

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Psicología



Experiencia preprofesional en una empresa consultora de selección
para cargos ejecutivos y gerenciales

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

Gonzalo Augusto Mendoza Solís

Asesor(a):

Pierre Alcócer Palacios

Lima, 2023

INFORME DE SIMILITUD

Yo, Pierre Alcócer Palacios

docente de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado "Experiencia preprofesional en una empresa consultora de selección para cargos ejecutivos y gerenciales"

del autor Gonzalo Augusto Mendoza Solis,

dejo constancia de lo siguiente:

El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 16%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 15/09/2023.

He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.

Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima 15 de Setiembre de 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Alcócer Palacios, Pierre</u>	
DNI: 42292220	Firma 
ORCID: 0000-0001-5325_001X	



Resumen

El presente documento permite conocer las competencias desarrolladas como parte del perfil de egreso de la licenciatura en la PUCP mediante las Prácticas Pre-profesionales. El centro de prácticas en el cual se realizó este proceso fue una consultora privada, en el cual mi rol se dividió en tres funciones principales: 1. apoyar en la generación, desarrollo y consolidación de las relaciones comerciales con los clientes de la división, 2. alcanzar los indicadores clave de gestión por candidatos y por cliente, y, 3. entrevistar a candidatos usando técnicas de selección de la empresa para así escoger quienes son los más adecuados para los roles. Un problema constante identificado en la competencia Diagnostica era la percepción de la calidad del servicio que se brindaba a los clientes, por lo cual realicé entrevistas a estos mismos para elaborar un análisis FODA sobre el servicio brindado. En la competencia Interviene ejecuté el proceso de headhunting de acuerdo a los estándares de la compañía, a partir de lo cual identifiqué la oportunidad de mejorar del mismo. Por ello, debí recolectar información específica sobre los requerimientos de los clientes y realizar una comparación entre estos requerimientos con las características de los postulantes en las bases de datos. Finalmente, como parte de la competencia Evalúa, identifiqué que la mejora de la gestión del tiempo como un recurso importante para los colaboradores por lo cual realicé una pequeña intervención identificando elementos de mejora en este proceso.

Palabras claves: psicología organizacional, headhunting, evaluación, prácticas pre-profesionales, intervención, necesidades.

Abstract

This document allows to know the competences developed as part of the graduate profile of the degree in the PUCP through the Pre-professional Practices. The internship center in which this process was carried out was a private consulting firm, in which my role was divided into three main functions: 1. supporting the generation, development and consolidation of commercial relationships with the division's clients, 2. achieve the key management indicators per candidate and per client, and 3. interview candidates using the company's selection techniques to choose who are the most suitable for the roles. A constant problem identified in the Diagnostics competition was the perception of the quality of the service provided to clients, for which I conducted interviews with them to prepare a SWOT analysis of the service provided. In the Intervene competition, I executed the headhunting process according to the company's standards, from which I identified the opportunity to improve it. Therefore, I had to collect specific information on the requirements of the clients and make a comparison between these requirements with the characteristics of the applicants in the databases. Finally, as part of the Evaluate competence, I identified the improvement of time management as an important resource for employees, for which I made a small intervention identifying elements of improvement in this process.

Keywords: organizational psychology, headhunting, evaluation, pre-professional practices, intervention, needs.

Tabla de Contenidos

Actividades realizadas que dan cuenta de las competencias del perfil de egreso.....	4
Competencia Diagnóstica	4
<i>Situación a mejorar</i>	4
<i>Reseña teórica</i>	6
<i>Solución planteada</i>	9
<i>Principales resultados de aprendizaje</i>	13
Competencia Interviene	15
<i>Situación a mejorar</i>	15
<i>Reseña teórica</i>	17
<i>Solución planteada</i>	19
<i>Principales resultados de aprendizaje</i>	23
Competencia Evalúa.....	25
<i>Situación a mejorar</i>	26
<i>Reseña teórica</i>	30
<i>Solución planteada</i>	32
<i>Principales resultados de aprendizaje</i>	37
Conclusiones.....	39
Consideraciones éticas	42
Referencias	44
Apéndices	49
Apéndice A: Constancia de Prácticas Pre-Profesionales	49
Apéndice B: Carta de autorización de uso de información.....	53
Apéndice C: Link del Portafolio de Desempeño Pre-profesional.....	54

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

Competencia Diagnostica

Descripción de la(s) actividad(es) realizada(s) que dan cuenta del dominio de la competencia

Como practicante de headhunting en la consultora Michael Page, he podido identificar un aspecto importante a considerar para diagnosticar si el headhunting, proceso de búsqueda de perfiles ideales para las posiciones requeridas por los clientes que acuden a la consultoría, cumple con el objetivo y cualidades que estos esperan. Gracias a mi trabajo colaborando en este proceso y relacionándome con los clientes, así como conociendo las características del headhunting que la empresa ofrece, consideré necesario evaluar la calidad de servicio percibida en base a la experiencia de los clientes. Todo ello con el fin de que mediante un diagnóstico se logren realizar mejoras claves que pudiesen hacer al servicio que ofrecemos más efectivo y satisfactorio para los clientes.

Situación a mejorar

La calidad de una empresa ha sido un tema relevante desde hace muchos años; sin embargo, últimamente, debido al contexto y a la globalización, ha tomado mayor importancia. Esto se debe a que cuando se habla de calidad, no se reduce al producto que fabrica una empresa sino también al servicio que brinda. Es por ello que la calidad repercute en los costos operativos globales de una empresa, la satisfacción del cliente, la rentabilidad, la productividad, entre otras cuestiones relevantes para el desarrollo de la empresa (Business Tribe, 2021). Algunas de las situaciones más apreciadas cuando se hace referencia a la calidad de servicio son las siguientes: rapidez en la resolución de problemas, disponibilidad de soporte en un horario cómodo y real, el método de contacto sea el más adecuado para el cliente, entender los requerimientos del cliente, la comunicación que brinda la empresa es proactiva, entre otras (Da Silva, 2021).

Como se mencionó anteriormente la calidad es de suma importancia debido a que el mercado está centrado en el cliente y también porque la competencia es muy alta. Sin embargo, muchas empresas siguen enfrentándose a esta problemática. En ese sentido la mala calidad se puede ver expresada en dos categorías cuando se centra en el personal de la empresa (Koneggi, 2019). La primera es la mala calidad por causa de las personas, la cual es expresada a través de la falta de motivación, la falta de entrenamiento, el personal no calificado, entre otras. La segunda es la mala calidad a causa de la administración, la cual se percibe a través de la falta de visión, misión y sistema de valores, la escasa investigación de las necesidades del cliente, la planificación inadecuada, la falta de supervisión, etc.

Esto cobra aún más relevancia cuando se investiga este fenómeno en la realidad peruana. En relación a ello, Ochoa (2018) realiza una encuesta sobre la calidad de servicio en el Perú,

cuyos resultados señalan que el 67% de los encuestados no sería nuevamente cliente de una empresa si es que tiene una mala experiencia con el servicio que brinda. Un estudio por Global Research llevado a cabo entre el 2017-2018 en Perú, centrado en qué situaciones o experiencias generan mayor rechazo cuando el servicio es malo, ha permitido establecer que los problemas que se han percibido principalmente son los siguientes: demoras en la atención (73.4%), respuestas poco válidas o sin argumentos (69.4%), atención inexistente (53.8%), trato no cordial (51.8%), nulo conocimiento sobre el producto o servicio que brinda (40.9%), y no entender los requerimientos del cliente (35.9%) (Gestión, 2019).

Asimismo, Ochoa (2018) señala que; por un lado, una mala experiencia se va a triplicar o cuadruplicar en comentarios, y una mala recomendación significa menos clientes y menos ventas; por otro lado, la mala calidad no se reduce a un nivel socioeconómico y termina siendo una experiencia frustrante e incómoda para los clientes; ya que, si desean reportar esta situación deben pedir el libro de reclamaciones y esperar aproximadamente un mes para ser atendidos. Siguiendo esta línea, un estudio llevado a cabo por Global Research Marketing menciona que los limeños consideran que la calidad del servicio influye en un 60% en su decisión de compra de un producto y/o adquisición de un servicio (Global Research Marketing, 2019). En este contexto, como menciona Moreno (2021), el headhunting es un proceso cuyo core business (actividad central) es maximizar la calidad del servicio de reclutamiento y selección que usualmente llevan a cabo las empresas; ya que, al tener como característica seguir requerimientos específicos planteados por los clientes para la búsqueda de candidatos específicos se reducen costos y también se reduce la posibilidad de contratar a un candidato erróneo. No obstante, esta misma autora menciona que el headhunting, no debe solo buscar talento directivo que reúna las competencias, experiencia y formación necesaria para cubrir un puesto vacante en una compañía, sino también comprometerse con la permanencia y la excelencia de los profesionales que presentan a los clientes

Esto hace referencia a que las propias características del headhunting lo ubican de por sí como un proceso que mejora la calidad de contratación de la empresa, y, por ende, del personal que próximamente laborará en estas; por lo cual, si una consultora que brinda este servicio tiene inconvenientes o no se presenta de manera adecuada con el cliente, la premisa de la calidad del servicio de headhunting que brindan se ve perjudicada. Esto es aún más importante; ya que, como menciona Kangas (2020) el headhunting ha cambiado a lo largo de los años, y ahora debe ofrecer no solo calidad hacia los clientes que necesitan el servicio enfocándose a un rango de requerimientos específicos más alto de lo que se acostumbraba, sino también brindar una calidad de servicio a los candidatos que acuden a postularse por las ofertas

laborales; ya que, debido a la globalización debe poder influir atraer a nuevos talentos. En ese sentido, el mercado se convirtió en un mercado candidato real, donde no solo tienen que atraer a los mejores candidatos y que se sientan cómodos con el proceso de selección también tener la mejor imagen como consultora para que influya en su decisión de ser parte de la empresa del cliente.

Es así que algunos riesgos del proceso de headhunting que podrían hacer que la calidad se deteriore son los presentados por Core Competent (2021), descritos a continuación. En primer lugar, al desconocer si el cliente querrá o no realizar el placement al final del proceso, algunas veces el headhunter debe ajustar al máximo los recursos que invierte en la selección lo cual puede llevar a que el proceso sea low cost. Esto quiere decir que los headhunter pueden acudir a los candidatos más obvios sin realizar una profunda investigación del mercado, lo cual puede llevar a la presentación de candidatos que pudieron ser previamente descartados. En segundo lugar, el candidato se puede sentir frustrado al recibir noticias luego de que no fue seleccionado al final del proceso, angustiado si es que se le notifica que fue seleccionado como finalista sin saber antes cómo está evolucionando su candidatura, y presionado para aceptar el puesto laboral para el que postuló si es que ya no lo necesita.

En relación a lo previamente mencionado, particularmente en la consultora Michael Page, la situación a mejorar radica en diagnosticar que el proceso de headhunting cubre efectivamente con los estándares de calidad que tienen los clientes respecto al servicio brindado. Y es en base a mi vivencia como practicante dentro de la consultora que ello se evidenció como una necesidad constante, ya que en cada reunión de marca y división de Page Group siempre surgía la consulta acerca de cómo mejorar la calidad del servicio brindado, frente a lo cual no se lograba llegar a una respuesta con acciones concretas.

Reseña teórica

Las tendencias actuales en las organizaciones se encuentran orientadas a maximizar su nivel de calidad en sus procesos; ya que, así pueden generar competitividad y posicionamiento en el mercado. Esto no resulta ajeno a las consultoras de headhunting; puesto que, al obtener una mejora en su calidad de servicio logran la diferenciación entre los competidores, una mayor productividad en el proceso de servicio, el incremento en la satisfacción del cliente, el aumento de la moral de los empleados, la mejora de su administración y mejores relaciones laborales (Baglietto, 2017). Todo ello contribuye no solo al objetivo que tiene el headhunting por sí mismo como una mejor opción en relación al proceso de reclutamiento y selección especializado, sino también permite que las empresas que brindan este servicio posean una ventaja competitiva en el mercado.

En ese sentido, resulta relevante, en primera instancia, definir qué es el servicio al cliente y qué es la calidad de servicio. El primero se define como el insumo que una organización le brinda a sus usuarios durante la compra de algún producto o servicio (Morán, 2017). La importancia del servicio se centra en cómo la interacción entre la persona que ofrece dicho producto y el cliente podría determinar que el usuario regrese a adquirir un servicio en dicha compañía u opte por dirigirse hacia los competidores (Lopez, 2018). Es así que, Ventura (2018) plantea que el servicio percibido depende directamente del desempeño técnico de la prestación del servicio y con el trato que se le brinda al usuario.

El segundo, la calidad de servicio, hace referencia a la brecha que existe entre las expectativas del cliente (lo que quiere) y sus percepciones (lo que obtiene) después de recibir un servicio (Jemes et al., 2019). Por un lado, cuando una empresa cumple con las expectativas del cliente, se consolida la “satisfacción del cliente”. Por otro lado, cuando un cliente se encuentra en un estado de “satisfacción del cliente” tiende a repetir su comportamiento de compra, generando un estado de “lealtad del cliente”. Es así que la calidad de servicio se constituye como un elemento importante que permite la fidelización y retención de los clientes, y, a su vez, como una alternativa para que las empresas puedan tener una ventaja sobre sus competidores independientemente de la actividad comercial o servicios que ofrezcan (Arellano, 2017).

Siguiendo esta línea, una de las recomendaciones que se consideran para mejorar los procesos de servicios y detectar los atributos de calidad es evaluar la concordancia entre la calidad percibida y la satisfacción del cliente; ya que, la calidad del servicio ha demostrado tener un efecto en la satisfacción del cliente, la lealtad y la intención de compra (Alanya, 2020). Otras variables que se consideran relevantes cuando se investiga la calidad de servicio son el clima laboral, la satisfacción laboral y el compromiso de los clientes; sin embargo, diversas investigaciones demuestran que la satisfacción del cliente es una de las variables más estudiadas que influyen de manera directa y positiva (Carachule y Huanca, 2020; Montalvo et al., 2020).

Además, autores como García y Maldonado (2019) hacen referencia a que “la calidad se mide a partir de la satisfacción del cliente”; puesto que, la satisfacción del cliente como constructo contiene las expectativas del desempeño/ calidad, la percepción de desempeño/ calidad y la brecha entre las expectativas y el desempeño, todo en base a la percepción del cliente sobre el servicio y/o producto brindado. En ese sentido, resulta necesario definir la satisfacción del cliente. Esta es considerada como la medida en la cual los usuarios califican al servicio prestado, los valores, las expectativas, el tiempo invertido, el dinero, el esfuerzo o el sacrificio sobre producto o servicio que han recibido (Castillo, 2020).

Es así que la satisfacción del cliente resulta ser clave para evaluar el cumplimiento de las necesidades de los clientes, así como de los intercambios entre empresas y mercado (Castro, 2020). Los comentarios sobre la satisfacción del cliente deben recopilarse regularmente, y si se usan correctamente pueden ser invaluable para construir relaciones y lealtad del cliente (Roncal, 2020). Las empresas que no reúnen información sobre la calidad en el servicio, satisfacción y lealtad del cliente no saben si están en el camino correcto o dónde necesitan adaptar su oferta para satisfacer las necesidades de sus consumidores (Troncos et al., 2020). Lo anterior es esencialmente importante para las pymes; es decir, las pequeñas y medianas empresas, ya que no se pueden permitir perder a sus clientes, por el alto costo que implica adquirir nuevos.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, es clave para las empresas que brindan un servicio considerar la calidad de servicio y la satisfacción del cliente como elementos necesarios para la fidelización y retención de los clientes, puesto que hoy en día, las organizaciones enfrentan diversos retos para mejorar el rendimiento y productividad de sus colaboradores en un mundo empresarial de cambio constante y más competitivo (Pacheco y Ramos., 2020). En ese sentido, es necesario identificar y medir aquellos aspectos provistos por la literatura que permiten detectar qué características deben mejorarse en una empresa para brindar una mejor atención a los clientes y que esto, finalmente, logre mejorar los procesos y la imagen de la empresa.

