

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



Competencias adquiridas en el área de Recursos  
Humanos de una empresa privada de Lima  
Metropolitana

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

***Kiara Carolina Rengifo Huapaya***

Asesor(es):

***Ángela Vera Ruiz***

Lima, 2022

## Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo evidenciar los aprendizajes alcanzados en las competencias Diagnóstica, Interviene y Evalúa durante los ocho meses como practicante pre-profesional en una empresa privada de Lima Metropolitana. En ese sentido, se pudo identificar necesidades importantes por atender a través de instrumentos que se implementaron como los grupos focales y las entrevistas de salida. En base a las conclusiones obtenidas del diagnóstico, se tomó la decisión de intervenir en una población específica que fueron los jefes de venta. De tal manera que, se diseñaron y ejecutaron tres capacitaciones que abordaron temas como la importancia de los acompañamientos con los vendedores, competencias que debe tener un jefe de ventas y un vendedor, herramientas para un mejor manejo de grupo, consideraciones para realizar una reunión efectiva de equipo, explicación de KPI's y sistema remunerativo, entre otros. Los resultados obtenidos demostraron que hubo mejoras en el desempeño de los jefes de venta luego de las capacitaciones. Por otra parte, se rediseñó el proceso de Reclutamiento y Selección para vendedores y televendedores ya que se detectaron ciertos ajustes por hacer en algunas fases. El análisis de resultados evidenció que las personas seleccionadas estaban más alineadas al perfil que buscaba la compañía debido al enfoque centrado en competencias y porque había mayor rigurosidad en cada etapa del proceso. Por tanto, se puede afirmar que la empresa mejoró en la evaluación de sus candidatos.

## **Abstract**

The aim of this report is to demonstrate the learnings achieved in the Diagnostic, Intervene and Evaluate competences during the eight months as a pre-professional practitioner in a private company in Metropolitan Lima. In this sense, it was possible to identify important needs to attend to using instruments that were implemented such as focus groups and exit interviews. Based on the conclusions obtained from the diagnosis, the decision was to intervene in a specific population that were the sales managers. Thus, three trainings were designed and carried out that addressed different topics such as the importance of accompaniments with vendors, skills that a sales manager and a vendor must have, tools for better group management, considerations for holding an effective meeting of team, explanation of KPI's and remuneration system, among others. The results obtained showed that there were improvements in the performance of the sales managers after the training sessions. On the other hand, the Recruitment and Selection process was redesigned for sellers and telemarketers since certain adjustments were detected to be made in some phases. The analysis of results showed that the people selected were more aligned with the profile that the company was looking for due to the focus on competences and because there was greater rigor at each stage of the process. Therefore, it could be affirmed that the company improved in the evaluation of its candidates.

## Tabla de contenidos

Actividades realizadas que dan cuenta de las competencias del perfil de egreso .....	1
Competencia Diagnostica .....	1
<i>Situación a mejorar</i> .....	2
<i>Reseña Teórica</i> .....	3
<i>Solución planteada</i> .....	5
Principales resultados de aprendizaje .....	8
Competencia Interviene .....	9
<i>Situación a mejorar</i> .....	10
<i>Reseña Teórica</i> .....	11
<i>Solución planteada</i> .....	13
Principales resultados de aprendizaje .....	16
Competencia Evalúa .....	17
<i>Situación a mejorar</i> .....	18
<i>Reseña Teórica</i> .....	19
<i>Solución planteada</i> .....	21
Principales resultados de aprendizaje .....	26
Conclusiones .....	27
Consideraciones éticas .....	30
Referencias.....	32

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

### **Competencia Diagnostica**

Dentro de la competencia Diagnostica, se pueden evidenciar dos actividades principales llevadas a cabo en el centro de prácticas. Es importante destacar que estas se realizaron resguardando los principios éticos en el recojo de información, donde se identificaron necesidades por atender.

La primera actividad consistió en implementar un *focus group* con los vendedores que tuvieran menos de 12 meses en la empresa. Ello con la finalidad de explorar el proceso de adaptación de los vendedores nuevos; es decir, saber cómo se sentían, qué necesitaban para poder desempeñarse mejor, qué les gustaría que la empresa siga haciendo, cómo ven a la empresa, entre otros. Es así, que se establecieron diferentes temáticas a desarrollar, entre ellas: presentación y calentamiento, atributos valorados de un empleo, valoración de la empresa, autorreflexión y lineamientos de mejora. A partir de esa información, se planteaban mejoras a futuro.

Es importante señalar que fue una propuesta de mi parte y era la primera vez que se empleaba una herramienta de recolección de información en la empresa como el *focus group* en el que el personal pueda sentirse escuchado y tener el espacio de manifestar aspectos positivos y negativos durante su estadía en la empresa. En ese sentido, permitió que se reconozcan ciertas necesidades que eran relevantes a trabajar. Se consideró que el área encargada de llevar a cabo este diagnóstico sea Recursos Humanos, debido a que constituye un ente clave para el funcionamiento y éxito de la organización al velar por el desarrollo personal y profesional de los trabajadores (López & Ruiz, 2019).

La segunda actividad fue mejorar la estructura de las entrevistas de salida y fomentar su continua ejecución. Estas se realizaron bajo un formato de guía semi estructurada y se adaptaron teniendo en cuenta el objetivo, que era poder identificar algunas problemáticas que surgían a lo largo de la trayectoria laboral del trabajador. De tal manera que las preguntas se dividieron en siete ejes: fase de inducción, actividades y condiciones del trabajo, liderazgo, comunicación/flujo de información y cooperación, desarrollo/carrera, remuneración y motivos de renuncia. Cada uno de ellos medía diferentes ámbitos como el nivel de satisfacción y bienestar, motivación, clima laboral, oportunidades de desarrollo, beneficios, etc. Asimismo, se incluyó un eje exclusivo para vendedores y una sección donde el entrevistador colocaba una conclusión general sobre el cese del colaborador. Cabe señalar, que se tomaron en cuenta las

condiciones de preparación y ejecución de una entrevista, así como mantener la confidencialidad en todo momento.

### ***Situación a mejorar***

Las actividades presentadas como parte de la competencia Diagnóstica se sustentan a raíz de ciertos hechos identificados. En primera instancia, pude notar que la organización tenía la intención de preocuparse por su personal, sobre todo de los vendedores a pesar de otorgarles algunos beneficios más monetarios que no monetarios, los cuales son usualmente menos valorados hoy en día (Neyra, 2018). ¿Por qué la empresa se enfocaba más en los vendedores? Porque constituían el cimiento al ser una empresa dedicada netamente a las ventas. De tal modo que tiene que estar orientada a velar por la permanencia de estos; es decir, que su estadía sea a largo plazo.

Sin embargo, existía una alta rotación del personal de ventas nuevo a comparación de los que estaban más de un año trabajando. Ello se evidenció en los reportes de fluctuación que realizaba en donde, a través de cuadros y gráficos estadísticos, se podía analizar en cuánto porcentaje había aumentado o disminuido, teniendo en cuenta el número de salidas e ingresos. Considero que este era un indicador muy importante ya que daba cuenta de la estabilidad y productividad de la empresa (Cabrera et al., 2011). Como parte del área de Recursos Humanos, vi la necesidad de indagar las razones por las cuáles este sector de la fuerza de ventas se veía afectado.

Según Zúñiga (2010), los factores por los cuales un personal puede rotar pueden verse influenciados por demandas internas o externas a la organización. Dicho autor clasifica estas demandas en tres tipos: de carácter general, empresarial y personal. La primera, hace referencia a aquellas que son independientes de la empresa y de la persona, por ejemplo, la situación del mercado laboral. La segunda, a las que están vinculadas a la empresa, como el salario o nivel de capacidad de los superiores. Y, la tercera, a las que están íntimamente relacionadas al individuo, como circunstancias familiares o personales.

Teniendo en cuenta lo mencionado por Zúñiga (2010), una de las causas que se planteó para la situación expuesta fue que en las capacitaciones a los jefes de ventas no se enfatizaba la importancia de acompañar adecuadamente a los vendedores nuevos, de instruirlos y apoyarlos. Además, que carecían de estrategias de liderazgo y trabajo en equipo. Otras razones que se abordaron fueron los pocos beneficios no monetarios que ofrecía la empresa y la no precisión del proceso de reclutamiento y selección. No obstante, era necesario también contrastar con las respuestas de los involucrados, por lo que propuse emplear alguna técnica de recolección de información; en este caso, un *focus group*.

En segunda instancia, la empresa tenía establecido un formato de entrevistas de salida que debía emplear cada vez que un colaborador terminaba el vínculo laboral con esta. Se realizaban con la finalidad de detectar oportunidades de mejora y conservar una buena relación con los trabajadores. Sin embargo, no había una estructura definida, en el sentido que las preguntas no estaban organizadas y había algunos ámbitos como clima laboral, etapa de inducción, capacitaciones que no se incluían. Por tanto, mucha de la información que podría ser de utilidad se perdía al solo limitarse en lo superficial. Además, al momento de aplicar las entrevistas solo se realizaban las preguntas que estaban en la guía, mas no se enfocaban en poder ahondar en base a las respuestas que daban los entrevistados. En otras palabras, no se seguía un tipo de entrevista semiestructurada.

Asimismo, no había una continuidad en la realización de las entrevistas ya que solo en ciertas ocasiones se aplicaban. Esto sucedía porque en el área de Recursos Humanos no había nadie quien se encargue de esa función ya que solo se contaba con dos personas: mi jefa y mi compañero que manejaba la parte administrativa. Es así, que cuando me incorporé en el área me asignaron llevar a cabo las entrevistas de salida. Lo importante era que dichas entrevistas sean parte fundamental del proceso de cese del personal ya que, por un lado, se culminaría de manera formal y positiva la relación con el colaborador; y, por otro lado, el trabajador nos apoyaría al brindarnos una retroalimentación o mejoras a realizar en la empresa.

Otro elemento que no se consideraba eran las condiciones éticas y del ambiente. Por ejemplo, no había un espacio definido donde realizar las entrevistas y tampoco se realizaba un previo consentimiento informado. Adicionalmente, no se hacía un adecuado análisis de la información brindada por los entrevistados por lo que las recomendaciones de mejora quedaban en un segundo plano sin mira a futuras intervenciones posibles. En ese sentido, era relevante reinventar la forma de aplicación de las entrevistas de salida.

### ***Reseña teórica***

Existen diferentes instrumentos para realizar un diagnóstico, entre los cuales se encuentran el *focus group* y la entrevista. En cuanto al *focus group*, este se define como aquella técnica utilizada principalmente en el campo de las ciencias sociales o en investigación de mercados para recoger información cualitativa (Tomat, 2012). Como su nombre lo dice, se focaliza en un tema u objetivo específico donde la persona que lo lleva a cabo actúa de moderador, facilitando la discusión entre los participantes (Ivankovich-Guillén & Araya-Quesada, 2011). Según Hamui-Sutton y Varela-Ruiz (2013), este método de recolección de

información es de mucha utilidad debido a que fomenta un espacio de opinión que permite explorar el pensar, sentir y actuar de cada uno de los participantes.

Específicamente en el contexto organizacional, Vásquez (2015) señala que el *focus group* es una herramienta muy útil, sobre todo si se desea explorar alguna necesidad particular en una empresa. En su investigación, indagó las razones por las cuales la organización (enfocada en las ventas) presentaba una rentabilidad tan baja, por qué no se lograba fidelizar a los clientes y por qué el nivel de fluctuación era tan elevado en la fuerza de ventas. En ese sentido, los participantes consistieron en un grupo de vendedores y se estableció en la guía de discusión preguntas relacionadas a temas como “qué tan identificados estaban con la empresa” y “cómo estaban avanzando en su proceso de adaptación y aprendizaje (técnica de ventas, conocimiento de productos, etc.)”.

