

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE PSICOLOGÍA



**INFORME DE EXPERIENCIA EN EL ÁREA DE ATRACCIÓN Y
SELECCIÓN EN LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN HUMANA DE
UNA EMPRESA PRIVADA**

Trabajo de suficiencia profesional para obtener el título profesional de
Licenciada en psicología que presenta:

EIMY CASAPIA NAKANDAKARI

ASESOR:

PIERRE ALCÓCER PALACIOS

Lima, 2022

Resumen

El presente informe tiene como finalidad lograr describir y analizar los logros de aprendizaje alcanzados en las competencias profesionales diagnóstica, interviene y evalúa durante el periodo de prácticas preprofesionales realizados en una empresa privada de Lima Metropolitana. El periodo de Práctica Pre Profesional ha permitido al estudiante analizar las situaciones organizacionales ocurrientes en la empresa privada para a partir de ello plantear actividades buscando una solución a ello. Para lograr plantear estas actividades, en primera instancia, se realizó un diagnóstico general del área de atracción y selección, para luego profundizar en las entrevistas utilizadas durante el proceso de reclutamiento y selección, y en la inducción al personal para darles la bienvenida a la empresa y al puesto. Para realizar la intervención, se analizó el proceso de reclutamiento y selección actual, en comparación a la revisión teórica explicada. Para realizar la evaluación, se profundizó en cómo se desarrollaron las actividades, y cómo ello se evidencia en los niveles de calidad de los procesos de gestión humana. Los resultados de estas actividades demuestran que se logró generar una búsqueda más acertada para la posición utilizando una guía de entrevista por competencias, y los resultados de la inducción se denotan positivos a través de la incorporación exitosa del colaborador.

Abstract

The present research aims to describe and analyze the learning achievements achieved in the diagnostic professional competencies, intervenes, and evaluates during the period of pre-professional practices carried out in a private company in Metropolitan Lima. The Pre-Professional Practice period has allowed the student to analyze the organizational situations that occur in the private company to plan activities seeking a solution to it. To propose these activities, in the first instance, a general diagnosis of the area of attraction and selection was made, to later delve into the interviews used during the recruitment and selection process, and in the induction of staff to welcome them to the company and to the post. To carry out the intervention, the current recruitment and selection process was analyzed, in comparison to the theoretical review explained. To carry out the evaluation, they delved into how the activities were developed, and how this is evidenced in the quality levels of the human management processes. The results of these activities demonstrate that it was possible to generate a more accurate search for the position using an interview guide by competencies, and the induction results are denoted positive through the successful incorporation of the collaborator.

Tabla de contenido

Actividades realizadas que dan cuenta de las competencias del perfil de egreso...	1
Competencia Diagnóstica.....	1
<i>Situación a mejorar</i>	2
<i>Reseña teórica</i>	4
<i>Solución planteada</i>	6
<i>Principales resultados de aprendizaje</i>	6
Competencia Interviene.....	8
<i>Situación a mejorar</i>	8
<i>Reseña teórica</i>	9
<i>Solución planteada</i>	11
<i>Principales resultados de aprendizaje</i>	12
Competencia Evalúa.....	13
<i>Situación a mejorar</i>	14
<i>Reseña teórica</i>	15
<i>Solución planteada</i>	16
<i>Principales resultados de aprendizaje</i>	19
Conclusiones.....	21
Referencias.....	25
Apéndices.....	29
Apéndice 1. Datos del Centro de Práctica Pre-profesional.....	29
Apéndice 2. Certificado de Finalización de Prácticas Pre-profesionales.....	30
Apéndice 3. Rúbricas para la calificación del Trabajo de Suficiencia Profesional..	31
Apéndice 4. Enlace del Portafolio de Suficiencia Profesional.....	33

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

Competencia Diagnóstica

En primera instancia, en la competencia diagnóstica se logró evidenciar en base a dos actividades realizadas durante este periodo de prácticas. Es importante recalcar que el procedimiento utilizado para estas dos actividades es ético y apropiado para los participantes (APA, 2019). Para plantear estas dos actividades, se tuvo que realizar una investigación de necesidades de la empresa para así poder reconocer las problemáticas existentes, y posteriormente, analizarlas.

En primer lugar, la primera actividad consistió en la actualización de un descriptivo de posición correspondiente a una de las posiciones de más alta rotación de la organización: impulsadora de productos de cuidado de la piel (IPCP). Esta posición tiene como función principal la promoción y venta de todo tipo de producto de cuidado de la piel; por ejemplo, bloqueadores, cremas hidratantes, entre otras; y amerita un proceso de reclutamiento y selección masivo, dado el alto nivel de rotación que tiene. Esta actividad permitió afinar el proceso de selección y por ende mejorar la afinidad de los candidatos a ser contratados, así como la calidad de su trabajo, que se plasma en una mejor atención al cliente y mayores ventas.

Para hacer el diagnóstico, se realizaron dos pasos fundamentales para reconocer la problemática. En primer lugar, se llevó a cabo una revisión de modelos de entrevistas afines al proceso de selección de personal, en donde se analizó el modelo de entrevistas por competencias de BEI, y el modelo de entrevistas S.T.A.R de Development Dimensions, Inc. (DDI). Por último, se analizó la guía de entrevista inicial recibida, para ser utilizada durante el proceso de reclutamiento y selección de las posiciones masivas.

La segunda actividad consistió en la elaboración de un proceso de pre-inducción al puesto de Asesor(a) de Cuidado Personal (ACP), el cual, a diferencia de la posición mencionado anteriormente, tiene como objetivo impulsar las ventas de los productos de cuidado personal como, por ejemplo, jabón, pasta dental, cepillo de dientes, entre otras. El Asesor(a) de Cuidado Personal (ACP) es una posición de la que se mantiene una continua búsqueda, dado que tienen un alto nivel de rotación. Esta alta demanda, hace que la velocidad a través del cual ingresan a la organización sea muy rápida y tengan poco tiempo para prepararse y adaptarse a su nueva posición. En este sentido, es un proceso

que quiebra en cierta medida la experiencia del empleado. Es así como se estableció como objetivo implementar una pre-inducción que permita a los nuevos empleados de la posición de ACP poder comprender sus funciones, normativas internas y condiciones laborales. Para realizar el diagnóstico, se ejecutaron dos pasos fundamentales: una revisión teórica del concepto de inducción al personal, y una revisión y evaluación de la información que mantienen de forma inicial los colaboradores que ingresaron previamente a la empresa en este puesto. Dentro de sus etapas, es necesario conocer la percepción de los nuevos trabajadores sobre la información que habían recibido al momento de ingresar y cómo se sentían al ingresar. Es importante recalcar que se le explicó de forma transparente y clara a los(as) participantes que esta información sería utilizada de forma responsable y netamente para una finalidad académica. Asimismo, se les comentó que su identidad no sería revelada por ninguna instancia.

Situación a mejorar

Actualmente, la empresa reconoce la importancia de posiciones masivas como la de Impulsadora de Productos del Cuidado de la Piel, debido a que cuenta con más de 2000 locales a nivel nacional, en donde se requiere de su participación. Sin embargo, a pesar de ser parte crucial para la empresa, los procesos de selección asociados a estas posiciones presentan deficiencias, dado que las personas que ingresan terminan presentando sus cartas de renuncia en corto tiempo, resultado de ello es el incremento continuo de rotación, manifestando su disconformidad o insatisfacción respecto a las funciones de la posición. Ello se debió a que las personas que ingresan al puesto no lograban estar a gusto con sus tareas para así llevarlas de forma adecuada y exitosa. Esta insatisfacción, finalmente generaba que ofrezcan una mala atención, lo cual se evidencia en las ventas realizadas en el mes. Otra consecuencia, es la mala impresión que se llevaban los clientes cuando se acercaban a la colaboradora para hacer la compra o consulta de un producto, debido a que la calidad del servicio brindado no es apropiada. Por esta razón, el personal de esta posición no lograba alcanzar su meta mensual de comisiones, lo cual afectaba al local y, por ende, al área en general.