Es así que, para medir la calidad de servicio y la satisfacción del cliente, existe un modelo que se ha utilizado a lo largo de las últimas décadas y ha logrado ser adaptado a las necesidades y características de distintos sectores, este es el SERVQUAL. Este modelo contiene cinco dimensiones que se encuentran basadas en ámbitos mencionados comúnmente cuando se hace referencia a las expectativas de los clientes: fiabilidad (habilidad de llevar a cabo el servicio que se promete de modo confiable, oportuno y preciso), sensibilidad (capacidad para asistir a los clientes con respecto a problemas con el servicio), seguridad (preparación y cortesía del servicio que brindan los colaboradores a los clientes), empatía (atención personal que brindan los trabajadores a los clientes), y tangibilidad (referido a aspectos como las instalaciones, equipos tecnológicos, materiales y la buena presencia de los empleados) (Parasuraman et al., 1988).

De acuerdo a Zeithaml et al. (1990) estas dimensiones son necesarias para medir el carácter multidimensional del modelo; es decir, las expectativas y las percepciones del servicio como el origen de la percepción sobre la calidad del servicio. Se puede argumentar que el factor que sustenta la prestación de una buena calidad de servicio percibida es en realidad el

cumplimiento de las expectativas de los clientes. Asimismo, las expectativas pueden aumentar o disminuir debido a la experiencia previa que tenga con el servicio de una empresa, y pueden presentarse en dos niveles: lo deseado, el servicio que el cliente espera recibir, y lo adecuado, el servicio que el cliente considera aceptable (Parasuraman et al., 1991). Parasuraman et al. (1988) mencionan que las expectativas del cliente son lo que los clientes piensan que debe ofrecer un servicio en lugar de lo que podría estar en oferta, estas tienen cuatro factores principales: comunicaciones personales, necesidades personales, experiencia pasada, y comunicaciones externas. Se crea una brecha cuando las percepciones del servicio prestado no se ajustan a las expectativas del cliente; por ello, el SERVQUAL permite identificar dónde se encuentra esta brecha y cómo eliminarla.

Finalmente, una forma importante y directa que permite explorar las percepciones y expectativas de los clientes son las entrevistas semi-estructuradas. Ello se debe a que esta es una técnica que permite explorar con mayor detalle las experiencias de los clientes y sus particularidades con respecto a la calidad de servicio, lo cual muchas omiten los instrumentos de carácter cuantitativo. La base de esta técnica es una guía, ya sea de temas o preguntas, de manera que en la práctica el orden de formulación o fraseo puede variar, por lo que generando un estilo propio y personal de conversación (Corbetta, 2003). Esto permite que, junto con el entrevistado, se puedan construir los significados vinculados al tema de estudio, ya que es flexible y da pie a re-preguntas y aclaraciones. De esta forma, se apunta a la expresión de experiencias sin verse influenciados por categorías o preconcepciones previas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Todo ello, permite indagar de manera más integral, confirmar la presencia de características de la calidad del servicio expresadas en la teoría, sin limitar las particularidades y la experiencia individual de cada cliente.

Solución planteada

Es así que, con el objetivo de diagnosticar la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes con respecto al servicio de consultoría que se les brinda, decidí aplicar una entrevista constituida con dos preguntas: ¿cuáles son las expectativas de los clientes respecto al servicio de una headhunter?, y ¿cómo se sienten los clientes en relación a sus expectativas con el servicio propio de Michael Page como headhunter? En ese sentido cabe resaltar que, si bien soy un practicante contratado para realizar el servicio de headhunting de las áreas de especialización de Sales & Marketing, Minería y Propiedad y Construcción en Michael Page, también realizo el mismo servicio en Page Executive, y en las mismas áreas de especialización. Es así que aproveché esa oportunidad para entrevistar a dos clientes por cada área de especialización de Michael Page, y a uno por cada área de especialización en Page Executive. Cabe destacar que

el número de entrevistados se basó en el criterio de saturación; es decir, las entrevistas se detuvieron cuando la información brindada por los participantes comenzaba a repetirse y no añadía datos novedosos para la investigación.

Con relación a las expectativas que tienen los clientes con respecto al servicio de headhunter, se encontraron los siguientes datos referentes principalmente a cuestiones relacionadas directamente al servicio, y otras que hacen referencia a los candidatos que se presentan. Por un lado, se espera que el servicio se cumpla en un tiempo determinado, esto porque los clientes mencionan que al acudir a la consultora tienen como una necesidad principal que el proceso de reclutamiento y selección sea más rápido y reduzca los recursos que normalmente tendrían que usar. Asimismo, otra de las expectativas es que los colaboradores se comuniquen constantemente para reducir los niveles de incertidumbre que pueden sentir durante el proceso y evitar situaciones incómodas en las cuales pueda surgir un problema y no sea notificado en el momento adecuado. En esta misma línea, los clientes señalan que esperan que los trabajadores que los atienden puedan entregar informes sobre la información y evaluaciones que sean tan detalladas como los requerimientos que hayan sido brindado previamente, más aún cuando se trata una empresa como Michael Page la que es reconocida internacionalmente por la calidad y especialización en sus servicios.

Por otro lado, correspondiente a los candidatos que serán seleccionados, las expectativas son que cumplan minuciosamente el perfil en cuanto a la parte técnica y de competencias que se establecen en los requerimientos provistos por los clientes. Además, se espera que los candidatos sean diversos; es decir, que la lista de candidatos no sea reducida a las primeras opciones que pueden tener los trabajadores o únicamente se base en el perfil, sino que los trabajadores sean capaces de encontrar características, habilidades o experiencias que permitan brindar al cliente una vasta lista de elección. Por último, una expectativa mencionada constantemente fue que esperaban que los candidatos encajen con la cultura de la organización y los valores de esta, porque consideraban que al final del día el hecho de que los candidatos acepten el contrato y se queden por el período de tiempo esperado era lo que le daba valor al proceso de headhunting y cumplía el objetivo de reducir los costos y recursos de la organización; ya que, si esto no se cumplía era como empezar de nuevo sin saber si esta situación podría volver a ocurrir o cuando se encontraría al candidato ideal.

Los párrafos anteriores, nos dejan entender lo planteado por Zeithaml et al. (1990) sobre cómo al cumplir las expectativas del cliente se logra una mejor calidad del servicio. Las expectativas logran organizar la información que los clientes esperan del servicio de headhunting en distintos puntos que pueden ser importantes para ellos, en el caso de los clientes

de Michael Page serían las siguientes: obtener un servicio inmediato, lograr una comunicación constante, crear informes detallados para los clientes sobre los candidatos, que los trabajadores sean capaces de presentar una gran diversidad de candidatos especializados y que se logre encontrar candidatos que calcen con la cultura organizacional. Todo ello, se ve influenciado tanto por el propósito que tiene el servicio de headhunting como la propia imagen y posicionamiento de la empresa frente a sus competidores. Es así que, si estas expectativas se cumplieren la percepción del servicio mejoraría, y, por ende, la percepción de la calidad de este se vería influenciada, ya sea de manera negativa, si es que Michael Page no cumpliera con las expectativas, y de manera positiva, si es que lo hiciera.

Con respecto a la percepción del servicio brindado por la consultora Page Group, las respuestas de los entrevistados fueron muy similares a pesar de solicitar el servicio en distintas marcas y divisiones de Page Group. Así, en primer lugar, se destaca la capacidad de los trabajadores de ser muy minuciosos con respecto a los requerimientos que estos tienen, y aplicarlos en su búsqueda de nuevos talentos para sus empresas, más aún en un campo en el cual se pretende contratar a personas con características sumamente específicas para cumplir un puesto en particular. Esto, se encuentra de acuerdo a lo que mencionan Parasuraman et al. (1988) sobre la sensibilidad; ya que, como se puede apreciar, los clientes aprecian la disposición de escucha y cumplimiento que tengan los trabajadores sobre los requerimientos a detalle que se necesiten para llevar a cabo el servicio. Asimismo, la expectativa sobre la diversidad de candidatos se cumple, ya que si bien se brindan candidatos que tengan un nivel de especificidad por la especialización, también se presentan candidatos con distintas experiencias que provienen de múltiples realidades organizacionales con diversas culturas y metodologías de trabajo; así como también la evaluación por competencias realizada a estos permite encontrar candidatos que tengan distintas habilidades que puedan ir incluso más allá de lo requerido o esperado por el cliente.

En segundo lugar, los entrevistados señalaron que algo que apreciaban del servicio era la comunicación constante de parte de los empleados sobre cómo iba el proceso de headhunting; es decir, las llamadas telefónicas indicando si habían aumentado el número de candidatos, si habían encontrado un talento excepcional o si había ocurrido algún problema, los hacía sentir más confianza en el proceso. Esto, también se relaciona a dos dimensiones del SERVQUAL: la empatía y la fiabilidad, considerando que la primera se ve expresada en la preocupación que muestran los colaboradores para brindar un buen servicio a sus clientes, y la segunda en la eficacia del proceso de headhunting demostrada al brindarles la información sobre esta a los clientes (Parasuraman et al., 1988). Siguiendo esta línea, la expectativa sobre la comunicación constante se cumple, y, más aún, se aprecia cómo influye en la percepción y sentimientos del cliente hacia los trabajadores y a la empresa, en este caso se resalta la

confianza y la seguridad brindada por Michael Page en el proceso de headhunting.

En tercer lugar, los entrevistados destacaron el hecho de que los colaboradores pudieran brindarles su opinión cómo expertos durante el proceso; es decir, no solo dejar que la decisión de los clientes se basará en los resultados de las evaluaciones, sino también información relevante que ellos hayan percibido durante el proceso de algunos candidatos. En esta misma línea, fue de consideración constante el hecho de que los trabajadores se mostrasen vestidos de manera formal, como usualmente lo harían de manera presencial, y el tener el logo de la empresa de fondo en las reuniones virtuales que se llevaban a cabo, esto fue importante para los clientes pues permitía denotar cierto profesionalismo y acortar la distancia que se pudiese sentir al solicitar el servicio; ya que, los permitía sentir como si estuviesen siendo atendidos en la misma empresa.

Estos hallazgos también permiten ver expresadas otras dimensiones mencionadas por Parasuraman et al. (1988): la seguridad y la tangibilidad; puesto que, el poder brindar información que no necesariamente está relacionada con el proceso de headhunting demuestra cómo están preparados los trabajadores y los profesionales que son en su campo, más aun considerando que el servicio se brinda en áreas especializadas, y, pese a que, la tangibilidad es difícil de ser percibida por el contexto actual, se resaltan que cuestiones como la vestimenta y la presentación del ambiente virtual puede influir en esta dimensión. Es por ello que la expectativa que tenían los clientes con relación a la presentación de informes detallados se cumple y va más allá de esta; ya que, los clientes no solo mencionan que ya de por sí se les brinda información integrada sobre las evaluaciones y explicada de una manera fácil de entender para ellos, sino que también se demuestra la expertis de los trabajadores, lo cual al no estar contemplado en las expectativas, es algo que les sorprende y añade un valor agregado al servicio de Michael Page.

Finalmente, algo que resaltó fue que, pese a que los clientes apreciaban el tiempo que los trabajadores le dedicaban a la resolución de problemas que pudiesen surgir durante el proceso, existía un inconveniente presente constantemente: el hecho de que los candidatos elegidos para ser contratados muchas veces no permanecían el tiempo necesario o no se adaptaban a la cultura de la empresa. Esto terminaba afectando la percepción de confianza que los clientes tienen con el servicio; ya que, si bien durante el proceso todo puede ser realizado de una manera excepcional, el hecho de que el resultado final no sea el esperado causa un consumo de tiempo y recursos inesperados tanto para los clientes como para la empresa. Si bien se hace mención nuevamente de la sensibilidad; puesto que, los clientes resaltan la disposición de los trabajadores de resolver los problemas de manera efectiva, se puede detectar que esta resolución puede terminar no siendo inmediata; ya que, retrasa el tiempo para cumplir la plaza y afecta la fiabilidad, pues el servicio termina siendo realizado muchas veces, pero sin

obtener los resultados que el cliente puede esperar (Parasuraman et al., 1988).

Esto, a su vez, se ve perjudicado en gran medida porque existe una expectativa previa sobre el calce del candidato con la cultura, y más aún, que el resultado de que esta se cumpla o no puede influir en cómo se percibirá el servicio al final; ya que, de acuerdo a lo mencionado por los clientes, si esta falla se podría cumplir un efecto dominó en el cual otros puntos importantes para ellos, como la rapidez del servicio, se pueden ver afectados (Parasuraman et al., 1991). Es así que, en general, los hallazgos sugieren que la mayoría de las características del servicio percibido se encuentra en el nivel deseado de las expectativas; es decir, las dimensiones de sensibilidad, seguridad, fiabilidad, empatía y tangibilidad son percibidas de tal manera que cumple con las expectativas, y hasta supera estas, por lo cual la calidad del servicio es considerada alta. No obstante, existe un dato que podría poner en riesgo la percepción de la calidad del servicio y, a su vez, la percepción y las expectativas del cliente. Este es el calce del candidato con la organización, información que se repite tanto en la percepción del servicio como en las expectativas del cliente; este se encontraría en el nivel adecuado de las expectativas, ya que es un problema que ha podido surgir y, si bien ha tenido una solución por parte de la consultora, no está teniendo consideraciones más amplias para que situaciones como esta no se repitan. Cabe destacar que esta información fue compartida con la consultora para la mejora de su proceso; ello mediante una reunión con el líder de división en Michael Page.

Resultados de aprendizaje

Con relación a los resultados de aprendizaje, en primer lugar, se debe mencionar que la presente investigación permitió diagnosticar una serie de factores que componen dimensiones de lo que el cliente más valora. En ese sentido, se puede mencionar que las características más valoradas son una comunicación constante, la entrega del candidato lo más pronto posible y el experticio de las divisiones. Esto se encuentra relacionado a lo mencionado anteriormente sobre el propósito del headhunting y su relación con la calidad de servicio; ya que, la propuesta del headhunting es brindar cualidades al cliente que no podrían ser obtenidas en un servicio promedio. Es así que, se puede destacar que en gran medida la consultora Michael Page está cumpliendo con las expectativas del cliente en la prestación del servicio desde la actitud de los trabajadores hasta las etapas del proceso de headhunting.

Es así que, se deben priorizar cuestiones como la atención al cliente desde el inicio hasta el final, desde la búsqueda del candidato hasta la incorporación de este en la empresa del cliente, la reducción de costos y tiempo que podrían gastar normalmente los clientes al no acudir a una consultora como Michael Page, y la formación que tienen los trabajadores no solo de manera teórica sino de manera práctica, y así poder integrarla para entregar un mejor resultado a los clientes. Ello; ya que, si bien son cuestiones que ya caracterizan al servicio de consultoría en la empresa, han generado altas expectativas en los clientes; por lo cual, esperan

que estas sean cumplidas cada vez que soliciten el servicio, y, alguna experiencia negativa con respecto a estas cualidades puede hacer que la percepción del servicio se vea afectada.