Ahora bien, es importante tener en cuenta de qué manera emplear esta técnica por lo que Nyumba et al. (2018) establecen una serie de pasos a seguir. El primero, corresponde al diseño de la investigación en donde se definen los objetivos del *focus group*, se crea una guía de discusión, se determina el número de participantes y quién será la persona que cumpla el rol de facilitador y observador. El segundo, hace referencia a la recopilación de datos en el que se recalca lo que se debe tomar en consideración antes y durante la sesión; por ejemplo, el encuadre, que consiste en establecer las “reglas de juego” o el marco en que se desarrollará la sesión (Maldonado, 2019). El tercero, está relacionado al análisis de la información que se realiza luego de haber concluido el *focus group*. Para ello, se pueden aplicar diferentes técnicas, entre las cuales se encuentra la codificación de data, una de las más utilizadas. El cuarto, se vincula a lo que son los resultados y elaboración de un reporte de estos, en el cual se decidirá quién será la audiencia a la que se le presentarán los resultados obtenidos con sus respectivas conclusiones.

Respecto a las entrevistas, estas son consideradas como unos de los instrumentos más empleados y que son de mucha utilidad para recabar información en un diagnóstico. Esto debido a que se pueden obtener datos más detallados y con un mayor nivel de profundidad al indagar hechos no observables como son las emociones, opiniones, motivos, significados, valoraciones, entre otros (Díaz-Bravo et al., 2013). Siguiendo esa línea, las entrevistas pueden utilizarse en diversas ocasiones; por ejemplo, cuando se presenta el cese de un personal. Específicamente, a estas se les denomina entrevistas de salida. Según Gómez (2015), son una herramienta indispensable para explorar las razones de por qué el empleado ha renunciado y evitar la pérdida de otros talentos de la empresa. Además, son importantes para el crecimiento y desarrollo de la organización debido a que brindan información sustancial para implementar mejores estrategias



de gestión del recurso humano (Morales, 2018). Ello se evidencia en cifras, en donde el autor menciona que el 63% de los gerentes de Recursos Humanos suele tomar acción en la compañía en base a la información recolectada en las entrevistas de salida.

En relación con los ejes a desarrollar en dichas entrevistas, Almanza et al. (2014) diseñaron un modelo que indaga algunos temas implementados también en el centro de prácticas. En primer lugar, se encuentra la dimensión *motivos de renuncia* que rescata las causas principales que llevaron al colaborador al término laboral con la empresa. En segundo lugar, la dimensión *estilo de supervisión y opinión sobre el jefe directo* en el cual se conoce la relación trabajador-jefe y las percepciones del colaborador sobre las capacidades de liderazgo, manejo y motivación de su superior. En tercer lugar, la dimensión *condiciones de trabajo* que incluye la percepción del trabajador acerca de su sistema remunerativo, beneficios y reconocimientos por parte de la empresa. En cuarto lugar, la dimensión *relaciones interpersonales* que refiere a la valoración del clima laboral por parte del colaborador (cooperación, trabajo en equipo, trato con otros miembros de la compañía). Y, en quinto lugar, la dimensión *oportunidades de desarrollo* que mide el nivel de compromiso de la compañía por brindar a sus trabajadores una línea de carrera donde puedan crecer de manera personal y profesional.

### ***Solución planteada***

Como se ha podido evidenciar anteriormente, se identificaron dos problemáticas por atender. Por un lado, se vio la necesidad de explorar las razones por las cuales existía una alta rotación de vendedores que tenían menos de 12 meses trabajando, a comparación de los de más de un año. Y, por otro lado, se detectó que no había una estructura definida para las entrevistas de salida, a la par que no se realizaban con regularidad al no haber un responsable de ejecutarlas. Es así, como se implementaron dos actividades de diagnóstico con el objetivo de ver qué necesidades surgían, y con ello, plantear posibles intervenciones.

La primera solución fue optar por un instrumento que posibilite explorar los motivos de la alta fluctuación de los vendedores con menos de 12 meses trabajando. Para ello, se decidió realizar un *focus group*, de los cuales participé en dos, ya que fomenta el diálogo e interacción entre los participantes al encontrarse en un espacio de confianza en donde cada opinión/testimonio será importante para el tema a abordar (Buss et al., 2013; Hamui-Sutton & Varela-Ruiz, 2013). Además, permite rescatar información de un mayor número de personas en vez de hacerlo por separado como en una entrevista (Gómez-Escalonilla et al., 2013).

En cuanto al diseño y ejecución, el focus group tenía una duración de máximo una hora y media en donde participaban un grupo de vendedores nuevos (aproximadamente entre 6 a 8

personas) y las moderadoras. Se estableció quién iba a ser la facilitadora y la observadora; en este caso, mi jefa y yo, respectivamente. El objetivo principal era conocer cómo se iba dando el proceso de adaptación en la empresa de cada uno de los involucrados.

Cabe señalar, que para el desarrollo de esta actividad se realizó un consentimiento informado en el cual se detallaba la finalidad del *focus group* y que se iba a resguardar la confidencialidad en todo momento. Adicionalmente, se tomó en cuenta el ambiente en el cual se realizaría, por lo que se decidió llevarlo a cabo en la sala de ventas ya que era un espacio con buena ventilación, amplio, cómodo y sin bulla. Es relevante mencionar, que a los participantes también se les explicó “las reglas de juego”; es decir, cómo se iba a desarrollar la sesión. De la misma manera, se les indicó que se sientan en confianza de contestar las preguntas al no haber respuestas correctas ni incorrectas, además que la información solo iba a ser empleada por Recursos Humanos con el objetivo de plantear mejoras. Es así, que se realizaron preguntas al inicio para conocerse entre todos y generar cercanía en el grupo.

Asimismo, se contó con una guía de discusión semiestructurada en donde se planteaban preguntas base y de acuerdo con las respuestas de los/as participantes podían surgir interrogantes adicionales. En ese sentido, se iniciaba con algunas preguntas rompe hielo y se les pedía a los/as participantes que hicieran una breve presentación personal. Luego, se indagaban las características que ellos valoraban en un trabajo.

Por consiguiente, les pedíamos que realizaran una valoración de la empresa. Para ello, se aplicó una técnica proyectiva en donde se personificaba a la organización de acuerdo con lo que nos iban comentando los participantes. Me apoyé de lo visto en el curso de Publicidad e Investigación de Mercados, en donde nos enseñaron que el personificar una empresa o marca es otorgarle un valor social y emocional, un atributo o rasgo determinado que la caracterice (Ramos, 2019). En otras palabras, asignarle una determinada personalidad a través de la proyección de actitudes, emociones de los involucrados en el *focus group* (Ancín, 2018). De esta manera, se pudo identificar la percepción que los participantes tenían de la compañía y cómo se sentían trabajando dentro de esta. Finalmente, cada uno comentaba cómo iba su desempeño y les pedíamos que nos den sugerencias de cómo podríamos mejorar o apoyarlos en alcanzar sus objetivos. Además, qué les gustaría que se siga manteniendo en la empresa. Cabe señalar, que también se prestó atención a la comunicación no verbal en donde aporté con mis conocimientos vistos durante el curso de Técnicas de Observación y Entrevista.

Una vez finalizada la sesión, se rescataban los puntos más relevantes y se procedía a analizar la información. Específicamente, se realizaba una lluvia de ideas y se agrupaban palabras que se relacionaban entre sí. De tal manera que, se obtenían algunas problemáticas

resaltantes a trabajar. Y, a partir de ello, se plantearon posibles intervenciones tales como: importancia de los acompañamientos con los vendedores, capacitaciones de habilidades blandas, capacitaciones a los jefes de zona en temas de motivación y trabajo en equipo, mentoring, carrera del vendedor, etc. Por último, las problemáticas identificadas y las alternativas de intervención se presentaban al Comité de Dirección para su respectiva evaluación y aprobación. Una de las principales necesidades que se evidenció fue la percepción que los vendedores tenían sobre sus jefes, en el sentido de no sentirse acompañados. En otras palabras, los jefes no constituían una guía para el logro de aprendizajes de los vendedores.

En cuanto a los alcances del diseño y ejecución de los *focus group*, podría mencionar que estructurar una guía de discusión en base a temáticas aportó en poder identificar con mayor facilidad las necesidades y a organizar la información al momento de sistematizar. Y, respecto a las limitaciones, un aspecto que quizás se podría mejorar es que se determine cada cuánto tiempo se realizarían estos *focus group*, tomando en cuenta que regularmente hay personal nuevo que ingresa a la empresa. Por ejemplo, durante los ocho meses que estuve practicando, se llevaron a cabo dos en el cual participaron diferentes personas. Por otra parte, sugeriría que más adelante también se indague el proceso de adaptación en vendedores que tienen más de un año laborando y en personal administrativo ya que es importante que la empresa se preocupe por todos sus trabajadores.

La segunda solución consistió en realizar ciertos ajustes a las entrevistas de salida e impulsar la continuidad de su ejecución. Cabe destacar, que estas tenían la finalidad de indagar el motivo de renuncia de la persona y conocer en qué aspectos debíamos mejorar como organización para evitar este tipo de situaciones y retener al personal. En ese sentido, tomé en cuenta el ambiente donde se llevarían a cabo, el cual debía ser un lugar cómodo y exento de ruidos. Del mismo modo, la duración era de máximo 25 a 30 minutos para no saturar al entrevistado. Cabe mencionar, que tuve la oportunidad de encargarme aproximadamente de 10 o 12 entrevistas aportando desde mis conocimientos y generando que estas se realicen con más frecuencia.

En cuanto al desarrollo de las entrevistas, lo primero que se hacía era llenar los datos del entrevistado y hacer un consentimiento informado de manera oral, en donde se le mencionaba voluntariamente su intención de participar, especificándole la confidencialidad de la información y los objetivos de la entrevista, así como mantener la sinceridad en sus respuestas.

Luego de ello, se le hacía una serie de preguntas que abarcaban diferentes temas establecidos con mi jefa. Es importante destacar que aporté en la creación de una guía de

entrevista semiestructurada ya que posee un formato más flexible y, a su vez, permite aclarar ideas o detectar ambigüedades (Díaz-Bravo et al., 2013). Entre los ejes, se abordó con respecto a cómo le pareció su proceso de inducción inicial, condiciones de trabajo, evaluar el liderazgo de su jefe directo, la comunicación y flujo de información entre las áreas de la empresa, su desarrollo profesional dentro de la empresa, el aspecto remunerativo, y finalmente los motivos de su renuncia y qué nos sugiere para mejorar. Además, se incluyó un apartado específicamente para los vendedores, en el cual se les preguntaba cómo calificaría su zona de ventas en términos de crecimiento y potencial o cómo fueron los acompañamientos de campo con su jefe directo. A partir de la integración de la información recolectada, se identificaron posibles mejoras como realizar capacitaciones a jefes de ventas, hacer ajustes al proceso de inducción y evaluar el sistema remunerativo. En tal sentido, las entrevistas de salida lograron llegar al objetivo que era recabar necesidades por atender en la empresa con la finalidad de proponer intervenciones.

