulación de preguntas y/o afirmaciones (DA5; DA7; DA8).

Adicionalmente, un resultado de aprendizaje adquirido en relación a esta competencia es el manejo de la información; específicamente en la sistematización y análisis de resultados (DA3; DA11). Además de realizar un uso ético de la información como respetar la confidencialidad, he logrado fortalecer estrategias que me permiten llegar a principales conclusiones respecto a las necesidades de una población específica en un contexto particular (DA14). Para ello, he utilizado técnicas aprendidas en Investigación Cualitativa, Psicología de la Inclusión y Exclusión Social, Desarrollo Integral como la categorización de respuestas, la elaboración de gráficos, entre otros.

Por todo lo mencionado, considero que he logrado fortalecer y desarrollar habilidades que permiten el uso adecuado y ético de herramientas (DA2; DA15), las cuales me han permitido realizar un análisis de información oportuno para comprender necesidades en relación a fenómenos organizacionales (DA3; DA14). A pesar de ello, me gustaría resaltar dos limitaciones que aún no han podido ser solucionadas en los diagnósticos realizados por lo que son importantes de considerar para futuras propuestas. En primera instancia, una limitante relevante en ambos procesos diagnósticos ha sido el número de informantes clave en las muestras correspondientes. Ello ha conllevado a que la información obtenida no represente oportunamente a toda la corporación por lo que es necesario profundizar en los hallazgos para generar y ejecutar acciones coherentes con las necesidades de los colaboradores y practicantes respectivamente. En segunda instancia, es importante mencionar que, si bien ambos procesos han permitido esclarecer demandas en relación al funcionamiento de la corporación, una limitación es que muchas de las conclusiones extraídas evidencian problemáticas que sobrepasan las responsabilidades de GTC. En este sentido, es fundamental generar un trabajo colaborativo entre las diferentes áreas de trabajo en Recursos Humanos con la finalidad de gestionar acciones correctivas multidisciplinarias y así generar cambios reales en los fenómenos identificados.

### **Competencia Interviene**

El centro de prácticas, a través de su experiencia en el sector de Recursos Humanos, ha percibido la necesidad de intervenir para atraer y retener talento en su centro de trabajo (ITA1). Por un lado, se concluyó que el nombre de la corporación no estaba siendo lo suficientemente reconocido por los profesionales peruanos por lo que era necesario establecer acciones de difusión (Arensburg & Aguado, 2017) (ITA5; ITA7). Por otro lado, se identificó que los colaboradores internos demandaban una capacitación continua (Salum & Prado, 2007) que les permita incrementar conocimientos en relación a sus labores cotidianas dentro de la empresa y así, mantenerse competentes en sus puestos de trabajo.

Como respuesta a la primera problemática mencionada, se desarrollaron las charlas de Marca Empleadora (ManPower Group, 2015) dirigidas a estudiantes universitarios (ITA16). En efecto, diversas fuentes evidenciaban que la corporación era aún un nombre poco conocido en los actuales y futuros profesionales del país. Por ello, desde mi ingreso al área de GTC, apoyé en el diseño, planificación y ejecución (ITA1) de charlas de atracción de talento en diferentes universidades de Lima Metropolitana. Estas tuvieron el principal objetivo de difundir a la empresa como centro ideal de trabajo, incrementando su marca empleadora.

Asimismo, en base a la iniciativa de potencializar permanentemente el desarrollo de los colaboradores y, de esta manera, retener su talento, el área de GTC propuso la elaboración de una serie de capacitaciones que permitan el alcance de ambos objetivos (ITA5; ITA7; ITA15; ITA16). Ante ello, he sido parte del diseño y ejecución de dos principales capacitaciones: Taller de Feedback (Ashford, Blatt & VandeWalle, 2003) y Taller de Entrevistas Efectivas (Alles, 2004; Brumm, Mickelson & White, 2006; Romero, 2016). Con respecto al primero en mención, es importante precisar que en los meses de enero y agosto se lleva a cabo la Evaluación de Desempeño; proceso en el cual el feedback tiene un rol fundamental. Sin embargo, se identificó que dicho proceso no estaba siendo empleado óptimamente por lo que apoyé en el desarrollo de una intervención que capacite a las jefaturas en este proceso de retroalimentación y aprendizaje con su personal a cargo (Asumeng, 2013) (ITA5; ITA7). En cuanto al Taller de Entrevistas Efectivas, este fue desarrollado por la ausencia de preparación que evidenciaban los colaboradores de un área de la empresa respecto a la realización de entrevistas en los procesos de selección para sus equipos de trabajo (ITA7). Ante ello, tuve la responsabilidad de diseñar y apoyar en la ejecución del taller en mención, el cual tuvo el objetivo de generar aprendizajes en relación a la entrevista como herramienta de evaluación de competencias; específicamente, desde la metodología STAR (Brumm et al., 2006) (ITA5).

Es importante precisar que, en ambos casos, pude poner en práctica aprendizajes previos de la carrera de Psicología como también adquirir, a partir de revisiones bibliográficas, nuevos conocimientos que permitieron elaborar espacios educativos acordes a procesos de aprendizaje y desarrollo de los participantes (Craig & Baucum, 2009). De igual manera, he fortalecido habilidades relacionadas al monitoreo (ITA1) de talleres, ya que estuve a cargo del seguimiento de los grupos de trabajo y de la evaluación (ITA1) de satisfacción de los asistentes (Gobierno de Navarra, 2009) (Evpa4/ Evaluación de Talleres/ Encuestas de Satisfacción/ Encuesta de Satisfacción: Taller de Feedback / Encuesta de Satisfacción: Taller de Entrevistas Efectivas) (ITA10).

### *Situación a mejorar*

A partir de lo mencionado anteriormente, se explicitan dos grandes necesidades en la organización, las cuales demandan la realización de intervenciones internas y externas. En primera instancia, se evidenció que la corporación requería potencializar su Marca Empleadora (ManPower Group, 2015). Si bien las subsidiarias que la componen han ganado, por sus años de trayectoria, un reconocimiento como centros laborales ejemplares, la organización como instancia corporativa aún no ha alcanzado dicho posicionamiento. Diversos ejemplos permiten evidenciar la problemática, como el índice de rechazo de profesionales al realizarles propuestas laborales en la corporación; la frecuencia de confusión entre la empresa y otras organizaciones relacionadas a su negocio; el índice de abandono de procesos de selección avanzados por propuestas en otras organizaciones más reconocidas; los bajos índices de postulación; entre otros. En consecuencia, había una pérdida de talento potencial para el staff por lo que se resaltó la necesidad de difundir a la corporación mediante activaciones externas de marca empleadora (ITA7).

A pesar de haber iniciado óptimamente dichas charlas, el monitoreo que realizaba durante cada intervención, me permitió identificar una principal oportunidad de mejora que podría optimizar la llegada al público objetivo. En efecto, identifiqué que la aproximación que se estaba llevando a cabo con los estudiantes universitarios no era la más oportuna según algunos aspectos psicológicos en cuestión de aprendizaje, motivación y desarrollo (Craig & Baucum, 2009; Deci & Ryan, 2000; Roa, 2018) (ITA2). En esta línea, las primeras charlas implementadas seguían una modalidad expositiva y memorística por lo que los participantes tenían un rol pasivo respecto al aprendizaje que recibían. En consecuencia, la autonomía de dichos estudiantes para construir el conocimiento sobre la empresa y sus procesos, a través de recursos cognitivos propios de su edad, no estaba siendo incorporada.

En segunda instancia, al considerar que una de las estrategias en la corporación para retener el talento es el desarrollo continuo de sus colaboradores, existe una necesidad por generar espacios de aprendizaje (ITA5). En efecto, se ha encontrado que la capacitación continua permite a los trabajadores sentirse más competentes en sus prácticas de negocio e influye en su motivación a ser cada vez mejores en su rubro (Godoy, Mira de Paz & Sánchez de Mira, 2016). En esta línea, esta oportunidad de educación continua es considerada una de las características más positivas de la corporación por lo que fideliza a los colaboradores, permitiéndoles la superación profesional (Otros/ Diagnóstico/ Entrevista de Salida).

Adicionalmente, las capacitaciones realizadas presentaban también un sustento relacionado a necesidades contextuales específicas en la organización (ITA7). Como se ha

mencionado, el Taller de Feedback se llevó a cabo semanas previas al proceso de Evaluación de Desempeño cuyo propósito es ejercer un espacio de retroalimentación para una mejora mutua en el alcance de objetivos personales y corporativos. En base a ello, muchos de los líderes de equipos hacían llegar dudas al área de GTC sobre cómo realizar este proceso de manera apropiada y sin generar, en el caso de un feedback negativo, reacciones de malestar en sus empleados. Asimismo, en las entrevistas de salida (Otros/Diagnóstico/Entrevistas de Salida) se había identificado que tanto colaboradores como practicantes no se sentían a gusto con la retroalimentación que estaban recibiendo en dichas evaluaciones. De manera similar, el Taller de Entrevistas Efectivas fue desarrollado por una necesidad específica un área de la organización. Al haber un gran crecimiento del área en los últimos meses, las jefaturas participaban constantemente en procesos de selección, específicamente en las entrevistas laborales. No obstante, muchos de ellos evidenciaban incertidumbre respecto a cómo evaluar competencias en los candidatos, qué estrategia utilizar, qué y cómo establecer preguntas, entre otros.