De esta manera, la primera situación, reconoce que un causante de este problema es la guía de entrevista existente, la cual se utilizaba como guía para todas las posiciones masivas de la empresa (sin distinción). La guía de entrevista utilizada tenía preguntas

generales que ayudaron a recopilar información general del postulante, más no recoge información específica necesaria para asegurar el cumplimiento del perfil de la posición. Las preguntas generales eran 5: ¿Cuál es tu experiencia laboral?, ¿Tienes experiencia en este puesto?, ¿Cuál fue tu último trabajo?, ¿Cuánto tiempo estuviste en tu último trabajo? Y ¿Tienes alguna duda de la posición? Al recibir la guía, se procedió a analizar su estructura y composición, a partir de ello, se evidenció que la guía de entrevistas inicial presentaba diferentes limitaciones. En primer lugar, las preguntas no abordaban las competencias que la posición busca, y no abordaban una situación conflictiva a desarrollar para reconocer estas. Asimismo, no se exploraba si la candidata cumplía con los requisitos de la posición, desde el nivel educativo hasta la disponibilidad del horario a laborar. También, las preguntas no reconocían si la persona estaba apta para afrontar las dificultades de la posición, y no profundizaban en las reacciones que puedan tener ante esta. Por último, las preguntas no se centran en analizar cómo solucionaban los conflictos en la atención al cliente. Esta situación, ameritaba la realización de un diagnóstico que permita mejorar dicho instrumento de evaluación.

Por otro lado, la segunda actividad parte de la identificación de dificultades en el proceso de incorporación a la empresa para la posición de Asesores de Cuidado Personal (ACP). Esta incorporación presentaba problemas asociados a la información que disponían los nuevos colaboradores al momento de ingresar a ocupar dicha posición. Esta información se brindaba en la publicación en la página web de reclutamiento, y luego, se profundizaba durante la entrevista con la persona. Sin embargo, un porcentaje significativo, suele no tener todas las ideas claras durante su ingreso al puesto, y presentar ciertas dudas a través de llamadas y mensajes al personal de selección, previo ingreso o durante su periodo laboral.

Se evidenció que cuando un colaborador ingresaba a la empresa tenía dudas acerca de la posición y de aspectos generales de la empresa como: formas de pago, fechas de pago, entre otras. Ello generaba que la persona ingrese incómoda e insegura respecto a si permanecer en la empresa y ello se observa en su desempeño. El malestar existente en los ACP por las dudas que tenían sobre la posición generaba que renuncien a corto plazo, teniendo un alto nivel de rotación. Ello generaba que el tiempo dedicado a reclutar a los ACP sea alto y constante. Esta alta demanda hace que el flujo a través del cual ingresan a la organización sea muy ágil y poco centrado en el inicio de la experiencia del empleado.

Se evidenciaron las siguientes deficiencias en la información brindada previa selección de la persona. Para empezar, la información brindada estaba incompleta y era muy amplia sobre la posición. Asimismo, las personas no analizan la información en su totalidad durante el proceso de selección, debido a que era dada de forma rápida. También, los recursos tecnológicos que se utilizaban no eran útiles para el entendimiento de la información. Por último, el exceso del uso del tiempo utilizado para responder las dudas sobre puesto por parte del área de selección generaba retrasos en las demás tareas a realizar.

Reseña teórica

Para la primera actividad, se pensó en realizar una nueva guía de entrevista. En este sentido se realizó una revisión teórica de modelos de entrevistas por competencias: BEI y STAR. En primer lugar, según Fernandez (2006), el Behavioral Event Interview (BEI) es una evolución de un método anterior llamado Técnica de Incidentes Críticos (CIT). Esta técnica es un enfoque que se utiliza para la recopilación de datos y un análisis del comportamiento humano de manera profunda en relación con la situación que está involucrada. El BEI se utiliza cuando se deben registrar los comportamientos de los entrevistados en su realidad. Asimismo, se puede usar en entrevistas semiestructuradas, estructuradas y no estructuradas. Para llevar a cabo el BEI, se deben cumplir 4 pasos; en primer lugar, el paso número 1 consiste en examinar de cerca la descripción del objeto de estudio. Luego, el paso número 2 es crear preguntas para determinar el comportamiento del participante en situaciones significativas. En el paso número 3, el entrevistador debe tomar atención y tomar notas sobre la situación que describen los candidatos. Por último, el paso número 4 juzga críticamente la calidad de respuestas brindadas por el participante y si eso demuestra sus habilidades.

Según Alles (2016), el modelo basado en la teoría de Byham (1970) hace referencia a que las entrevistas de selección son fundamentales para la elección del personal, y el reconocimiento de sus competencias es crucial para reconocer si el candidato tiene las características personales para cubrir la posición. El modelo fue diseñado a partir de las iniciales del modelo: La S y T es por la situación o tarea a la que se enfrenta el candidato, la A por las acciones realizadas o no por el candidato, la R por los resultados o cambios alcanzados como consecuencia de esta acción (ESAN, 2017). Se afirma que si el candidato realiza una STAR falsa es porque ha adornado la respuesta,

pero no tiene contenido fundamental. También, ocurren las STAR parciales, en las cuales se brinda información incompleta y se tiene que repreguntar para completar la información.

En referencia a la segunda actividad, se revisó el concepto de inducción al personal, vinculado a la idea de dar una bienvenida a las personas mediante el diseño e implementación de la inducción para integrar al personal de nuevo ingreso a la empresa (Chiavenato, 2000). Al respecto, existen diferentes modalidades de incorporar a los nuevos trabajadores dentro de una organización para lograr adaptarlos a sus posiciones. En primer lugar, identificamos a la Inducción, que es un proceso que se basa en brindar una apertura a la empresa de forma que se sientan bienvenidos a laborar con el equipo existente, la persona que ingrese deberá reconocer su semejanza con los ideales de la empresa para sentirse en unión a esta (Bermúdez, 2011). Según Cuesta (2010), hay dos tipos de inducción: formal e informal. La inducción formal se refiere a que la empresa se encarga de explicar al candidato las nociones generales de la empresa y de la posición, especificando las expectativas que tiene la empresa de la persona. Por otro lado, la inducción informal es aquella en donde el candidato va a conocer de la empresa poco a poco durante su estadía laboral, sin ninguna atención especial por parte de la empresa, es decir, conocerá a la empresa en su día a día en la empresa, de forma diaria.

En segundo lugar, fue posible identificar el proceso de Onboarding. Este tiene el objetivo de ayudar a los empleados a llevar a cabo con éxito su integración en la empresa y su adaptación (Walters, 2010). Este proceso se divide en 9 partes: (1) Recibimiento al personal, (2) Trámites de contratación, (3) Brindar información de la empresa y cultura organizacional, (4) Presentar las políticas y reglamentos de la empresa, (5) Mostrar descripción de la posición laboral, (6) Presentar al equipo de trabajo, (7) Brindar aprendizajes y capacitaciones, (8) Dar a conocer los objetivos, y (9) Hacer evaluaciones de desempeño (Stroud, 2016). Dentro de los beneficios del onboarding, se puede evidenciar la retención del personal de calidad (Prieto, 2013), mejora el trabajo en equipo, aumenta la productividad, mejora el proceso de adaptación en la empresa, entre otras (Bauer, 2011).

Solución planteada

A partir de lo mencionado previamente, se plantearon soluciones para las dos actividades. En primer lugar, en relación con la actividad asociada al diagnóstico para mejorar la guía de entrevista de las Impulsadoras de Productos del Cuidado de la Piel, se contempló la creación de una guía de entrevista especializada para esta posición. A partir de la revisión de los modelos, se decidió elegir el modelo S.T.A.R para llevar a cabo la actualización y mejora de la guía de entrevista, esto debido a que durante la entrevista se busca encontrar a cuáles situaciones se ha enfrentado el candidato, las funciones que desempeño, y en las situaciones conflictivas cómo ha reaccionado, ya que es un puesto que está directamente relacionado con la atención al cliente presencial.

Luego, en la segunda actividad, es importante señalar que en este caso específico se amerita realizar una actividad diferenciada que se nutre de la concepción del proceso de inducción formal, para asegurar que los nuevos trabajadores ingresen con la mayor información posible asociada a su posición. En este caso, no podría utilizar un proceso de Onboarding, debido a que se busca dar una orientación corta inicial y no un seguimiento permanente durante todo el primer año, principalmente porque esta posición tiene un elevado índice de rotación y poca permanencia. Es así como se desarrollará un proceso de pre-inducción al puesto, la cual se llevará a cabo antes de la inducción general de la empresa, con el objetivo de presentar aspectos importantes de la posición. Por ejemplo, las funciones, código de vestimenta, formas de pago, etc. Esta pre-inducción se define como una breve bienvenida a los nuevos colaboradores al puesto en específico.