En segundo lugar, actualmente los clientes no buscan un equilibrio entre una dimensión “hard”, un perfil técnico que se adecúe a los requerimientos brindados a la consultora, y una dimensión “soft”, relacionado a las competencias y desenvolvimiento del candidato en el ambiente laboral. Esto debido a que, el headhunting ya se ha destacado como una gran opción en lo que se refiere a ahorrar costos y recursos de la empresa para escoger a un candidato adecuado que cumpla con las especializaciones requeridas para el puesto; sin embargo, un aspecto que no ha sido desarrollado tanto en este campo como en la propia consultora Michael Page es la evaluación sobre qué tan bien los candidatos podrían involucrarse con la cultura y los valores de la empresa para la cual postulan.

Esto se debe a que si bien el perfil técnico garantiza en gran medida que los indicadores clave de gestión sean cubiertos, logrando así los objetivos que se esperan del trabajador, del equipo y de la organización a la cual pertenece, las entrevistas realizadas a los clientes de Michael Page, mencionaron que dos aspectos que deben ser tomados con mayor consideración y desarrollado para así cumplir con la calidad de servicio que esperan de la empresa son las competencias del candidato y su calce con la cultura organizacional de la empresa. A su vez, esto tiene relación con lo mencionado anteriormente sobre la evaluación por competencias realizada por Michael Page; es decir, que es una evaluación nueva que no se está llevando a cabo de la manera más adecuada al no comprobar que los trabajadores de la empresa sean capaces de evaluar esto de manera efectiva, y al no contar con profesionales de este ámbito para impartir los conocimientos y la adecuada aplicación de la evaluación por competencias. En esta misma línea, este punto también se encuentra relacionado con el hecho de que dentro de las evaluaciones creadas para los candidatos no existe ninguna relacionada a qué tan bien podrían incorporarse estos con la cultura organización para la empresa que solicita el servicio.

A partir de lo descrito, puedo decir que desarrollé mi capacidad para elaborar instrumentos de recojo de información para el diagnóstico realizado. Ello a partir de las entrevistas que pude realizar gracias a los aportes de los cursos Técnicas de Observación y Entrevista, y Construcción de Instrumentos Psicológicos, ya que me permitieron realizar un manejo adecuado de la entrevista semiestructurada como instrumento a adaptar en el contexto de diagnóstico para la consultora. Asimismo, logré desarrollar un adecuado manejo de la información mediante la sistematización, análisis descriptivos e interpretación de resultados gracias a mis aprendizajes en los cursos de Investigación Cualitativa y Evaluación Psicológica. A su vez, logré desarrollar la capacidad de identificar las necesidades de una población particular (clientes de una headhunter) en un contexto específico (experiencia del servicio de headhunting durante la pandemia) gracias al curso de Psicología, Inclusión y Exclusión Social.

Finalmente, cabe también mencionar que realicé un uso ético de la información al respetar la confidencialidad de los entrevistados, aporte del curso de Ética y Responsabilidad Profesional.

Competencia Interviene

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

Como practicante pre-profesional dentro de la consultora Michael Page me encargó del proceso de headhunting de cuatro áreas de especialización: Minería, Ingeniería y Manufactura, Marketing & Sales, y Propiedad y Construcción. En grandes rasgos, este proceso consiste en buscar de manera directa el perfil que necesitan los clientes que acuden a la consultoría en las áreas de especialización previamente mencionadas. En ese sentido, el objetivo de intervención en el mercado laboral es brindarle al cliente el mejor candidato dentro del área del cual lo solicitan, y, a su vez, brindarles a los candidatos una óptima experiencia de selección.

Situación a mejorar

Actualmente las empresas se encuentran en búsqueda de nuevas estrategias de reclutamiento, así como la creación de alianzas comerciales que puedan colaborar en la optimización del proceso de reclutamiento y selección. Esto se ha dado principalmente por tres factores: la obsolescencia del modelo clásico de reclutamiento, la acentuación de la externalización de servicios y procesos, y el impacto de la tecnología en la identificación de candidatos mediante portales de empleos y otras fuentes de redes profesionales (Bolocan, 2020). Es así que el reclutamiento estratégico de personal termina siendo un proceso de suma importancia debido a que, en el contexto actual, las empresas se orientan al cumplimiento de las necesidades de los clientes; por lo cual, estos deben ser atendidos de manera agradable, en forma oportuna y con eficiencia, y para ello es necesario encontrar personas capaces de satisfacer estos requerimientos (Lee y Lee, 2020). Además, se debe considerar que la dificultad de encontrar a candidatos ideales para los puestos de trabajo de una empresa afecta de dos maneras principalmente.

Por un lado, el no cubrir la plaza necesitada dentro de la empresa afecta en primera instancia dentro del equipo al cual esta persona debería pertenecer, luego esto afecta al área en la cual este equipo se encuentra, para finalmente afectar el logro de los objetivos de la organización (Carrasco, 2017). Si bien pareciera que este problema termina causando estragos solamente en la empresa, esto no es así; ya que, de alguna manera u otra estos resultados pueden hacer que cambien los indicadores del sector y terminen afectando de manera negativa el PBI. Por otro lado, existen efectos adversos para los candidatos cuando el proceso de selección es llevado a cabo de manera errónea. Esto no se reduce únicamente al hecho de no obtener la vacante para la cual se postuló, y, por ende, seguir en una situación de desempleo. También

hace referencia a la experiencia propia de selección en la cual los candidatos pueden sentir que el proceso está sesgado o no cumple con pasos o características en las cuales ellos tengan la oportunidad de hacer notar su experiencia y sus logros (Pozzar et al., 2020).

De esta manera, en las últimas dos décadas aproximadamente en el Perú, el proceso de headhunting ha tomado mayor relevancia y se ha establecido como una de las mejores opciones en lo que se refiere al contrato de personal (Vega, 2019). Al inicio el headhunting se focalizaba principalmente en la contratación para posiciones de alta dirección, pero actualmente también se hace cargo de gerencias medias, jefaturas, puestos especializados, entre otros. Además de existir una gran competencia en el mercado, lo cual permite que se expanda la facturación y cuota en el mismo, la gran ventaja del headhunting se encuentra en la minimización de riesgos y maximización de productividad al reducir el costo de una mala contratación. Es por ello que la consultora Michael Page, empresa líder en consultoría en el Perú, se establece como la primera en el mercado a nivel de facturación y colocaciones (Vega, 2020). Para lograr que el proceso sea más específico de acuerdo a los requerimientos y competencias de los candidatos, se crean áreas de especializaciones compuestas por equipos con experiencia en estas tales como marketing, construcción, minería, entre otras. Es así que los miembros del equipo de headhunting promueven la renovación e innovación de procesos empresariales, facilitan la toma de decisiones óptimas, y mejoran el desarrollo continuo de la empresa (ESAN, 2018).

Asimismo, se debe destacar los nuevos retos del headhunting que surgen por la situación actual de COVID-19: las diferencias demográficas; en la dinámica de trabajo y procesos comerciales, la flexibilidad; el cambio de la modalidad de trabajo autónoma y remota, la tecnología; búsqueda de candidatos con fuertes habilidades en esta área, y, el impacto social; los equipos deben trabajar de manera colaborativa y activa (Human Quality, 2021). Es así que, en Michael Page, como manera de precaución ante el COVID-19, los trabajadores no acudían a la oficina de la empresa; no obstante, actualmente si es que desean realizar sus labores en la oficina pueden hacerlo, siempre que lo soliciten previamente pues el número de personal que puede acudir a esta es limitado. También resaltar que las entrevistas con los candidatos y las reuniones con los clientes se han realizado de manera virtual desde el inicio de la pandemia hasta ahora.

En línea con lo previamente mencionado, la situación a mejorar en la consultora Page Group radica en que, a partir del análisis de las etapas del headhunting, se realice una intervención en aquellas donde se encuentre una oportunidad de desarrollo, de modo que se asegure la ejecución continua de un proceso de headhunting de alto nivel. Y es en base a mi vivencia como practicante dentro de la consultora que ello se evidenció como una necesidad

que adquirió mucha importancia de manera reciente, ya que se acababa de dar el nuevo lineamiento de aplicar el Great 8 Competencies Model en las fases de entrevistas, frente a lo cual se presentaron dificultades de comprensión y enseñanza, así como también relacionadas al impacto de la aplicación del modelo.

Reseña teórica

Para empezar, es necesario considerar que las acciones que llevo a cabo como practicante en la consultora Michael Page se encuentran regidas bajo la disciplina de Recursos Humanos. Este término hace referencia a la gestión de esfuerzos, conocimientos, entre otras, de las personas que son parte de una empresa a través de un contrato (Armstrong, 2020). Souto y Vergara (2020) mencionan que este es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución. Las mismas autoras describen cómo este es el gran diferenciador que hace que haya competitividad, pues permite que esta última sea demostrada, medida y comparada en las organizaciones.

Siguiendo esta línea, la principal acción que se lleva a cabo es el headhunting. Esta es definida como una actividad de búsqueda dirigida e intencionada para seleccionar el perfil que le han solicitado sin que el candidato tenga la necesidad de buscar trabajo y se haya dirigido a la empresa y/u organización previamente (Black, Hasan y Koning, 2020). Es por ello que el headhunting se constituye como un método de selección de personas basado en la realización de una investigación acerca de los mejores profesionales del mercado que ocupan puestos similares al que se desea cubrir en la organización que lleva a cabo la búsqueda, la cual usualmente se realiza entre las compañías que tienen una gestión similar a la demandante (Chiavenato, 2017). En ese sentido, quien se encarga de llevar a cabo este proceso se denomina headhunter. Es así que el headhunter, también denominado “cazador de talentos”, se relaciona con los profesionales especializados en el reclutamiento de ejecutivos (Alba, 2020).

Como parte del headhunting se dan dos cuestiones importantes, las cuales son el reclutamiento y la selección del personal. Por un lado, el reclutamiento es un proceso que lleva a cabo la organización para detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para realizar un trabajo determinado y atraerlos en la cantidad adecuada para que sea posible realizar la selección (Abassi et al., 2020). Asimismo, existen dos tipos de reclutamiento: interno; se basa en conocer las vacantes de empleo para que los propios empleados de la empresa puedan acceder a estos puestos, y externo; para buscar candidatos externos a la empresa para divulgar las necesidades de empleo fuera del personal de la organización (Frampton et al., 2020).

Por otro lado, la selección de personal es un proceso en el cual se elige, dentro de un

grupo de solicitantes de un empleo, al individuo más apto para un puesto y para la organización (Robles, 2020). En ese sentido, el candidato a ser elegido debe ser el más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. La selección de personal usualmente consta de las siguientes etapas: la revisión de solicitudes de empleo, la entrevista preliminar, la aplicación de pruebas de selección, la investigación sobre el empleo anterior, las referencias personales, y antecedentes penales, y, decisión de selección (Falkowski, 2020).

Con respecto a los nuevos colaboradores de una empresa, además del constante acompañamiento y supervisión de los superiores, se suele utilizar el Assessment Center como herramienta principal para evaluar las capacidades laborales de los nuevos colaboradores. Es así que, el Assessment Center es definido como un proceso conformado por una serie de ejercicios en donde se prueban las habilidades de los candidatos requeridos para una vacante laboral específica. En la actualidad, y en el contexto de las organizaciones, además de evaluar las potencialidades de cada individuo, las principales demandas del Assessment Center se orientan a procesos de recursos humanos como los de selección de personal, detección de necesidades de formación y desarrollo de carreras profesionales (Hayes, 2020).

Con respecto a los clientes, estos deben llevar a cabo dos procesos antes de contactar con una consultora. El primero es el análisis del puesto, el cual es un proceso mediante el cual se obtiene información acerca de puestos, al definir sus deberes, tareas o actividades del trabajo (Méndez y Ordoñez, 2019). Esta actividad permite crear un resumen de los deberes y responsabilidades en relación a los puestos, conocimientos, habilidades y condiciones de trabajo. Además, tiene como objetivo aumentar la productividad y mejorar el desempeño. El segundo es la descripción del puesto, el cual se refiere a la realización de un documento que contiene las tareas, los deberes y responsabilidades, en tanto relación a las especificaciones del cargo se ocupa (Castro y Martínez, 2020). Esta suministra la información necesaria sobre las especificaciones del puesto para que la organización tenga una percepción adecuada sobre los requisitos que deben tener los laboradores para realizar el trabajo.

Luego de que los clientes brinden información de acuerdo a los requerimientos que necesitan cumplir los candidatos para los puestos de trabajo, el equipo de headhunting realiza una entrevista que se divide en dos partes: la entrevista laboral y la evaluación de las competencias. En ese sentido, la entrevista laboral o de selección es llevada a cabo para evaluar principalmente la experiencia y logros de los candidatos. La entrevista laboral es definida como una técnica tanto de observación (sistema de comunicación verbal y no verbal) como de evaluación (proceso de aceptación o rechazo de la persona candidata) que tiene como objetivo conocer al candidato en facetas académicas y profesionales para evaluar si se adapta al perfil

buscado (Fundación Pública Galega da Formación para o Traballo, s/f).

Por otro lado, la evaluación de las competencias de los posibles candidatos se lleva a cabo mediante el Great 8 Competencies Model. Antes de presentar el modelo, es necesario definir que las competencias son “conjuntos de comportamientos que son fundamentales para obtener los resultados deseados” (Bailey et al., 2018). En el contexto empresarial, son comportamientos que apoyan la consecución de objetivos dentro de las organizaciones. El Great 8 Competencies Model es, como su nombre menciona, un modelo surgido de análisis factoriales y análisis de escala multidimensional de autogestión y calificaciones del desempeño en el lugar de trabajo (Brink, Palmer y Costigan, 2018). Su estructura proporciona una articulación del dominio de desempeño laboral que es consistente con una amplia gama de modelos utilizados por los profesionales en la práctica de competencias y respaldada empíricamente por la forma en que las calificaciones de competencia se agrupan cuando se someten a análisis factorial (Eizaguirre, Feijoo y Laka, 2019).

Asimismo, en el proceso de headhunting se hace uso de pruebas psicológicas, principalmente las pruebas psicométricas. El test o prueba psicométrica es definida como un procedimiento estandarizado compuesto por ítems seleccionados y organizados, concebidos para provocar en el individuo ciertas reacciones registrables; reacciones de toda naturaleza en cuanto a su complejidad, duración, forma, expresión y significado (Rodríguez y Martínez, 2020). Esta surge del campo de la psicometría, una disciplina de psicología cuya finalidad es aportar soluciones a la medida en cualquier proceso de investigación psicológica. Un ejemplo de prueba psicométrica es la Escala de inteligencia de Wechsler para adultos-IV (WAIS-IV). Esta prueba es un instrumento clínico de aplicación individual para evaluar la inteligencia de adultos de 16 a 89 años (Consejo General de la Psicología - España, s/f). Además, al ofrecer puntuaciones compuestas que reflejan el funcionamiento intelectual en cuatro áreas cognitivas (comprensión verbal, razonamiento perceptivo, memoria de trabajo y velocidad de procesamiento) y una puntuación compuesta que representa la aptitud intelectual general (CI total), permite la detección de los puntos fuertes o débiles de una persona.

Solución planteada

Para llevar a cabo el proceso de headhunting en la consultora Michael Page, el primer paso es llevar a cabo una reunión con el cliente. En mi caso, como practicante pre-profesional yo me reúno con clientes que soliciten este servicio específicamente en las áreas de especialización de Minería, Ingeniería y Manufactura, Marketing & Sales, y Propiedad y Construcción. En esta se me brinda la descripción del puesto y el perfil que el cliente requiere, los cuales no deben incluir cuestiones como la nacionalidad y la edad; ya que, el solicitar esta

información puede ser considerado un acto de discriminación. Además, si bien dentro de este perfil se encuentran competencias que solicita el cliente, nosotros lo limitamos en base al modelo de competencias que se lleva a cabo en la empresa para poder llegar a un acuerdo sobre estas. Este paso es afín a lo mencionado por Chiavenato (2017) sobre cómo el headhunting se constituye como un método de investigación laboral específica, pues la información recolectada acerca del perfil profesional que se busca es considerado también en base a las peticiones particulares del cliente. De igual manera, también es acorde a lo que Castro y Martínez (2020) señalan; ya que, el hecho de que los clientes brinden la descripción y el perfil profesional requerido permiten que los headhunters comprendan las necesidades específicas del cliente en vez de priorizar lo que ellos creen ser las mejores opciones; puesto que, se rigen bajo la premisa de que son un servicio para un tercero que acude a ellos con requerimientos propios.