Si bien ambos talleres fueron planificados de manera conjunta, como psicóloga, puede aportar con ideas que optimizaron la ejecución de los mismos. En primera instancia, al igual que en las charlas de marca empleadora, propuse modificar algunos diseños planteados para las capacitaciones ya que se encontraban basados principalmente en una enseñanza expositiva y, por ende, en un aprendizaje memorístico, receptivo y pasivo. En este sentido, consideré indispensable incorporar propuestas de dinámicas que permitan la participación práctica, de razonamiento, discusión y reflexión de los asistentes; permitiéndoles construir aprendizajes en base a conocimientos, experiencias y reflexiones propias (Viera, 2003) (ITA2; ITA13). En segunda instancia, una vez llevados a cabo ambos talleres, pude percibir la necesidad de contar con un plan de evaluación que resalte los aprendizajes adquiridos por los participantes (Rossi, Freeman & Lipsey, 2004) (ITA1). De esta manera, como se detalla en la Competencia Evalúa, propuse como lineamiento de mejora una evaluación de impacto a incorporar en futuros talleres (EVPA5/Evaluación de Impacto).

### ***Reseña teórica***

Las intervenciones realizadas en el centro de prácticas se sustentan en diversas referencias teóricas relacionadas a contextos organizacionales. Por su parte, respecto a las intervenciones externas, ManPower Group (2015) afirma que existe una creciente competitividad entre los diferentes negocios para atraer al mejor talento humano a sus centros de trabajo. Por ello, las empresas presentan actualmente estrategias que les permiten difundirse de una manera positiva; como son las charlas de Marca Empleadora (Arensburg & Aguado,

2017; Avelló, Gavilán, Blasco & Fernández, 2013; Slack, Orife & Anderson, 2010). En efecto, generar un reconocimiento externo por tener buenas prácticas laborales, valores y consideraciones éticas en sus diferentes procesos, incrementa el interés de actuales y futuros profesionales para pertenecer a una organización como esta (ManPower Group, 2015). Incluso, las personas identificadas con dichas prácticas tienden a desarrollar un compromiso afectivo con la organización por lo que se motivan a participar de procesos que les permitan pertenecer a este lugar de trabajo (Gavilán et al., 2013).

Sin embargo, si bien la difusión de la empresa como lugar ideal de trabajo permite atraer una mayor cantidad y calidad de talento humano, no necesariamente permite retenerlo en el tiempo. Ante ello, Salum y Prado (2007), afirman que una de las maneras de fidelizar al talento reclutado es brindar oportunidades de desarrollo mediante la capacitación continua; siendo esta una de las prácticas más valoradas por los colaboradores de una empresa. En esta línea, es necesario considerar que si bien el ser humano cuenta con periodos sensibles en donde se adquieren y construyen conocimientos con mayor facilidad, las personas buscan aprender de manera constante y en diferentes contextos (Craig & Baucum, 2009). En esta línea, la educación no debe limitarse únicamente a la etapa pre-escolar, escolar y superior, sino que es necesario proveer espacios que permitan construir conocimientos significativos y acordes al contexto cambiante que se vive (Arruda & Ghiggi, 2012; Viera, 2003).

A pesar de lo expuesto, CEB Global (2016) resalta una problemática fundamental de atender en los espacios de trabajo. Dicha organización afirma que actualmente un gran número de trabajadores, pertenecientes a empresas de diferentes rubros, no cuentan con conocimientos actualizados sobre las labores que realizan en sus puestos. Como consecuencia, las funciones se llevan a cabo de manera intuitiva, con estrategias desactualizadas y poco coherentes con los avances del mundo o, incluso, con errores que afectan el alcance de objetivos de la organización (Gestión, 2015). Como consecuencia, los centros de trabajo emplean actualmente programas de capacitación continua para sus colaboradores; con la finalidad de cubrir algunas demandas de entrenamiento.

Con respecto al Taller de Feedback y Taller de Entrevistas Efectivas, ambos responden a esta necesidad de capacitación en procesos que involucran permanentemente las labores de los trabajadores. Por un lado, la retroalimentación forma parte de una de las funciones organizacionales más importantes en Recursos Humanos: la evaluación de desempeño (Arroyo, Aznarán & Ubernes, 2017). En esta evaluación, todas las jefaturas generan diálogos individuales con el personal a cargo con la finalidad de destacar fortalezas y aspectos a mejorar

en su desempeño; brindando, de esta manera, oportunidades de aprendizaje a partir de estos espacios (Asumeng, 2013).

En esta línea, las empresas adoptan diferentes modelos que guían el proceso de evaluación y retroalimentación al personal. En el caso particular del centro de prácticas, el modelo de referencia utilizado para capacitar a los colaboradores es el presentado por Ashford, Blatt y VandeWalle (2003). Este modelo permite tener una visión integral de la retroalimentación, ya que no solamente guía al evaluador en el Feedback a brindar sino que recoge la experiencia relacional entre los agentes implicados (evaluador y evaluado). En este sentido, permite identificar factores que influyen en la efectividad de este proceso para el desarrollo del trabajador; como por ejemplo, la confianza en el evaluador, el ambiente en donde se brinda el feedback, las palabras utilizadas y el comportamiento no verbal del evaluador, entre otros (Hanser & Muchinsky, 1978).

De igual manera, el Taller de Entrevistas Efectivas se realiza por el rol activo que presentan las jefaturas en los procesos de selección para sus áreas de trabajo; específicamente en las entrevistas laborales (Alles, 2016). En la actualidad, la metodología más utilizada en esta etapa de selección es la evaluación por competencias, ya que permite identificar aquellas habilidades blandas, técnicas y prácticas que presenta el candidato y que permitirán el desempeño laboral esperado en su puesto de trabajo (Romero, 2016). En esta línea, el marco teórico referencial para la capacitación en mención fue el Modelo STAR (Brumm et al., 2006). Este modelo permite realizar preguntas sobre roles y acciones asumidas en situaciones específicas de la experiencia pasada del postulante, lo cual conlleva a predecir el desempeño, comportamientos y actitudes que podría replicar el candidato en la presente oportunidad laboral (Alles, 2016; Brumm et al., 2006).

### ***Solución planteada***

A partir de las necesidades descritas anteriormente, se desarrollaron dos tipos de intervenciones grupales (ITA16). La primera de ellas corresponde a charlas de Marca Empleadora (ITA7) (ITA16/Charlas: Marca Empleadora), en las cuales se propuso como objetivo principal difundir las prácticas y reconocimientos de la corporación en futuros y actuales profesionales. Ello con el propósito de generar un mayor interés en los asistentes para que postulen a las oportunidades laborales y programa de prácticas de la corporación (ITA2).

En esta línea, desarrollé una serie de productos que corresponden a las etapas de planificación, diseño y ejecución de las charlas de difusión. El primero de ellos es el diagrama de Gantt (ITA16/Charlas: Marca Empleadora) (ITA1) el cual permitió establecer un cronograma de las acciones a realizar en el proyecto de atracción del talento (Besner & Hobb,

2008; Medina, 2010). En este sentido, se especificaron los espacios destinados a la selección de objetivos y metodologías, el desarrollo del contenido y actividades, el diseño final de presentación, la coordinación con las universidades y las fechas exactas de ejecución de las intervenciones. Como se puede observar en el diagrama, en el mes de Julio se inició con la propuesta de Marca Empleadora por lo que GTC realizó una primera lluvia de ideas para seleccionar los principales ejes temáticos a desarrollar en estos espacios; teniendo como punto de partida el propósito de intervención: atraer mayor cantidad y calidad de talento a los puestos de trabajo dentro de la empresa.

En agosto, al iniciar mi periodo de prácticas, adquirí cuatro funciones principales en el proyecto en mención. La primera de ellas fue la revisión y optimización del contenido y diseño final para las charlas. De esta manera, desarrollé una presentación con tres temáticas: introducción de la organización corporativa; la propuesta de Programa de Modalidad Formativa a partir del diagnóstico interno realizado; y las etapas de Reclutamiento y Selección llevado a cabo en la corporación (ITA4: ITA5; ITA7; ITA13, ITA16). Respecto a esta última sección, se consideró importante establecer un espacio informativo, de diálogo y consejería con los asistentes; con la finalidad de disminuir la incertidumbre y ansiedad inherentes a los procesos de selección (Jara, 2019) (ITA4). Asimismo, tuve la total responsabilidad de presentar la propuesta de intervención a las universidades seleccionadas y coordinar las fechas de ejecución. En esta línea, apoyé en la realización de las intervenciones y, por último, como parte de la propuesta de intervención apoyé en la optimización de Currículums Vitae de los asistentes a través de la revisión, retroalimentación y devolución de los documentos (ITA4).

En cuanto a la metodología implementada (ITA1), es importante mencionar que en un principio se había acordado realizar una charla únicamente expositiva en la cual los asistentes mantengan un rol pasivo y receptivo de la información (Roa, 2018). Si bien esta sección informativa se mantuvo especialmente en la introducción a la corporación, resalté la necesidad de implementar espacios de discusión, reflexión y metacognición en las siguientes secciones. Ello con la finalidad de que los estudiantes puedan tener un rol activo en la construcción del conocimiento práctico para una óptima participación en procesos de selección de la corporación (ITA13). Asimismo, respecto a la evaluación empleada para las charlas de Marca Empleadora, esta fue una función compartida con las universidades intervenidas. Por un lado, los centros de estudio desarrollaron un plan de evaluación que midiera la satisfacción de los estudiantes participantes. Por otro lado, desde el área de GTC se propuso el desarrollo de indicadores que permitan visualizar un incremento de postulaciones en aquellas universidades visitadas a partir del 2020.