Principales resultados de aprendizaje

Dentro de los aprendizajes obtenidos en mi carrera académica y profesional, he tenido una variedad de desafíos los cuales afrontar día a día. A partir de la elaboración de esta investigación, he fortalecido los conocimientos brindados y los he podido poner en marcha de forma exitosa. Los conocimientos que me brindaron me dieron una base sólida para iniciar mi etapa profesional en conocimientos teóricos y prácticos. Desde inicios de la carrera, aprendí a tener trato cordial con distintos públicos objetivos, analizando sus perspectivas. Se me brindó herramientas para realizar una investigación completa para llevarla a cabo correctamente. En especial, los primeros cursos de la facultad me dieron

el soporte para realizar un diagnóstico exitoso, ya que me enseñaron ello en la mayoría de los cursos de los primeros ciclos hasta los últimos.

En especial, el realizar un diagnóstico con éxito se debe a que puse en marcha los conocimientos obtenidos en la universidad de los pasos para llevarlo a cabo. En primer lugar, es clave resaltar el inicio del procedimiento que es recopilar información del entorno en el que se debe centrar la actividad. Luego, reconocer un problema a solucionar, en este caso, fue crucial identificar el problema para desarrollar las actividades mencionadas anteriormente. Para poder reconocer la problemática, se analizó la información recaudada y se utilizaron diferentes herramientas las cuales he aprendido en la universidad como las entrevistas por competencias y formulario. Implementé las herramientas durante las actividades propuestas en esta investigación como la creación de una entrevista por competencias y para obtener información por parte de los candidatos realicé formularios con preguntas claves. La interpretación de los datos es fundamental para una investigación, ello aportaría una claridad y eficacia para la intervención.

Un resultado de aprendizaje durante el diagnóstico es la elaboración de la guía de entrevista por competencias, en donde desarrollé cada pregunta de la guía a partir del recojo de información que obtuve previamente. A partir de la revisión de la entrevista que se utilizaba, se evidenció que la guía de entrevistas inicial presentaba limitaciones como por ejemplo las preguntas no abordan las competencias que el puesto busca, no se explora si cumple con los requisitos del puesto, etc. Por esta razón, se creó la entrevista por competencias, en donde las competencias escogidas van relacionadas a las funciones que deben de desempeñar las Impulsadoras del cuidado de la piel para que las realicen con éxito. Dentro de las adecuaciones que se hizo a la guía, se evidenció la incorporación de preguntas que indaguen sobre el desarrollo de sus competencias.

Luego, al realizar el recojo de información, utilicé las herramientas para el análisis de forma ética, y poder realizar la sistematización de información. A partir de la recopilación de datos de la guía inicial, se reconoció que la guía debía ser editada para una mejoría para así obtener información sobre las situaciones que se ha enfrentado el candidato, las funciones que desempeñó, y en las situaciones conflictivas cómo ha reaccionado, ya que es un puesto que está directamente relacionado con la atención al cliente presencial. Por otro lado, otro aprendizaje fue la elaboración de la pre-inducción, ya que logré identificar una problemática recurrente para agilizar el trabajo diario. Se realizó una presentación de Power Point con la información completa sobre la empresa,

beneficios y el perfil, la cual se presentaría a través de Microsoft Teams con el objetivo a que mejore la experiencia del cliente en las personas seleccionadas para el puesto de ACP. En esta actividad, demostré las capacidades obtenidas en la universidad para interactuar con diferentes públicos objetivos, y así reconocer sus necesidades. Asimismo, se evidenció la importancia de la visualización de la información de forma adecuada mediante una presentación de Power Point, donde se evidencie la información de forma dinámica, fácil de entender y con claridad para que las personas lo interioricen en un periodo corto.

Competencia Interviene

Respecto a la competencia interviene, se logró evidenciar en base a una actividad realizada por un periodo de 12 meses: el proceso de reclutamiento y selección. Precisamente, me encargué de cubrir diversas vacantes dentro del área de canales alternativos, cuyo rol era reclutar y seleccionar personal para almacén, botica y personal administrativo. Durante la realización de estas actividades he tenido que buscar estrategias para lograr atraer, evaluar y encontrar candidatos adecuados para la empresa. En este sentido, he tenido que llevar a cabo procesos de reclutamiento y selección masivos para atender la importante rotación de personal que se presentaba en las farmacias a nivel nacional. Todo dentro de un corto plazo, debido a la necesidad de contar con estos trabajadores para la atención de clientes en las farmacias durante este contexto de pandemia.

Situación a mejorar

Las organizaciones requieren contar con todo su personal para poder alcanzar sus objetivos. En caso de no contar con la participación de alguno de ellos, habría repercusiones en relación con el logro de objetivos, la carga de trabajo, el bienestar de los equipos y la satisfacción del cliente, entre otros (Martínez & Vargas, 2019). En este sentido, la empresa en la que realicé mis prácticas requiere de tener a sus trabajadores que correspondan a la operación dentro de plazos cortos para asegurar la satisfacción de sus clientes. En el 2020, el contexto presentado por la pandemia del COVID 19 hizo que el proceso de selección cambiará; sin embargo, debido a que el giro de negocio de mi organización pertenecía al de las industrias farmacéuticas, la situación a atender siguió

siendo la misma: atender las solicitudes con candidatos que cumplan los perfiles solicitados dentro de los plazos establecidos a través de un proceso netamente virtual.

El contexto que se presentó para el proceso de selección a causa del COVID fue el siguiente. En primer lugar, deje de asistir presencialmente a la oficina y adopte la modalidad de trabajo a distancia. Ante la coyuntura del estado de emergencia por el COVID- 19, hubo distintos cambios en el área de atracción y selección. El procedimiento de reclutamiento y selección que manejábamos en el equipo de canales alternativos se vio transformado. Debido a que el reclutamiento de personal se focalizó en algunos puestos que se necesitaban en el momento como los puestos de almacén. Además, el proceso de selección demoraba más, porque había más filtros por los cuales los(as) colaboradores(as) tenían que pasar. En este caso, eran filtros referidos a exámenes médicos: preguntas acerca de la salud, triaje y documentos de declaración jurada de sus síntomas actuales. Por otro lado, el requerimiento de puestos dependía de la situación, dado que en caso algún trabajador(a), posea algún síntoma de COVID-19, se le tenía que enviar a casa a esa persona y a todas las personas del área en donde trabajo, para evitar que los demás sean contagiados. Ello ocasiona que nosotros como área de atracción y selección tengamos que reemplazar temporalmente las plazas vigentes de manera rápida, dado que se había dado de baja a toda un área.

Reseña teórica

El área de gestión humana es la encargada de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección, y es así como se encargan de la gran tarea que es seleccionar candidatos que cumplan con las características requeridas por el puesto (Martínez & Vargas, 2019). Según Armstrong & Taylor (2014), el proceso de reclutamiento es el proceso para buscar e involucrar a las personas a la organización, y el proceso selección es parte del proceso de contratación de la gama de posibilidades que existen para cubrir la vacante. Según ESAN (2020), el proceso de reclutamiento y selección de personal consiste en la búsqueda de candidatos potenciales para cubrir los puestos vacantes de una organización, dado que, al tener personal suficiente, la empresa puede ser competitiva. Por esta razón, al seleccionar a posibles candidatos, la empresa busca perfiles que cumplan con las competencias que se están buscando (Acevedo, 1988). Estas buscan competencias laborales en los candidatos, las cuales se pueden definir como las

habilidades y capacidades que tiene una persona para cumplir con una serie de funciones establecidas por la empresa (Araneda & Calderón, 2000).

Parte crucial del proceso de reclutamiento y selección son los profesionales a cargo, en este caso, los(as) psicólogos(as) tienen la misión de cumplir con el rigor metodológico y calidad en el desempeño profesional, siendo la referencia directa a la evaluación de los candidatos, a nivel de conocimientos y de personalidad (Castaño, Prieto & López, 2011). Dentro de este proceso, se identifican en su mayoría 3 actores principales: empleadores, candidatos y otros profesionales que intervienen en el proceso (Anderson y Caldwell, 2018). No solamente son los psicólogos los encargados de este proceso, sino hay otros actores importantes y cruciales para determinar y buscar el cumplimiento completo del perfil a buscar (Castaño, Prieto & López, 2011).