El segundo paso es que a partir del consenso de competencias y los requerimientos del cliente, yo debo identificar a grandes rasgos cuáles candidatos creo yo que podrían cumplir con la posición en base a tres factores: las empresas, los rubros y los puestos en los que han laborado previamente. Para realizar esto, puedo utilizar dos herramientas: LinkedIn; en el cual se aplican filtros de la red social para poder identificar a los potenciales candidatos, y el PRS (Page Recruitment System); la cual es una base de datos donde tienen a todos los candidatos entrevistados previamente por Page Group o que hayan postulado a alguna posición dentro de esta del Perú. Esto es de suma importancia, ya que puedo entrevistar a un candidato del área ventas que no es adecuado para el proceso que estoy llevando a cabo, por lo cual lo descarto, pero este candidato sí puede encajar perfectamente con los requerimientos de un cliente de otro compañero de trabajo; entonces el PRS guarda estos datos y facilita estas conexiones a todo el personal. Cabe resaltar que para que los candidatos postulen puede ser mediante la página de ofertas laborales de Page Group, avisos en LinkedIn, avisos en Bumeran, entre otras, en las cuales deban adjuntar toda su información y su curriculum vitae. Luego de elegir a algunos candidatos, debo buscar el número de celular de estos ya sea mediante la información brindada al momento de su postulación o el correo electrónico para conseguir el número celular.

Este paso está relacionado con lo establecido en el proceso de selección por Fallowski (2020); puesto que, se espera que los postulantes interesados sean capaces de postularse a través de diversos medios que se adapten mejor a sus circunstancias. Sin embargo, nosotros agregamos un factor extra el cual es contactar con profesionales para que puedan ser posibles postulantes en algunos procesos de selección. Esto debido a que actualmente el impacto de las redes sociales profesionales permite que la búsqueda de colaboradores por parte de los

headhunters no sea de manera pasiva y permita que la selección sea más rápida y óptima al escoger posibles colaboradores que se adapten a los requerimientos del cliente (Robles, 2020).

El tercer paso que llevo a cabo es realizar el primer filtro de candidatos en base al perfil general para así reducir la cantidad de posibles candidatos. Cabe resaltar que para realizar este paso necesito conseguir el número telefónico de los candidatos, si es que logro hacerlo les brindo los detalles correspondientes sobre la posición a cubrir. Por un lado, si ellos no se encuentran interesados les ofrezco tomar sus datos para posibles ofertas laborales que sí podrían ser de su interés. Por otro lado, si es que estos están interesados les solicito datos como su número telefónico, años de experiencia, expectativa salarial, estudios superiores, etc. Este paso no está contemplado como parte del proceso de selección propuesta por Fallowski (2020). Esto se debe a que como comenta Alba (2020) los headhunters deben de buscar a profesionales especializados de acuerdo a los requerimientos del cliente; por lo cual, el objetivo de este paso es limitar la cantidad de personas que no cumplan con los requisitos preestablecidos para recortar costos y tiempo por parte de la empresa, pero también de los postulantes cuando su perfil no es el adecuado.

Como cuarto paso realizo un segundo filtro de candidatos en base a el perfil específico, esto se aplica a los candidatos seleccionados a través del primer filtro. Luego los contacto para programar una entrevista con el headhunter a cargo del proceso de selección. Al ser practicante se me brindó un training para identificar si estaba apto para realizar las entrevistas por mi cuenta. Es por ello que primero acompañé a headhunters con mayor experiencia en la realización de 50 entrevistas, luego yo me encargué de guiar entrevistas con supervisión de otros headhunters, y, finalmente, tuve que realizar un assessment center para verificar que estuviese apto para guiar las entrevistas, por lo cual ahora las realizo por mi cuenta. Ahora, correspondiente a la entrevista en sí, yo realizo preguntas ligadas a dos cuestiones principales: la experiencia técnica en base a los logros y desarrollo de funciones del candidato, y una evaluación por competencias. Luego de realizar este filtro debo notificar al cliente sobre la cantidad de candidatos que serán enviados a la prueba psicométrica.

Este proceso de entrenamiento sigue a lo descrito por Hayes et al. (2020) sobre cómo el assessment center permite evaluar de manera práctica el desempeño de los colaboradores en situaciones reales, esto con el fin de que podamos rendir de manera adecuada a nivel laboral, pero a su vez adquirir mayor experiencia sobre el contacto con los clientes para evitar situaciones perjudiciales para la empresa, para los clientes y para nosotros. Además, algo que destaca en Michael Page es que la entrevista no se encuentra centrada en la evaluación de conocimientos del candidato únicamente, sino que también se busca poder evaluar las

competencias que pueden de alguna manera brindar información sobre cómo el candidato se desarrollaría dentro de la empresa, y si es que se mantendría en esta a largo plazo, lo cual permitiría encontrar una mayor afinidad con el perfil solicitado (Bailey et al., 2018; Fundación Pública Galega da Formación para o Traballo, s/f).

Después, el quinto paso es llevar a cabo un tercer filtro de candidatos en base a la aplicación de pruebas psicométricas. Actualmente por la situación de pandemia que atravesamos yo personalmente no llevo a cabo la aplicación de estas pruebas ni con supervisión de un psicólogo titulado, pues estas pruebas se están llevando a cabo de manera virtual, y solo se me es enviado el resultado por puntajes y áreas. Esto se encuentra establecido de acuerdo a lo mencionado por Rodríguez y Martínez (2020) sobre cómo las pruebas psicométricas permiten evaluar ciertas áreas específicas relacionadas a características necesarias para el perfil profesional que se requiere, además también permite identificar cuáles colaboradores destacan en ciertas habilidades o podrían desarrollarse y tener mejor desempeño en ciertas funciones a comparación de otros candidatos.

El sexto paso que realizamos es investigar los antecedentes judiciales, penales, referencias laborales y verificar los grados educativos. En el caso de los antecedentes y certificados de estudios, contratamos a personas especializadas en esto para que se hagan cargo de esta labor, y, en el caso de las referencias laborales nosotros mismo las verificamos. Esto también sigue el planteamiento de Fallowski (2020); ya que, al eliminar este paso podríamos poner en riesgo la reputación de la empresa y, a su vez, causar estragos en el negocio y la relación del cliente. Todo ello surge debido a que el verificar esta información nos permite cumplir no solo con los requerimientos del cliente, sino también indagar sobre situaciones que el candidato no ha mencionado, pero resultan relevantes para la contratación.

Como séptimo paso debo presentar a los candidatos ideales para una entrevista con el cliente. Para ello, primero debo elaborar una presentación en powerpoint en base a los datos obtenidos mediante el filtro telefónico y el puntaje por competencias obtenido en la entrevista. Además, en esta presentación debo hacer detalle sobre el perfil técnico en base a la experiencia en relación a los retos afrontados y logros conseguidos, y, presentar los resultados de las pruebas psicométricas mediante gráficos. Luego, el cliente me comenta sobre cuáles son los candidatos en los cuales se encuentra interesado y es citado para entrevistas con el área de recursos humanos del propio cliente, así como el área específica en la cual el candidato trabajará. Esto es un paso que, si bien no pertenece al proceso de selección mencionado previamente, coincide con Robles (2020) sobre cómo el proceso de selección debe buscar al mejor candidato posible y, Black et al. (2020) sobre cómo el headhunter debe encontrar al candidato que cumpla con los

requisitos establecidos por el cliente. Esto debido a que al ser un servicio que se brinda terceros, se debe verificar por medios de la propia empresa que el postulante: 1) se pueda adaptar al clima organizacional, y 2) su forma de ser y trabajar se alinee con el equipo de trabajo en el cual se encontrará.

El último paso se realiza una vez que el cliente elija al candidato, luego de esto nosotros nos encargamos de brindarle al candidato seleccionado la carta oferta, y si este acepta, se realiza el placement de la posición a cubrir. Es así que mi última labor es llamar a los candidatos que participaron en todas las fases anteriores del proceso para brindarles feedback, agradecerles su participación y comentarles que se tiene su perfil en nuestra base de datos para considerarlos en futuros procesos que cumplan con sus intereses. Además, cabe mencionar que todas las acciones mencionadas previamente debo registrarlas en el PRS por cada uno de los candidatos que participaron del proceso. Esto permite lograr el objetivo del headhunting que como menciona Chiavenato (2017) es encontrar al mejor candidato en el mercado, lo cual conlleva a brindar un servicio de calidad para postulantes y clientes. Todo ello con el fin de cuidar la reputación de la organización y cumplir con el servicio de calidad que ofrecemos al mercado.

A partir del presente análisis de las etapas del headhunting, las oportunidades de mejora que se identifican se encuentran relacionadas a la fase de entrevista. Ello debido a que de manera reciente se inició la aplicación del Great 8 Competencies Model para la evaluación de competencias, presentándose dificultades de comprensión del y enseñanza del modelo hacia los headhunters, lo que podría afectar la percepción de los altos niveles de calidad del servicio de headhunting de Page Group y la cultura organizacional del cliente. Y es en dicha línea que se plantea como solución ideal a esta problemática que la capacitación del Great 8 Competencies Model para los headhunters sea llevada a cabo por psicólogos consultores especializados.

Resultados de aprendizaje

Por un lado, lo positivo acerca de la intervención en el mercado laboral de Michael Page mediante el proceso de headhunting, es que se hace un filtro completo y constante. Es decir, cada una de las partes del proceso cumple condiciones específicas que, al realizarlas, logran que la siguiente etapa se lleve de manera más eficiente. En ese sentido, la eliminación de candidatos que no cumplan los requisitos que el cliente espera en el perfil entregado a la consultora se hace de manera más efectiva. Esto permite que presentemos a los clientes los candidatos que logren demostrar un equilibrio en cuanto a su personalidad y sus competencias, reduciendo el margen de error y el costo que podría tener brindar una cantidad mayor de candidatos sin evaluar la calidad de estos primero. Por otro lado, algunos temas que podrían propiciar algunas dificultades durante el proceso son los siguientes. En primer lugar, sobre la

evaluación de competencias; ya que, Page Group ha incluido esto dentro de las evaluaciones en el 2021 para generar un valor agregado en el servicio de headhunting. Es así que esto tiene dificultades porque al ser aplicado recientemente: 1) los colaboradores que han realizado el training no lo comprenden o integren correctamente, y 2) el training es dictado por el personal de recursos humanos y no por psicólogos consultores especializados.

Es así que, esta evaluación no logra cumplir con su propósito de manera óptima. Esto se ve reflejado en cómo la mayoría de los nuevos colaboradores no logran establecer un balance entre las habilidades blandas e interpersonales de los postulantes. Con esto quiero decir que se ha percibido que gran parte de los encargados del proceso de headhunting terminan priorizando cualidades ligadas al ámbito práctico del puesto que se solicita, lo cual, si bien no es negativo, no logra brindar un equilibrio considerando cómo estos postulantes, y próximos trabajadores, se relacionarán con el personal y la empresa que los ha solicitado.

Por un lado, esto puede dificultar el servicio de excelencia que ofrece Michael Page hacia sus clientes, y; por otro lado, puede conllevar a que los postulantes sientan que el proceso de selección no está diseñado de manera justa y armónica para que puedan demostrar cualidades profesionales y sociales, y que estas sean evaluadas con igual importancia. Además, al no contar con un grupo especializado que se encargue de enseñar la aplicación de Great 8 Competencias Model, las ideas y prácticas erróneas sobre cómo aplicarlo se expanden hacia los nuevos colaboradores. Esto último termina haciendo que los colaboradores no tengan un aprendizaje correcto sobre una parte tan importante del headhunting.

En segundo lugar, y de manera relacionada, se encuentra la integración con la cultura organizacional; puesto que, de manera práctica existen colaboradores que sí cumplen con las habilidades blandas para presentarse ante los clientes, pero en cuestiones de personalidad y de trato con el cliente no actúan de manera óptima, por lo cual debería aplicarse una evaluación que permita indagar estas características. Esto es de suma importancia, pues por el momento, muy pocas veces la cultura organizacional es considerada como un factor importante al brindar el servicio de headhunting.

En ese sentido, la reputación de la consultora se podría ver afectada; ya que, Michael Page se destaca principalmente por la imagen de una consultora de primer nivel que brinda un servicio de calidad con estándares altos. Además, como practicante de headhunting, me he podido percatar que algunos clientes se comunican con nosotros para brindarnos quejas sobre cómo los candidatos que fueron seleccionados para ser trabajadores decidieron retirarse de la empresa en un corto tiempo. Asimismo, los trabajadores que vinculamos con ciertas compañías, también se han comunicado para hacernos saber de ciertas incomodidades o poca afinidad con

la cultura y valores organizacionales del lugar donde se encuentran laborando. De esa manera, no solo el servicio que brindamos puede repercutir de manera negativa hacia nosotros, sino también puede causar estragos con los clientes y su posible pérdida de confianza en nosotros, así como causar dificultades laborales a las personas que se han postulado para ciertos puestos y, contribuir a la creación de una imagen perjudicial en las personas que posiblemente estaban pensando en postularse con nosotros.

En relación con lo descrito en la presente sección, puedo decir que desarrollé mi capacidad para identificar espacios de intervención en un proceso de gestión de personas. Ello a partir del análisis de las etapas del headhunting que pude realizar gracias a los aportes de los cursos Gestión de Recursos Humanos y Fundamentos de la Intervención Psicológica, ya que me permitieron tener una adecuada aproximación al headhunting desde el proceso de Reclutamiento y Selección en Recursos Humanos y así identificar un espacio de intervención pertinente y relevante para la consultora. Y es en dicha línea que a su vez logré desarrollar mi habilidad para identificar la oportunidad de intervención de una población particular (headhunters) en un contexto específico (reciente aplicación de un modelo de evaluación de competencias para entrevistas laborales) gracias al curso de Psicología, Inclusión y Exclusión Social. Asimismo, logré desarrollar mi capacidad para realizar entrevistas y comunicarme a todo nivel; ello con un adecuado nivel de rapport mediante una conexión empática con los candidatos y clientes gracias a mis aprendizajes en los cursos de Investigación Cualitativa y Evaluación Psicológica. Finalmente, cabe también mencionar que en cada fase del proceso de headhunting realicé una aproximación participativa y empática en las interacciones con los candidatos, compañeros y clientes, aporte del curso de Responsabilidad Social Universitaria.

Competencia Evalúa

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

Como practicante pre-profesional dentro de la consultora Michael Page decidí realizar una evaluación sobre la gestión del tiempo de los colaboradores luego de identificar que era una problemática constante en la empresa. Es así que mis actividades se centraron en dos fases. La primera fue la planificación en la cual decidí quiénes serían los participantes, con qué instrumentos y cómo se llevaría a cabo la evaluación (horarios, actividades, contenidos, entre otros), y conversar con los responsables de las áreas correspondientes para conseguir las autorizaciones para la aplicación de la evaluación. La segunda fue la aplicación en sí misma de la evaluación, por lo cual me encargué de enviar los links que contenían la información y actividades a realizar por los participantes, recolectar y sistematizar la información provista a través de estas actividades, llevar a cabo un análisis de la misma e identificar los puntos de mejora.