El segundo tipo de intervención corresponde al ámbito de la educación continua en la corporación (ITA2; ITA5). En esta línea, se desarrollaron dos talleres para capacitar a los colaboradores respecto a procesos de retroalimentación y evaluación mediante entrevistas laborales. Por su parte, para el desarrollo del Taller de Feedback, elaboré una matriz de diseño de intervención en la cual se especificaron los objetivos, actividades, recursos requeridos y responsables para cada acción a realizar (ITA1). Este producto permitió tener una visión general de la propuesta, la cual fue fundamental para una adecuada intervención. Asimismo, como insumo principal de la capacitación, elaboré una presentación en Power Point (ITA16/Capacitaciones/Capacitación: Feedback), la cual fue utilizada como una guía de contenidos y etapas del taller (ITA13).

En esta línea, el Taller de Feedback estuvo compuesto por cuatro secciones. La primera de ellas fue principalmente informativa ya que profundizaba en aspectos teóricos de la retroalimentación tales como definiciones conceptuales, su importancia y ventajas de realizarlo dentro de una organización, así como también los factores que influyen en las reacciones manifestadas por el personal que lo recibe (Ashford, Blatt y VandeWalle, 2003; Rodríguez del Tronco, Rodríguez del Tronco & Vico, 2017; Zeus & Skiffington, 2000). En segundo lugar, se estableció una sección de conocimiento práctico respecto al proceso de retroalimentación. En esta se buscó que los asistentes reflexionaran y compartieron su experiencia en los procesos de Feedback brindados anteriormente y, a partir de estos conocimientos, elaborar de manera participativa una guía práctica de retroalimentación. Es importante precisar que en esta sección se utilizó como referencia el Modelo Before establecido por Rodríguez del Tronco y colaboradores (2017), el cual establece los aspectos a considerar al momento de brindar un feedback adecuado. En tercer lugar, se llevó a cabo el Role Playing mediante la metodología *Learning by Doing* (Tabak & Lebron, 2017) en el cual los participantes ponían en práctica los conocimientos aprendidos en situaciones hipotéticas (ITA13). Por último, se realizó una sección informativa respecto a la Evaluación de Desempeño; teniendo en consideración que es un proceso en constante innovación que genera aún dudas en los nuevos colaboradores con personal a cargo.

De igual manera, para el Taller de Entrevistas Efectivas elaboré la matriz de planificación en la cual se especificaron los objetivos, actividades, recursos y responsables de las tareas a desarrollar durante la intervención en mención. Es importante precisar que el Taller de Entrevistas Efectivas mantuvo un método participativo en el cual los colaboradores fueron los principales actores en la construcción de aprendizajes; mientras que el facilitador brindaba una guía en todo el proceso y complementaba los aportes con conocimiento teórico y

profesional (Montero, 2006). En este sentido, en cada etapa del taller, los asistentes tenían un espacio para reflexionar y discutir grupalmente sobre las propias experiencias previas de entrevista y a partir de ellas construir aprendizajes profundos (Fasce, 2007).

Asimismo, como recurso material, elaboré una presentación en Power Point, la cual fue un insumo fundamental para guiar el desarrollo de las cuatro secciones del taller (ITA13) (ITA16/ Capacitaciones/Capacitación: Entrevistas Laborales). En primer lugar, se revisó integralmente el flujo de Reclutamiento y Selección en la corporación y se determinó el rol activo de las jefaturas solicitantes en las diferentes etapas del proceso (Alles, 2016). En segundo lugar, se conceptualizó la entrevista como herramienta de evaluación por competencias y se discutió grupalmente la propuesta metodológica STAR para este propósito (Alles, 2004; Brumm et al., 2006). En tercer lugar, se realizó de manera colaborativa una guía práctica para la óptima realización de entrevistas laborales; teniendo en consideración pautas como las consideraciones éticas, el rapport, la preparación del evaluador, entre otros (Alles, 2004). Por último, se llevó a cabo una sección práctica mediante el Role Playing (Tabak & Lebron, 2017), en la cual los participantes ponían en práctica los nuevos conocimientos en situaciones hipotéticas de evaluación a perfiles diversos de postulantes. Luego de ello, los observadores brindaban una retroalimentación para optimizar la práctica.

Un producto adicional elaborado para la capacitación de entrevistas efectivas fue el cuaderno de trabajo (ITA13) (T16/ Capacitaciones/Capacitación: Entrevistas Laborales). Esta propuesta la realicé para que los asistentes se lleven una guía efectiva que resuma los principales aprendizajes de la capacitación, lo cual podría ser de gran utilidad en la participación de futuras entrevistas laborales. Es importante resaltar que el cuaderno de trabajo mantuvo el diseño visual y estructuración expuesta en la presentación Power Point durante la capacitación; ello con el propósito de facilitar el recuerdo de la información construida en dicho espacio. Sin embargo, se debe precisar que esta herramienta también empleaba secciones en las cuales los aprendices debían de interpretar y sintetizar la información elaborada colectivamente en los espacios de discusión, reflexión y debate. En este sentido, ambas estrategias facilitarían el aprendizaje profundo del proceso de entrevista laboral (Díaz & Hernández, 1999; Fasce, 2007).

Adicionalmente, tanto en el Taller de Feedback como el de Entrevistas Efectivas estuve a cargo de diseñar y ejecutar el plan de evaluación de satisfacción de los colaboradores (ITA1). Como se detallará posteriormente, elaboré la encuesta virtual para este proceso así como también desarrollé estrategias de difusión y sistematización de los resultados correspondientes (EVPA4/Evaluación de Talleres/Encuestas de Satisfacción/Capacitación de Feedback).

### ***Principales resultados de aprendizaje (ITA11)***

Cada una de las responsabilidades atribuidas en el desarrollo de charlas y capacitaciones (ITA16), me ha permitido fortalecer habilidades en relación a la planificación, diseño y ejecución de intervenciones que conllevan a un cambio en el conocimiento y actitudes de un grupo específico de personas (ITA5). Me gustaría mencionar, en primera instancia, un resultado de aprendizaje bastante relacionado a la competencia diagnóstica pero fundamental para la intervención: la identificación adecuada de necesidades. En efecto, tener un conocimiento del contexto, el público objetivo y sus demandas conllevan a desarrollar intervenciones con objetivos y fundamentos claros.

Asimismo, las charlas de atracción del talento (ITA4; ITA7), específicamente, me brindaron la oportunidad de generar herramientas de planificación, como el diagrama de Gantt (ITA1) el cual fue indispensable para la división de roles, coordinar las tareas y etapas del proyecto, así como establecer fechas de cumplimiento. Sin embargo, el diseño y uso de esta herramienta fue también un reto, ya que dividir acciones para un objetivo común en el equipo implicó conocer los tiempos, recursos, habilidades y fortalezas de cada miembro con la finalidad de asignar responsabilidades y tiempos coherentes. Asimismo, a partir de esta labor es que conocí en la práctica la importancia de planificar el diseño y la ejecución de intervenciones, ya que sin este paso previo no se tendría la visión global del proyecto que fue fundamental para tomar decisiones y tampoco se tendría una claridad de roles necesaria para el trabajo en equipo.

Por su parte, apoyar en el diseño y ejecución de las intervenciones conllevó a que aprendiera a proponer y aplicar metodologías y dinámicas acordes a procesos de aprendizaje y desarrollo del público objetivo (ITA13). En esta línea, he fortalecido mis habilidades de manejo de grupo en las cuales he sabido establecer estrategias para retar los procesos cognitivos de los asistentes: atraer su atención, llevarlos a un proceso de reflexión, discusión, metacognición, creatividad, toma de decisiones y razonamiento lo cual ha permitido generar conocimientos significativos sobre las temáticas expuestas. Adicionalmente, un resultado de aprendizaje importante en la intervención fue la elaboración de un plan de evaluación que brinde resultados respecto al trabajo realizado (ITA10). Como se puede visualizar en el portafolio (EVPA4/Capitaciones/ Feedback/ Entrevistas Efectivas) y con mayor detalle en la siguiente sección, he podido llevar a cabo de manera autónoma el plan de evaluación de satisfacción de los talleres realizados.

## **Competencia Evalúa**

Durante el periodo de prácticas, participé en dos propuestas relacionadas a la competencia en mención. Por un lado, diseñé y ejecuté un plan de evaluación de satisfacción de los talleres brindados a los colaboradores de la corporación (EVPA4). En efecto, el área de GTC tenía la necesidad de evaluar una de sus funciones principales: la capacitación de personal. Ello con el objetivo de obtener indicadores que evidencien los resultados alcanzados y sustenten la continuación del presupuesto y tiempo invertido en estas. Sin embargo, el plan de evaluación debía de ser coherente con características tanto de la organización como también de los participantes; siendo los principales aspectos el tiempo limitado y la participación voluntaria a estos espacios de educación continua (Hernández, 2003).

Ante ello, se seleccionó como método la evaluación de satisfacción (EVPA2), ya que permitía no solamente obtener información de manera rápida y sencilla a través de un cuestionario virtual, sino que también permitía recoger la percepción de los asistentes respecto al contenido y metodología, aprendizajes adquiridos, oportunidades de mejora; lo cual nos permitiría predecir la continuidad de participación en los talleres futuros (Gobierno de Navarra, 2009; Hernández, Díaz & Arrondo, 2011) (EVPA1).