Mayormente, los pasos para la realización de este proceso son así: demanda del empleo, análisis del perfil, reclutamiento (publicaciones, entre otras), preselección, evaluación, informe, selección, validación de documentos, e ingreso del candidato (Martínez & Vargas, 2019). Según Armstrong & Taylor (2014), el proceso de reclutamiento es el proceso para buscar e involucrar a las personas a la organización, y el proceso de selección es parte del proceso de contratación de la gama de posibilidades que existen para cubrir la vacante. Las etapas del proceso de reclutamiento y selección constan de 10 pasos, los cuales son descritos a continuación:

1. **Definir el requerimiento:** se debe realizar para constatar la cantidad de personas que necesitan, ya sea para cubrir un reemplazo de personal que ha salido de la empresa o cubrir la apertura de una nueva posición.
2. **Atraer candidatos:** para atraer candidatos se debe reconocer las fortalezas y debilidades del reclutamiento y analizar el perfil para definir lo que se necesita para encontrar potenciales candidatos.
3. **Filtrar postulantes:** esta etapa tiene el objetivo de buscar en la lista de postulantes a aquellos que tienen potencial para cubrir la vacante que se necesita.
4. **Entrevistas:** las entrevistas se realizan para profundizar sobre el perfil del candidato, y poder analizar las distintas competencias que se necesitan medir como la comunicación asertiva, etc.

5. **Pruebas:** las pruebas de selección tienen el objetivo de brindar información verídica y confiable, así como características de la personalidad, habilidades, inteligencia, entre otras.
6. **Evaluación de candidatos:** al finalizar las pruebas y entrevistas, se evalúa a cada candidato para denotar quien cumple con los niveles necesarios de cada aspecto.
7. **Revisión de referencias laborales:** las referencias laborales se utilizan para conocer el desempeño de los candidatos en sus anteriores trabajos, y así comprobar la información que han brindado durante las etapas previas.
8. **Comprobación del perfil de los candidatos:** comprobar los datos generales, académicos y laborales son cruciales para la selección del personal para terminar de confirmar la información dada por el candidato.
9. **Confirmar oferta laboral y firma de contrato:** se confirma la información completa de la oferta laboral al candidato, y se le brinda el contrato para ser firmado.
10. **Hacer seguimiento de la persona seleccionada en la empresa:** es importante la realización de un seguimiento del candidato dentro de la empresa con el objetivo de conocer su adaptación y su desempeño.

Todas estas etapas se evidencian en el procedimiento a seguir en mis prácticas preprofesionales. El pertenecer al área de atracción y selección de distintos puestos, me ha aportado distintas competencias como la comunicación asertiva, dado que debía comunicarme con los supervisores y con los candidatos de forma constante mediante el respeto y la claridad, demostrando que me vinculo con distintos actores en este proceso.

Solución planteada

El nuevo proceso de reclutamiento y selección adoptó una serie de cambios tecnológicos que permitió que pudiera continuar su ejecución. A continuación, se describirán cada una de las etapas del proceso vigente. A partir de la pandemia, el proceso de reclutamiento y selección se tuvo que adaptar a esta nueva realidad donde todo debía ser virtual. Por ello, el proceso mantiene 10 pasos, los cuales se centran en el uso de recursos virtuales.

1. **Filtro realizado por la página de reclutamiento:** la página web de reclutamiento realiza un filtro ante las especificaciones colocadas, dejando a los posibles candidatos para la revisión.
2. **Realizar revisión de currículos:** se revisa los currículos filtrados por la página de reclutamiento para continuar el filtro que se necesita para el puesto.
3. **Revisión de antecedentes penales:** la revisión de antecedentes penales se realiza a través de una consultora intermediaria especializada en la revisión de antecedentes penales, la cual muestra la información completa del candidato.
4. **Contactar candidatos y citarlos a entrevista de forma telefónica:** se contacta de manera telefónica a los candidatos para realizar la entrevista y así profundizar información obtenida previamente.
5. **Envío de pruebas psicométricas:** para los puestos de la empresa se envían a sus correos personales las pruebas psicométricas que miden las competencias necesarias para el puesto.
6. **Solicitar y organizar documentos de la persona seleccionada:** se le solicita al seleccionada los documentos personales y documentos de selección de manera virtual a través de un correo con las especificaciones para programar su ingreso.
7. **Envío de documentos en formato digital a la persona encargada de la digitación:** al organizar los documentos correspondientes, se le envía a la persona encargada por correo electrónico para que genere el ingreso al sistema de la persona seleccionada.

De esta manera, se ha logrado atender todos los procesos de reclutamiento y selección durante el año 2020, presentando niveles de satisfacción sobre el mismo tanto por parte de los participantes como de las áreas solicitantes. El proceso de reclutamiento y selección ha sido adaptado al trabajo a distancia, de manera que se acople a la búsqueda de las vacantes de canales alternativos para que el proceso se lleve a cabo de manera óptima.

Principales resultados de aprendizaje

A partir de los cambios generados en la coyuntura, aprendí a adaptarme a distintos cambios en el proceso para que se pueda cumplir la meta de ingresos. Trabajar bajo

presión fue una de las competencias desarrolladas, debido al reclutamiento y selección masiva de personal en periodos cortos. El ser parte de este equipo se volvió una experiencia enriquecedora y beneficiosa para mi desarrollo personal y laboral. Asimismo, he descubierto mayor responsabilidad al pertenecer a una empresa de venta de productos de primera necesidad, debido que ante esta coyuntura se me presentaron nuevos retos que me ayudaron a crecer como profesional.

Además, al estar a cargo de puestos que involucran la salud, ha exigido un control más minucioso durante el proceso de reclutamiento y selección. Debido a que el requerimiento de posiciones era mayor a la cantidad de requerimientos que se tenían que previa coyuntura, y al tener mayor volumen había que laborar con mayor rapidez, pero sin perder ningún detalle del proceso de selección. Como practicante, tuve que poner mayor atención a la información que me brindaban mediante la entrevista telefónica y durante la entrega de documentos. En adición, el trabajar en equipo ha sido todo un reto para mí, dado que me involucré con personas de distintas carreras, y distintas edades. Por ello, aprendí a trabajar mejor en equipo, y a poder comunicarse de forma asertiva. Aprendí a comunicarme de forma asertiva y eficaz mediante llamadas, correos y mensajes en su mayoría con clientes internos y candidatas(as) armando discursos previos, los cuales fueron aprobados y revisados por mi jefa. Asimismo, el trabajar en contacto con jefes de distintas áreas, me enseñó a aprender de las funciones de distintas posiciones. El pertenecer en esta área me ha enseñado a vincularme con diferentes tipos de personalidades, dentro y fuera de la empresa, desarrollando así habilidades relacionadas a la comunicación. Ello se evidenciaba mediante los discursos formulados que tenía y haciendo mejoras en mi comunicación mediante la retroalimentación constante que solicitaba a mi jefa. Por último, al haber sido parte de esta empresa previo y durante la coyuntura del COVID -19 me aportó conocimientos y me enseñó a adaptarme a escenarios poco frecuentes e inesperados.

Competencia Evalúa

En relación con la competencia evalúa, realicé un conjunto de evaluaciones para medir la efectividad de las intervenciones presentadas anteriormente: la entrevista por competencias para el puesto de impulsadora de productos del cuidado de la piel; y la pre-inducción al puesto de asesor(a) de cuidado personal. Las actividades buscan tener

resultados positivos partiendo del desempeño del mismo colaborador y así traer consecuencias medibles en las ventas y la imagen de la organización.

En la primera actividad, el proceso de revisión de esta guía de entrevista permitiría afinar el proceso de selección y por ende mejorar la afinidad de los candidatos a ser contratados, así como la calidad de su trabajo, que se plasma en una mejor atención al cliente y mayores ventas. Asimismo, al tratarse de posiciones cuyos requerimientos son masivos, el impacto en mejorar la guía de entrevista sería a nivel nacional. En la segunda actividad, el proceso de la pre-inducción permitirá mejorar el proceso de ingreso del personal de asesores de cuidado personal a la empresa, y, por ende, mejorar el vínculo de los candidatos a la empresa.

Debido a que el puesto mantiene un requerimiento masivo de forma semanal, la manera en cómo se da su ingreso algunas veces no es el más adecuado, por ello, el impacto de su bienvenida a la posición es crucial para su estancia en la empresa. En ambos casos, para evaluar las actividades, se realizó un proceso de evaluación con diferentes públicos objetivos para denotar y determinar posibles correcciones y mejoras, para que así se limite el margen de error durante su aplicación.