Situación a mejorar

Si bien la tecnología ha sido de utilidad en los espacios laborales, la pandemia de COVID-19 ha colocado a los instrumentos tecnológicos como parte central para el desarrollo laboral. No obstante, las complicaciones que surgen a partir de esta situación son más complejas de lo que se cree, ya que se trata de trasladar la dinámica que se tenía de manera presencial a lo que actualmente se lleva de manera virtual: el “teletrabajo”. En ese sentido, los riesgos percibidos por el teletrabajo se centran en el manejo del tiempo que llegan a tener los colaboradores al tratar de adaptar las condiciones del ambiente laboral previo al actual. Es por ello que se suelen tener dificultades para controlar la actividad laboral de los trabajadores (horas dedicadas al trabajo), disminuye la capacidad de trabajar en equipo debido a la desconexión personal, surgen inseguridades por las nuevas tecnologías y, quizás lo más importante, aumenta la peligrosidad laboral, la cual refiere a la dificultad del control de la seguridad y la dificultad para mantener la estructura organizacional de la empresa (Romero y Ángeles, 2021).

De igual manera, estos efectos se reflejan a través de la pérdida de la identidad empresarial, debido a que la misma se ve afectada por los cambios telemáticos que existen dentro de la organización. De acuerdo a Hernández (2020), con relación a los teletrabajadores, el 60% consideran que el ambiente de la oficina propicia una mejor atención de los asuntos laborales, 23% manifiesta un sentimiento de aislamiento y de extrañar a sus compañeros, 33% sienten que trabajan más horas en casa que en la oficina y que sus horarios son más diversos, 16% sufre de “conexión permanente” y no logra poner límites entre su vida personal y laboral, 12% dicen no contar con el equipamiento o escenarios adecuados para el teletrabajo de forma saludable y 9% aseguran no tener los mismos descansos que en la oficina.

Es así que resulta necesario hablar sobre la gestión del tiempo durante la pandemia; ya que, si bien existían diversos motivos por los cuales esta podría estar fallando, han surgido nuevos elementos que puedan incrementar los efectos negativos de una mala organización del tiempo. Asimismo, se debe considerar como este es el elemento laboral que se ve más afectado por el teletrabajo. Esto se debe a que, por un lado, los trabajadores deben permanecer en casa lo que hace que las necesidades, espacios y tiempos se mezclen, por lo cual no puedan manejar sus tareas laborales del mismo modo que lo podrían hacer en un ambiente dedicado únicamente al trabajo (Treviño, 2020). Siguiendo esta línea, esta situación hace que los ahora denominados “teletrabajadores” se ven obligados a tener una mayor flexibilidad con respecto a la planificación de sus labores lo cual puede incrementar la presencia de síntomas de estrés y ansiedad.

Por otro lado, muchos trabajadores han trasladado la responsabilidad de su desempeño

laboral y su capacidad de afrontamiento al impacto de la pandemia en sus vidas, esto ha creado periodo de descontrol o de poca adaptación, que se ha visto expresado con problemas para dormir o establecer horarios de comida (Alatorre, 2020). Es así que, los colaboradores no han podido realizar una verdadera autorreflexión sobre cómo pueden aprovechar el tiempo y organizarlo dependiendo de sus necesidades, siempre considerando que no se deben descuidar actividades que pertenecen a una categoría de indispensabilidad. Asimismo, la poca autorregulación derivada de esta situación y la intrusión de pensamientos tales como “estar perdiendo el tiempo” se han visto incrementados porque se deja de ser consciente del significado del tiempo.

Ahora, se debe considerar que la gestión del tiempo ha sido un tema de suma importancia desde hace ya muchos años, ya que, si la persona no lograra organizar su tiempo y, por ende, planificar sus actividades de manera adecuada, se encontraría en una situación de constante aceleración y agobio. En ese sentido, si no logramos adoptar una buena organización del tiempo en nuestra vida predominará una sensación de incertidumbre en las tareas que deban realizarse de manera inmediata, y se podrá pasar por alto ciertas cuestiones importantes en la realización de esta o de tareas futuras (Sabater, 2015). Siguiendo esta línea, se puede apreciar que el ámbito laboral es uno de los más afectados por esta problemática, puesto que, si los trabajadores logran conseguir una eficaz gestión del tiempo, se reflejan mejoras en el trabajo y la efectividad de la empresa, lo cual de manera conjunta permite la consecución de los objetivos empresariales y lograr un equilibrio entre lo personal y lo profesional (Sastre Asociados, 2018).

Algunos elementos considerados cuando se trata de la gestión del tiempo dentro de una empresa son: 1. organización (estructuración de tareas y rutinas de actividades que permitan trabajar de manera más ordenada y productiva); 2. análisis de actividades (determinar la importancia de cada una de las actividades); 3. control (mediante el registro del equipo y sus actividades para buscar las acciones correctivas necesarias y así mejorar la eficiencia de la actividad y trabajador); 4. coordinación (para evitar duplicar las tareas del personal); 5. cooperación (crear un sistema de delegación de mando con funciones claras y definidas); 6. trabajo colaborativo (el apoyo entre los integrantes del equipo permite el progreso de los demás en tareas que se les pueden dificultar); y 7. mayor rendimiento humano (conocimiento del personal disponible e integrado en las actividades acorde a sus capacidades) (Structuralia Blog, 2020).

En el momento en que se aprende a gestionar correctamente el tiempo, se ha demostrado que disminuyen los niveles de ansiedad, ya que los individuos se sienten más fuertes, con mayor confianza en la aplicación efectiva de sus competencias, con más energía para estar al

frente de sus funciones y con mayor consciencia de sus tareas diarias (Ekon, 2020). Otras consecuencias positivas para los trabajadores de una empresa derivadas de un buen manejo del tiempo son las siguientes: 1. ser más productivos y eficientes (permite lograr más con menos esfuerzo y aumenta la capacidad de concentración); 2. obtener una mejor reputación profesional (permite tomar conciencia sobre sus vidas y controlarlas); 3. mejorar la capacidad de tomar decisiones (se tiene más tiempo y se percibe una menor presión, por lo cual no se toman decisiones apresuradas); 4. aumentar la autoconfianza (el respetar los plazos y superar las expectativas es un factor altamente motivador); 5. eludir la procrastinación (se evita la postergación de tareas y responsabilidades); y 6. mejorar la calidad de vida (permite tener más oportunidades para disfrutar de aficiones, realizar algún deporte, pasar tiempo con la familia, entre otras actividades) (Sodexo, 2021).

No obstante, existen diversas razones por las cuales se percibe mayormente una gestión del tiempo poco adecuada. Algunas de ellas son las presentadas a continuación (Redacción APD, 2019). En primer lugar, la falta de objetivos, esto hace referencia a la identificación ineficaz de la finalidad de cada tarea asignada al colaborador. En segundo lugar, se encuentra el mal uso de herramientas; es decir, muchas veces los trabajadores no hacen uso de aplicaciones que contribuyan a la organización y a la gestión del tiempo tales como iCal, Doodle, Google Calendar, Evernote, o Toggle. Por último, se halla la incapacidad para priorizar tareas y labores ligadas a la mala priorización de tareas, lo cual se ve reflejado cuando los colaboradores no llevan a cabo una buena planificación de actividades laborales, por lo cual terminan realizando actividades que les resultan más cómodas o no son totalmente necesarias.

Con respecto a una gestión del tiempo inadecuada en ambientes laborales, se tienen resultados negativos tanto en relación al trabajador como para la empresa (Ekon, 2020). Por un lado, los trabajadores pueden presentar una carencia de orientación con respecto a los resultados que se esperan obtener por ellos, así como la presencia de sentimientos de agobio y presión, lo cual en algunos casos conlleva a problemas extremos tales como las adicciones al trabajo (workalcoholics) o el burnout. Por otro lado, la empresa puede verse afectada en tanto a los balances de resultados; los objetivos establecidos para cada colaborador, los equipos y las áreas a las cuales pertenecen se pueden ver afectadas, y problemas en el clima laboral, pues la mala gestión del tiempo de un trabajador puede hacer que sus tareas sean transferidas a otros colaboradores lo cual puede ocupar más tiempo de los esperado para ellos también y comenzar una cadena en la cual en cierto punto la cantidad de afectados por este problema se incrementará exponencialmente.

Siguiendo esta línea, otras consecuencias percibidas por una mala gestión del tiempo

son el flujo de trabajo deficiente y una comunicación ineficaz lo cual se ve expresado en que al llevar a cabo una tarea de manera incorrecta o una comunicación con un cliente que no sea necesaria o no sé de la manera esperada, el proceso debe detenerse, revisarse y repetirse, lo cual puede terminar disminuyendo el tiempo para otras actividades laborales (Folch, 2020). De igual manera, un punto importante es que esta problemática puede causar una mala reputación para la empresa; puesto que, si los clientes no pueden confiar en que se completarán las tareas de manera oportuna, sus expectativas y percepciones sobre la empresa se verán afectadas negativamente pues puede llevar a que estos busquen una empresa que si pueda garantizar el cumplimiento de estos plazos (O' Donnell, 2020).

Es por todo lo mencionado anteriormente que resulta relevante realizar una inducción a modo de preparación sobre la adecuada gestión del tiempo de los "new joiners" de Michael Page. Esto se debe a que en un primer momento ya existían condiciones previas, como las mencionadas en los párrafos anteriores, que hacían que los colaboradores se encontrasen en una situación de desventaja frente al manejo del tiempo, y, que han incrementado por el teletrabajo. Específicamente los trabajadores en la consultora mencionan que constantemente tienen una sensación de percibir que el tiempo no alcanza para realizar todas sus actividades laborales, que existe una programación errónea correspondiente a las citas de los clientes (abarca casi toda su jornada laboral, excluyendo otras actividades laborales), no existe una organización de un horario fijo en el que se separen las actividades laborales de las personales, y, que usualmente la percepción de falta de tiempo hace que los trabajadores terminen extendiendo su horario laboral a más de ocho horas. A todo ello se debe considerar que los "new joiners" como personas que recién se adaptan a la cultura y organización de la consultora, se ven sometidos a un proceso de adaptación que, sumado a las complicaciones mencionadas previamente que surgen debido a la influencia del teletrabajo en el ambiente laboral, demuestran una mayor posibilidad de que estos sean los principales perjudicados ante una mala gestión del tiempo.

Además, esta información debe contextualizarse considerando que Michael Page es una consultora de renombre a nivel nacional e internacional, y su imagen se basa en brindar un servicio con estándares de calidad sumamente altos. Sin embargo, la imagen de la empresa ante los clientes, y también personas interesadas en trabajar aquí, se puede ver afectada si es que la mala organización del tiempo de los teletrabajadores causada por las condiciones de pandemia se refleja en las actividades laborales. Siendo así, el indagar sobre esta problemática y cómo afecta a los "new joiners" teletrabajadores puede hacer que la empresa establezca lineamientos frente a la inadecuada gestión del tiempo y las condiciones actuales dado el impacto de la

pandemia, con lo cual los trabajadores podrían aprovechar mejor sus horas laborales y evitar tener la sensación de no poder lidiar con la carga laboral o el sentirse ineficientes en relación a la misma.

Reseña teórica

Antes de desarrollar el constructo de gestión del tiempo es necesario primero comprender qué es el aprendizaje autorregulado, esto debido a la estrecha relación entre ambos. En ese sentido, este hace referencia al proceso autodirigido en el cual las personas convierten sus habilidades mentales en conductas (Zimmerman, 2002). De esa manera, en el ámbito laboral, se resalta la agencia de los colaboradores en su propio desempeño dentro de la organización, ya que autorregulan sus pensamientos, sentimientos y comportamientos para utilizar técnicas de aprendizaje adecuadas y alcanzar sus metas profesionales. Siguiendo esta línea, el aprendizaje autorregulado cuenta con tres fases cíclicas: planificación, ejecución y evaluación; en las que los colaboradores deben ser conscientes de sus habilidades y orientar su motivación para elegir qué estrategias usar, así como monitorear y evaluar su efectividad para llevar a cabo sus funciones laborales (López, 2018).

La planificación es el momento en el cual el colaborador enfrenta la tarea por primera vez, frente a lo cual realiza un proceso de análisis y valoración de su propia capacidad para cumplir con ella de manera exitosa. Idealmente, el colaborador planifica la resolución de la tarea, estableciendo metas y los pasos a seguir para alcanzarlas (Igartua, 2021). Cabe destacar que, durante la planificación, se realizan dos procesos de análisis: análisis de la tarea, el colaborador descompone los pasos a seguir teniendo en cuenta sus conocimientos previos y creando una estrategia, y un análisis del valor atribuido a la tarea, en el que las metas, intereses, y valores individuales, determinan la motivación para llevar a cabo la tarea (Zimmerman, 2011). De esa forma, el modelo cíclico plantea que la planificación va a influir en las otras fases, que a su vez van a permitir un mayor autoconocimiento para regular futuras tareas (Zimmerman, 2002).

Es así que, la gestión del tiempo suele encontrarse dentro de la fase de planificación del aprendizaje autorregulado; ya que, de esta manera se puede planear de manera adecuada el tiempo a dedicar a una tarea, así como metas a corto y largo plazo que faciliten su realización de esta (Zimmerman, 2008). Consecuentemente, esto influye en la fase de ejecución, donde el desarrollo de esta habilidad permite mantener un mejor control de la conducta y también en las creencias motivadoras, en especial la autoeficacia y expectativas de resultado (Igartua, 2021). En ese sentido, la gestión del tiempo es la manera en la cual las personas manejan la organización de sus tareas en periodos determinados, utilizando estrategias específicas que les

permitan una distribución adecuada y efectiva del mismo.

Asimismo, la gestión del tiempo incluye comportamientos tales como establecer objetivos a corto y largo plazo, revisarlos para realizar cambios o adaptaciones, fijar prioridades y el orden en que se realizarán las tareas, determinar el tiempo a dedicarles, dividir las tareas en actividades más pequeñas y manejables, hacer listas de chequeo diarias o semanales, crear horarios o calendarios que organicen las tareas, ponerse fechas límites, y llevar una libreta para apuntar notas e ideas para recordar las tareas. En consecuencia, utilizar estas estrategias va a generar un aumento del control del tiempo percibido en el sujeto, lo que aumenta la satisfacción en el trabajo (Poquet, 2021). Algunas estrategias que colaboran con la gestión del tiempo son las siguientes: establecer horarios, permite observar todas las tareas que el colaborador debe realizar y fijar los tiempos que necesitarán para hacerlas; y la lista de chequeos, la cual permite dividir las tareas en partes más manejables y controlar el cumplimiento de las mismas (Rodríguez, 2021).

Cabe destacar que las dos estrategias contribuyen al desarrollo de las habilidades de planificación, organización, dirección y control, las cuales permiten obtener los resultados propuestos y que ello se logre invirtiendo la menor cantidad de recursos posibles, respectivamente (Giniger, 2021). Es así que, de manera general, el tener una organización del tiempo adecuada contribuye al afrontamiento y seguimiento de estrategias que permiten resolver de manera eficiente las tareas asignadas de manera que se contribuya a la mejora del desempeño laboral y, a su vez, disminuya los niveles de estrés y síntomas somáticos que se pueden producir por el estrés no cumplir de manera eficaz las labores en una organización. Por el contrario, la percepción de falta de tiempo, causada por la falta de habilidades de gestión del mismo, resulta ser una variable predictora de la procrastinación, la cual es definida como la postergación de tareas en favor de otras más agradables, que ha demostrado efectos negativos en el desarrollo y el bienestar de las personas (Cosnefroy et al., 2018).