Es importante mencionar que, a mi ingreso al centro de prácticas, esta encuesta estaba en proceso de diseño por lo que apoyé en la elaboración del instrumento; específicamente, en la propuesta de preguntas e instrucciones, la clasificación por temáticas así como también en toma de decisiones respecto al modo de aplicación (Gobierno de Navarra, 2009) (EVPA3). De igual manera, fui responsable de la ejecución, difusión y seguimiento de las encuestas realizadas una vez culminados los talleres tanto de Feedback como de Entrevistas Efectivas (EVPA4/Encuestas de Satisfacción). A su vez, recopilé las respuestas para sistematizarlas en categorías cualitativas y datos cuantitativos (Auerbach & Silverstein, 2003) que permitan tener una visión general de los alcances logrados para el posterior análisis y presentación a la jefatura del área.

Por otro lado, a partir del análisis e informe de resultados del plan de evaluación de satisfacción (EVPA5/Evaluación de Impacto), establecí lineamientos de mejora para incorporar una evaluación de impacto lo cual permitiría tener información integral sobre los alcances de las capacitaciones realizadas (Rossi, Freeman & Lipsey, 2004). En efecto, al profundizar en el plan que se llevaba a cabo culminados los talleres, pude dar cuenta que, si bien se recogía información relevante, no era suficiente para determinar el logro de los objetivos propuestos. En este sentido, el área de GTC estaba interpretando resultados únicamente desde una vía subjetiva sin tener certeza de los cambios generados en el aprendizaje de los asistentes.

Por este motivo, propuse integrar una evaluación de impacto cuyo plan he desarrollado en las evidencias adjuntas (EVPA2; EVPA5/Evaluación de Impacto). En este sentido, estuve a cargo del diseño de toda la propuesta de evaluación (EVPA4; EVPA5), lo cual implicó generar indicadores de logro, criterios de pre-post intervención así como también el diseño, selección y adaptación de herramientas de medición tales como actividades lúdicas, Role Playing, prueba de entrada y salida, entre otros. (Camacho, Cámara, Cascante & Sainz, 2001; Tabak & Lebron, 2017) (EVPA2; EVPA3) Es importante mencionar que este plan de evaluación fue basado en el diseño de intervención establecido en la organización (ITA16/Capacitaciones), ya que teniendo en consideración el tiempo limitado dirigido a la realización de capacitaciones, era indispensable adaptar las tareas y actividades para que contribuyan a este proceso y no requerir recursos adicionales que superen aquellos con los que contaba la corporación.

### ***Situación a mejorar***

Como se ha mencionado, la empresa presenta como estrategia corporativa la capacitación continua de sus colaboradores. Por este motivo, brinda constantemente espacios de enseñanza- aprendizaje como parte del horario laboral regular. A pesar de ello, desde el área de GTC se resaltó la necesidad de medir resultados derivados de dichos espacios educativos, ya que únicamente la ejecución de ellos no garantizaba el alcance de resultados y objetivos propuestos (Rossi et al. 2004). En este sentido, era indispensable incorporar un plan de evaluación a los talleres, lo cual permitiría sustentar el alcance de estos. No obstante, el diseño de dicha evaluación debía de tomar en cuenta algunos factores laborales, contextuales y de confiabilidad (EVPA1).

Por su parte, debido a que las capacitaciones se desarrollan durante el horario laboral, se cuenta con una aprobación corporativa de máximo 2 horas de duración para cada taller a dictar. Dado el tiempo de tolerancia para el inicio, el contenido, la metodología participativa y las actividades consideradas fundamentales para generar un aprendizaje significativo en los asistentes, se afirmó que no era posible realizar la evaluación dentro del espacio de capacitación sino en momentos posteriores. Como factor adicional, se debía considerar que los colaboradores cuentan con tiempos limitados debido a la gran cantidad de funciones y responsabilidades dentro de la organización, por lo que invertir parte de este tiempo en capacitarse implicaba un esfuerzo evidente para ellos. Por este motivo, se explicitó que la herramienta de evaluación debía de ser corta y de sencillo acceso, con la finalidad de lograr el mayor número de respuestas sin generar una carga adicional a los colaboradores asistentes. Asimismo, debido a que la participación a estos talleres es voluntaria, se consideró importante tener una evaluación que dé cuenta del alcance de las expectativas de los participantes, ya que

de ello dependía la recomendación que se brindaba del taller y la motivación para asistir a futuras fechas. A su vez, se resaltó la necesidad de que el plan de evaluación responda a consideraciones éticas como lo son el anonimato, la confiabilidad de la información así como también el respeto a la libertad y voluntariedad de responder o no a las preguntas propuestas (American Psychology Association [APA], 2017).

Si bien el plan de evaluación fue elaborado y ejecutado en base a los aspectos mencionados, el reporte de resultados obtenido a partir de su aplicación especificaba que dicho plan no era suficiente para evaluar el impacto de los espacios educativos (Rossi et al., 2004). En efecto, brindaba información relevante sobre las experiencias de los asistentes en estos espacios, su nivel de satisfacción en contenido y metodología así como también aprendizajes subjetivos, oportunidades de mejora, entre otros; sin embargo no se obtenía una evidencia del cambio generado en el conocimiento y praxis de los colaboradores a partir de las capacitaciones brindadas (Camacho et al., 2001; Sharpe, 2011). Ello generó dificultades al momento de evaluar los objetivos alcanzados con cada sección del taller por lo que, si bien se podía contar con la satisfacción de los colaboradores, no se conocía con certeza si estaba o no generando conocimiento según lo esperado. En consecuencia, esto complejizaba la propuesta de mejoras en los procesos de aprendizaje que se estaban desarrollando.

En consecuencia, el análisis que se realizó del plan de evaluación propuesto previamente (Otros/Diagnóstico/ Evaluación de Impacto) explicitaba la necesidad de lineamientos de mejora que permitieran una evaluación más integral de las capacitaciones (EVPA1; EVPA5). En esta línea, era indispensable que esta optimización no solamente brinde indicadores de logro, criterios de evaluación y las herramientas de medición correspondientes (EVPA2), las cuales permitan identificar el impacto educativo generado; sino que también era fundamental que esta propuesta sea coherente con las necesidades mencionadas anteriormente. Por ello, la evaluación optimizada debía de considerar en su diseño el tiempo limitado, la facilidad de acceso, las consideraciones éticas y, además, generar una propuesta que no genere un malestar de sobrecarga a los participantes.

### ***Reseña teórica***

En los últimos años, el proceso de evaluación de talleres y programas ha brindado una especial atención a herramientas de carácter cualitativo y subjetivo para dicha finalidad (Hernández et al., 2011). En esta línea, el Gobierno de Navarra (2009) afirma que un taller efectivo será, entre otros factores, aquel que cumpla con las expectativas de los participantes; por lo que es fundamental tener en cuenta su opinión y grado de satisfacción al momento de evaluar estos espacios de aprendizaje. En este sentido, se establecen una serie de herramientas

que permiten recoger el nivel de satisfacción de aquellas personas que son parte de un servicio tales como la entrevista semi-estructurada, los grupos focales y cuestionarios (Gobierno de Navarra, 2009).

Respecto a estos últimos, se afirma que son el instrumento más factible en contextos que presentan un gran dinamismo, un tiempo limitado y gran número de público como son las organizaciones empresariales (Hernández, 2003). Pues, se constituyen de preguntas concretas y cortas, las cuales no toman un tiempo mayor de respuesta. Asimismo, debido a que el avance tecnológico actual lo permite, pueden ser auto-implementadas y difundidas de manera masiva, lo cual genera también una optimización del tiempo en el proceso de respuesta (Gobierno de Navarra, 2009).

En contraparte, es importante considerar que, si bien la encuesta de satisfacción puede ser una herramienta válida y necesaria para conocer el logro de una intervención (Gobierno de Navarra, 2009; Hernández, 2003), existen otros procesos que deben de ser utilizados para medir objetivamente el alcance de aquellos talleres que buscan generar cambios en el conocimiento y habilidades de los asistentes. Según Rossi, Freeman y Lipsey (2004) un taller o programa cuenta con tres formas de evaluación, las cuales se realizan en momentos diferenciados. El primer tipo corresponde a la evaluación de resultados, la cual se caracteriza por dar a conocer los alcances de la intervención; es decir, los cambios generados en el conocimiento de los participantes conforme cada sección va concluyendo. Miller (2017) afirma que para este tipo de evaluaciones es indispensable tener una metodología participativa, en la cual los asistentes a los talleres sean quienes hagan explícitos aquellos cambios construidos a partir de indicadores de logro establecidos (Camacho et al., 2001).

El segundo tipo de evaluación es la de procesos. Es decir, un monitoreo de las acciones que se realizan como parte del taller/programa (Rossi et al., 2004). Este tipo de evaluación se lleva a cabo de la mano con el diseño de intervención, ya que implica realizar a tiempo real un seguimiento del cumplimiento de todas las actividades y evaluaciones planificadas (Sharpe, 2011).

Por último, se describe la evaluación de impacto, la cual depende de los dos tipos de evaluación descritos anteriormente (Rossi et al., 2004). Esta es fundamental para dar a conocer los efectos que ha causado el espacio educativo en cada uno de los participantes (Camacho et al., 2001). Cabe mencionar que la presente evaluación se lleva a cabo en dos momentos del taller o programa. Al inicio, en donde se suele utilizar una prueba de entrada que evidencia una línea base del conocimiento y habilidades sobre la cual se intervendrá y al final del taller, en el cual se evalúa con un instrumento de salida los mismos conocimientos. A partir de la

comparación de ambos resultados, se explicita el cambio generado según los criterios establecidos (Rossi et al., 2004). Por todo lo mencionado, Sharpe (2011) afirma que tanto la evaluación subjetiva de satisfacción y aquella objetiva medida con indicadores y criterios de evaluación establecidos, deben de complementarse para generar conclusiones acertadas sobre el alcance y logro de una intervención.