Situación a mejorar

La organización interna de las empresas ha adquirido mayor importancia en relación con la calidad, eficacia y eficiencia de los procesos, en donde se optimizan los recursos, no solo enfocándose en los materiales sino también en los humanos y en los aspectos financieros (Van Eemeren & Houtlosser, 2015). Hoy en día las organizaciones requieren elevar los niveles de calidad de sus procesos de gestión humana (Pérez, 2007), entre ellos los de procesos de selección e inducción, debido a las diferentes repercusiones que puede tener el desarrollarlos dentro de las organizaciones (Quijano, Cornejo, Yepes & Flores, 2005).

La gestión de calidad de los procesos resulta ser una estrategia dentro de las organizaciones para impulsar la competitividad empresarial dentro del mercado y poder lograr las metas de la empresa con éxito partiendo de un personal adecuado (Quijano, Cornejo, Yepes & Flores, 2005). La teoría de la gestión de calidad se enfoca desde una perspectiva integral, en donde se denota a la organización como un conjunto de “procesos

interrelacionados”, los cuales tienen la meta final: la satisfacción del cliente y el sistema humano adecuado dentro de la empresa (Hernández, Barrios & Martínez, 2018).

Para realizar el proceso de selección se contempló el uso de competencias y un perfil que permitan un mejor ajuste entre la persona seleccionada y el puesto a ocupar dentro de la empresa. Para lograr ello, resultó importante analizar el proceso de selección, en particular, la etapa de entrevistas para poder profundizar los temas correctos y específicos, a fin de poder comprender mejor el perfil de cada candidato, pero manteniendo en cuenta los procesos desarrollados y a desarrollar dentro de la organización para así cumplir y obtener los niveles de calidad planteados. En ese sentido, el proceso de selección bien ejecutado ocupó una cantidad de tiempo menor a aquel que tuvo problemas en su ejecución. Por esta razón, la calidad del proceso de selección en la empresa es parte crucial para que los niveles de calidad de los procesos de gestión humana obtengan resultados positivos.

Para el proceso de inducción, es crucial tener en cuenta que las personas son importantes para el esquema organizacional dentro de las empresas. Por esta razón, brindarles una bienvenida y una gestión adecuada al momento de su ingreso debe ser considerado como proceso primordial en las empresas (Montoya & Boyero, 2016). El factor humano es el factor estratégico en la organización, debido a que son un recurso que dará vida a las herramientas existentes, ya sean las herramientas tecnológicas más avanzadas o las más sencillas.

Reseña teórica

El concepto de la palabra “calidad” es ampliamente utilizado en los profesionales que se dedican al ámbito organizacional, la cual es la propiedad que tiene una cosa u objeto, donde se define su valor mediante indicadores específicos que pueden ser determinados de forma distinta por cada persona (Ordoñez, Rodríguez, Cabrera & Herrera, 2019). En el caso de las empresas, la gestión de la calidad se observa como un proceso que evidencia el compromiso que tiene una empresa para su crecimiento, en donde se le brinda un enfoque a la mejora de la calidad en los distintos aspectos de sus herramientas y recursos (Hernández, Barrios & Martínez, 2018).

Por esta razón, para conseguir un nivel significativo de calidad, las empresas deben de poner como prioridad ofrecer el mejor servicio a los clientes internos y externos,

brindando una atención adecuada y eficiente generando así un grado de satisfacción alto (Van Eemeren & Houtlosser, 2015). Los requisitos que se asignan a cada uno de los niveles de calidad, se dividen en dos partes, aquellas que son coherentes con el producto y lo esperado por el cliente, y aquellas que se encuentran dentro de un bien o servicio como por ejemplo las están diseñadas en base a los aspectos legales que se deben cumplir mediante las normas que el servicio requiere, de acuerdo a lo que la norma “ISO 9001” especifica (Quijano, Cornejo, Yepes & Flores, 2005). Esta es la base del sistema de gestión de la calidad, debido a que es una norma internacional, la cual tiene como objetivo regularizar todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios (Quijano, Cornejo, Yepes & Flores, 2005). Un claro ejemplo recurrente dentro de las empresas es sobre los requisitos que deben de cumplir el personal como la educación mínima a mantener, formación, habilidades y experiencia laboral (Bingham & Moore, 1941).

Dentro de la calidad en la gestión humana, hay un enfoque en las competencias laborales, fomentar una cultura de calidad, y propiciar un mejor clima laboral (Montoya & Boyero, 2016). Al momento que se generan estos cambios en las empresas, se evidencia una mayor satisfacción laboral del trabajador en su entorno laboral, y el clima (Boada, 2019), generando una mayor productividad y creatividad en ellos (Chiang, Martín & Núñez, 2010). Entonces, la buena calidad de los procesos va a generar resultados positivos visibles de forma interna y externa en el mercado, siempre y cuando se tome en cuenta mantener niveles de calidad adecuados en cada proceso a realizar.

Solución planteada

A partir de lo mencionado previamente, se plantearon soluciones para las dos actividades. En primer lugar, en relación con la actividad asociada a mejorar la guía de entrevista de las Impulsadoras de Productos del Cuidado de la Piel, se contempló la creación de una guía de entrevista especializada para esta posición. A partir de la revisión de los modelos, se decidió elegir el modelo S.T.A.R para llevar a cabo la actualización y mejora de la guía de entrevista, esto debido a que durante la entrevista se busca encontrar a cuáles situaciones se ha enfrentado el candidato, las funciones que desempeño, y en las

situaciones conflictivas cómo ha reaccionado, ya que es un puesto que está directamente relacionado con la atención al cliente presencial.

A partir de ello, se analizó la posición de impulsadora de cuidado de la piel a través de la revisión detallada de su descriptivo (documento que presenta sus funciones, requisitos y competencias). Cabe señalar que, a pesar de la importancia de este documento, no fue ubicado con facilidad. Toda esta información fue brindada con el apoyo de los jefes directos de la posición. De esta manera, se revisaron las funciones que debe desempeñar esta posición, reconociendo que su principal función es impulsar, promover y cerrar la venta de productos del cuidado de la piel. Después, se identificó las competencias que deben de mantener las personas de esta posición, las cuales fueron seis: comunicación asertiva, vocación de servicio, orientación al cliente, productividad, responsabilidad, y deseos de superación.

Luego de esta revisión, fue posible elaborar una propuesta inicial de guía de preguntas, la cual fue presentada a un panel de expertos compuesto por la jefatura del área atracción y selección, la coordinadora del equipo de canales alternativos y la gerenta de selección y atracción. Para ello, se realizó una presentación a través del programa de teleconferencias Microsoft TEAMS a la jefatura donde aparecían las preguntas propuestas para este perfil, y fueron revisadas una por una, obteniéndose la aprobación de todas. En este sentido, se obtuvo la revisión y aprobación de cada una de ellas para continuar con una fase piloto con una candidata al puesto.

Se llevó a cabo un piloto sobre las preguntas elaboradas, que permitirán validar su comprensión y precisión para corregir posibles imprecisiones. La entrevista piloto se realizó a la candidata para el puesto de impulsadora de productos del cuidado de la piel para Lima en la zona central. La entrevista duró 10 minutos y se logró realizar todas las preguntas de la guía propuesta para profundizar en las competencias que se requieren en el puesto. Durante la entrevista, la candidata se mostró cómoda y respondió con naturalidad a todos los temas consultados, asimismo, permite recabar información relevante para determinar el ajuste hacia la posición.

A partir de la aprobación brindada por la jefatura y la fase piloto con una candidata al puesto, fue posible definir y validar una guía de preguntas dirigida a identificar las competencias de la posición de Impulsadora de productos del cuidado de la piel. Una vez finalizada la entrevista piloto, se compartieron los resultados a la jefatura del área (gerente

y coordinadora), quienes validaron la posibilidad de aplicar esta guía de entrevista dentro de nuestro proceso regular.