Algunas investigaciones con respecto a la gestión del tiempo y su importancia en el performance de los trabajadores son las siguientes. El estudio realizado por López (2018) realizado en Lima tuvo como objetivo determinar en qué medida la gestión del tiempo influye en el desempeño laboral del personal administrativo. Los resultados más destacados fueron los siguientes: el 51,3% considera que casi nunca una crisis en su lugar de trabajo es una situación urgente, el 46,2% considera que planificar no es una actividad no urgente y actividad importante, y existe una fuerte correlación positiva $r = 0,764$ de que la administración del tiempo influye en el trabajo desempeño del personal administrativo. Otra investigación fue la llevada a cabo por Escobal (2020) con trabajadores de la unidad de infraestructura de una

universidad en Trujillo, cuyo objetivo fue relacionar la calidad y la gestión administrativa. Como resultados se obtuvo que la implementación de una buena gestión del tiempo logró una mejora de 43,57% en la optimización del tiempo de los procesos laborales que debían realizar los miembros de la unidad; así como también mejoró la eficacia del alcance, costo y tiempo de 35% a 82%; lo cual permitía un mejor manejo de recursos y control de la unidad de infraestructura.

Asimismo, el estudio realizado por Fardella y Corvalán (2020) con académicas de una universidad en Chile para indagar sobre la gestión del tiempo en el conflicto vida-trabajo, identificó tres pilares que permiten ampliar la perspectiva sobre la gestión del tiempo en cuestiones de género: 1. padeciendo el tiempo (el trabajo de las teletrabajadoras puede influenciar en la percepción sobre nunca parar de trabajar al afrontar la doble jornada entre maternidad y carrera); 2. administrando el tiempo (las dificultades para construir las fronteras temporales, espaciales y simbólicas entre el trabajo y la vida personal); y 3. re-inventando el tiempo (nuevas formas creativas para poder articular y conciliar los tiempos dedicados a los ámbitos familiar y laboral en las vidas de las trabajadoras).

Uno de los instrumentos más usados para la medición de este constructo es el Time Management Behaviour Questionnaire, elaborado por Macan et al. (1990), el cual permite medir la gestión de tiempo desde el aprendizaje autorregulado, considerando las motivaciones detrás de la autorregulación del tiempo dedicado al estudio. Según los autores, la gestión del tiempo se puede dividir en cuatro dimensiones: 1. establecimiento de objetivos y prioridades; establecer metas y fechas de entrega, 2. estrategias de gestión del tiempo; estrategias para tener un control activo de su tiempo y esfuerzo, 3. percepción sobre el control del tiempo; grado en que se percibe el haber manejado adecuadamente el tiempo, y 4. preferencias por la desorganización, implica las creencias de que la organización y planificación son buenas para un mejor rendimiento laboral.

Solución planteada

Para elaborar la presente evaluación, se consideraron dos momentos principales: la planificación y la aplicación. El primer paso de la planificación fue la elección de los participantes. En ese sentido, decidí que estos fueran los “new joiners”; es decir, los nuevos colaboradores de la empresa, ya sean practicantes pre-profesionales o egresados de distintas carreras. Mi elección estuvo fundamentada en las siguientes razones: 1. Los “new joiners” se encuentran en un nuevo espacio laboral, presentándose una transición que puede estar acompañada de ciertos factores perjudiciales para los colaboradores; y 2. Estos presentan una sobrecarga laboral, en tanto se espera que sean capaces de aprender y llevar a cabo sus

funciones de la manera más inmediata y adecuada posible.

El segundo paso fue comunicarme con la manager del área de Recursos Humanos para poder comentarle el objetivo de mi evaluación, la duración estimada de esta y la población objetivo que escogí, ello con motivo de hacer una petición formal para lograr la aplicación de mi evaluación en la empresa. Es así que ella procedió a comunicarse con los “new joiners” para informarles sobre la evaluación que llevaría a cabo e invitarlos a participar en esta. Asimismo, esto permitió establecer un apoyo para la evaluación; ya que, se logró obtener la colaboración para que la información de la evaluación; es decir, el link del cuestionario y de los módulos del taller, fueran compartidos por canales de comunicación de la propia empresa.

El tercer paso fue la creación de la ficha de datos sociodemográficos; con el fin de poder caracterizar a la muestra, y el consentimiento informado; para verificar que la participación sea libre y voluntaria, y un cuestionario compuesto por 21 preguntas que expresan las experiencias de los y las colaboradoras respecto al aprendizaje autorregulado; este estaba compuesto a su vez por la ficha de datos sociodemográficos y el consentimiento informado. Los ítems del instrumento se calificaron a través de una escala Likert, de frecuencia y capacidad, con una puntuación del 1 al 4 (nunca-siempre y no capaz-muy capaz, respectivamente). Además, el instrumento se organizó en tres áreas: planificación de actividades, ejecución de actividades y autorreflexión, las cuales corresponden con las fases cíclicas del aprendizaje autorregulado planteado por Zimmerman (2002). Así, estas áreas tenían el objetivo de conocer las experiencias de aprendizaje autorregulado, según cada fase. También se creó una encuesta de satisfacción que contaba con una escala Likert del 1 al 5, siendo 1 poco satisfecho y 5 muy satisfecho, ello con el fin de poder brindar una retroalimentación al taller por parte de los participantes.

El cuarto paso fue brindar el cuestionario a los participantes mediante la plataforma de Google Forms para así poder identificar qué elementos, estrategias o conductas del constructo creían que eran más importantes o necesarias desarrollar en su trabajo. Ello con el motivo de poder conocer características propias que eran de preocupación para la población y crear una evaluación cuyos componentes respondieran a estas necesidades. Luego, se procedió a la recolección de la data y a la sistematización de la misma mediante la plataforma Excel para así comenzar a crear la evaluación.

Finalmente, la estructura final del taller fue establecida a través de dos módulos con distintas actividades que respondieran a las necesidades encontradas anteriormente gracias a la aplicación del cuestionario.

El primer módulo tenía como objetivo específico que el colaborador realizara una lista de prioridades de las tareas laborales propuestas que considere complejo teniendo en cuenta su importancia y su urgencia. Las actividades comprendidas en este módulo fueron:

- 1.1. “Organizándonos”, la cual funcionaría como una evaluación de entrada.
- 1.2. “Aprendiendo a organizarme”, la cual buscaba enseñar a los colaboradores sobre la matriz de Eisenhower (s.f.).

El segundo módulo tuvo como objetivo específico: el colaborador organiza las tareas laborales del próximo mes que considera más complejo en un horario personalizado. Es así que sus actividades fueron:

- 2.1. “Lista tus actividades”, la cual pretendió activar los saberes del módulo anterior
- 2.2. “De actividades a subactividades”, buscó que los colaboradores dividieran sus tareas laborales en subtareas más manejables.
- 2.3. “Mi tipo de horario”, cuyo objetivo fue que los colaboradores elijan el tipo de horario que prefieran.
- 2.4. “Mi horario perfecto”, para que los colaboradores repasen las subtareas consideraron más complejas en el tipo de horario elegido.
- 2.5. “Un hasta luego”, una encuesta que funcionó como evaluación de salida.

Ahora, correspondiente a la aplicación de la evaluación, destacar que se llevó a cabo en un periodo aproximado de 2 semanas en las cuales los links estuvieron activos para que los participantes eligieran los horarios que les resultaban convenientes y no interrumpiesen sus actividades cotidianas. En relación a las etapas de la evaluación, fueron las siguientes. La primera etapa fue la recolección y sistematización de datos de los participantes. Es así que los participantes fueron 4 “new joiners” de la consultora Michael Page. Respecto a sus características sociodemográficas, se halló que el 75% (N = 3) de los participantes se identificó según el género femenino y el 25% (N = 1), con el masculino, y que sus edades oscilaron entre los 22 y 25 años (M = 23.75). Asimismo, la totalidad de los participantes residían en Lima. Todos vivían con sus familias.

La segunda etapa fue la recepción de las respuestas de los módulos del taller, esto lo llevé a cabo realizando un monitoreo de las mismas durante las dos semanas de aplicación del taller. Para ello revise la recolección de respuestas de manera interdiaria para luego codificar la información mediante el programa Excel de acuerdo a las actividades por cada módulo. La tercera etapa fue la redacción de resultados y la interpretación de los mismos en base a la

información teórica provista previamente. Es así que, los resultados de la evaluación serán presentados a continuación, considerando que los resultados relacionados a la actividad 1.1 y 2.5 serán discutidos al final debido a que cumplieron la función de pre-test y post-test.

En primer lugar, con relación a la actividad 1.2. “Aprendiendo a organizarme”, se resalta que todos los participantes respondieron de manera correcta a las cuatro preguntas sobre la matriz de Eisenhower. Estos resultados satisfactorios pueden atribuirse a que la edad promedio de los participantes corresponde a un rango etéreo que se destaca por un mayor desarrollo cognitivo y pensamiento crítico (Lally y Valentine-French, 2019). En ese sentido, los “new joiners” aprendieron a diferenciar las actividades importantes de las urgentes, lo cual los ayudará a superar la predisposición a realizar actividades urgentes, que contribuirá a una óptima gestión del tiempo. En segundo lugar, la actividad 1.3. “Post-its para prioridades”, fue realizada de manera positiva por parte de todos los participantes. Es así que, estos aprendieron a priorizar sus metas en función de las fechas de entregas e importancia de las mismas, lo cual también da a entender que pudieron instruirse en una planificación adecuada y eficiente del tiempo que se dedicará a cada tarea (Poquet, 2021).

En tercer lugar, con respecto a la actividad 2.1. “Lista tus actividades”, esta se cumplió de manera satisfactoria lo cual fue refleja que los participantes fueron capaces de realizar un proceso de análisis de tareas para descomponer sus tareas u objetivos planteados (Igartua, 2020). Asimismo, es preciso mencionar que los participantes tomaron en cuenta sus conocimientos previos para priorizar sus tareas académicas planteadas a partir de su importancia y urgencia. En cuarto lugar, con relación a la actividad 2.2. “De actividades a subactividades”, se verifica que los participantes la cumplieron de manera adecuada pues pudieron subdividir tres actividades laborales de acuerdo a los criterios en el video: (1) una actividad corta dura hasta 3 horas y se divide en dos subtareas, o (2) una actividad larga dura más de 3 horas y se divide en tres subtareas. Es necesario mencionar que algunos de los participantes no dividieron de manera correcta las actividades laborales; sin embargo, el pensar que esto indica que no interiorizaron la actividad podría ser erróneo; ya que, al interpretar las respuestas en el contexto de las mismas permite demostrar una planificación estratégica particular para esas tareas específicas. La justificación previamente mencionada se debe a que los participantes igual fueron capaces de plantear subtareas adecuadas que facilitarán la ejecución de sus actividades académicas (Oszlak, 2020).

En quinto lugar, la actividad 2.3. “Mi tipo de horario” tuvo resultados exitosos pues todos los participantes fueron capaces de establecer un horario semanal o mensual en base a sus características individuales (Poquet, 2021). Siguiendo esta línea, cabe resaltar que esto se

logró debido a que los intereses y los deseos de los participantes guiaron el proceso de la toma de decisión para elegir determinado horario, fomentando así su autonomía (Ryan y Deci, 2017). En sexto lugar, referente a la actividad 2.4 “Mi horario perfecto”, tuvo resultados regulares, esto se debe a que, a comparación de las otras actividades, en esta el 50% de los participantes no fueron capaces de cumplir la actividad de la manera esperada. Cabe mencionar que esto podría deberse a una insuficiente claridad en las indicaciones para los participantes, ya que se señaló que colocaran “en orden” las subtarefas dentro del horario, más no se hizo mención de que debían colocarlas en el orden establecido en la actividad “Actividades en subactividades”.

Con relación a las actividades 1.1. “Organizándonos” y 2.5 “Un hasta luego”, y, recordando que tenían como función evaluar los conocimientos previos de los participantes antes del taller y luego de la aplicación del mismo, se hizo una comparación de línea base. Es así que se obtuvo que el 75% de los participantes demostraron una mejora en su entendimiento de los conceptos para todas las preguntas correspondientes. Para urgencia, los “new joiners” pasaron de una definición que estaba enfocada en “percibir poco tiempo para realizar sus labores” a una que consideraba específicamente el plazo que tenían para realizar sus actividades laborales (Igartua, 2021). En el caso de la importancia, los participantes respondieron desde un inicio lo siguiente: una tarea es importante cuando esta tiene un alto impacto en su desempeño laboral (Eisenhower, s.f.). El hecho que los “new joiners” tuvieran claros los conceptos de urgencia e importancia también puede ser explicado a partir de su inserción laboral en la empresa (Poquet, 2021).

De manera general, se puede mencionar que estos resultados demuestran que el desarrollo de las actividades del taller ha generado cambios en las respuestas de los “new joiners” sobre su uso de estrategias de gestión del tiempo. Entonces, los recursos del taller sobre la planificación del tiempo a corto plazo (las tareas del próximo mes) permitieron un incremento en la percepción de control del tiempo de los estudiantes, lo que se observa a partir de sus auto reportes sobre la organización de cada tarea específica y su gestión semanal del tiempo (Macan, 1994). Esto, a su vez, se notó también en una disminución en la procrastinación de las actividades laborales (Cosnefroy et al., 2018). En esa línea, los “new joiners” reportaron, a través de sus respuestas en la encuesta de salida, que con el taller habían aprendido a realizar un organizador mensual que les permitió gestionar sus tareas académicas en base a la urgencia e importancia, y, por ende, sus tiempos académicos. De igual manera, correspondiente a la encuesta de satisfacción, cuatro de los participantes reportaron estar satisfechos con el taller, y uno de los participantes reportó estar muy satisfecho con este.

Resultados de aprendizaje

Para comenzar esta sección, se debe detallar que el objetivo general de la evaluación realizada se cumplió satisfactoriamente. Esto significa que los participantes del taller lograron crear un horario para gestionar su tiempo de manera eficiente frente a las tareas y evaluaciones del curso que consideraron más complejo durante el ciclo universitario. Así, se pudo obtener que todos los “new joiners” que participaron del taller comprendieron e interiorizaron los conceptos básicos de urgencia e importancia al momento de planificar el desarrollo de sus tareas académicas. En consecuencia, desarrollaron la capacidad para priorizar sus metas, estimar tiempos para cada tarea y ordenarlas adecuadamente, lo cual demuestra que pueden realizar una distribución del tiempo de manera estratégica. Esto puede ser ligado a la estructura de la plataforma virtual para el desarrollo de la evaluación; enunciados con lenguaje sencillo y ejemplos de los conceptos de la gestión del tiempo que impulsarán el aprendizaje autónomo, así como la flexibilidad del tiempo para que las actividades de esta sean llevadas a cabo sin interrumpir tareas laborales o personales de los “new joiners”.

No obstante, también se deben mencionar algunas limitaciones que se presentaron durante la evaluación. En primer lugar, se debieron realizar algunos cambios correspondientes a la cantidad de participantes que se esperaban participen en el taller; ya que, si bien la convocatoria fue expresada en diversos medios personales y administrativos de Michael Page, la coyuntura social y política actual afectó en la decisión de participación de los “new joiners”. En segundo lugar, algunos de los participantes reportaron que cuando estaban realizando las actividades de los módulos, el formato del Google Sites no les resultó fácil de seguir, esto puede deberse a que las propias funciones laborales que llevan a cabo se desarrollan mediante otro tipo de plataformas virtuales, lo que lleva a que estén más acostumbrados a estos, por lo cual esto debió de ser de consideración previamente para que el desarrollo del taller fuese más amigable. Es decir, al no estar familiarizados con este tipo de plataforma digital, les resultaba difícil seguir el diseño de las instrucciones de la página. Por último, otra limitación fue que la evaluación no contempla un seguimiento de todo el proceso del aprendizaje autorregulado, en tanto solo se enfocó en realizar actividades que desarrollaran habilidades para planificar estratégicamente. En ese sentido, no se puede observar si la gestión del tiempo de los “new joiners” realmente ha mejorado, pues no se tiene información ni actividades relacionadas a la ejecución de las tareas laborales que han planeado.