### ***Solución planteada***

A partir de la necesidad de contar con un plan de evaluación acorde a las demandas de negocio y del público objetivo de las intervenciones en la empresa, se desarrolló la propuesta de Evaluación de Satisfacción (EVPA1; EVPA2) para los talleres de Feedback, Entrevistas Efectivas y Programa de Comunicación (EVPA4/Evaluación de Satisfacción). En este proceso, brindé un aporte relevante en la elaboración y ejecución del instrumento de evaluación, el cual corresponde a un cuestionario virtual adaptado a cada propuesta de intervención (EVPA3). Como se puede visualizar en los productos adjuntos (EVPA4/Evaluación de Satisfacción), diseñé una herramienta con el objetivo de explorar las percepciones de los colaboradores respecto a su participación en la intervención educativa. En esta línea, el cuestionario permitió recoger información respecto a las siguientes temáticas principales: satisfacción alcanzada por los asistentes, el grado en el que se recomendaría el taller a nuevos colaboradores, fortalezas y oportunidades de mejora respecto a la metodología utilizada, principales aprendizajes adquiridos, y por último, el interés en futuras temáticas de capacitación (EVPA1). En este sentido, el cuestionario tenía dos tipos de respuesta: la escala Likert de 10 puntos y la descripción cualitativa.

Es importante resaltar que, el presente instrumento fue adaptado según los objetivos de cada propuesta de intervención (EVPA3). Por ello, hay pequeñas variaciones tanto en las preguntas como en las instrucciones de respuesta. Respecto a este último aspecto mencionado, consideré relevante que la descripción en mención no solamente introduzca al evaluado en el cuestionario propuesto (taller al cual asistió, fecha de desarrollo, objetivo del cuestionario) sino que también tenga la utilidad de consentimiento informado. En este sentido, se precisaron las consideraciones éticas que se tendrían tanto en el proceso de respuesta como en la sistematización y análisis de información (APA, 2017).

El segundo producto adjunto en el Portafolio (EVPA4/ Evaluación de Satisfacción) corresponde a la presentación de resultados. En todos los casos de intervención, el cuestionario virtual generaba una base de datos correspondiente a las respuestas anónimas recibidas para cada taller. A partir de la exportación de esta información, procedí a la organización y sistematización de esta. Por un lado, con respecto a las respuestas cuantitativas, generé gráficos

que explicitaran visualmente las puntuaciones promedio de cada ítem. Por otro lado, las respuestas cualitativas fueron clasificadas siguiendo pautas de la metodología de análisis temático (Auerbach & Silverstein, 2003) por lo que se generaron categorías que permitan extraer conclusiones generales. Estas presentaciones fueron expuestas a la jefatura de GTC como parte del monitoreo interno del área.

No obstante, como se mencionó en las secciones previas, la Evaluación de Satisfacción brindaba información importante sobre los alcances del taller pero únicamente desde una vía subjetiva. Ello es posible visualizarlo en los informes descriptivos realizados para cada intervención (EVPA4/Evaluación de satisfacción). En efecto, al realizar un análisis integrador de las respuestas obtenidas en la evaluación pude dar cuenta que el plan de evaluación ejecutado era relevante pero no suficiente para determinar el alcance de objetivos de aprendizaje dispuestos para cada taller. En efecto, mi experiencia en proyectos de la carrera me permitían cuestionar la sustentación que se estaba realizando respecto a los cambios generados en el conocimiento y habilidades de las personas únicamente en base a la percepción de ellos mismos.

Por esta razón, propuse como lineamiento de mejora una Evaluación de Impacto (EVPA2; EVPA5) (Rossi et al., 2004) que permitiera dar un seguimiento de carácter objetivo tanto al desarrollo de cada sección del taller como también a los alcances y cambios generados en los participantes intervenidos. Como se puede visualizar en el portafolio (EVPA5/Evaluación de Impacto), he desarrollado una matriz evaluación adaptada a los lineamientos de Marco Lógico (Camacho et al., 2001) (EVPA 2) para los dos talleres principales en mi periodo de prácticas pre profesionales. En ambos casos, el producto se compone de tres secciones. La primera de ellas, describe los objetivos generales y específicos del taller. La segunda sección corresponde a los indicadores de logro, los cuales se caracterizan por ser cuantificables y visibles en comportamientos específicos de los participantes (Camacho et al., 2001). Por último, la tercera sección corresponde a las herramientas de evaluación. Dado que una necesidad específica en la corporación es el tiempo limitado, realicé una selección y adaptación de aquellas actividades establecidas en el diseño previo para que puedan asumir la funcionalidad de herramientas de medición según criterios establecidos en la matriz (EVPA3). Ello no solamente ha permitido la optimización del tiempo para el plan de evaluación sino que también ha disminuido la carga que implicaría una nueva reestructuración y aprobación del diseño del taller.

En base a lo expuesto, también se adjunta como evidencia las pruebas de entrada y salida diseñadas como parte de mi propuesta de mejora (EVPA2; EVPA3) (EVPA5/Evaluación

de Impacto). Ambos instrumentos tienen el objetivo de establecer una comparación según la línea base de conocimientos teóricos y prácticos sobre los procesos en los cuales se está capacitando al personal; en este sentido, permite explicitar el cambio generado una vez intervenidos en la temática propuesta (EVPA2). Las pruebas en mención se componen de preguntas abiertas, de selección y en escala, las cuales permiten tener una visión general del conocimiento construido en estos espacios educativos.

### ***Principales resultados de aprendizaje***

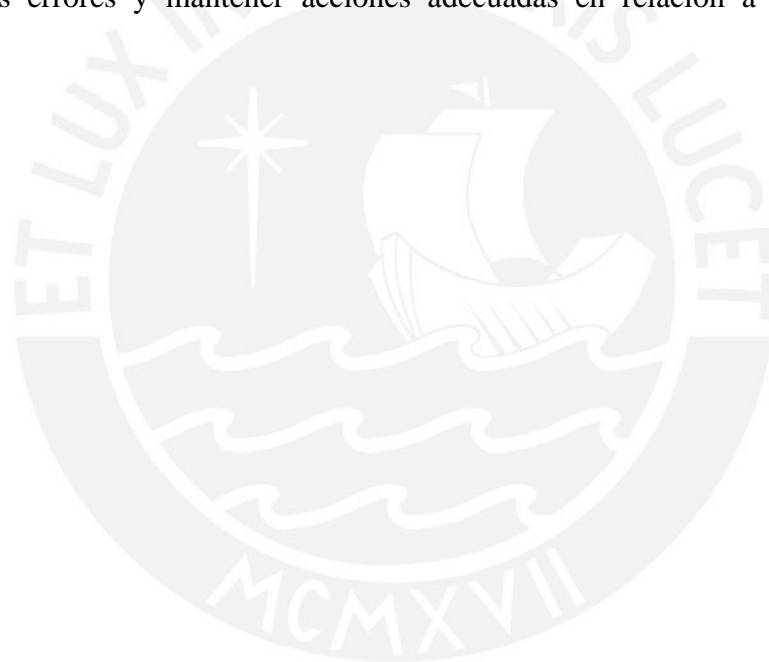
Un principal aprendizaje en esta competencia fue valorar en mayor medida la información subjetiva derivada de la evaluación de satisfacción. En efecto, a partir del conocimiento adquirido en mi preparación profesional, cuestionaba el uso único de este plan de evaluación. Sin embargo, las necesidades de la empresa justifican el uso de esta propuesta. En este sentido, apoyé en el diseño, ejecución y análisis de esta propuesta (EVPA4) en donde pude darme cuenta que, si bien esta modalidad no brinda información integral sobre los alcances de una intervención y, por lo tanto, tampoco era suficiente para determinar el cambio generado con esta, pude reflexionar sobre la complementariedad y relevancia de esta data. En este sentido, aprendí que la utilidad y funcionalidad de la información brindada dependía del análisis que yo realizaba como evaluadora y del valor que se le brindaba en las conclusiones de intervención. En consecuencia, organicé la información de tal manera que me permitiera tomar decisiones sobre futuros talleres, establecer mejoras en las actividades desarrolladas con la finalidad de tener una mayor participación de los colaboradores, optimizar el manejo de tiempos e incluso la metodología seleccionada (EVPA4; EVPA5).

En línea a lo mencionado, el plan de evaluación de satisfacción me permitió evidenciar las habilidades desarrolladas relacionadas a esta competencia, ya que he podido gestionar de manera autónoma el diseño de herramientas de evaluación (EVPA3), la difusión ética y responsable para la adquisición de respuestas así como también la sistematización, organización y análisis de los resultados. En efecto, considero que diferentes cursos de la carrera de Psicología, tales como Diseño de Programas, Psicología de la Salud, Técnicas de Recojo Información y Entrevista, Desarrollo Integral, Investigación y Estadística, me brindaron una base práctica que permitió recoger data cuantitativa y cualitativa para evaluarla de manera óptima (EVPA 2). Por este motivo, me atrevería a confirmar que al aplicarlas en el periodo de prácticas, estas han sido fortalecidas y desarrolladas a un alcance más profesional.

A pesar de lo expuesto, como recalqué anteriormente, mi preparación como psicóloga me permitió también asumir retos correspondientes a la propuesta de lineamientos de mejora en relación a los planes de evaluación asumidos por la corporación (EVPA5). En efecto, pude

dar cuenta que todo lo aprendido en la universidad no iba a ser aplicado igualmente en todos los contextos por lo que era mi deber proponer procesos basados en técnicas, metodologías y herramientas adecuadas y sustentadas en el aprendizaje y desarrollo de los colaboradores (EVPA1).