Respecto a la segunda actividad, se contempló la creación de una pre-inducción al puesto de asesor de cuidado personal para mejorar el proceso de ingreso del personal de asesores de cuidado personal a la empresa, y, por ende, mejorar el vínculo de los candidatos a la empresa. En primer lugar, se analizó la información del puesto y se determinó la relevancia de cada detalle de la posición. Primero se identificó las funciones que debe de realizar la posición, entre ellas la función principal es asesorar y/o despachar cualquier producto que esté dentro de la categoría de cuidado personal. Luego, dentro de los requisitos solicitados, se reconoció la importancia de la finalización de estudios secundarios, la disponibilidad de laborar en horarios rotativos y 8 horas diarias. Asimismo, se denotan las competencias como comunicación eficaz, orientación al cliente, motivación por el logro, y la capacidad para trabajar bajo presión. Por último, se reconoció la importancia de aclarar el sueldo, los horarios de trabajo (rotativos), los beneficios de planilla, y el uniforme.

Luego, se recopiló la información comprendida por los nuevos 10 ingresos a la posición de asesor de cuidado personal durante las semanas del 10 de agosto al 29 de agosto del 2020. Se realizó una entrevista semi estructurada de 5 minutos de duración sobre la información que habían comprendido del puesto en su totalidad, y cuáles dudas tenían hasta el momento. Es importante recalcar que se le explicó de forma transparente y clara a los(as) participantes que esta información sería utilizada de forma responsable y netamente para una finalidad académica. Asimismo, se les comentó que su identidad no sería revelada por ninguna instancia. A partir de ello, se reconoció que la información que no tenían clara o desconocían era más significativa que la información que manejaban de la posición, es decir, había mayores dudas de la información de la posición a aspectos claros.

Luego de esta revisión, fue posible elaborar una propuesta inicial de la pre-inducción a la posición, la cual fue presentada a un panel de expertos compuesto por la jefatura del área de atracción y selección, la coordinadora del equipo de canales alternativos y la gerenta de selección y atracción. Esta se realizó a través de Microsoft Teams, y se presentó diapositivas a la jefatura donde aparecía la información que se mantiene del perfil, el análisis de la información que tienen los nuevos ingresos y la propuesta a realizar. A partir de las observaciones brindadas por la jefatura del área, se

determinó que la duración de la pre-inducción debe durar menos tiempo, aproximadamente 20 minutos, debido a que se espera reforzar información que mantienen, y con un máximo de 10 personas. Asimismo, recalcó avisar con anticipación a los candidatos para que puedan conectarse con facilidad en el horario pactado.

A partir de la aprobación brindada por la jefatura y la corrección de las observaciones, fue posible definir y validar la pre-inducción con los siguientes detalles:

- Presentar la información completa de las funciones, sueldo y horario.
- Presentar junto a imágenes el uniforme a utilizar.
- Realizar la pre-inducción con un máximo de 10 personas.
- Se les enviará el enlace con anticipación por WhatsApp.
- La pre-inducción durará 20 minutos aproximadamente.
- Se abrirá un espacio de dudas o comentarios al finalizar la presentación.

Al final, se compartieron los resultados a la jefatura del área (gerenta y coordinadora), quienes validaron la posibilidad de aplicar esta pre-inducción en nuestro proceso regular, debido a que ha sido un problema constante hasta antes de poner a prueba este proyecto.

Principales resultados de aprendizaje

A partir de la evaluación realizada, evidencie la importancia de realizar un seguimiento a las actividades llevadas a cabo para conocer el alcance de mis proyectos y así ver su efectividad. La universidad me brindó las herramientas para realizar una evaluación en todo proyecto para reconocer los alcances y limitaciones, las cuales he podido poner en práctica en estas actividades realizadas. Al poner en marcha estas actividades, pude resaltar mayores competencias personales, dado que tuve que afrontar diferentes factores externos que han traído la coyuntura al país.

Es importante recalcar que, para ambas posiciones, ha disminuido la rotación de personal, las personas que ingresaron a laborar en la empresa en el mes de mayo continúan y muchas de ellas han recibido reconocimientos por un buen desempeño. También, se evidencia en el trato con el cliente, el servicio que brindan tiene resultados positivos, demostrando que han aumentado las ventas y que los mismos clientes han comunicado a los líderes de las boticas su agradecimiento por el buen servicio brindado. La satisfacción

que han denotado se reconoce en sus funciones diarias, y lo han estado expresando a sus jefes inmediatos con transparencia.

La evaluación me ayudó a notar lo valioso que es la información cualitativa para observar los alcances, como en este caso, se realizó el análisis de las soluciones planteadas ante problemáticas vigentes en la empresa. Los medios tecnológicos me han brindado facilidad para poder contactarme con los colaboradores con facilidad y así conocer sus perspectivas. Al recibir la información, noté la posibilidad de lograr que estas actividades se incluyan en más de una posición dentro de mi equipo.



Conclusiones

El presente informe tiene como finalidad presentar y evidenciar las competencias adquiridas en mi periodo de prácticas preprofesionales en el área de atracción y selección en una empresa en Lima Metropolitana dentro del rubro de retail. Las competencias que se interiorizaron se integraron con la experiencia laboral, manteniendo un marco teórico y ético. Las competencias de egreso propuestas por la facultad de Psicología se dividían en 3 partes: diagnóstica, interviene y evaluación.

En la competencia diagnóstica, se profundizó las problemáticas identificadas en la empresa, las cuales irían a ser intervenidas y explicadas más adelante. En primer lugar, se destaca la existencia de una guía de preguntas inadecuada, la cual era utilizada para el reclutamiento y selección de las Impulsadoras de productos del cuidado de la piel. Se identifica que la guía de preguntas no abordaba de forma correcta ni obtenía la información crucial que se necesitaba para analizar si la persona era apta para la posición en relación con los requisitos de este.

En segundo lugar, se identifica otra problemática: la pre-inducción a los(as) Asesores(as) del Cuidado Personal. Mediante esta competencia, se identifica que los colaboradores no estaban teniendo un ingreso adecuado y oportuno a la empresa, debido a que ingresaban con poca o falta de información significativa sobre la posición y la empresa. Por esta razón, se denota la importancia de ser intervenida esta problemática mediante la realización de una pre-inducción, en donde se mantenga toda la información pertinente sobre la posición y la empresa.

En la competencia interviene, se profundiza sobre el proceso de reclutamiento y selección existente a partir de los cambios generados por la aparición de la pandemia del COVID-19. El proceso de reclutamiento y selección ha sido modificado, debido a que los procesos se llevaron a cabo de manera virtual por unos meses, generando que se creen nuevas estrategias para lograr los objetivos con éxito. Para realizar estas actividades, se tuvo que buscar estrategias para lograr atraer, evaluar y encontrar candidatos adecuados para la empresa, lo cual se logró mediante ambas actividades. Debido a la coyuntura, se evidenció altos niveles de rotación en algunos puestos de vital importancia para el funcionamiento de la empresa, por ello, se denotó la necesidad de alterar el proceso mediante el uso de nuevas herramientas tecnológicas.

Por último, en la competencia evalúa, se explicó el desarrollo de las actividades planteadas. Para la primera actividad, se contrastó la teoría con lo existente para así lograr crear una nueva guía de preguntas por competencias. Esta fue creada a partir de la revisión del perfil de forma minuciosa y el modelo de entrevista S.T.A.R. Luego de delimitar esta información y crear la guía, se presentó a las líderes del área para recibir su retroalimentación y aprobación para ponerlo en marcha mediante un piloto. La segunda actividad fue creada a partir del recojo de información de la posición y la información crucial que no se estaba brindando en su totalidad al momento de entrevistar a los candidatos. De la misma forma, luego de delimitar esta información se creó la pre-inducción, y se presentó a las líderes del área para recibir su retroalimentación y aprobación para ponerlo en marcha mediante un piloto. Ambas actividades fueron colocadas en los procesos regulares de la empresa para estos puestos.

Es importante resaltar que para cada una de las actividades se diseñaron en base a las necesidades encontradas en el público objetivo escogido. Uno de los alcances obtenidos con estas actividades ha sido mejorar el proceso de reclutamiento y selección para ambas posiciones trayendo resultados positivos para la empresa, y siendo utilizados como ejemplo para mejorar las demás posiciones.

Otro alcance fue adaptar el proceso de reclutamiento y selección a los cambios generados a nivel nacional por la coyuntura del COVID-19. Se tuvo que editar el proceso que se tenía establecido de manera presencial a uno netamente virtual, en especial, en las posiciones indispensables para los centros de atención y los almacenes. Asimismo, al realizar estas actividades, se ha denotado que, al mejorar la guía de entrevista, y crear la pre-inducción, se ha podido aportar ingresos más estables a la empresa, de forma que su estadía en la empresa sea mayor tiempo que lo acostumbrado, y que las ventas vayan mejorando progresivamente.