A partir de lo descrito, puedo decir que desarrollé mi capacidad para evaluar una realidad presente en una organización vinculada a la Gestión de Personas. Ello a partir del análisis de la gestión del tiempo que pude realizar gracias a los aportes de los cursos Psicología

y Desarrollo Integral, y Diseño y Evaluación de Programas, ya que me permitieron tener una adecuada aproximación desde el aprendizaje autorregulado, así como también estructurar la evaluación e identificar las problemáticas y soluciones relacionadas a la misma. Asimismo, logré desarrollar un adecuado manejo de la información mediante la recolección, sistematización y evaluación de resultados gracias a mis aprendizajes en los cursos de Investigación y Estadística y Evaluación Psicológica. A su vez, logré desarrollar la capacidad de identificar un ámbito oportuno de evaluación de una población particular (los “new joiners”) en un contexto específico (gestión del tiempo durante la pandemia) gracias al curso de Psicología, Inclusión y Exclusión Social. Finalmente, cabe también mencionar que realicé un uso ético de la información al respetar la confidencialidad de los encuestados, aporte del curso de Ética y Responsabilidad Profesional.



Conclusiones

El presente informe recopila toda la experiencia que he podido adquirir en los ocho meses como practicante pre-profesional del área de Headhunting de la consultora Michael Page. En este sentido, es un documento en el cual he profundizado cada logro realizado bajo mi parcial o total responsabilidad, así como también me ha permitido generar reflexiones sobre mi desempeño, dificultades y resultados de aprendizajes obtenidos en cada uno de los productos realizados. Es así que la presente sección estará organizada considerando las tres competencias: Diagnóstica, Interviene y Evalúa, esto para poder apreciar con mayor detenimiento los logros que he adquirido para fortalecer mi perfil profesional a través de mi desempeño en mi centro de prácticas.

En primer lugar, he podido fortalecer la competencia de Diagnostica mediante la recopilación de información recolectada a través de encuestas a los clientes respecto a las cualidades que apreciaban más del servicio de headhunting para estructurar soluciones de acuerdo a sus necesidades y a los recursos de la empresa. Es así que, en este caso comuniqué a mis superiores sobre cómo se podía realizar un diagnóstico sobre esta problemática: buscando a un psicólogo especializado en el tema de competencias para el posterior desarrollo de capacitaciones y/o realizar entrevistas a los candidatos para verificar que estos calcen con la cultura y valores de las empresas clientes.

La consultora en la cual realizo mis prácticas pre-profesionales decidió aplicar la primera solución por temas de recursos y tiempo, por lo cual me encargué de comunicar al psicólogo especializado los resultados del diagnóstico de necesidades y colaborar con la estructura de las capacitaciones al área de Headhunting. Ello, al momento, ha demostrado tener buenos resultados, dándose una mejora en la percepción de la calidad del servicio brindado al cliente. Asimismo, es importante precisar que el desarrollo y potencialización de la competencia Diagnostica también ha sido fundamental para evaluar críticamente mi proyecto de desarrollo profesional. El poder identificar oportunidades y promover cambios en el conocimiento y habilidades de un público objetivo ha dado cuenta de mi capacidad profesional como psicólogo. Es así que, he puesto en práctica y de manera autónoma recursos, procesos, metodologías y herramientas de diagnóstico teniendo en consideración procesos de aprendizaje, desarrollo y el funcionamiento psicológico de las personas a quienes me dirigía.

En segundo lugar, en relación a la competencia Interviene, esta ha sido potencializada especialmente por el desarrollo previo de esta capacidad en mi centro de estudios. Esto, como se ha podido evidenciar en la sección correspondiente al producto de esta competencia, me ha permitido reflexionar sobre el impacto de mis actividades como headhunter en el mercado

laboral y llevar a cabo un análisis sobre el proceso de reclutamiento y selección establecido en la empresa y las limitaciones que este puede tener, así como identificar los objetivos que no se están alcanzado debido a ello. En este caso, el intervenir mediante la recolección de información sobre los candidatos brindados a los clientes de la empresa, así como llevar a cabo entrevistas con mis supervisores, me permitieron identificar un problema que ponía en riesgo los objetivos organizacionales, la imagen de la empresa y también la relación con los clientes.

De igual manera, el intervenir recolectando información con los clientes mediante las llamadas que se realizaban a diario para que estos compartan sus opiniones sobre el proceso de headhunting y el resultado de este, permitió que esta intervención tuviera una doble perspectiva para identificar si el problema presentado para la empresa era el mismo percibido por los clientes. En ambos casos, resalté la importancia de aplicar las consideraciones éticas de voluntariedad de participación, análisis anónimo de respuestas, así como también la confidencialidad de la data. Estos procesos me han permitido también poner en práctica conocimientos relacionados a la sistematización y análisis de información, y valorar más aún la aplicación de los principios éticos para que resultados o experiencias negativas durante la intervención no influyan de manera perjudicial en los involucrados, en este caso trabajadores, clientes, y postulantes.

Por último, correspondiente a la competencia Evalúa, esta también ha sido potencializada en funciones y productos derivados de la posición de practicante de Headhunting. En efecto, diseñé y realicé evaluaciones para poder aplicar el taller de gestión del tiempo, cuya metodología varió de acuerdo al objetivo de cada una (encuestas, checklist, entrevista) entre ellas se encontraron:

- Evaluación de entrada, para indagar los conocimientos previos de los participantes sobre la problemática que permitieran realizar la estructura del taller.
- Evaluaciones correspondientes a los objetivos específicos de cada actividad del taller.
- Evaluación de salida; para reconocer qué conocimientos nuevos se han logrado adquirir gracias al taller.
- Evaluación de satisfacción, para que los participantes pudieran expresar cómo se sintieron durante el taller.

En esta línea, he generado reportes de los resultados de evaluación, los cuales han conllevado a tener un análisis profundo no solo de las respuestas obtenidas sino también del proceso mismo, reconociendo las posibles limitaciones y mejoras que se podrían llevar a cabo para que la recolección de la información sea óptima. A partir de ello, he tenido la oportunidad

de identificar puntos de mejora correspondientes a la adecuada gestión del tiempo de los “new joiners”; es decir, que conceptos y actividades relacionadas a este tendrían que reforzarse para evitar una situación perjudicial para la salud mental de estos, y, a su vez, la imagen de la empresa. Adicionalmente, esto me ha permitido crear propuestas para adecuar talleres próximos sobre esta misma temática, considerando las limitaciones percibidas por los participantes que fueron mencionadas en la sección previa, si bien aún no he recibido una respuesta clara correspondiente a cómo intervenir sobre los resultados adquiridos gracias a estas evaluaciones, he mostrado mi disposición a participar si es que la empresa decide llevar a cabo alguna actividad relacionada a esto. Cabe mencionar que la elaboración de estas evaluaciones me ha permitido identificar competencias y fortalezas en relación a mi preparación profesional en el eje de evalúa. Pues, a pesar de las dificultades presentadas en los procesos de aprobación y diseño de la matriz, considero haber contado con herramientas y recursos suficientes para generar lineamientos de mejora acordes a un rendimiento profesional.

En síntesis, quiero recalcar que el periodo de prácticas ha implicado enfrentarme a una serie de retos profesionales y laborales a partir de los cuales me he visto expuesto muchas veces a situaciones de alta presión, incertidumbre y grandes dudas sobre cómo cumplir con estas expectativas laborales sin fallarle a mi centro de prácticas ni a mi formación como psicólogo. A pesar de ello, considero que la formación brindada en mi centro de estudios me ha permitido hacer frente a estas situaciones adversas; ya que, el tener conocimiento y experiencia con herramientas técnicas y teóricas me han permitido generar resultados óptimos en mi periodo de aprendizaje profesional. Adicionalmente, el tener un asesor especializado en el rubro el cual se encontraban mis prácticas pre-profesionales me ha ayudado a evaluar de manera con mayor expertise diversas situaciones laborales surgidas durante esta etapa, lo cual, considerando mi formación previa, ha permitido que logre alcanzar los objetivos de las competencias Diagnostica, Evalúa e Interviene. En este sentido, considero haber potencializado y fortalecido cada una de las competencias del perfil de egreso de Psicología.

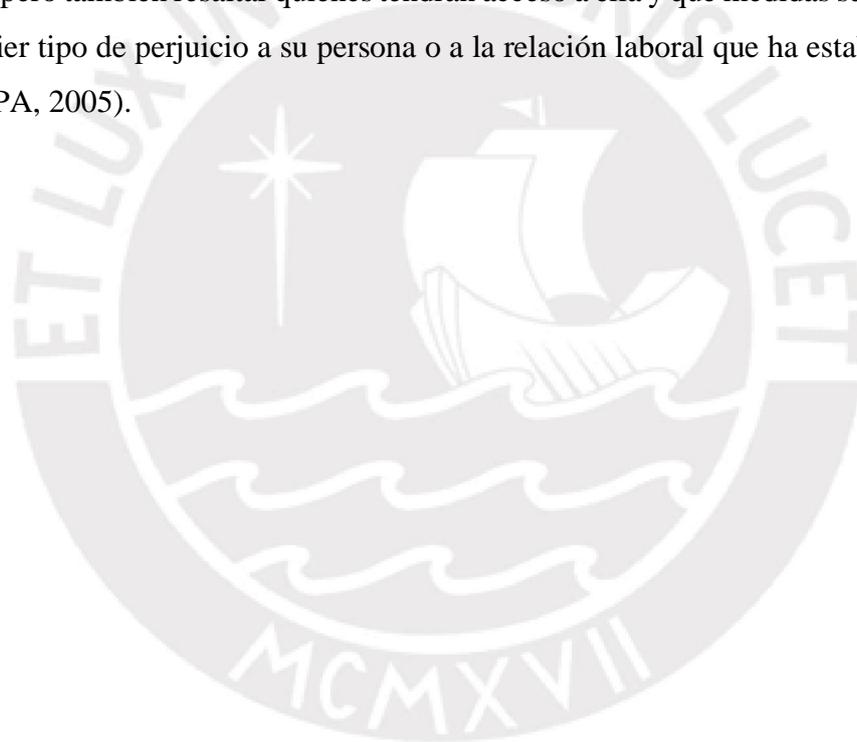
Consideraciones éticas

Para llevar a cabo la presente investigación se tomaron en cuenta el código ético de la American Psychology Association y transversalmente los principios de la Federación Europea de Asociaciones de Profesionales en Psicología para poder garantizar la integridad de la misma. En ese sentido, el principio de beneficencia y no maleficencia (Principio A) se vio expresado mediante mi constante esfuerzo para pensar cómo mi interacción y el desarrollo de mi intervención podría estar orientada de la mejor manera para poder ayudar a los participantes, no solo pensando en los resultados de mi investigación, sino en las dificultades actuales por las cuales atravesaban los “new joiners” y la búsqueda del acercamiento óptimo que se pudiese tener (APA, 2017). Asimismo, tuve que considerar los posibles conflictos de intereses que podrían surgir en mi centro de prácticas al realizar mi investigación por lo cual durante mi discurso siempre fui honesto al proporcionar la información y evitar relaciones duales que pudiesen afectar el desarrollo de la misma (EFPA, 2005).

El principio de fidelidad y responsabilidad (Principio B) lo aplique al comunicar a mi asesor sobre las dudas que podría tener con respecto al desarrollo de mi trabajo para que este no se viera influenciado únicamente desde mi perspectiva la cual podría estar errada dada mi poca experiencia profesional en el campo (APA, 2017). Es por ello que, el consultar sobre cómo intervenir y cómo estructurar ciertos fenómenos de la psicología organizacional a mi asesor, me permitió elevar la responsabilidad que tenía con mis participantes. En línea a lo mencionado, velé por brindar siempre información verídica a la organización con respecto a los procesos que llevé a cabo con los “new joiners”, estas dos acciones fueron realizadas con el fin de evitar producir daños a los participantes y de no realizar un servicio que pudiese ser mal utilizado (EFPA, 2005). El principio de integridad (Principio C) se reflejó mediante mi exhaustivo análisis de fuentes teóricas y empíricas sobre los constructos mencionados durante el presente trabajo, verificando la veracidad de las mismas para evitar cualquier inconveniente que pudiese afectar el desarrollo de la presente intervención (APA, 2017). Esto se llevó a cabo mediante la promoción de la ciencia y la práctica ética de la psicología, considerando las revisiones y procesos que llevé a cabo de estos durante mi formación en mi centro de estudios para usarlos como guía de mi actuar durante mi desarrollo profesional en mi centro de prácticas (EFPA, 2005).

El principio de justicia (Principio D) fue aplicado del acceso libre que tendrá esta investigación para que cualquier persona que se vea interesada en los resultados obtenidos o el desarrollo de este constructo pueda nutrirse con la información recolectada. El principio de respeto por los derechos y la dignidad de las personas (Principio E) fue tomado en

consideración desde el inicio de la investigación; ya que, primero decidí mencionar explícitamente en los medios por los cuales compartí la invitación a la intervención, que esta sería de carácter voluntario, pues si bien hubiese querido que el número de participantes sea más amplio, el respetar que ellos decidieran si participar o no, y más al considerar la situación actual del país que puede influenciar en su estado de ánimo y en su desempeño, fue algo principal para preservar el bienestar de los participantes. De igual manera, también se hizo mención a los “new joiners” que se respetaría su privacidad por lo cual la información que brindarían sería confidencial, y el uso de esta sería únicamente con fines educativos. Esto se debe a que estos espacios de recojo de información se profundiza en algunos aspectos personales, así como también opiniones subjetivas que podrían comprometer la relación laboral. Por este motivo fue necesario aclarar a los participantes para qué será utilizada la información, pero también resaltar quiénes tendrán acceso a ella y qué medidas se tomarán para evitar cualquier tipo de perjuicio a su persona o a la relación laboral que ha establecido con la empresa (EFPA, 2005).