En cuanto a los alcances del proceso de diseño y ejecución de las entrevistas, podría señalar que los modelos teóricos empleados resultaron de mucha utilidad ya que permitió poder estructurar las entrevistas partiendo de temáticas. Y, en relación con las limitaciones, sugeriría que exista un espacio específico donde se pueda realizar las entrevistas ya que en ciertas ocasiones la sala de ventas, que era el único ambiente adecuado, no estaba disponible. En tal sentido, teníamos que agendar con el entrevistado otro día lo cual era complicado por los tiempos que a veces no coincidían con el del entrevistador.

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

En el transcurso de la carrera de Psicología, pude adquirir conocimientos los cuales me permitieron diseñar y ejecutar un diagnóstico de una manera más estructurada, organizada, empleando técnicas de recolección de información y realizando el análisis con sus respectivos resultados. No obstante, también aprendí, mejoré y puse en práctica ciertas aptitudes que se mencionarán a continuación.

En primera instancia, aprendí a realizar una guía de entrevista de salida. Para ello, me apoyé de mi curso de Técnicas de Observación y Entrevista, pero también de teoría que se investigó. Además, teniendo en cuenta el contexto se adaptó dicho instrumento a las necesidades de la empresa y de acuerdo al grupo estudiado. Por otra parte, tuve la oportunidad de ser observadora y más adelante facilitadora en los *focus group*. Si bien tenía conocimiento sobre la teoría, nunca había llevado una sesión. De lo contrario, había estado como participante en algunas ocasiones. En ese sentido, pude llevar la teoría aprendida a la práctica, trabajando en conjunto con mi jefa quien estuvo supervisándome al inicio.

En segunda instancia, mejoré en la ejecución de las técnicas de recolección de información. Esto debido a que empecé a realizarlas con mayor naturalidad, profundidad, tomando en cuenta aspectos como la comunicación no verbal y, sobre todo, que ya no solo me centraba en un contexto más clínico, educacional o social como lo venía haciendo durante mis cursos de investigación en la carrera; sino también, empecé a desarrollarlas en un ámbito organizacional que era nuevo para mí.

Y, en tercera instancia, puse en práctica lo visto en mis cursos de Investigación Cualitativa y Psicología, Exclusión e Inclusión Social, en donde realicé con mis grupos el análisis de información a través de la codificación de data, presentación de resultados obtenidos y conclusiones. Ello me permitió poder analizar mejor la información recopilada en los *focus group* y en las entrevistas de salida. Asimismo, tomé en cuenta las consideraciones éticas y del ambiente para los diagnósticos, ya que es un aspecto importante que se enfatiza a lo largo de la carrera.

En suma, pude ser capaz de realizar un diagnóstico en un ámbito organizacional a partir del empleo de herramientas como el *focus group* y las entrevistas de salida que fueron adecuadamente diseñadas e implementadas, tomando en cuenta los conocimientos adquiridos durante la carrera de Psicología y por parte de mi supervisora de prácticas, así como haciendo uso de la ética. Además, el hecho de utilizar el método de codificación de datos para el análisis de la información me permitió identificar las diferentes necesidades de la empresa y con ello plantear alternativas de solución que velen por el bienestar de los trabajadores.

### **Competencia Interviene**

En lo que corresponde a la competencia Interviene, fui parte del diseño y ejecución de tres capacitaciones para los jefes de ventas en el centro de prácticas. Estas llevaban los siguientes nombres: Guía de orientación para jefes, Reuniones de Equipo Efectivas, y Transmitir y reforzar el método de ventas de la empresa.

La primera capacitación tenía como objetivo principal resaltar cuál es la finalidad y por qué son importantes los acompañamientos en campo con los vendedores, así como algunos puntos que tienen que considerar los jefes de venta en cada uno de los días de acompañamiento con el vendedor. Sin embargo, también se tomaron en cuenta otros puntos como las funciones y “mandamientos” que debía cumplir un jefe de ventas, herramientas para un mejor manejo del equipo de ventas y competencias que debía poseer un vendedor de campo. Cabe señalar, que se realizaron dos dinámicas las cuales buscaban conocer sobre las experiencias de los jefes de

ventas en los acompañamientos y qué tanto conocían los jefes a su respectivo grupo de vendedores.

La segunda capacitación consistía en brindar las herramientas necesarias a los jefes de ventas para que lleven a cabo una adecuada reunión de equipo. Esto debido a que los jefes se juntaban una vez a la semana con su grupo de vendedores. En ese sentido, se les brindaba una estructura de cómo desarrollar estas reuniones, las cuales se dividían en tres etapas: planificación, aspectos y temas a tratar durante la reunión, recomendaciones y conclusiones. Asimismo, se incluyeron dos dinámicas. Por un lado, se les pidió a los jefes que mencionaran dos buenas prácticas en la etapa de planificación. Y, por otro lado, se efectuó un análisis de casos en donde a los jefes se les mostraba una situación hipotética que representaba cómo iba el desempeño del vendedor en términos de indicadores. De tal manera que les ayudaba a poder interpretar los números adecuadamente y saber qué acciones tomar para mejorar el rendimiento de cada integrante de su equipo.

Y, la tercera capacitación, tenía como finalidad reforzar el método o proceso de ventas establecido en la compañía. Es decir, mencionarles cuáles son los pasos fundamentales para lograr una venta exitosa, lo cual debían transmitir a sus vendedores en las reuniones de equipo. Adicionalmente, se les explicaba sobre las cuotas y sistema retributivo ya que se evidenció que la gran mayoría de los jefes no contaban con una noción clara de cómo se calculaba y analizaba. Para ello, se hacían simulaciones a través de ejemplos con cifras irreales a manera de práctica. Finalmente, se realizaba un *role-playing* en donde se evaluaba cómo cada jefe de ventas exponía un tema que se abordaba en las reuniones de equipo.

### ***Situación a mejorar***

Las intervenciones planteadas como parte de la competencia se sustentan a partir de los siguientes acontecimientos identificados. En primer lugar, resulta importante mencionar que la empresa se encontraba dentro de las organizaciones que se enfocaban mucho en capacitar a su personal. No obstante, se pudo detectar en base a los resultados obtenidos en los *focus group* que los jefes de ventas no realizaban acompañamientos de manera frecuente con sus vendedores y tampoco tenían en cuenta los puntos a trabajar con ellos. Por tanto, no les brindaban algún tipo de retroalimentación u orientación que les permitiera mejorar su desempeño. Es así, que se vio la necesidad de realizar un plan de acompañamientos y enfatizar la importancia de estos, sobre todo en los vendedores nuevos.

En segundo lugar, se evidenció que los jefes de ventas necesitaban herramientas para realizar una efectiva reunión de equipo. Esto debido a que, como área de Recursos Humanos,

llegamos a ser partícipes de algunas reuniones, en las cuales se pudo rescatar ciertos aspectos a mejorar. Entre estos se vio que los jefes no tenían una capacidad de liderazgo desarrollada y mostraban un rol pasivo frente a los vendedores. Además, algunos solo se enfocaban en las críticas mas no en reconocer logros, lo que generaba un ambiente desmotivador. Asimismo, no enfatizaban la relevancia de los KPI's (indicadores de rendimiento) y cómo estos influían en el nivel de productividad. De la misma manera, les faltaba profundizar en el análisis de gráficos donde se mostraban los resultados como equipo. En tal sentido, como área nos percatamos de por qué la productividad en un grupo de vendedores era baja. Por otra parte, la forma en cómo presentaban las reuniones no generaba interés ya que los materiales no eran didácticos y la dinámica era meramente expositiva, es decir, no fomentaba la participación. Inclusive, se observó que muchas de las exposiciones eran improvisadas y monótonas, por lo que se requería una planificación adecuada.

Y, en tercer lugar, de acuerdo con lo recopilado en las entrevistas de salida, se halló que los vendedores no percibían un apoyo por parte de su jefe directo. Específicamente, al momento de tener interrogantes sobre el sistema remunerativo, las cuotas o la metodología de cómo lograr una venta exitosa no sabían cómo explicarlo y, por tanto, recurrían a otros compañeros o al área de Recursos Humanos. Frente a ello, se vio necesario instruirlos en estas temáticas con la finalidad de que puedan transmitir dicha información a sus respectivos equipos.

### ***Reseña teórica***

Las capacitaciones a los jefes de venta realizadas en el centro de prácticas se desarrollaron tomando en cuenta conocimientos previos de la carrera de Psicología, pero también en base a referencias teóricas empleadas. En ese sentido, es importante definir primero a qué le llamamos una capacitación. Esta es entendida como un proceso educacional de carácter estratégico que se imparte de forma organizada y sistemática, con el objetivo de lograr mayores niveles de efectividad y productividad (Universidad Ana G. Méndez, 2021).

De tal manera, que permite que tanto la empresa como el trabajador se vean beneficiados. Por un lado, la organización aumenta su calidad de trabajo, obtiene mayor rentabilidad y estabilidad, reduce costos de personal nuevo, mejora su imagen, genera que el personal se sienta identificado con la corporación, y disminuye el tiempo de supervisión y control hacia los empleados (Universidad ESAN, 2016). Por otro lado, el personal tiene la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos y mejorar destrezas, lograr metas individuales, aumentar la confianza en sí mismo, y tener la oportunidad de ser líderes a futuro (Universidad ESAN, 2016).

Para la mayoría de las empresas, la capacitación es una necesidad. Según Böhr (2000), todo empleado necesita cierto tipo de capacitación constante con la finalidad de sostener un buen performance o desempeño y adaptarse a las nuevas modalidades del trabajo. Además, formar a un trabajador quiere decir que la empresa se preocupa porque este desarrolle una línea de carrera y se convierta en un buen profesional con posibilidades abiertas al mercado (Böhr, 2000). Adicionalmente, capacitar se ha convertido en una tarea fundamental ya que las organizaciones pasan por diferentes cambios, lo cual hace que se requiera contar con personal preparado (García, 2011).

En cuanto a las temáticas a implementar en una capacitación, estas pueden variar de acuerdo con las necesidades que quiere cubrir la compañía. Según Chiavenato (2007), se puede clasificar en cuatro tipos de contenido: transmisión de información, desarrollo de habilidades, desarrollo de aptitudes y desarrollo de conceptos. El primero, tiene como objetivo incrementar el conocimiento de datos generales relacionados a la empresa, clientes, productos, reglamentos, etc. El segundo, alude a mejorar ciertas habilidades como el manejo de equipo, liderazgo, funcionamiento de una máquina, etc. El tercero, tiene como finalidad desarrollar o modificar algún comportamiento, por ejemplo, cambiar actitudes negativas por positivas. Y, el cuarto, corresponde a lo que es el desarrollo de ideas y conceptos con un mayor nivel de abstracción.

Ahora bien, las capacitaciones cumplen una función específica que es formar y educar a los colaboradores como se mencionó anteriormente. Por tanto, es relevante que las empresas sigan una estructura para su correcta ejecución (García, 2011). Así, Chiavenato (2007) propone un modelo teórico que se basa en cuatro etapas.

La primera etapa se denomina *Detección de las necesidades de capacitación*, en donde se realiza un diagnóstico previo de la situación. Para ello, se recurre a ciertas técnicas de recolección de información como son las entrevistas, grupos focales y evaluaciones. Una vez que se identifican dichas necesidades a atender, se pasa a una segunda etapa que se le conoce como *Programa de capacitación* en la cual se decide la estrategia que se seguirá; es decir, lo relacionado al diseño o planificación de la capacitación. El diseño es muy importante porque facilitará la organización de lo que se quiere lograr con la capacitación (Soto, 2011). Se incluirán los objetivos, los contenidos, la metodología y se detallarán los horarios, dinámicas a realizar, materiales, responsabilidades y recursos (Quezada et al., 2001). Específicamente, se basa en responder a siete preguntas clave que son: ¿A quién se capacitará? ¿Cómo capacitar? ¿En qué capacitar? ¿Dónde capacitar? ¿Cuándo capacitar? ¿Cuánto capacitar? ¿Quién capacitará? (Chiavenato, 2007; Quezada et al., 2001; Soto, 2011).