Cabe mencionar, además, que este proceso de optimización conllevó a que desarrolle una capacidad analítica importante, a partir de la cual identificaba necesidades específicas del negocio para transformar o complementar procesos educativos. En este sentido, proponer un nuevo plan de evaluación de impacto me ha permitido fortalecer habilidades cognitivas como la toma de decisiones, la creatividad y la metacognición. En efecto, para presentar esta propuesta tuve que priorizar demandas; seleccionar, generar y adaptar actividades; pero sobre todo reflexionar sobre experiencias previas en proyectos similares, lo cual me permitió evitar cometer mismos errores y mantener acciones adecuadas en relación a la evaluación de intervención.



## Conclusiones

El presente informe recopila toda la experiencia que he podido adquirir en los ocho meses como practicante pre-profesional del área de Gestión del Talento y Compensaciones en una empresa privada. En este sentido, es un documento en el cual he profundizado cada logro realizado bajo mi parcial o total responsabilidad, así como también me ha permitido generar reflexiones sobre mi desempeño, dificultades y resultados de aprendizajes obtenidos en cada uno de los productos realizados. En esta línea, la información brindada anteriormente y aquella detallada en el portafolio adjunto da cuenta de las competencias de diagnóstica, interviene y evalúa que he podido fortalecer de acuerdo al perfil de egreso y preparación profesional obtenida en la carrera de Psicología.

En primera instancia, en cuanto a la competencia diagnóstica, esta ha sido potencializada especialmente en laborales sociales y organizacionales; por lo que he tenido una especial consideración de aquellas metodologías, teorías e indicadores propias de los informantes claves y del negocio. Como se ha podido evidenciar en los productos detallados en las secciones previas, he contado con las habilidades para adaptar procesos establecidos en el área de GTC con la finalidad de que cumplan un objetivo de diagnóstico y análisis de necesidades respecto a temáticas de clima laboral, feedback, relación con jefaturas y pares, oportunidades de mejora, contribución al desarrollo profesional y personal, etc. En esta línea, uno de los principales resultados de aprendizaje corresponde al diseño de instrumentos de recojo de información que sean funcionales para estos propósitos tal y como se muestra la Guía de Entrevista de Salida desarrollada. De igual manera, el apoyo que brindé para la ejecución de un diagnóstico para el desarrollo de un programa de prácticas en la corporación, me permitió seleccionar metodologías y herramientas de recojo de información oportunas para el diagnóstico de necesidades como son los cuestionarios de respuesta y los grupos focales. En ambos casos, resalté la importancia de aplicar las consideraciones éticas de voluntariedad de participación, análisis anónimo de respuestas así como también la confidencialidad de la data. Estos procesos me han permitido también poner en práctica conocimientos relacionados a la sistematización y análisis de información por lo que he desarrollado productos que categorizan las respuestas obtenidas mediante análisis temáticos, análisis de gráficos y presentaciones que evidencian los resultados obtenidos en estos procesos.

En segunda instancia, he podido fortalecer la competencia de intervención mediante el diseño y ejecución de programas psicoeducativos y organizacionales según necesidades y problemáticas de los colaboradores. En efecto, de acuerdo a las demandas por una mejor y mayor atracción del talento se generaron las charlas de Marca Empleadora. Estas me

permitieron obtener como resultados de aprendizaje no solamente la capacidad de planificar intervenciones autónomamente sino también de mejorar habilidades profesionales como el manejo de grupos y proponer mejoras metodológicas para transmitir de manera óptima información según procesos de desarrollo y aprendizaje del público objetivo.

Por su lado, las capacitaciones específicas ejecutadas a partir de demandas educativas de los colaboradores también son consideradas un gran aporte a mi aprendizaje y preparación como psicóloga, ya que me han permitido diseñar una propuesta de intervención desde el inicio. En este sentido, he demostrado contar con recursos que permiten organizar una intervención; teniendo en consideración los objetivos, características de la población, el entorno y limitaciones a considerar. Asimismo, he demostrado contar con los conocimientos teóricos y metodológicos para planificar, desarrollar y seleccionar actividades que motiven a los participantes a construir conocimientos sobre procesos en el ámbito laboral como son el Feedback y las Entrevistas Laborales. De igual manera, he diseñado y ejecutado un plan de evaluación de satisfacción que permite reconocer alcances del taller según las percepciones de los asistentes. En esta línea, he desarrollado un instrumento que permita responder a los objetivos de evaluación pero también a las características y demandas del contexto en la empresa; generando de esta manera reportes de resultados acorde a los objetivos propuestos en dicho plan.

Adicional a lo mencionado, es importante precisar que el desarrollo y potencialización de la competencia interviene también ha sido fundamental para evaluar críticamente mi proyecto de desarrollo profesional. En efecto, poder intervenir y promover cambios en el conocimiento y habilidades de un público objetivo ha dado cuenta de mi capacidad profesional como psicóloga. En este sentido, he puesto en práctica y de manera autónoma recursos, procesos, metodologías y herramientas de intervención teniendo en consideración procesos de aprendizaje, desarrollo y el funcionamiento psicológico de las personas a quienes me dirigía. De igual manera, he sabido respetar y promover consideraciones éticas fundamentales que me han permitido desarrollar un proyecto responsablemente lo cual considero un gran logro en esta formación.

Por último, correspondiente a la competencia evalúa, esta también ha sido potencializada en funciones y productos derivados de la posición de practicante de GTC. En efecto, diseñé y ejecuté el plan de evaluación de satisfacción mencionado anteriormente; por lo que fui responsable de elaborar un instrumento para el recojo de información según las necesidades contextuales del negocio (tiempo limitado, escasos recursos), utilizando metodologías adecuadas (cuestionario virtual, checklist) y teniendo en claro todas las

consideraciones éticas en este proceso. En esta línea, he generado reportes de los resultados de evaluación, los cuales han conllevado a tener un análisis profundo no solo de las respuestas obtenidas sino también del proceso mismo.

En efecto, los conocimientos adquiridos en cursos integradores de la carrera como Diseño de Programas, Psicología de la Salud, Desarrollo Integral me han permitido tener una postura más crítica respecto a la eficiencia y eficacia del plan de evaluación que se estaba ejecutando para las intervenciones. A partir de ello, he tenido la oportunidad de proponer lineamientos de mejora al respecto; por lo que un resultado principal de aprendizaje ha sido el diseño de un plan de evaluación acorde a indicadores de logro según los objetivos de intervención. En consecuencia, si bien esta propuesta aún no ha sido ejecutada en el centro de prácticas, se espera contar con resultados y conclusiones más integrales sobre los alcances de las intervenciones que permitan generar un sustento concreto y claro para optimizar las intervenciones en el futuro. Cabe mencionar que estas propuestas de evaluación me han permitido identificar competencias y fortalezas en relación a mi preparación profesional en el eje de evalúa. Pues, a pesar de las dificultades presentadas en los procesos de aprobación y diseño de la matriz, considero haber contado con herramientas y recursos suficientes para generar lineamientos de mejora acordes a un rendimiento profesional.

En síntesis, según lo mencionado anteriormente, el periodo de prácticas ha implicado enfrentarme a una serie de retos profesionales y laborales a partir de los cuales me he visto muchas veces en situaciones de incertidumbre y trabajo bajo presión. A pesar de ello, considero haber contado con herramientas técnicas, teóricas, metodológicas y prácticas correspondientes a mi preparación profesional que me permitieron generar resultados de aprendizaje importantes en competencias principales de diagnóstico, intervención y evaluación. En este sentido, esta trayectoria de prácticas ha permitido poner a prueba muchos de los aprendizajes adquiridos en la carrera, ya que implicaba adaptarlos, optimizarlos y ejecutarlos en un contexto nuevo y diverso como el ámbito laboral. En este sentido, considero haber potencializado y fortalecido cada una de las competencias del perfil de egreso de Psicología.

## Consideraciones éticas

La formación obtenida en la universidad me ha permitido asumir una serie de consideraciones éticas en cada función que realizo como psicóloga (Ley N° 28369, 2004). En este sentido, la mayoría de las responsabilidades desempeñadas en el centro laboral han permitido implementarlas por lo que considero haber realizado un periodo de prácticas bastante responsable en los ejes de diagnóstica, interviene y evalúa.

Una primera consideración ética a recalcar es el principio de Autodeterminación (Principio E) (Efpa, 2005); es decir, aceptar que el colaborador o practicante tiene la autonomía y derecho a decidir si participa o responde a las pruebas, cuestionarios, entrevistas y focus groups llevados a cabo principalmente en los análisis de necesidades, procesos de selección y planes de evaluación (APA, 2017). En efecto, en estos espacios de recojo de información se profundiza en algunos aspectos personales así como también opiniones subjetivas que podrían comprometer la relación laboral; por lo que el rechazo implícito o explícito para brindar información es un comportamiento que debe de ser respetado y aceptado. Cabe mencionar que, en mi experiencia en el centro de prácticas, no experimenté rechazos directos por parte de los colaboradores. A pesar de ello, había momentos en los que yo podía percibir incomodidad o silencios prolongados que daban cuenta de una negación. En estas oportunidades, recurría en primera instancia a diferentes cuestiones éticas que generan confianza en la persona como aspectos de confidencialidad, responsabilidad y evitación al daño (APA, 2017). Si bien esto funcionó óptimamente en algunas oportunidades, había otras en las que había aún un rechazo para brindar información. En estos casos, se procedió a respetar dicha decisión y a continuar profundizando en las siguientes temáticas según los instrumentos diseñados.