Por otro lado, una de las limitaciones fueron las herramientas tecnológicas utilizadas. Al inicio de la coyuntura, la mayor parte de la población se estuvo adaptando a los cambios repentinos para buscar empleo y para ingresar a una posición. En este caso, el uso de la plataforma zoom para llevar a cabo la pre-inducción fue un aspecto a analizar, debido a que no era de conocimiento de muchos el uso de esta. Por ello, se plantea la idea que se utilice otra plataforma o se cree un tutorial de uso de zoom. Asimismo, se debe mejorar el tiempo de la pre-inducción, debido a que debe ser una presentación breve que no consuma la batería e internet del colaborador.

Otra limitación fueron los cambios generados en las reglas de trabajo por la coyuntura. Un claro ejemplo fue la determinación del personal indispensable para los locales, lo cual generó que algunos colaboradores no puedan asistir a sus locales, y así las posiciones eran congeladas por momentos y activadas nuevamente de forma repentina. Era indispensable estar pendiente de los cambios generados por el gobierno para no perjudicar a los colaboradores ni a la empresa.





Referencias

- Acevedo, A. (1988). *El proceso de la entrevista: conceptos y modelos*. Limusa.
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. Granica.
- American Psychological Association. (2020). Manual de publicaciones de la American Psychological Association (7ma ed.). <https://doi.org/10.1037/0000165-000>
- Anderson, V. & Caldwell, C. (2018). *Strategic Human Resource Management*. Strategic Human Resource Management. Dubai, Emiratos Árabes Unidos.
- Araneda, D. & Calderón, C. (2000). *Modelo de evaluación de competencias para la gestión de recursos humanos* [Tesis de Licenciatura, Universidad Diego Portales].
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. (15va ed.) Kogan Page. <https://books.google.com.pe/books?id=g7zEDwAAQBAJ&lpg=PP1&dq=A%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice&pg=PR8#v=onepage&q=A%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice&f=false>
- Bauer, T. (2011). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation.
- Bermúdez, H. (2012). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Revista Universidad y Empresa*, 13(21), 117-142. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1905>
- Bingham, W & Moore, B. (1941). *How to Interview*. New York: United States. Harper & Brothers.
- Boada, N. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics, Finance and International Business*, 3(1), 75-103. Doi: <http://dx.doi.org/10.20511/jefib.2019.v3n1.398>
- Cáceres, P. (2000). El compromiso organizacional: un concepto actitudinal. www.psenda.cl/asesorialempresalpaperlab/comp/compromiso.html.

- Castaño, M., López, G., & Prieto, J. (2011). *Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal (R&S)*. Universidad Complutense de Madrid. <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1507>
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M., & Salazar, M. (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: Un análisis de género y edad. *Panorama socioeconómico*, 28(40), 90-100. <https://www.researchgate.net/publication/50285833>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
- Conexión ESAN. (09 de junio de 2020). *Reclutamiento online: ¿Cómo seleccionar al mejor talento durante la pandemia?* <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/06/reclutamiento-online-como-seleccionar-al-mejor-talento-durante-la-pandemia/>
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Ecoe Ediciones.
- ESAN (2017). El método STAR para reclutar personal. [https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/el-metodo-star-para-reclutar-personal/#:~:text=La%20palabra%20STAR%20\(estrella%20en,competencia%20que%20se%20pretende%20evaluar.](https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/el-metodo-star-para-reclutar-personal/#:~:text=La%20palabra%20STAR%20(estrella%20en,competencia%20que%20se%20pretende%20evaluar.)
- Fernandez, C. (2006). The Behavioral Event Interview: Avoiding Interviewing Pitfalls When Hiring. *Journal of public health management and practice: JPHMP*, 12(6), 590–593.
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Managing Human Resources (8va ed.)*. Editorial Pearson.
- Hernández, H., Barrios, I., & Martínez, G. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Revista de la Universidad Libre*, 16(28), 180-195.
- Martínez, O. & Vargas, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 7(2), 225-242.

- Montoya, C. & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2), 1-20.
- Ordoñez, K., Rodríguez, M., Cabrera C., & Herrera, J. (2019). Nivel de calidad de los procesos de gestión humana en la Universidad Mariana de Pasto. *AiBi revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(2), 27-32. <https://doi.org/10.15649/2346030X.575>
- Pérez, V. (2007). *Calidad Total en la Atención al Cliente: Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio* (1a ed.). Ideas propias Editorial.
- Prieto, P. (2013). *Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* [Tesis de licenciatura, Universidad de Medellín].
- Quijano, S. Cornejo, J., Yepes, M., & Flores, R. (2005). La calidad de los procesos y recursos humanos (CPRH) como componente de la calidad del sistema humano de la organización: conceptualización y medida. *Anuario de Psicología*, 36(1), 7-36. <https://raco.cat/index.php/AnuarioPsicologia/article/view/61805>
- Sierra, R. (1985). *Técnicas de investigación social. Teoría y Ejercicios*. Paraninfo.
- Solórzano, G., & Aceves, J. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas. *El buzón de Pacioli*, 4-15.
- Stroud, J. (2016). *How Service Management Transforms Employee Onboarding* <https://servicematters.servicenow.com/how-service-management-transforms-employee-onboarding/>
- Van Eemeren, F. & Houtlosser, P. (2015). Strategic maneuvering: Maintaining a delicate balance. *En: Reasonableness and Effectiveness in Argumentative Discourse. Argumentation Library (vol. 17)*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-20955-5_18
- Walters, C. (2010). *Employee onboarding boosts retention, improves productivity*. <http://www.hrworks-inc.com/topics-in-hr/articles/7-recruiting/307-employee-onboarding-boosts-retention-improves-productivity>



Apéndices

Apéndice 1. Datos del Centro de Práctica Pre-Profesional

- a. Ubicación: La Victoria, Lima.
- b. Rubro/área del centro de práctica: área de atracción y selección.
- c. Nombre y cargo/puesto del/la supervisor/a de práctica: Yanet Bertha Vilela Vilchez, analista de atracción y selección.
- d. Período de la práctica: 12 meses (04 de noviembre del 2019 - 04 de noviembre del 2020).
- e. Competencias desarrolladas: Manejo de entrevistas individuales y grupales, manejo de los indicadores de los procesos masivos, y desarrollo del proceso de reclutamiento de inicio a fin.
- f. Características del Centro de Práctica:
 - Población que atiende/ Público objetivo: personal del área de ventas y del área de pricing y el área de trademarketing.
 - Actividades que desarrolla: Publicación de los requerimientos en las diferentes páginas de reclutamiento, desarrollo de los filtros curriculares y telefónicos, citación de los candidatos para las entrevistas, administración de las pruebas psicológicas online, realización de entrevistas en procesos masivos y administrativos de forma presencial y virtual, y apoyo en los diferentes proyectos del área.
 - Misión: Llevar con calidez y optimismo: salud, bienestar y ahorro a todas las comunidades del Perú.
 - Visión: Cambiar la historia de la salud en todas las comunidades donde operemos, a través de la mejor calidad, el mejor precio y la mejor gente.

Apéndice 2. Certificado de Finalización de Prácticas Pre-profesionales

FACULTAD DE
PSICOLOGÍA



Constancia de Finalización de Práctica Pre Profesional

Nombre completo del/la alumno/a	EIMY CASAPIA NAKANDAKARI	Fecha de emisión:	06/11/2020
		Fecha de inicio:	04/11/2019
Número de horas acumuladas	1440 horas por año	Fecha de fin:	04/11/2020
Calificación (0-20)	19		

Funciones realizadas:

- Brindar soporte en los procesos masivos de canales alternativos y nuevos formatos.
- Manejo de entrevistas y dinámicas grupales.
- Manejo de indicadores de los procesos masivos de canales alternativos y nuevos formatos.
- Encargada de los procesos de reclutamiento y selección de dermoconsultoras, control interno y auxiliares de almacén para las marcas Mifarma e Inkafarma.
- Responsable del armado de file de personal de cada ingreso, así como también cargar la información en la base.

Apreciación cualitativa del desempeño:

Eimy se ha desenvuelto de manera adecuada y ha demostrado un buen desempeño con respecto a sus funciones asignadas.