La tercera etapa corresponde a la *Realización de la capacitación* que consiste en la ejecución del programa de capacitación. Según Quezada et al. (2001), al momento de llevar a cabo el programa, se deben considerar tres fases: la fase inicial, que tiene como fin crear un ambiente de confianza entre los participantes y presentar los objetivos; la fase central, donde se profundiza la(s) temática(s) a abordar; y la fase final, en la cual se resaltan las conclusiones. Finalmente, Chiavenato (2007) menciona la importancia de la cuarta etapa que se denomina *Evaluación de los resultados de la capacitación*. Esto debido a que toda intervención necesita pasar por un seguimiento y ver su efectividad a corto, mediano y largo plazo. En tal sentido, se hace una comparación de la situación antes de la capacitación y luego de esta. Si los resultados fuesen insatisfactorios, es necesario realizar retroalimentaciones a cada etapa del proceso.

### ***Solución planteada***

A partir de lo expuesto líneas arriba, se evidenciaron tres problemáticas por atender. En primera instancia, se identificó que los jefes de venta no realizaban frecuentemente acompañamientos de campo con sus vendedores (sobre todo los que tenían menos de 12 meses trabajando) por lo que estos no recibían un *feedback* y tampoco recomendaciones de cómo mejorar su desempeño. En segunda instancia, se reconoció que los jefes de venta no contaban con las herramientas necesarias para desarrollar las reuniones de equipo con sus respectivos grupos de vendedores. Y, en tercera instancia, se evidenció en las entrevistas de salida que los jefes de venta necesitaban reforzar y aprender a transmitir adecuadamente los siguientes temas: sistema remunerativo, cuotas y proceso de ventas.

Frente a ello, se planteó como solución intervenir con los jefes de ventas a través de capacitaciones. Durante los ocho meses que estuve en el centro de prácticas pude ser parte del diseño y ejecución de tres capacitaciones en equipo con mi supervisora. Es importante señalar, que la duración de cada una era de aproximadamente dos horas y se realizaron en los meses de setiembre 2019, diciembre 2019 y febrero 2020, respectivamente. Los participantes estuvieron conformados por 13 jefes de ventas a quienes se los convocó a través de un comunicado. Los materiales empleados fueron presentaciones en Power Point y en ciertas ocasiones repartíamos hojas a los jefes para realizar una actividad específica. Asimismo, se tomó en cuenta el ambiente donde se implementarían las capacitaciones, siendo este la sala de ventas ya que era un espacio amplio, con adecuada ventilación y ubicado en una zona exenta de ruidos.

Por otra parte, para el diseño de cada capacitación se empleó una herramienta de organización en donde se colocó información correspondiente a los materiales, objetivos, responsables y dinámicas establecidas. Esta herramienta la utilizamos con mi grupo en el curso

de Psicología y Desarrollo Integral como parte de un taller, y resultó de mucha utilidad para las capacitaciones porque permitió organizarnos de una mejor manera. Cabe señalar, que luego de terminar con el diseño, se realizaba una simulación de la capacitación con la finalidad de repasar los temas que se tocarían, qué dinámicas se iban a ejecutar y calcular el tiempo que nos tomaría hacerlas. En base a ello, se determinaba si había que corregir un punto en específico.

Ahora bien, se procederá a detallar cómo fue el diseño y ejecución de cada una de las capacitaciones. En primer lugar, se desarrolló la capacitación llamada “Guía de orientación para jefes” en donde mi jefa y yo fuimos las encargadas de dictarla. No obstante, en esta primera capacitación mi supervisora fue la facilitadora principal y yo la facilitadora secundaria, ya que era la primera vez que participaba en una; por lo tanto, era necesario aprender de qué forma dictarla. Se estableció como principal objetivo reforzar la importancia de los acompañamientos en campo con los vendedores, así como el rol de los jefes de venta en cada uno de los días de acompañamiento. Cabe señalar que, en la capacitación, se daba prioridad a los acompañamientos de los vendedores nuevos teniendo en consideración la información recopilada en los *focus group*. En ese sentido, se desarrollaba los puntos que debían tomar en cuenta los jefes cada uno de los 5 días de acompañamiento con el vendedor nuevo. Asimismo, se tuvo como objetivos secundarios repasar las funciones y “mandamientos” que debía cumplir un jefe de ventas, las herramientas para un mejor manejo de equipo y las competencias que deben caracterizar a todo vendedor.

En cuanto a las dinámicas, una de ellas consistía en ver qué tanto los jefes conocían a su respectivo grupo de vendedores no solo en el aspecto laboral sino también en el personal. De esta manera, el vendedor sentirá interés y preocupación por parte de su jefe, y se creará un vínculo de confianza. Según Galán (2019), toda persona es capaz de desenvolverse en la sociedad, trabajar productivamente y afrontar dificultades siempre y cuando experimente sensaciones positivas de manera frecuente. Es así, que implementamos junto con mi supervisora el juego de preguntas llamado “Conociéndonos un poco más”. Se repartió a cada jefe una hoja que contenía una lista de preguntas como: ¿Cuáles son tus pasatiempos? ¿Qué planes tienes a futuro? Cuéntame tres cualidades más resaltantes de ti y tres aspectos que quisieras mejorar, relátame un suceso que te haya marcado. Esta dinámica quedó como tarea para que lo realicen con cada integrante de su equipo.

Y la otra, buscaba explorar las experiencias de los jefes en los acompañamientos. Ello con la finalidad de evaluar el nivel de confianza y compromiso de los jefes con los vendedores, así como la percepción de los jefes acerca de los acompañamientos, respectivamente. Algunas de las interrogantes fueron: ¿Qué es lo más sencillo en un acompañamiento? ¿Qué es lo que

más cuesta realizar? ¿En qué puede ayudar la empresa? Cuéntenos una anécdota graciosa, original o impactante durante un acompañamiento.

En segundo lugar, se implementó la capacitación “Reuniones de Equipo Efectivas” en donde las personas encargadas de dirigir fuimos mi supervisora y yo nuevamente. Sin embargo, esta vez tuve la oportunidad de tener un rol más activo al ser la facilitadora principal. La capacitación tenía como objetivo principal brindar las herramientas necesarias a los jefes para que lleven a cabo una adecuada reunión de equipo. De tal modo que se les brindó una estructura de cómo desarrollarla, dividiéndola en tres etapas: planificación, aspectos y temas a tratar durante la reunión, recomendaciones y conclusiones. Para la primera etapa, se les resaltaba la importancia de agendar el día que iban a realizar su reunión de equipo, prepararse y revisar la información que transmitirán, los objetivos y armar la exposición. Asimismo, que se anticipen con algunas preguntas que podrían hacerles los vendedores. Después de ello, se hacía una dinámica en la que los invitamos a compartir dos buenas prácticas en la planificación.

Para la segunda etapa, se les enfatizó a los jefes que al comienzo de sus reuniones debían establecer un conjunto de “reglas de juego” con los vendedores, a lo cual se le denominaba “encuadre”. Según Maldonado (2019), el encuadre hace referencia al establecimiento de ciertos parámetros, fijar algunas variables como constantes, estables. Entre estas, puede mencionarse el tiempo, los objetivos, el lugar, los roles que cumple cada persona, etc. En ese sentido, se les mencionó los diferentes puntos a tener en cuenta, siendo uno de los más importantes el escuchar las necesidades de sus vendedores, comunicar los resultados positivos de la semana y reconocer los logros. En cuanto a los contenidos a desarrollar, se les mencionó que repasen los KPI's (indicadores de rendimiento) con sus vendedores y enfatizen la relevancia del cumplimiento de estos. Por consiguiente, se efectuó la dinámica llamada “Análisis de casos” en donde a los jefes se les mostraba una situación hipotética que representaba cómo iba el rendimiento del vendedor en términos de indicadores. En base a esto se les realizaba preguntas de tal manera que les ayudaba a poder interpretar los números adecuadamente y saber qué acciones tomar para mejorar el desempeño de cada integrante de su equipo. Finalmente, para la tercera etapa, se les indicó que deben realizar conclusiones sobre los puntos más resaltantes abordados en la reunión. Además, que se establezcan compromisos por cada vendedor y también como equipo, con la finalidad de poder llegar al cumplimiento de objetivos.

Y, en tercer lugar, se desarrolló la capacitación “Trasmitir y reforzar el método de ventas de la empresa” en donde las facilitadoras fuimos mi supervisora y yo, alternándonos para exponer durante la capacitación. Esta tenía como objetivo reforzar la metodología de ventas con la finalidad de lograr una venta exitosa. Además, se abordaron temas como el sistema

retributivo y las cuotas que era importante que los jefes comprendan para que lo puedan transmitir a sus vendedores ya que se detectó que muchos jefes no comprendían cómo funcionaba. Para esto, se realizó una simulación de cómo calcular el sistema retributivo, lo cual les permitió practicar mediante ejemplos ficticios. Por último, se hacía un *role-playing* con cada uno de los jefes. Se les brindaba previamente un material que consistía en hojas con todo el contenido de una reunión de equipo. Cada jefe tenía que exponer en máximo 3 minutos uno de los temas que se abordaban en la reunión el cual se escogía al azar. Al finalizar cada *role-playing*, el expositor recibía una retroalimentación por parte de los otros jefes: dos comentarios positivos y dos por mejorar.

Entre los alcances de las capacitaciones, se pudo comprobar la mejora en las reuniones de equipo ya que junto a mi jefa supervisamos el desarrollo de estas luego de la capacitación que se impartió del tema. De la misma manera, los jefes de venta priorizaron los acompañamientos con los vendedores nuevos, mandaban sus reportes de cómo fue la salida con el vendedor y aportaban en darles retroalimentaciones. Asimismo, hubo una mejora en las explicaciones acerca de los resultados de KPI's o el sistema remunerativo; aunque todavía, necesitaban reforzarlo.

Algunas recomendaciones que podría señalar para las capacitaciones en general, es que se realicen evaluaciones de estas; por ejemplo, una encuesta de satisfacción o una evaluación de impacto (Chiavenato, 2007). Ello con el objetivo de medir de forma más precisa su efectividad para la población a la cual fueron dirigidas y hacer retroalimentaciones a las fases de cada capacitación si en caso se obtuvieran resultados no favorables. Adicionalmente, sugeriría que en las reuniones de equipo los jefes puedan empoderar a sus vendedores. Por ejemplo, si uno tiene mayor facilidad para realizar pedidos puede enseñar a otros qué estrategias emplea para conseguirlo. Así, los vendedores también ejercen un rol activo y aprenden en conjunto.

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

Durante la carrera de Psicología, pude adquirir conocimientos y realizar trabajos de campo que me permitieron diseñar y ejecutar una intervención de una forma más sistemática y organizada. Sin embargo, también he rescatado aprendizajes en el centro de prácticas al estar relacionado a un ámbito organizacional y no clínico, educacional o social como lo venía desarrollando en mi centro de estudios universitarios.