En línea a lo mencionado, un principio adicional transversal en las tareas realizadas fue el de Confidencialidad (APA, 2017). En efecto, al hacer uso de una serie de instrumentos de recojo de información así como también generar espacios de reflexión, cuestionamiento y discusión conllevó a que los colaboradores brinden información sumamente sensible tanto respecto a ellos mismos, en relación a la corporación en general, a áreas de trabajo o incluso a personas específicas dentro de la organización. Por este motivo es fundamental aclarar a los colaboradores, en un primer encuentro, para qué será utilizada la información pero también resaltar quiénes tendrán acceso a ella y qué medidas se tomarán para evitar cualquier tipo de perjuicio a su persona o a la relación laboral que ha establecido con la empresa (Efpa, 2005). En este sentido, la Confidencialidad va de la mano de la búsqueda del bienestar de todas las personas con las que he tenido un contacto en mis labores como practicante.

Adicionalmente, una cuestión ética aplicada fue reconocer las limitaciones de mi rol como psicóloga en formación profesional (APA, 2017; Efp, 2004). En efecto, en funciones en las cuales contaba con una responsabilidad importante como en el diseño de capacitaciones y planes de evaluación, la ejecución de propuestas de mejora y los procesos de reclutamiento y selección (Guía de Entrevista por Competencias, Dinámicas Grupales, Guía de Entrevista de Salida, entre otros) debía de reconocer hasta dónde aportaba mi conocimiento y en qué momentos debía de solicitar una supervisión o capacitación adicional para realizar un trabajo óptimo y responsable (ITA9) (Salgado & Peiro, 2008). Por ello y en coherencia por la legislación N° 28369 expuesta en El Peruano (2004), mis funciones estuvieron acompañadas de la expertis, supervisión y retroalimentación por expertos del área de GTC.

Por su parte, intervenir activamente en espacios de capacitación continua, conllevó también a adquirir un rol de experto ante los colaboradores y practicantes respecto a la temática en la cual se está generando y construyendo conocimiento (ITA9). Por ello, es que también apliqué transversalmente el principio de Responsabilidad (Principio B) en el cual pude tomar conciencia de la influencia de mi palabra frente a la de los demás (APA, 2017). En línea a lo mencionado, velé por brindar siempre información verídica respecto a los procesos que se profundizaban en las capacitaciones con la finalidad de mantener siempre la integridad de la Psicología como disciplina científica (APA, 2017; Efp, 2005). Por ello, revisaba fuentes confiables de teoría e investigación así como también exponía previamente mi trabajo a profesionales para su supervisión (Salgado & Peiro, 2008).

## Referencias

- Aguirre, D. (2005). Reflexiones acerca de la competencia comunicativa profesional, *Educación Médica Superior*, 19(3), 17-22.
- Ameghino, G. (16 de diciembre del 2018). Ventajas de las prácticas preprofesionales. *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia-ventajas-de-practicas-preprofesionales-73868.aspx>
- American Psychological Association [APA] (2017). *Ethical principles of psychologist and code of conduct*. APA.
- Alles, M. (2004). *Diccionario de Comportamientos: Gestión por competencias*. Granica.
- Alles, M. (2016). *Selección por Competencias*. Granica.
- Álvarez, M. Echevarría, B., Marín, A., Rodríguez, S., & Rodríguez, L. (1991). Evaluación de programas de orientación: la evaluación de contexto y el diseño. *Revista de Investigación Educativa*, 9(17), 49-82.
- Arensburg, I., & Aguado, M. (2017). *Marketing de contenidos para la difusión de nuestra marca empleadora. MK: Marketing + ventas*. [tps://www.peplematters.com](https://www.peplematters.com)
- Arribas, G., Casalino, J.M., Nuñez del Prado, F., Quispe, C., & Rabines, R. (2010). El rol de las universidades en las prácticas pre-profesionales: hacia una necesaria reivindicación. *Themis*(58), 285-298.
- Arroyo, G., Aznarán, C., & Ubarnes, J. (2017). La búsqueda de feedback como predictor del desempeño laboral: el rol mediador de la claridad de rol [Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional UP <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1710>
- Arruda, M. & Ghiggi, G. (2012). Conversaciones sobre educación popular y educación permanente: ¿propuestas competitivas y complementarias? *REP, Revista Espaço Pedagógico*, 19(1), 135-150. <https://doi.org/10.5335/rep.2013.2831>
- Ashford, S., Blatt, R., & VandeWalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29(6), 773-799. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00079-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00079-5)
- Asumeng, M. (2013). The effect of employee feedback-seeking on job performance: An empirical study. *International Journal of Management*, 30(1), 373.
- Auerbach, C. F., & Silverstein, L. B. (2003). *Qualitative studies in psychology. Qualitative data: An introduction to coding and analysis*. New York University Press.
- Avello, M., Gavilán, D., Blasco, F., & Fernandez, S. (4-7 de junio de 2013). Living and loving the employer brand, the role of employer brand experience on affective commitment

- [Discurso Principal]. Ponencia presentada en la XLII Conférence EMAC, Estambul, Turquía.
- Avila, S., Guerra, R., Mendoza, K. (2017). La rotación laboral no deseada: causas y consecuencias en organizaciones empresariales: análisis de una empresa peruana de consumo masivo. [Tesis de Pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional PUCP <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9625>
- Bausela, E. (2007). Análisis de Necesidades en el Proceso de Diseño de un Programa de Orientación. *Revista electrónica de Educación y Psicología*, 3(5), 1-33
- Besner C., & Hobb, B. (2008). Project management practice, generic or contextual: a reality check. *Project Management Journal*, 39(1), 16-33.
- Brumm, T., Mickelson, S., & White, P. (2006). Integrating Behavioral-Based Interviewing Into the Curricula. *NACTA Journal*, 50(2), 28-31.
- Camacho, H., Cárama, L., Cascante, R. & Sainz, H. (2001). *El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos*. Cideal; Acciones de Desarrollo y Cooperación.
- CEB. (2016). *The Real Impact of Eliminating Performance Ratings: Insights from Employees and Managers*. <https://www.cebglobal.com>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw Hill.
- Craig, G., & Baucum, D. (2009). *Desarrollo Psicológico*. Prentice Hall.
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268
- Díaz, B., & Hernández, R. (1999). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. McGraw Hill.
- European Federation of Psychologists Association [EFPA]. *Ethical code*. <http://www.efpa.eu/ethics/meta-code-of-ethics->
- Fasce, E. (2007). Aprendizaje profundo y superficial. *Revista Educación en Ciencias de la Salud*, 4(1), 7-8.
- Fuentes, C. (1994). *El empleo en salud y la gerencia de los recursos humanos*. Ednass
- Gairin, J. (1995). Estudio de las necesidades de formación de los equipos directivos de los centros educativos. En Medina, A. & Villa, L. (Ed.), *Evaluación de programas educativos, centros y profesores* (pp. 460 – 499). Editorial Universitas S.A.
- Gestión. (11 de agosto del 2015). Mala capacitación de trabajadores generan pérdidas de hasta 70% a empresas. *Gestión*. <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/mala-capacitacion-trabajadores-genera-perdidas-70-empresas-97032-noticia/?ref=gesr>

- Gobierno de Navarra. (2009). *Guía para medir la satisfacción respecto a los servicios prestados*. Recuperado de: <http://www.navarra.es>
- Godoy, G., Mira de Paz, A., & Sánchez de Mira, P. (2016). Plan de capacitación continua de motivación personal para mejorar el desempeño de los empleados administrativos de la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad del Salvador [Tesis de Pregrado, Universidad del Salvador]. Repositorio institucional UES <http://ri.ues.edu.sv>
- Hanser, L., & Muchinsky, P. (1978). Work as an information environment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21(1), 47-60. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90038-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90038-7)
- Hernández, A. (2003). *Crisis en organizaciones: revisión bibliográfica y estudio de caso* [Tesis de Pregrado, Universidad de Chile]. Repositorio institucional UCHILE <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/108191>
- Hernández, G., Díaz, A., & Arrondo, O. (2011). Indicadores para la valoración del impacto del Taller de Formación de Estrategias de Aprendizaje en el desempeño docente de los profesores y estudiantes de las sedes universitarias municipales. *Pedagogía Universitaria*, 16(1), 13-35.
- Instituto San Ignacio de Loyola (ISIL). (2019). *Estudio de centennials en el mercado laboral 2019* [Diapositivas en Power Point]. ISIL. <https://investigacion.isil.pe/estudio-centennials-mercado-laboral/>
- Jara, R. (2019). *Diseño y validación de un cuestionario para evaluar la experiencia del candidato en los procesos de selección en Chile* [Tesis de Posgrado, Pontificia Universidad Católica de Chile]. Repositorio Institucional UC <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/27223>
- Ley N° 28369. El Peruano, Lima, Perú, 29 de octubre del 2004.
- Maldonado, A. & Samaniego, A. (2013). *Recursos humanos importancia de las pruebas lúdicas en el proceso de selección de personal dentro de una empresa* [Tesis de Pregrado, Universidad San Francisco de Quito]. Repositorio Institucional USFQ <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/2811>
- Mangia, M. R. (2017). *Propuesta de entrevista de salida para una compañía multinacional de sector asegurado* [Tesis de Pregrado, Universidad Espíritu Santo]. Repositorio Institucional UEES <http://repositorio.uees.edu.ec/123456789/2356>
- Manpower Group. (2015). *El rol de la Marca Empleador: si construyes un nombre, el talento humano llegará*. <https://www.manpowergroup.com.mx>