Es una persona comprometida con su trabajo y con buena predisposición para aprender nuevos conocimientos, así mismo ha demostrado que tiene la capacidad para aceptar recomendaciones que vayan en mejora de su desarrollo profesional y personal.

Firma del/la supervisor/a del Centro de Prácticas
Lic. Yanet Vilela Vilchez
DNI 41602406

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
Av. Universitaria 1801, San Miguel
Telf.: (51-1) 626 2000 anexo 4586
psicologia@pucp.edu.pe
www.pucp.edu.pe <http://facultad.pucp.edu.pe/psicologia/>

Apéndice 3. Rúbricas para la calificación del Trabajo de Suficiencia Profesional

COMPETENCIA DE LA CARRERA	Criterios en base a Resultados de Aprendizaje	No Logrado	Logro mínimo esperado	Logrado	
D I A G N O S T I C A	Diagnóstica, utilizando ética y responsablemente, métodos apropiados para el recojo de información y el análisis de necesidades que conduzcan a la comprensión de un fenómeno, de modo que se propongan y comuniquen las alternativas de solución que propicien el bienestar de las personas y/o instituciones, para orientar la toma de decisiones. Implica el desarrollo de una actitud crítica personal y la capacidad de exponer su trabajo al juicio crítico de otros.	(i) Diseña un proceso de diagnóstico considerando las bases conceptuales y los factores contextuales pertinentes a la problemática de interés. (DA5 al DA12, DA15) (*)	El estudiante desconoce o confunde modelos epistemológicos, teóricos y metodológicos, así como bases conceptuales e indicadores de los procesos biológicos, evolutivos, cognitivos afectivos y/o sociales durante el proceso de comprensión psicológica de un determinado fenómeno.	El estudiante identifica parcialmente los modelos epistemológicos, teóricos y metodológicos, así como bases conceptuales e indicadores de los procesos biológicos, evolutivos, cognitivos afectivos y/o sociales necesarios para la comprensión psicológica de un determinado fenómeno.	El estudiante distingue modelos epistemológicos, teóricos y metodológicos, así como bases conceptuales e indicadores de los procesos biológicos, evolutivos, cognitivos afectivos y/o sociales para la comprensión psicológica de un determinado fenómeno.
		(ii) Recoge información válida y de rigor sobre el fenómeno de acuerdo al proceso de diagnóstico diseñado. (DA1 al DA4) (*)	El estudiante construye o selecciona sin criterios de rigor, pertinencia y/o sin respetar los principios y lineamientos éticos, los instrumentos (observación, registro de conducta, entrevista, encuesta, entre otros) con fines de medición, descripción o explicación de fenómenos psicológicos.	El estudiante, respetando los principios y lineamientos éticos, selecciona o construye instrumentos (observación, registro de conducta, entrevista, encuesta, entre otros) que miden, describen o explican de manera parcial fenómenos psicológicos.	El estudiante construye o selecciona instrumentos (observación, registro de conducta, entrevista, encuesta, entre otros) con fines de medición, descripción o explicación de fenómenos psicológicos, respetando los principios y lineamientos éticos.
		(iii) Integra la información recolectada, plantea conclusiones pertinentes al objetivo del diagnóstico y las comunica. (DA13 al DA14) (*)	El estudiante redacta un reporte del proceso diagnóstico, a partir de la evaluación y/o medición de un fenómeno, con descripciones incompletas, incoherentes o insuficientes y plantea conclusiones y recomendaciones sesgadas según los objetivos.	El estudiante redacta un reporte del proceso diagnóstico, a partir de la evaluación y/o medición de un fenómeno, el cual integra parcialmente la información recogida, y plantea conclusiones y recomendaciones incompletas. Sin embargo, reconoce algunos alcances y limitaciones del proceso.	El estudiante redacta un reporte del proceso diagnóstico, a partir de la evaluación y/o medición de un fenómeno, el cual integra la información recogida, y las conclusiones y recomendaciones planteadas según los objetivos. Además, reconoce los alcances y limitaciones del proceso.
I N T E R V I E N E	A partir del diagnóstico de la problemática identificada, interviene, elabora y pone en marcha un plan de acción pertinente (objetivos, procedimientos, selección de técnicas e instrumentos y un plan de evaluación) para la alternativa de solución elegida. Dicho plan debe orientarse al desarrollo y/o recuperación del bienestar y creatividad personal, institucional o comunitaria. En la propuesta de intervención se aplicará un enfoque de promoción o de prevención en sus distintas modalidades. Además, se considerarán los impactos psicológicos, sociales y ambientales para una acción responsable. <u>Todo lo anterior implica el desarrollo de una actitud crítica personal y la capacidad de exponer su</u>	ITA 16	No logra diseñar y/o ejecutar un plan de acción pertinente al diagnóstico de la problemática identificada.	Diseña un plan de acción que no cumple con los estándares mínimos, ya que presenta errores de formato, contenido y coherencia en sus partes (objetivos, procedimientos, selección de técnicas e instrumentos o plan de evaluación), además no verifica que el plan atienda a las necesidades o problemas identificados de manera ética y responsable. Tiene dificultades para poner en marcha el plan de acción.	Diseña y ejecuta un plan de acción que contempla objetivos, procedimientos, selección de técnicas e instrumentos, así como un plan de evaluación acorde a la problemática identificada. (Dicho plan se orienta al desarrollo y/o recuperación del bienestar y creatividad personal, institucional o comunitaria) Al ejecutar las actividades o acciones de intervención considera el impacto psicológico, social y ambiental.
		ITA 11	No logra identificar ni articular los objetivos a considerar para la elaboración de un proyecto profesional	Logra identificar los objetivos a considerar para la elaboración de un proyecto profesional, pero no los articula según sus necesidades o con las del centro de práctica. Solo algunas de ellas han sido analizadas a profundidad.	Evalúa su proyecto personal de desarrollo profesional e introduce las mejoras necesarias para satisfacer de manera equilibrada tanto las necesidades propias, como las del centro de práctica en concordancia con las demandas del entorno. Aborda los temas con suficiente profundidad.

	<u>trabajo al juicio crítico de otros.</u>	No logra establecer las etapas y tareas necesarias para la consolidación de su línea de carrera profesional.	Logra establecer las etapas y tareas para la consolidación de su carrera profesional bajo supervisión.	Identifica los objetivos a considerar para la elaboración de un proyecto profesional de manera autónoma, atendiendo de manera equilibrada tanto las necesidades propias, como las del centro de práctica en concordancia con las demandas del entorno.	
		Se logra autoevaluar pero no es realista.	Exhibe dificultad para establecer metas realistas en su proyecto profesional, de acuerdo a sus características y necesidades.	Identifica las etapas y tareas necesarias para la consolidación de una línea de carrera profesional de manera autónoma, atendiendo de manera equilibrada tanto las necesidades propias, como las del centro de práctica en concordancia con las demandas del entorno.	
E V A L Ú A	Evalúa: implementa un plan de valoración y/o medición de la eficacia, eficiencia, efectividad y ética de la intervención considerando criterios e indicadores de logro tanto en el proceso, como en el producto y el impacto. Identifica las fortalezas y debilidades que permitan mejorar futuras intervenciones. Se rige por los principios de la ética de la profesión.	EVA 4	No logra diseñar y/o ejecutar un plan de evaluación en base a los elementos del contexto, conceptuales y metodológicos, de manera responsable y ética, y considerando criterios de logro acorde a los objetivos planteados.	Muestra ciertas dificultades para diseñar y/o ejecutar un plan de evaluación que considere los elementos del contexto, conceptuales y metodológicos, así como los criterios de logro acorde a los objetivos planteados. Redacta un reporte de evaluación, que presenta errores en la integración de los resultados del análisis de evaluación.	Diseña y/o ejecuta un plan de evaluación en base a los elementos del contexto, conceptuales y metodológicos, de manera responsable y ética, y considerando criterios de logro acorde a los objetivos planteados. Redacta un reporte de evaluación a partir de la integración de los resultados del análisis de evaluación.



Apéndice 4. Enlace del Portafolio de Suficiencia Profesional

Enlace del Portafolio de Suficiencia Profesional

https://sites.google.com/u/1/d/1Ud_Y26WCRmS0MYKLqZXygCGstiHn-tZ_/edit?oid=103719394491631232187