Por un lado, aprendí a cómo llevar a cabo una capacitación en el sentido de proponer metodologías y dinámicas acordes a las necesidades del grupo. Cabe señalar, que mi

supervisora fue un gran aporte en el proceso de diseño y ejecución de capacitaciones al haber laborado anteriormente como consultora para diferentes empresas; pero, sobre todo, me orientó a cómo trabajar con un público enfocado exclusivamente a las ventas.

Por otro lado, puse en práctica lo visto en cursos integradores como Psicología y Desarrollo Integral o Psicología y Violencia ya que me permitieron poder armar el diseño de la capacitación. Y, por último, fortalecí en mis habilidades comunicativas, de manejo de grupo y capacidad de escucha.

En síntesis, puedo afirmar que cuento con el dominio de la competencia Interviene ya que, a partir de problemáticas identificadas, vi la necesidad de implementar un plan de acción que fueron las capacitaciones a los jefes de venta. Además, los conocimientos adquiridos en la carrera me permitieron diseñar y ejecutar adecuadamente tomando en cuenta los objetivos, planificación y procedimientos a seguir, selección de materiales y dinámicas, etc. Asimismo, dicho plan estuvo orientado al desarrollo del bienestar de la organización y de la persona, en el sentido de mejorar el nivel de desempeño de los trabajadores y, por consiguiente, de la empresa, así como formar mejores profesionales.

### **Competencia Evalúa**

Como parte de la competencia Evalúa, se puede rescatar una actividad en la que participé de forma constante durante mi periodo de prácticas, la cual fue el proceso de reclutamiento y selección (R&S) para vendedores y televendedores. Me enfoqué específicamente en esta población debido a que la empresa tenía como uno de sus principales objetivos formar una fuerza de ventas sólida, en donde cada uno aporte con nuevas ideas, tengan motivación por seguir aprendiendo, así como ser capaces de captar y fidelizar clientes. Asimismo, establecer un compromiso con el trabajador con el fin de que este permanezca en la empresa; es decir, que su estancia sea sostenible en el tiempo. En ese sentido, se reclutaba generalmente a vendedores y/o televendedores ya que eran el cimiento para que la organización siga creciendo; por tanto, la inversión estaba enfocada en estas personas.

Cabe señalar, que la actividad consistió en mejorar el proceso de R & S por lo que rediseñé la evaluación tomando en cuenta lo aprendido durante mi carrera y resguardando en todo momento los lineamientos éticos. Además, estuve a cargo de cada una de las fases del proceso. Es importante mencionar, que para la selección de candidatos se tomó en cuenta el perfil en base a competencias. Por un lado, los vendedores debían presentar una comunicación asertiva, ser proactivos y capaces de planificar, estar orientados al logro y tener capacidad de resiliencia. Asimismo, se les pedía tener experiencia en ventas horizontales y/o de consumo

masivo, en el desarrollo de nuevos mercados, realizar seguimiento y mantenimiento a la cartera de clientes (venta y cobranza), contar con estrategias comerciales para alcanzar las metas establecidas. Y, por otro lado, los televendedores además de tener adquiridas las competencias antes mencionadas, debían presentar una alta capacidad receptiva y de escucha ya que su labor estaba enfocada en ventas exclusivamente telefónicas.

En cuanto al diseño y ejecución del R & S, decidí emplear un flujograma el cual se define como aquella herramienta que se utiliza con la finalidad de representar la secuencia de las actividades o etapas en un proceso: fases iniciales, puntos de decisión y fase final (Universidad ESAN, 2019). Por tanto, se considera un recurso de organización al facilitar la comprensión de cada acción y su relación con las demás. Es así, que el utilizar un flujograma permitió reconocer y distinguir las ocho fases del proceso: Publicación de avisos y filtros iniciales/primer contacto, exámenes de conocimiento, prueba psicológica, dinámica grupal, entrevista por competencias, acompañamientos, verificación de referencias laborales y curso inicial de capacitación (CICA). Es importante mencionar que aporté de manera concreta en cada una de las fases, lo cual trajo consigo que se obtuvieran resultados favorables, pero también aspectos que todavía se necesitan mejorar.

### ***Situación a mejorar***

Como se mencionó anteriormente, la empresa estaba enfocada en captar personal específicamente para que conformen la fuerza de ventas debido a que constituían la base de la compañía. En ese sentido, se le daba mucha importancia al proceso de reclutamiento y selección para vendedores y televendedores. No obstante, pude identificar que se necesitaba mejorar en el diseño y ejecución ya que se realizaba de manera muy superficial y no con la rigurosidad adecuada.

En cuanto al diseño del R & S, pude evidenciar que no se empleaba un flujograma, lo cual dificultaba saber cuál era el procedimiento a seguir. Además, no estaban definidos los objetivos en cada fase del proceso; por tanto, no se comprendía lo que se debía medir. Asimismo, no se tenía establecido quién o quiénes iban a ser los responsables de llevar a cabo el proceso, así como la duración de las pruebas a realizar. También, la selección de candidatos no estaba enfocada en las competencias que requería la empresa, lo cual generaba que muchas veces las personas que se contrataban no fueran las indicadas para el puesto. Adicionalmente, solo el área de Recursos Humanos estaba encargada de administrar la entrevista mas no el jefe de ventas quien era la persona que tendría una relación más cercana con el vendedor o televendedor. Por otra parte, en la última fase de capacitación, aquellos que exponían no

contaban con un material óptimo y la información que presentaban estaba desactualizada. Incluso, no se hacía una evaluación de lo visto en la capacitación a los candidatos.

Respecto a la ejecución, se identificó que no se tomaba en cuenta los aspectos éticos ni condiciones del ambiente. Por ejemplo, no se hacía un consentimiento informado especificando al candidato que la información solo será para fines de la evaluación del proceso de R & S y que se mantendrá en todo momento la confidencialidad. Además, las pruebas se realizaban en un espacio poco iluminado y donde el personal de la empresa transitaba frecuentemente. Asimismo, se administraba la prueba psicológica de forma inadecuada dejando solo al evaluado y sin darle indicaciones para realizarla. Adicionalmente, no se redactaban informes de las evaluaciones de los candidatos por lo que no había manera de hacer un seguimiento a su proceso. Por añadidura, no existía una comunicación y coordinación con las áreas internas y los jefes sobre el proceso de R & S. Es decir, no se informaba con anticipación cuántos candidatos estaban seleccionados (si eran reemplazo o aumento de personal) ya que con ello podían organizar la parte logística que era tener preparado los materiales de venta y celular de la empresa que se les entregaría, crearles un correo corporativo y código del vendedor, asignarles una cartera de clientes, etc. Cabe señalar también que no se le daba importancia a la fase de contactar a las referencias laborales del postulante, debido a que no había un responsable que se pudiera hacer cargo. Teniendo en cuenta el panorama descrito, se vio la necesidad de mejorar el diseño y ejecución del proceso de R & S para vendedores y televendedores.

### ***Reseña teórica***

Toda empresa tiene como finalidad captar personal con diferentes talentos que aporten al crecimiento y desarrollo de la organización. En ese sentido, le dan gran relevancia a uno de los procesos al cual se le denomina Reclutamiento y Selección (R & S). Dicho proceso lo lleva a cabo generalmente el área de Recursos Humanos; sin embargo, en ciertas ocasiones la empresa externaliza esta función contratando a terceros (López & Ruiz, 2019). Es importante señalar, que el diseño y ejecución del R & S deben realizarlo profesionales preparados en el tema que tengan conocimiento de cómo implementarlo de manera efectiva. Y para ello, resulta fundamental comprender qué es el Reclutamiento y Selección. Este es definido como aquel proceso en donde se busca encontrar a los candidatos adecuados para ocupar un puesto de trabajo según el perfil o competencias que la organización haya establecido (Bizagi Suite, 2016; Bretones & Rodríguez, 2008; Castaño et al., 2011). Cabe resaltar que para que el proceso sea exitoso, tanto el reclutamiento como la selección deben desarrollarse de manera rigurosa,

tomando en cuenta las necesidades o intereses de la empresa (Bretones & Rodríguez, 2008; Universidad de Antioquia, 2020).

A partir de esto último, es relevante hacer una distinción entre lo que es el reclutamiento y la selección, a pesar de que ambos son parte de un mismo proceso: la incorporación de “recursos humanos” o personal a la organización. Por un lado, el reclutamiento tiene el objetivo de buscar y captar mediante herramientas de comunicación a un número de candidatos que posean los mínimos requerimientos del puesto que se solicita (Chiavenato, 2007; López & Ruiz, 2019). Mientras que, la selección consiste en escoger a aquellos postulantes que se adecuen mejor al puesto con la finalidad de mantener o incrementar el nivel de eficacia y desempeño del personal y de la empresa (Chiavenato, 2007). También, el autor menciona que se puede entender como la comparación entre dos variables: los requisitos del puesto vacante (lo que exige el puesto) y el perfil de las características de los candidatos (aquello que ofrece la persona). Si el perfil es igual o mayor a lo que se pide, entonces el candidato es seleccionado.

Ahora bien, luego de haber definido los términos “reclutamiento y “selección”, es importante comprender cómo se lleva a cabo este proceso. Se sabe que cada empresa lo maneja de forma diferente e incluso varía de acuerdo al puesto que se requiere (López & Ruiz, 2019). No obstante, existe una serie de fases que son generales en cualquier proceso de R & S (Chiavenato, 2007; López & Ruiz, 2019).

La primera fase corresponde a la *Requisición del puesto*, la cual consiste en la solicitud o requerimiento que hace una persona (por ejemplo, un jefe) para cubrir un puesto específico. Una vez que el área de Recursos Humanos o gerencia general apruebe el pedido, se recurre a las *Fuentes de reclutamiento* que pueden ser internas (personal de la misma empresa) o externas (anuncios en medios de comunicación, bolsas de trabajo, referencias de personas conocidas). Luego de ello, se pasa a la tercera fase de *Preselección* en donde se revisa el currículum vitae de los postulantes. Cabe señalar, que esta fase constituye un filtro en donde se seleccionan aquellos que cumplan con los requisitos mínimos que pide la compañía. La cuarta fase se relaciona con los *Instrumentos a utilizar para la selección* de posibles candidatos. Entre estos se encuentran las entrevistas (por competencias, dirigida o no dirigida), las pruebas o exámenes de conocimientos (cultura general o idiomas), tests de personalidad (proyectivos, inventarios, técnicas de simulación (role-playings, psicodramas), etc. Por consiguiente, se pide una *Solicitud de las referencias laborales* del postulante con el objetivo de confirmar información sobre sus anteriores experiencias laborales. Y, la última fase, consiste en pedir *Documentación* médica o laboral/educacional y realizar un *Informe de evaluación* de cada uno de los candidatos seleccionados. Cabe señalar, que la decisión final acerca de qué candidatos serán contratados



la tendrá tanto la persona que hizo la requisición del puesto como del especialista o área que llevó a cabo el proceso de reclutamiento y selección.

### ***Solución planteada***

De acuerdo a lo señalado líneas arriba, se identificó que tanto el diseño como la ejecución del proceso de reclutamiento y selección (R & S) no se realizaban de manera rigurosa al no tomarse en cuenta ciertos aspectos que eran importantes. En tal sentido, se planteó rediseñar el proceso con la finalidad de mejorar su efectividad.

Durante mi periodo de prácticas, acompañé en total cuatro procesos de R & S para los puestos de ventas y televentas, en los cuales me hice cargo del diseño y ejecución de cada una de las fases. Cabe resaltar que cada proceso tenía una duración de aproximadamente un mes ya que los postulantes tenían que pasar por una serie de etapas las cuales se detallarán a continuación.