- Medina, E. (2010). Una mirada hacia el pasado, presente y futuro de la gestión de proyectos. *Ingeniería y Sociedad*, 5(1), 43-50.
- Miller, R. (2017). The practice of program evaluation in community psychology: Intersections and opportunities for stimulating social change. En *APA handbook of community psychology: Methods for community research and action for diverse groups and issues*, (pp. 107-121). American Psychological Association.
- Montero, M. (2006). Observación participante, entrevistas participativas y discusiones reflexivas: tres técnicas frecuentes en el trabajo comunitario. En M. Montero (Ed.), *Hacer para transformar* (pp. 203-227). Paidós.
- Pérez-Campero, M. (1991) *Cómo detectar las necesidades de una intervención psicoeducativa*. Narcea de Ediciones.
- Roa, J.M. (2018). *Psicología de la Enseñanza*. Universidad de Granada
- Rodríguez del Tronto, J., Rodríguez del Tronco, R., & Vico, N. (2017). *Smart Feedback: conversaciones para el desarrollo del talento*. Lid Editorial.
- Romero, J. (2016). *Nuevas Técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal* [Tesis de Pregrado, Universidad Miguel Hernández de Elche] Repositorio Institucional MH <http://dspace.umh.es>
- Rossi, P., Lipsey, M., & Freeman, H. (2004). *Evaluation: A systematic approach*. Sage.
- Salgado, J., & Peiro, J. (2008). Psicología del trabajo, las organizaciones y los recursos humanos en España. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 2-5.
- Salum, N., & Prado, M. (2007). Educación continua en el trabajo: Nuevos desafíos para los profesionales de Enfermería. *Investigación y Educación en Enfermería*, 25(1), 100-105.
- Sharpe, G. (2011). A review of program theory and theory-based evaluations. *American International Journal of Contemporary Research*, 1(3), 72-75.
- Slack, F., Orife, J., & Anderson, F. (2010). Effects of commitment to corporate vision on employee satisfaction with their organization: An empirical study in the United States. *International Journal of Management*, 27(3), 421- 436.
- Tabak, F., & Lebron, M. Learning by doing in leadership education: experiencing followership and effective leadership communication through role-play.
- Velásquez, M. (2005). Seguro de Desempleo: Evaluación y lineamientos para su modernización. En Amarante, V. (Eds.) *Uruguay, empleo y protección social: de la crisis al crecimiento* (pp.373 - 395). ILO Office for Chile, Paraguay and Uruguay.

- Vendrell, J. (2002). Los análisis de necesidades en la intervención psicopedagógica. *Educación XXI*,5(1), 139-151.
- Viera T. (2003). El aprendizaje verbal significativo de Ausubel. Algunas consideraciones desde el enfoque histórico cultural. *Universidades*,(26), 37-43.
- Werthe, & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas*. McGraw-Hill
- Whetten, D. A. (2011). *Developing management skills*. Pearson Education.
- Zeus, P., & Skiffington, S. (2002). *The complete guide to coaching at work*. McGraw Hill.



## Apéndices

### Apéndice A: Constancia de finalización de Prácticas Pre-Profesionales

**Para:** Sheyla Blumen Cohen – Coordinadora de Prácticas Pre Profesionales

**De:** Supervisora Centro de Prácticas

<b>Nombre completo de la alumna</b>	Ana Paula Durán Lira	<b>Fecha de emisión:</b>	31/03/2020
		<b>Fecha de inicio:</b>	01/08/2019
<b>Número de horas acumuladas</b>	960 horas	<b>Fecha de fin:</b>	31/03/2020
<b>Nota</b>	18		

#### Funciones realizadas:

Ana Paula ha llevado a cabo, durante 8 meses de prácticas, las funciones detalladas a continuación, las cuales corresponden al área de Gestión del Talento y Compensaciones:

- Apoyo en la ejecución de los procesos de selección para el Staff
  - Elaboración de perfiles
  - Realización de filtro curricular
  - Realización de entrevistas y dinámicas grupales de selección de personal
  - Análisis de informes psicológicos
  - Organización de inducción a los nuevos colaboradores/practicantes
- Apoyo en la elaboración y ejecución de las capacitaciones específicas del Staff
- Coordinación con los representantes de las subsidiarias para el envío de indicadores de logro de los proyectos y capacitaciones realizadas.
- Colaboración con la ejecución de los procesos de Bienvenida del nuevo personal (ingresos) y Ceses.
- Apoyo en la elaboración de proyectos formativos y convenios con

instituciones educativas a nivel corporativo.

- Ejecución del proceso de traslado de CTS.

### **Apreciación cualitativa:**

Ana Paula se ha desempeñado durante los últimos 8 meses destacadamente en todas las funciones realizadas. Ha mostrado siempre disposición a colaborar y empatía buscando entender las necesidades de los clientes internos. A su vez, ha demostrado en cada una de sus tareas ser una persona que pone en práctica una serie de competencias importantes para el ámbito laboral como son la resolución de problemas, la toma de decisiones y la responsabilidad.

En cuanto a los procesos de Reclutamiento y Selección, se ha encargado de ejecutar todas las etapas de inicio a fin con posiciones de Practicantes, Auxiliares y Asistentes, en donde ha realizado de manera eficiente la evaluación completa del perfil, generando reportes e informes integrales sobre la aptitud del candidato finalista. En este sentido, ha puesto en práctica herramientas de recojo de información como la entrevista por competencias, la intervención grupal, el análisis de informes psicológicos y la observación con la finalidad de evaluar la aptitud de los candidatos y sustentar con los jefes inmediatos la terna y así guiar la toma de decisión final.

A su vez, ha apoyado en diseño y ejecución de capacitaciones específicas para la corporación y de charlas externas para atraer talento. Ella se ha mostrado proactiva en la coordinación y elaboración de los recursos necesarios como las aulas, los expositores, las presentaciones, materiales de trabajo y actividades a desarrollar en estas; pensando siempre en los procesos de aprendizaje y desarrollo de los asistentes. Asimismo, ha propuesto una herramienta de evaluación dividida por temas para medir la satisfacción de los colaboradores asistentes. Ello ha brindado información cualitativa y cuantitativa, la cual ha sido sistematizada y analizada ella misma para optimizar e identificar necesidades para la construcción de futuras capacitaciones para el año 2020. Es importante resaltar que también ha permitido optimizar algunos procesos en este plan de evaluación, generando nuevas ideas para tener una información más integral de los alcances.

En esta línea, también ha apoyado satisfactoriamente en procesos de recojo y sistematización de información correspondiente al diseño de un Programa de Prácticas y los procesos de Entrevistas de Salida para colaboradores que se encuentran próximos a cesar sus labores en la corporación. En ambos casos, Ana Paula cuenta con maneras creativas,

organizadas y oportunas para sistematizar la información cualitativa y cuantitativa que permita un posterior análisis de esta. Ello ha sido fundamental para presentarla en reuniones en la jefatura del área y también de gran utilidad para tomar decisiones organizacionales. En todas estas funciones, ella ha mostrado ser una persona responsable y ha considerado en todo momento las cuestiones éticas pertinentes para el manejo de esta información.

De manera similar, brindó en varias oportunidades apoyo en la Inducción de los nuevos colaboradores y practicantes; coordinando con los expositores y reemplazando a alguno de ellos en casos necesarios. Ella ha mostrado una comunicación asertiva en estos procesos; incluso, presentando ideas para optimizar la metodología de la bienvenida a la corporación. En esta línea, ha propuesto el uso de contenido digital y una metodología participativa con la finalidad de optimizar tiempos y permitir una construcción óptima del conocimiento.

Respecto a su trabajo relacionado a los convenios educativos, ha establecido una red de contactos importante con instituciones que permitan contribuir al desarrollo profesional y personal de los colaboradores. En esta línea, ha brindado un importante aporte en el análisis de los programas, cursos, carreras y seminarios ofrecidos de acuerdo con las necesidades de aprendizaje de los colaboradores, lo cual ha permitido incrementar el número de convenios vigentes durante el año 2019 y 2020. De igual manera, ha mantenido actualizada la base de datos y la intranet para difundir permanentemente estos beneficios y así contribuir a la capacitación continua de los colaboradores.

Finalmente, también ha aportado a los procesos de administración de personal. En ellos, ella ha mostrado una muy buena disposición y escucha activa lo cual le ha permitido levantar información sobre necesidades específicas. Respecto a estas, Ana Paula ha promovido la discusión grupal para tomar decisiones oportunas que permitan agilizar la ejecución de estos procesos, siempre mostrando empatía por las demandas de los colaboradores.

Por último, me gustaría recalcar que Ana Paula se encuentra en un proceso de formación por lo que siempre está dispuesta a aprender nuevos procesos. Asimismo, respecto a su trabajo en equipo, ha sido una persona que se ha adaptado bastante rápido al área y compañeros, siempre poniendo adelante el interés del grupo y el alcance de los objetivos.

Adicional a ello, ha demostrado un gran conocimiento en las ramas de psicología lo que ha permitido profundizar y optimizar informes de colaboradores, estandarizar comportamientos de competencias y proponer nuevas herramientas, instrumentos y metodologías de trabajo. Como oportunidad de mejora, me gustaría precisar el esfuerzo que debe de poner para incrementar sus conocimientos en ciertas herramientas tecnológicas que le

permitan agilizar algunos procesos operativos del área de RRHH como son los reportes en Excel y ERP SAP.



Supervisora del centro de prácticas

Mg. En Psicología

Jefe de Reclutamiento y Selección