Antes de empezar es importante señalar que el proceso de R & S iniciaba cuando el jefe de ventas y/o televentas hacía el requerimiento para cubrir una o más vacantes, ya sea como reemplazo o aumento de personal. Luego de que el área de Recursos Humanos aprobara dicha solicitud, comenzaba la primera etapa que era la “Publicación de avisos y filtros iniciales/primer contacto”. El objetivo de esta fase era captar la mayor cantidad de candidatos posibles, revisar el currículum vitae (CV) de cada uno y comprobar a través del primer contacto que cumplían con los requisitos mínimos requeridos para el puesto. La plataforma virtual de postulación que se empleó fue Bumeran porque ofrecía funciones que eran de mucha utilidad. Cabe mencionar que redefiní los requisitos de selección para cada uno de los puestos solicitados y realicé estas modificaciones en la plataforma. Me encargué de revisar alrededor de 40 a 45 currículums vitae e incluso más, lo cual dependía del alcance que tuviera la convocatoria. Sin embargo, en ciertas ocasiones se presentaban currículums vitae de referidos. Tomando en cuenta lo anterior, se preseleccionaba la mitad de los postulantes y me contactaba con ellos para cotejar los requisitos, así como añadir información complementaria. Cabe señalar, que dicha información la organizaba haciendo uso de una herramienta que implementé, la cual permitía llevar a cabo un seguimiento de los candidatos desde el primer contacto hasta la última fase.

La segunda etapa corresponde a los “Exámenes de conocimiento”, que tenía como objetivo medir las aptitudes para el cálculo numérico básico (4 ejercicios), razonamiento verbal (ejercicios de antónimos y significado de palabras), comprensión lectora, redacción y nivel de inglés (20 ejercicios) en los candidatos. Para ello, se citaba a cada uno de los candidatos preseleccionados a la empresa para que rindan la batería de exámenes. Cabe destacar, que tomé

en cuenta el ambiente de tal manera que sea cómodo, con buena iluminación y exento de ruidos. Asimismo, consideré la distancia entre cada candidato ya que los exámenes se realizaban en conjunto. El tiempo de duración era de máximo 45 minutos y el número de participantes que rendían los exámenes eran aproximadamente 15 personas. Se esperaba que en los exámenes los postulantes obtuvieran un puntaje máximo de 20 y mínimo de 13. Una vez que terminaban, recogía las pruebas y les indicaba que esperen para pasar a la prueba psicológica.

La tercera etapa consistía en la aplicación de la “Prueba psicológica de la Persona Bajo La Lluvia” que ya se utilizaba en la empresa. Esta tenía como objetivo medir aspectos de la personalidad y cómo la persona afronta situaciones de estrés. La duración era relativa ya que dependía de cuánto tiempo le tomase al postulante realizarla. Los materiales que se emplearon fueron una hoja en blanco tamaño A4, un lápiz y un borrador. Es importante señalar, que me encargué de administrarla adecuadamente haciendo uso del manual de aplicación, realizando un registro de todo aquello que resulte llamativo, y tomando en cuenta las condiciones del ambiente y aspectos éticos, como mantener la confidencialidad de las evaluaciones. Los resultados esperados, eran que el dibujo mantenga coherencia con la historia y que denote ser una persona centrada en la realidad, con buenas relaciones interpersonales, con mucha confianza en sí misma, y que no presente rasgos de agresividad. En ese sentido, aporté en la interpretación de los indicadores de la prueba tomando en cuenta algunos criterios como la orientación de la figura, el trazo, uso de medios de protección, contenido de la historia, entre otros aspectos que aprendí en el curso de Evaluación Psicológica 2 (Querol & Chaves, 2005). Y, posteriormente, realizaba un informe de la evaluación comentándole a mi supervisora la interpretación de los resultados.

La cuarta etapa corresponde a la “Dinámica grupal” que tenía como finalidad identificar y corroborar las competencias requeridas para el puesto, actitudes y capacidades de los candidatos. Los participantes estaban conformados por 10 o 12 personas que habían sido seleccionadas y como facilitadoras estuvimos mi supervisora y yo. Esta se realizó en la sala de ventas y se pidió a los postulantes su consentimiento para poder grabarla. Sugerí esta idea con el fin de volver a verla y así evaluarla con mi jefa de forma más eficaz. La duración era de máximo dos horas y estaba dividida en tres partes. Primero, se les pedía que hicieran una presentación personal contestando a preguntas como “¿qué edad tienes?”, “¿dónde vives?”, “¿familia?”, “¿cuáles son tus hobbies?”, “¿por qué decidiste postular aquí?”. Segundo, se les daba la indicación de juntarse con el compañero que se encontraba a su costado e intercambiaran información con la finalidad de conocerse un poco más. Seguidamente, uno de ellos tenía que presentar por 2 minutos a la otra persona. Por último, se hacía un *role-playing*

en el cual un postulante tenía que representar el papel de vendedor y el otro actuar de cliente. Cabe señalar que aporté en plantear los escenarios en donde se pongan en juego las habilidades de cada uno para afrontar y solucionar una situación o problema en particular. Asimismo, durante toda la dinámica se tomaba nota de lo observado. No obstante, también propuse que los candidatos estuvieran de observadores en el *role-playing* con la finalidad de abrir un espacio de debate o reflexión, rescatando opiniones, aspectos positivos y mejoras.

La quinta etapa hace referencia a la “Entrevista por competencias”, la cual tenía como objetivo recolectar información específica sobre las conductas de la persona frente a situaciones reales que se les planteaba, y cómo estas se vinculaban con las competencias solicitadas para el puesto (Alles, 2008). Los participantes estuvieron conformados por 6 o 7 personas seleccionadas y como entrevistadores estuvimos mi supervisora y yo. Cabe mencionar, que también incluí al jefe de ventas o televentas con el fin de que también puede evaluar al candidato y dar su apreciación final. Antes de empezar, se les hacía preguntas rompe hielo, por ejemplo, si le había sido difícil llegar o si le gustaría tomar un vaso con agua. La entrevista tenía una duración de 45 minutos a una hora y como instrumento decidí adaptar la guía a un formato semiestructurado, en el cual se incluyeron preguntas donde se puedan formular nuevas interrogantes a partir de las respuestas del postulante (Alles, 2004). Asimismo, incluí algunas preguntas más que midieran específicamente las competencias. Durante la entrevista, estuve muy atenta no solo a la comunicación verbal, sino también a la no verbal haciendo uso de lo aprendido en el curso de Técnicas de Observación y Entrevista. Por otra parte, tomé en cuenta realizarlo en un ambiente adecuado y recalqué al entrevistado que la información será confidencial y será empleada solo para fines del proceso de R & S.

La sexta etapa consistía en planificar “Acompañamientos” entre el postulante y un vendedor/televendedor de la empresa. El objetivo de esta etapa era que los candidatos vayan familiarizándose con la rutina de trabajo; es decir, conozcan el proceso de ventas, interactúen con los clientes, conozcan los productos de la empresa, entre otros. Además, era una oportunidad de que el postulante interactúe con el vendedor/televendedor y absuelva las dudas que tuviese con respecto al trabajo. Los participantes estuvieron conformados por 4 o 5 personas seleccionadas, un grupo de vendedores/televendedores de la empresa que se escogían por su nivel de productividad y desempeño, y la evaluadora que en este caso era yo. Estos acompañamientos se medían a través de una pequeña entrevista que implementé, en donde se le preguntaba al vendedor/televendedor cómo fue la predisposición del postulante, el desenvolvimiento con el cliente, la motivación e interés por aprender, carisma y asertividad, puntualidad, aprendizaje rápido, etc. Ello con la finalidad de tener una evaluación cualitativa,

y así poder extraer habilidades y competencias que necesitábamos que tenga el candidato. Las entrevistas las hacía por vía telefónica en el caso de los vendedores de campo y en persona a los televendedores que se encontraban en la organización. A la par, se les consultaba a los postulantes cómo se sintieron durante el acompañamiento, qué aprendieron, si les pareció interesante el trabajo y si habían tenido una experiencia similar anteriormente. La duración del acompañamiento para los vendedores de campo era desde las 8 de la mañana hasta las 5:30 de la tarde, que correspondía a una jornada laboral completa, y para los televendedores desde las 8 de la mañana hasta mediodía. Se planificaba para que el postulante estuviera de acompañamiento por 2 o 3 días como máximo con diferentes vendedores/televendedores.

La séptima etapa correspondía en llamar a las “Referencias laborables” de los candidatos que habían sido seleccionados, cuyo objetivo se centraba en corroborar el desempeño de los postulantes en anteriores trabajos, midiéndolo en objetivos logrados (ventas), trabajo en equipo y actitud frente a sus superiores y compañeros. Mis aportes fueron que logré que esta fase sea obligatoria por realizar ya que antes de ingresar a la empresa no se hacía con regularidad. Además, añadí a la guía de entrevista algunos temas por indagar como el motivo de renuncia, cuánto tiempo laboró en dicha empresa, puntos que necesita reforzar y fortalezas. Se contactó a dos o tres referencias laborales de cada candidato y la duración de la entrevista era de máximo 10 minutos.

Y, la octava etapa, hace referencia al “Curso Inicial de Capacitación (CICA)” el cual tenía como objetivo que los candidatos tuvieran una noción inicial acerca de productos con mayor rotación, técnica de ventas, algunos procesos administrativos y sobre la historia y filosofía de la empresa. La capacitación se realizaba en la sala de ventas de la organización y tenía una duración de 2 semanas en donde diferentes áreas de la empresa participaban. Decidí armar correos formales de invitación a los 4 o 5 candidatos que generalmente se seleccionaban explicando las pautas de la última fase de selección y adjuntando el cronograma general. Anteriormente, solo se les llamaba por teléfono, lo cual generaba que a veces se pierda la información en el momento. Cabe mencionar, que previamente coordinaba con cada expositor con la finalidad de evitar el cruce de horarios. Los expositores empleaban para sus presentaciones diapositivas en Power Point, demostraciones de productos en vivo y también se realizaban *role-playings* en parejas, incorporando en sus discursos lo aprendido en las capacitaciones. Los contenidos del CICA se evaluaban a través de exámenes diarios en donde se les preguntaba sobre lo visto en las exposiciones para medir su rendimiento. Estas tenían un puntaje máximo de 20 y mínimo 13. Es relevante señalar que incluí una evaluación respecto a los procesos administrativos ya que antes solo se evaluaban los productos y la técnica de ventas.

Asimismo, hice una guía de entrevista en donde participaban los expositores con el objetivo de conocer sus percepciones acerca de los postulantes. Por otra parte, se realizó al final del CICA una pequeña encuesta de satisfacción a los candidatos con la finalidad de evaluar la capacitación y brindarnos posibles sugerencias de mejora. Y, por último, implementé un reporte del CICA por cada postulante y ello se recopilaba al informe final donde se encontraban las anteriores evaluaciones del proceso. De esta manera, como área de Recursos Humanos hacíamos una evaluación de cada uno trabajando en conjunto con las demás áreas involucradas en el proceso de R & S y se contrataban a los que habían aprobado el curso.

Es importante señalar, que se realizó el análisis e informe de resultados del plan de evaluación en donde se obtuvieron resultados positivos, pero también se detectaron aspectos por mejorar. Por un lado, el hecho de realizar informes de las evaluaciones de R & S de cada uno de los candidatos fue de gran utilidad ya que permitía hacer un seguimiento de su proceso y poder tener un orden para luego seleccionar la(s) persona(s) que más se acercaba(n) al perfil. Además, se reflejó un notable cambio en el nivel de comunicación, disposición y formalidad por parte de la empresa hacia los postulantes. Asimismo, las personas seleccionadas estaban más alineadas al perfil que buscaba la compañía porque me centré en evaluar las competencias. Adicionalmente, en las respuestas que nos brindaban los candidatos acerca de la evaluación del CICA se pudo evidenciar que la capacitación había mejorado en cuanto a los contenidos abordados, actividades realizadas y dinámica de los expositores.

Por otro lado, se identificaron algunas limitaciones. En primer lugar, para el área de televentas el gerente general deseaba que solo se reclutase mujeres ya que creía que eran más aptas para el puesto. Asimismo, para el área de ventas en campo, prefería que se reclutase personas jóvenes, hasta los 35 años aproximadamente porque tenían una mejor condición física y se los podía formar. Me pareció que eran estereotipos que no deberían influir a la hora de seleccionar al candidato idóneo; por tanto, en algunas ocasiones pude convencerlo de no regirnos estrictamente a esa regla y simplemente corroborar a través de las pruebas de selección. Según Alles (2008), esto podría llamarse discriminación en la selección, donde a igualdad de condiciones hay preferencia (o se descarta) a un candidato por una característica ajena a lo requerido por el puesto.

En segundo lugar, si bien en Bumeran se captaba a un grupo amplio de candidatos, se podría considerar lanzar convocatorias de puestos a través de otros medios de difusión (Facebook, Instagram, LinkedIn, etc.). Además, se podría evaluar la posibilidad de realizar una “campana de referidos” en donde se pide currículums vitae a los jefes de ventas y/o personal de la empresa. De esta manera, las personas que postulan son de mayor confianza porque son

recomendadas. Y, en tercer lugar, recomendaría que la prueba psicológica de la Persona Bajo La Lluvia se complemente con otras pruebas proyectivas o psicológicas. Esto debido a que es muy usada y manipulada en la mayoría de las empresas, lo cual puede generar que pierda validez y efectividad en la medición (Guzmán et al., 2019). No obstante, dentro del proceso complementé con otras evaluaciones y no lo consideré como un factor determinante para tomar una decisión.

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

Durante la carrera de Psicología, pude adquirir conocimientos los cuales me permitieron diseñar y ejecutar una evaluación de una manera más sistemática y organizada. Sin embargo, también he rescatado aprendizajes en el centro de prácticas.

Un primer aprendizaje, fue conocer todo lo que implicaba un proceso de Reclutamiento y Selección de personal. Cabe mencionar que nunca había tenido la oportunidad de llevar a cabo uno, y sobre todo, de forma independiente ya que me hice cargo de todas las fases del R & S. Debo considerar que el haber implementado un flujograma me permitió realizar un mejor seguimiento de los candidatos y estar más familiarizada del proceso.

Un segundo aprendizaje, es que pude reconocer las partes de un currículum y cómo se debía analizar cada una de estas con el apoyo de mi supervisora. Por ejemplo, me explicaron la importancia del tiempo de estadía en un centro de trabajo, las funciones y cargo que tenía el candidato en anteriores experiencias laborales, su presentación personal, si estaban claramente explícitos los datos personales, los estudios realizados y referencias laborales. Asimismo, la relevancia de considerar los requisitos y perfil del puesto para poder seleccionar a los candidatos idóneos. Y un último aprendizaje, es que pude realizar el primer contacto con los postulantes, en donde se corroboraban algunos requisitos y los invitaba a las siguientes fases de selección. También, tuve la oportunidad de ser moderadora en las dinámicas grupales y comprender cómo era el proceso para contactar a las referencias laborales y qué preguntas realizar.

Para finalizar, puedo decir que he logrado desarrollar la competencia Evalúa ya que identifiqué fortalezas y debilidades del proceso de R & S y así mejoré cada una de las fases desde el diseño hasta la ejecución, empleando fuentes teóricas y conocimientos adquiridos en la carrera. Además, fui capaz de evaluar su eficacia a través de los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción y del rendimiento de los nuevos vendedores/televendedores. Asimismo, cumplí en resguardar los principios éticos en todo momento.

## Conclusiones

El presente trabajo evidencia la experiencia que he podido adquirir durante los ocho meses que estuve como practicante pre-profesional en el área de Recursos Humanos de una empresa privada de Lima Metropolitana. En ese sentido, se detalla en el documento las actividades que he podido implementar y realizar, así como mi desempeño, limitaciones y aprendizajes correspondientes a las siguientes tres competencias: Diagnóstica, Evalúa e Interviene. Cabe resaltar que, si bien las he desarrollado a lo largo de la carrera de Psicología, tuve la oportunidad de fortalecerlas y ponerlas en práctica en un espacio externo al universitario.

En cuanto a la competencia Diagnóstica, logré implementar una técnica de recojo de información que permitió identificar las necesidades de la empresa y pude realizar una adaptación a las entrevistas de salida teniendo en cuenta la población estudiada y enfocándome en indagar diferentes temáticas que medían el nivel de satisfacción y bienestar, motivación, clima laboral, oportunidades de desarrollo, beneficios, etc. Esto debido a que contaba con herramientas vistas en el curso de Técnicas de Observación y Entrevista y de la teoría revisada como, por ejemplo, el formato de diseño y ejecución de una guía de entrevista, conocimiento de diferentes instrumentos de diagnóstico y las consideraciones éticas a emplear en todo momento. Sin embargo, también pude reconocer algunas dificultades que se centraban en la ejecución tanto del *focus group* como de las entrevistas de salida al ser la primera vez que participaba. Por tanto, conté con el apoyo de mi supervisora durante el primer mes de prácticas con la finalidad de poder familiarizarme.

Como principales resultados de aprendizaje, puedo mencionar que tuve la oportunidad de asumir el rol de observadora y facilitadora en los *focus group*; de tal manera que, pude llevar la teoría aprendida a la práctica. Asimismo, mejoré en la ejecución de las técnicas de recolección de información ya que las realicé con mayor naturalidad, profundidad, tomando en cuenta aspectos como la comunicación no verbal y, sobre todo, desarrollándolas en un ámbito organizacional. Adicionalmente, puse en práctica lo visto en mis cursos de Investigación Cualitativa y Psicología, Exclusión e Inclusión Social, en donde nos enseñaron a realizar el análisis de información mediante la codificación de data, presentación de resultados obtenidos y conclusiones. Ello me permitió poder analizar mejor la información recopilada en los *focus group* y en las entrevistas de salida.

Respecto a la competencia Interviene, fui parte del diseño y ejecución de tres capacitaciones para jefes de ventas. Para ello, hice uso de lo visto en mis cursos integradores Psicología y Desarrollo Integral, y Psicología y Violencia al haber participado en el desarrollo

de talleres. Es así, que una de las herramientas que me permitió llevar una mejor organización y planificación de las capacitaciones fue la tabla de doble entrada en donde por cada capacitación se completaba información sobre los materiales a emplear, responsables, objetivos generales y específicos, actividades y contenidos a abordar. Además, adapté algunas dinámicas que había empleado anteriormente como los *role-playings* o análisis de casos a una población diferente, en este caso, supervisores de venta. No obstante, pude identificar ciertas limitaciones como fue el hecho de implementar una intervención en un contexto organizacional lo cual me impulsó a recurrir a fuentes tanto académicas como apoyarme de mi supervisora con la finalidad de explorar y comprender todo aquello relacionado a las capacitaciones en dicho ámbito.

Entre los principales resultados de aprendizaje, puedo rescatar que aprendí a cómo llevar a cabo una capacitación en el sentido de proponer metodologías y dinámicas acordes a las necesidades del grupo. Cabe señalar, que mi supervisora fue un gran aporte en el proceso de diseño y ejecución de capacitaciones al haber tenido experiencia como consultora en diferentes empresas; pero, sobre todo, me orientó a cómo trabajar con un público enfocado exclusivamente a las ventas del cual desconocía. Por otra parte, puse en práctica lo visto en los cursos integradores antes mencionados ya que me permitieron poder armar el diseño de la capacitación. Y, por último, fortalecí en mis habilidades comunicativas, de manejo de grupo y capacidad de escucha.

En lo que corresponde a la competencia Evalúa, realicé mejoras al proceso de Reclutamiento y Selección de personal (R & S) para vendedores y televendedores. Me apoyé de lo visto en el curso de Técnicas de Observación y Entrevista, y otros cursos de investigación en donde tuve la experiencia de aplicar entrevistas, métodos de observación y hacer uso de los aspectos éticos. Asimismo, contaba con conocimientos acerca de cómo llevar a cabo e interpretar la prueba de la Persona Bajo La Lluvia, así como realizar informes psicológicos. Empero, pude evidenciar algunas limitaciones como ser la primera vez que me encargaba de todo el proceso de R & S. Adicionalmente, al realizar el primer contacto con los candidatos preseleccionados se me dificultó al inicio tener claro el discurso de cómo realizar las preguntas, lo cual pude ir mejorando conforme iban pasando los meses.

En relación a los principales resultados de aprendizaje, pude conocer todo lo que implicaba un proceso de Reclutamiento y Selección de personal. Cabe mencionar que nunca había tenido la oportunidad de llevar a cabo uno como lo señalé líneas arriba, y sobre todo, de forma independiente. Debo considerar que el haber implementado un flujograma me permitió realizar un mejor seguimiento de los candidatos y estar más familiarizada del proceso. Asimismo, pude reconocer las partes de un currículum y cómo se debía analizar cada una de



estas. Además, aprendí cómo llevar a cabo el primer contacto con los postulantes, en donde se corroboraban algunos requisitos y los invitaba a las siguientes fases de selección. Inclusive, tuve la oportunidad de ser moderadora en las dinámicas grupales y comprender cómo era el proceso para contactar a las referencias laborales y qué preguntas realizar.

En síntesis, la experiencia como practicante pre-profesional me ha permitido poner en práctica los conocimientos y habilidades adquiridas durante la carrera, así como enfrentarme a una serie de retos profesionales al estar en un entorno fuera del universitario. Además, puedo reconocer que gracias a las herramientas con las que cuento he logrado aportar de manera efectiva en el desarrollo de la empresa. Por otra parte, considero haber recopilado nuevos aprendizajes los cuales suman a mi crecimiento como persona y profesional de psicología. De tal manera que, puedo afirmar haber afianzado cada una de las competencias del perfil de egreso de psicología.



### Consideraciones éticas

Durante mis años de estudio en la universidad, he considerado en todo momento los aspectos éticos que me han permitido desarrollar de manera profesional mis labores como psicóloga. De tal manera que he podido poner en práctica dichos conocimientos en cada una de las actividades realizadas en el centro de prácticas.

Una primera consideración ética que estuvo presente fue el principio de Beneficencia y no maleficencia (Principio A), el cual se evidenció al tratar de desempeñarme lo mejor posible durante los meses que estuve practicando. Es decir, salvaguardar el bienestar y hacer el bien desde mi rol como psicóloga con todas aquellas personas que me he podido relacionar (APA, 2017).

Asimismo, el principio de Fidelidad y responsabilidad (Principio B) se vio reflejado al momento de brindar capacitaciones a los jefes de ventas ya que tuve el cuidado necesario para abordar los contenidos en el sentido de revisar fuentes bibliográficas y basarme en mis aprendizajes de la carrera; por tanto, se les daba la confianza de estar transmitiéndoles información certera y verídica. Esto quiere decir, que existe una responsabilidad profesional de por medio al dirigirme a una población específica tomando en cuenta la influencia que puede ejercer mi palabra sobre estas personas (APA, 2017).

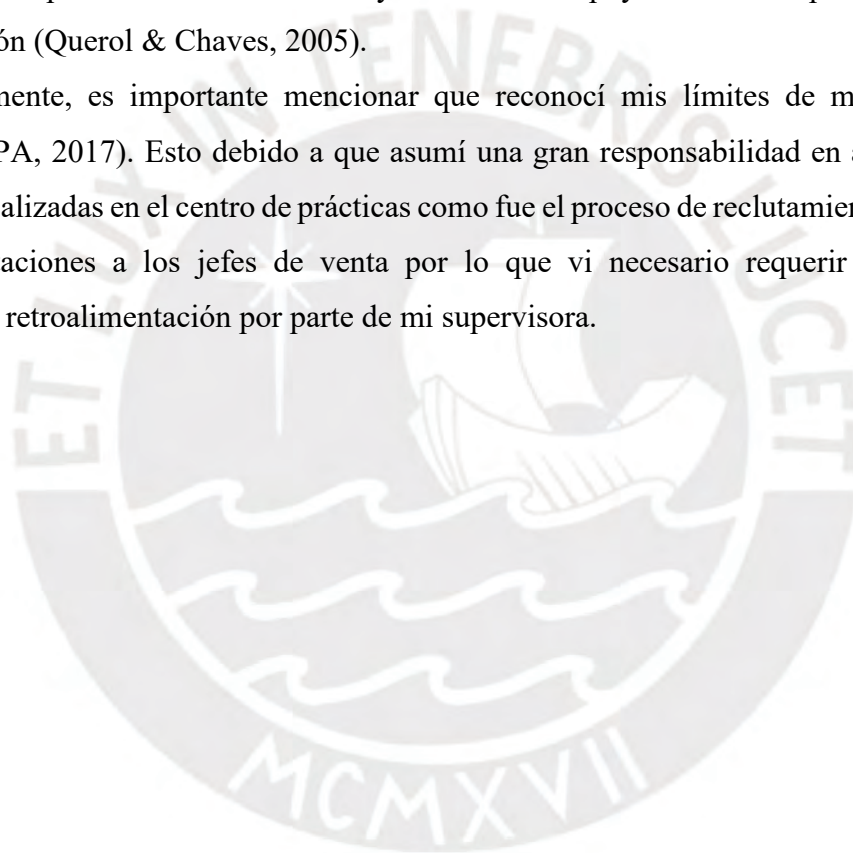
Además, se pudo evidenciar el principio de Justicia (Principio D) al velar porque exista un trato justo e imparcial. Específicamente, puedo mencionar mi experiencia en el proceso de Reclutamiento y Selección de personal debido a que antepuse este principio a la indicación del supervisor general quien había señalado que para el puesto de ventas en campo solo se seleccionaran a personas hasta los 35 años y que sean varones, ya que las personas mayores son más difíciles de formar y las mujeres no tienen la condición física para estar caminando durante todo el día visitando clientes. Y, para el puesto de televentas, que preferiblemente sean mujeres. Esto denota una desigualdad de poder acceder a las mismas oportunidades y discriminación injusta respecto al género y edad de la persona, lo cual se señala dentro de la sección tres “Relaciones Humanas” del Código de Ética (APA, 2017).

Otro de los principios que se enfatizó reiteradamente en mis labores fue el de Respeto por los derechos y dignidad de las personas (Principio E). Dentro de este, se encuentra el derecho a la Autodeterminación en el cual las personas son consideradas como agentes autónomos de sus decisiones (APA, 2017). En ese sentido, cuando realicé los *focus group*, las entrevistas de salida, las capacitaciones y las distintas evaluaciones durante el proceso de reclutamiento y selección, los involucrados tenían la libertad de poder decidir si querían

participar de forma voluntaria o dejar de hacerlo una vez se haya comenzado. Adicionalmente, está el derecho a la Confidencialidad y Privacidad el cual se respetó al momento de ejecutar las entrevistas, pruebas psicológicas, *role-playings* o verificar las referencias laborales ya que se indagaban aspectos muy personales y subjetivos del individuo que son importantes resguardar (APA, 2017).

Por otra parte, según el artículo 46° del capítulo VIII del Código de Ética y Deontología del Colegio de Psicólogos del Perú (2017), el psicólogo debe emplear los instrumentos de evaluación psicológica haciendo uso de sus respectivos manuales. Frente a ello, puedo mencionar que al emplear la prueba psicológica de la Persona Bajo La Lluvia como una de las evaluaciones del proceso de reclutamiento y selección me apoyé del manual para la aplicación e interpretación (Querol & Chaves, 2005).

Finalmente, es importante mencionar que reconocí mis límites de mi papel como psicóloga (APA, 2017). Esto debido a que asumí una gran responsabilidad en algunas de las actividades realizadas en el centro de prácticas como fue el proceso de reclutamiento y selección y las capacitaciones a los jefes de venta por lo que vi necesario requerir una continua supervisión y retroalimentación por parte de mi supervisora.



## Referencias

- Alles, M. (2008). Entrevistas y evaluaciones. En M. A. Alles. (Ed.), *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Montevideo, Uruguay: Ediciones Granica S.A.
- Almanza, A., Molino, A., & Guerrero, N. (2014). *Entrevista de retiro para desvinculación laboral en las organizaciones* [Tesis de licenciatura]. Universidad Sergio Arboleda.
- American Psychological Association [APA]. (2017). *Ethical principles of psychologist and code of conduct*. APA.
- Ancín, A. (2018). *Personificación de la marca*. Recuperado de: <https://www.revistagestion.ec/index.php/investigacion-analisis/personificacion-de-la-marca>
- Bizagi Suite (2016). *Reclutamiento y Selección de Personal*. Recuperado de <http://www.bizagi.com/processxchange/Documents/ad042965-b2a2-4ece-b392-74fea7dfebaa/docs/Reclutamiento%20y%20Selecci%C3%B3n%20de%20Personal.pdf>
- Böhrt, M. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. *Revista Ciencia y Cultura*, 8, 123-131.
- Bretones, F., & Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M.A. Mañas, & A. Delgado, *Recursos Humanos* (pp. 101-134). Madrid: Pirámide.
- Buss, M., López, M., Rutz, A., Coelho, S., De Oliveira, I., & Mikla, M. (2013). Grupo focal: Una técnica de recogida de datos en investigaciones cualitativas. *Index de Enfermería*, 22(1), 75-78.
- Cabrera, A., Ledezma, M., & Rivera, N. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Contexto. Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, 5(5), 83-91.
- Castaño, M., López, G., & Prieto, J. (2011). *Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S)*. Recuperado de <http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/guiatecnicabuenaspracticas.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8va ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Colegio de Psicólogos del Perú. (2017). *Código de Ética y Deontología*.

- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167.
- Galán, F. (2019). *Bienestar emocional en las organizaciones*. Recuperado de <https://www.grupobl.com/bienestar-emocional-en-las-organizaciones/>
- García, J. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*, 12, 1-18.
- Gómez, J. (2015). *La importancia de hacer entrevistas de salida*. Recuperado de: <https://www.cerem.pe/blog/la-importancia-de-hacer-entrevistas-de-salida>
- Gómez-Escalonilla, G., Huertas, A., & Martínez, Y. (2013). Reflexiones sobre la aplicación de la técnica del Focus Group en el estudio de los procesos de sociabilidad juveniles en contextos multiculturales. En M. Vicente-Mariño, T. González-Hortigüela & M. Pacheco-Rueda (Coordinadores). *Simposio Internacional sobre Política Científica en Comunicación*. Simposio llevado a cabo en el Congreso Nacional sobre Metodología de la Investigación en Comunicación, Segovia.
- Guzmán, L., Ruiz, F., & Velarde, D. (2019). Validez de criterio del test de la persona bajo la lluvia en estudiantes de una universidad privada de Lima. *Revista Científica Digital de Psicología PSIQUEMAG*, 8(1), 1-12.
- Hamui-Sutton, A., & Varela-Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, 2(5), 55-60.
- Ivankovich-Guillén, C., & Araya-Quesada, Y. (2011). “Focus Groups”: Técnica de investigación cualitativa en investigación de mercados. *Ciencias Económicas*, 29(1), 545-554.
- López, S., & Ruiz, E. (2019). *Operaciones administrativas de recursos humanos* (1era ed.). McGraw-Hill. <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448196252.pdf>
- Maldonado, J. (2019). *Encuadre Psicológico*. Recuperado de: <https://institutosalamanca.com/blog/encuadre-psicologico/>
- Morales, F. (2018). *Por qué debería hacer entrevistas de salida en su empresa*. Recuperado de: <https://blog.acsendo.com/recursos-humanos/por-que-hacer-entrevistas-de-salida/>
- Neyra, P. (2018). *Incentivos laborales: Revisión conceptual desde la psicología* [Tesis de bachiller]. Universidad San Ignacio de Loyola.

- Nyumba, T., Wilson, K., Derrick, C., & Mukherjee, N. (2018). The use of focus group discussion methodology: Insights from two decades of application in conservation. *Methods in Ecology and Evolution*, 9(1), 20-32.
- Querol, S., & Chaves, M. (2005). *Test de la Persona bajo la lluvia: Adaptación y Aplicación*. Buenos Aires, Argentina: Lugar Editorial S.A.
- Quezada, L., Grundmann, G., Expósito, M., & Valdez, L. (2001). *Preparación y ejecución de talleres de capacitación: una guía práctica* (1era ed.). Centro Cultural Poveda.
- Ramos, B. (2019). *La personalidad de marca y su influencia en la lealtad de los usuarios de servicios de telefonía móvil en el Perú* [Tesis doctoral]. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Soto, M. (2011). *Manual para el diseño de las actividades de capacitación*. Recuperado de: <http://www.dinadeco.go.cr/sitio/ms/2%20Servicios/2.2%20Capacitaci%C3%B3n/2.2.2%20Guias%20y%20manuales/2.2.2.5%20Manual%20%20para%20dise%C3%B1o%20de%20una%20capacitaci%C3%B3n/dise%C3%B1o%20de%20una%20capacitaci%C3%B3n.pdf>
- Tomat, C. (2012). El "focus group": nuevo potencial de aplicación en el estudio de la acústica urbana. *Athenea Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social*, 12(2), 129-152.
- Universidad Ana G. Méndez. (2021). *División de desarrollo organizacional*. Recuperado de: <https://www.uagm.edu/desarrollo-organizacional-capacitacion>
- Universidad de Antioquia (2020). *Fundamentos del proceso de reclutamiento y selección de personal*. Recuperado de: [http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/505/SELECCION\\_DE\\_PERSONAL.pdf](http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/505/SELECCION_DE_PERSONAL.pdf)
- Universidad ESAN. (2016). *La importancia de la capacitación en la empresa*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/la-importancia-de-la-capacitacion-en-la-empresa/>
- Universidad ESAN. (2019). *El uso del diagrama de flujo para la gestión de calidad*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/11/el-uso-del-diagrama-de-flujo-para-la-gestion-de-calidad/>
- Vásconez, B. (2015). *Análisis del proceso de ventas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Infoquality S.A. en la ciudad de Quito, año 2014* [Tesis de licenciatura]. Universidad Internacional SEK.

Zúñiga, C. (2010). *Análisis de la rotación del personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la pasamanería S.A. de la ciudad de Cuenca en el 2009* [Tesis de licenciatura]. Universidad Politécnica Salesiana.