Referencias

- Abassi, S., Tahir, M., Abbas, M. y Shabbir, M. (2020). Examining the relationship between recruitment & selection practices and business growth: An exploratory study. *Journal of Public Affairs*, 24-38. <https://doi.org/10.1002/pa.2438>
- Adelantta. (22 de mayo de 2019). *Qué es el headhunting, cómo funciona y cuándo utilizarlo para incorporar talento a la organización*. Adelantta: selección, formación y consultoría. <https://adelantta.com/que-es-el-headhunting>
- Alanya, M. (2019). *La calidad del servicio y la satisfacción de los clientes en la empresa INSMETAR S.A.C., 2019* [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/43505>
- Alatorre, K. (07 de agosto de 2020). Crisis por pandemia pone a prueba la capacidad de administrar el tiempo. *Universidad de Guadalajara*. <https://www.udg.mx/es/noticia/crisis-por-pandemia-pone-prueba-la-capacidad-de-administrar-el-tiempo>
- Alba, C. (2020). Análisis de un Modelo de Negocio “Empresas headhunter” [Trabajo de Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos]. Universidad de Jaén. <https://hdl.handle.net/10953.1/12813>
- American Psychological Association [APA] (2017). *Ethical principles of psychologist and code of conduct*. <https://www.apa.org/ethics/code>
- Arellano, H. (2017). La calidad de servicio como ventaja competitiva. *Revista Dominio de las Ciencias*, 3, 72-83. <http://148.202.167.116:8080/jspui/handle/123456789/3194>
- Armstrong, M. (2020). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th edition). Kogan Page.
- Baglietto, F. (2017). *Consultora de Reclutamiento de RRHH especializada “Future Partners”* [Tesis de maestría]. Universidad de San Andrés. <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16207/1/%5bP%5d%20%5bW%5d%20MBA%20Baglietto,%20Fernando.pdf>
- Bayley, J., Phipps, D., Batac, M. y Stevens, E. (2018). Development of a framework for knowledge mobilisation and impact competencies. *Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice*, 14(4), 725-738. <https://www.ingentaconnect.com/content/tpp/ep/2018/00000014/00000004/art00009>
- Black, I., Hasan, S. y Koning, R. (2020). Hunting for Talent: Firm-Driven Labor Market Search in America. *SSRN Electronic Journal*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3576498>
- Bolcan, D. (2020). Success factors for digitalizing headhunting - Lessons from a pioneering digital headhunting platform [Tesis de bachiller]. Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.
- Brink, K., Palmer, T. y Costigan, R. (2018). Business school learning goals: Alignment with evidence-based models and accreditation standards. *Journal of Management and Organization*, 24(4).
- Business Tribe. (03 de junio de 2021). *Enfocarse en la calidad ayuda a tener una empresa fuerte y clientes satisfechos*. Business Tribe. <https://www.businesstribe.com.mx/inicio/formas-en-que-la-falta-de-calidad-afecta-tu-empresa/>
- Carachule, L., y Huanca, E. (2020). *La calidad del servicio y su relación con la satisfacción de los consumidores de restaurantes de pollos a la brasa de Mariano Melgar, Arequipa 2018* [Tesis de licenciatura]. Universidad Tecnológica del Perú [UTP].
- Castillo, C. L. (2019). *Revisión sistemática del análisis de desempeño laboral para satisfacción del cliente, 2019* [Tesis de bachillerato]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://hdl.handle.net/11537/25227>

- Carrasco, L. (24 de febrero de 2017). Consecuencias de reclutar de forma errónea. *HR trends*. <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/consecuencias-de-reclutar-de-forma-erronea#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20consecuencias%20puede%20tener%20un%20a%20inversi%C3%B3n%20no%20ser%C3%A1%20rentable.&text=Costes%20administrativos%20que%20supone%20la%20selecci%C3%B3n%20y%20contrataci%C3%B3n>
- Castro, C. A. (2020). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente en el área de créditos Pyme en una entidad Cooperativa de Trujillo, 2019* (Tesis de licenciatura). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <http://hdl.handle.net/11537/24137>
- Chiavenato, I. (2017). *Fundamentos de Administração*. McGraw Hill.
- Conexión ESAN. (28 de mayo de 2018). Headhunters: la importancia de los cazadores de talentos para el éxito empresarial. *Conexión ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/05/headhunters-la-importancia-de-los-cazadores-de-talentos-para-el-exito-empresarial/>
- Consejo General de la Psicología - España. (s/f). Resumen de la valoración del test WAIS-IV [Archivo PDF]. <https://www.cop.es/uploads/PDF/2014/WAIS-IV.pdf>
- Cosnefroy, L., Fenouillet, F., Mazé, C., y Bonnefoy, B. (2018). On the relationship between the forethought phase of self-regulated learning and self-regulation failure. *Issues in Educational Research*, 28(2), 329-348.
- Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. McGraw-Hill.
- Core Competent. (14 de junio de 2021). *Peligros de contratar el servicio de headhunting basado en éxito*. Core Competent. <https://www.corecompetent.mx/peligros-de-contratar-el-servicio-de-headhunting-basado-en-exito/>
- Da Silva, D. (30 de abril de 2021). *¿Qué es atención al cliente? Definición, elementos e importancia para las empresas en la actualidad*. Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-atencion-al-cliente/>
- Eisenhower. (s.f.). *Introducing the Eisenhower Matrix*. <https://www.eisenhower.me/eisenhower-matrix/>
- Eizaguirre, A., Feijoo, M.G. y Laka, P. (2019). Defining Sustainability Core Competencies in Business and Management Studies Based on Multinational Stakeholders' Perceptions. *Sustainability*, 11(8). <https://doi.org/10.3390/su11082303>
- Ekon. (27 de julio de 2020). *Gestión del tiempo en la empresa*. Ekon. <https://www.ekon.es/gestion-del-tiempo-empresa/>
- Escobal, P. (2020). *Calidad y gestión administrativa para la planificación con PMBOK de la unidad de infraestructura de la Universidad Nacional de Trujillo*. [Tesis de maestría]. Universidad Privada Antenor Orrego. https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/7117/1/REP_MGCM_PAUL.ESCOBAL_CALIDAD.GESTI%c3%93N.ADMINISTRATIVA.PLANIFICACI%c3%93N.PMBOK.UNIDAD.INFRAESTRUCTURA.UNIVERSIDAD.NACIONAL.TRUJILLO.pdf
- European Federation of Psychologists Association [EFPA] (2005). *Ethical code*. <http://www.efpa.eu/ethics/meta-code-of-ethics>
- Falkowski, P., Sikorski, A., Kulikowski, K. y Korzeniewski, M. (2020). Properties of active rectifier with LCL filter in the selection process of the factors in finite control set-MPC. *Bulletin of the Polish Academy of Sciences: Technical Sciences*, 68(1), 51-60.
- Frampton, G., Shepherd, J., Pickett, K., Griffiths, G. y Wyatt, J. (2020). Digital tools for the recruitment and retention of participants in randomised controlled trials: a systematic map. *Trials*, 21(478). <https://doi.org/10.1186/s13063-020-04358-3>
- Fundación Pública Galega da Formación para o Trabalho. (s/f). *La entrevista laboral* [Archivo PDF]. <https://fpgft.gal/pdf/la-entrevista-de-trabajo-castellano.pdf>

- García, V. y Maldonado, J. (2020). *Percepción de la calidad de servicio y satisfacción del cliente externo en el banco Scotiabank Jaén 2019* [Tesis de licenciatura]. Universidad Señor de Sipán. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7108>
- Giniger, N. (2020). Teletrabajo. Modalidad de trabajo en pandemia. *Revista Observatorio Latinoamericano y Caribeño*, 4, 24-39.
- Global Research Marketing. (14 de septiembre de 2019). Calidad de servicio influye en 60% en la decisión de compra de limeños. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/calidad-de-servicio-influye-en-60-en-decision-de-compra-de-limenos-noticia/>
- Hayes, A., Elder, B. y Bulat, J. (2020). Assessment as a Service Not a Place: Transitioning Assessment Centers to School-Based Identification Systems. RTI Press Publication No. OP0064-2004. <https://doi.org/10.3768/rtipress.2020>
- Hernández, V. (2020). Teletrabajo, cifras y resultados en el mundo. *SG Software Guru*. <https://sg.com.mx/buzz/teletrabajo-cifras-y-resultados-en-el-mundo>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Human Quality. (31 de mayo de 2021). Headhunting en la nueva normalidad. <https://blog.humanquality.com.mx/headhunting-en-la-nueva-normalidad>
- Igartua, M. (2021). La flexibilización del tiempo de trabajo. *Trabajo y derecho: nueva revista de actualidad y relaciones laborales*, 13. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7961669>
- Jemes, I., Romero, R., Labajos, M. y Moreno, N. (2019). Evaluación de la calidad de servicio en Atención Temprana: revisión sistemática. *Anales de Pediatría*, 90(5), 301-309. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1695403318301802>
- Kangas, L. (20 de abril de 2020). *How has headhunting changed in 20 years?*. Path2Talent. <https://path2talent.com/how-has-headhunting-changed-in-20-years/>
- Koneggi. (7 de noviembre de 2019). *Causas de mala calidad en las Empresas*. Koneggi: Más allá de tus expectativas. <https://koneggi.com.ec/blog-iso/causas-de-mala-calidad-en-las-empresas>
- Lally, M., y Valentine-French, S. (2019, junio 5). 7.7: *Cognitive Development in Emerging and Early Adulthood*. Social Science Libre Texts. [https://socialsci.libretexts.org/Bookshelves/Human_Development/Book%3A_Lifespan_Development_-_A_Psychological_Perspective_\(Lally_and_Valentine-French\)/07%3A_Emerging_and_Early_Adulthood/7.07%3A_Cognitive_Development_in_Emerging_and_Early_Adulthood](https://socialsci.libretexts.org/Bookshelves/Human_Development/Book%3A_Lifespan_Development_-_A_Psychological_Perspective_(Lally_and_Valentine-French)/07%3A_Emerging_and_Early_Adulthood/7.07%3A_Cognitive_Development_in_Emerging_and_Early_Adulthood)
- Lee, H. y Lee, W. (2020). Design and Implementation of Agent-Recruitment Service System based on Collaborative Deep Learning for the Intelligent Head Hunting Service. *Journal of Korea Multimedia Society*, 8(2), 343-350. <https://doi.org/10.9717/kmms.2020.23.2.343>
- López, J. (2018). *Administración del tiempo y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo*, Fondo Intangible Solidario de Salud, Lima [Tesis de maestría]. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/2154/LOPEZ%20BORJA%20JUAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Macan, T. H., Shahani, C., Dipboye, R. L., y Phillips, A. P. (1990). College students's time management: Correlations with academic performance and stress. *Journal of Educational Psychology*, 82(4), 760-768. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.82.4.760>
- Méndez, A. y Ordóñez, K. (2019). Implementación del BSC en el área de recursos humanos en la empresa GP Cargo SAS [Trabajo de Grado]. Universidad Ean. <http://hdl.handle.net/10882/9680>

- Montalvo, S., Estrada, E. y Mamani, H. (2020). Calidad de servicio y satisfacción del usuario en el Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado. *Ciencia y Desarrollo*, 23(2), 21-26. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7437230>
- Morán, E. (2017). La calidad del servicio al cliente externo administrativo vinculado al incremento de las ventas en el grupo Santillana. *Espirales Revista Interdisciplinaria de Investigación*, 9, 82-105. <http://www.revistaespirales.com/index.php/es/article/view/221>
- Moreno, M. (17 de junio de 2021). ¿Por qué contratar un servicio de Headhunting?. CDG - Experts in Business Competencies. <http://blog.cdg.com.mx/blog/por-que-contratar-un-servicio-de-headhunting>
- Narváez, E. y Reinoso, C. (2020). *Servicio al cliente: desde una perspectiva del modelo Servqual* [Tesis de bachiller]. Universidad Técnica de Ambato. <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31467/1/063%20AA-MKT.pdf>
- O' Donnell, G. (10 de diciembre de 2020). Gestión del tiempo: Administrando el recurso más valioso para las empresas. *Ecaldima*. <https://ecaldima.com/gestion-del-tiempo/>
- Ochoa, V. (08 de agosto de 2018). Un 67% de clientes se aleja de un servicio por mala atención. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/67-clientes-aleja-servicio-mala-atencion-240918-noticia/>
- Oszlak, O. (2020). Trabajo remoto: hacer de necesidad virtud. *Cuadernos del INAP*, 1(30), 6-21. <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/61/CUINAP%2030>
- Pacheco, G. y Ramos, Y. (2020). Evaluación de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente interno en una cooperativa de ahorro y crédito. *Polo del Conocimiento*, 47(5), 722-735. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/1547>
- Parasuraman, A., Zeithaml, Valerie A. & Berry, Leonard L. (1988). *SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. *Journal of Retailing*, 64(1), p. 12-40
- Poquet, R. (2021). El desplazamiento como tiempo de trabajo, ¿debate no resuelto?. *Lex Social: Revista De Derechos Sociales*, 11(2), 145–162. <https://doi.org/10.46661/lexsocial.5922>
- Pozzar, R., Hammer, M., Underhill-Blazey, M., Wright, A., Tulsy, J., Hong, F., Gundersen, D., y Berry, D. Threats of Bots and Other Bad Actors to Data Quality Following Research Participant Recruitment Through Social Media: Cross-Sectional Questionnaire. *Journal of Medical Internet Research*, 22(10). 10.2196/23021
- Redacción APD. (03 de febrero de 2019). Cómo mejorar la gestión del tiempo en el trabajo y no perder ni un minuto. *Asociación para el Progreso de la Dirección*. <https://www.apd.es/gestion-del-tiempo-en-el-trabajo/>
- Ryan, R., y Deci, E. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Robles, M. (2020). The Impact of Social Media in the Hiring Selection Process. *Journal of Research in Business Information Systems*, 12(12), 49-71. <http://www.abis-fbd.org/wp-content/uploads/2020/03/JRBIS-2020.pdf#page=54>
- Rodríguez, E. (2021). De la conciliación a la corresponsabilidad en el tiempo de trabajo: un cambio de paradigma imprescindible para conseguir el trabajo decente. *Lex Social: Revista De Derechos Sociales*, 11(1). <https://doi.org/10.46661/lexsocial.5470>
- Rodríguez, A. y Martínez, A. (2021). Análisis psicométrico y tecnológico de una prueba de evaluación competencial. *Revista Internacional de Pedagogía e Innovación Educativa*, 1(1), 37-68. <https://doi.org/10.51660/ripie.v1i1.26>
- Romero, E. y Ángeles, L. (2021). *El control del tiempo de trabajo en el teletrabajo* [Trabajo de fin de grado]. Universidad de la Laguna. <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/24166/EI%20control%20del%20tiempo>

- [%20de%20trabajo%20en%20el%20teletrabajo.pdf?sequence=1](#)
- Roncal, N. (2021). *Calidad del servicio y satisfacción del cliente en la micro y pequeña empresa San Isidro filial S.R.L Satipo, 2020* [Tesis de licenciatura]. Universidad Católica de Los Ángeles Chimbote. <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/19601>
- Sabater, V. (09 de marzo de 2015). Gestión del tiempo y cómo mejorar nuestra productividad. *Universidad de Alicante*. <https://www.unniun.com/gestion-del-tiempo-y-como-mejorar-nuestra-productividad-master-en-direccion-y-gestion-de-empresas-vicente-sabater/>
- Sastre Asociados. (31 de diciembre de 2018). ¿Cómo puedes mejorar la gestión del tiempo en tu empresa?. *Sastre Asociados*. <https://www.sastre-asociados.com/como-mejorar-la-gestion-del-tiempo/>
- Sodexo. (2021). ¿Qué es la gestión del tiempo y por qué es importante?. *Sodexo: Servicios de calidad de vida*. <https://www.sodexo.es/blog/gestion-tiempo/>
- Souto, L. y Vergara, A. (2020). Incidencia de la Gestión de los Recursos Humanos en los resultados Organizacionales: ¿mito o realidad?. *Revista Internacional de Gestión de Conocimiento y la Tecnología*, 8(1), 1-23. <https://orcid.org/0000-0001-8503-3685>
- Structuralia Blog. (29 de marzo de 2020). La importancia de la administración del tiempo en las empresas. *Structuralia*. <https://blog.structuralia.com/la-importancia-de-la-administracion-del-tiempo-en-las-empresas>
- Treviño, R. (29 de mayo de 2020). Ser flexible y comprensivo te ayudará a no estresarte en caso de que tu plan de actividades cambie por cualquier circunstancia. *Conecta*. <https://tec.mx/es/noticias/nacional/salud/como-puedo-organizar-mi-tiempo-en-la-cuarentena-videonota#:~:text=Ordena%20tus%20actividades%20seg%C3%BAAn%20su,lograr%20resultados%20en%20estas%20actividades>
- Troncos, I., Maldonado, O. y Ortega, D. *Calidad del servicio y satisfacción del cliente de la empresa Transporte Cruz del Sur Cargo S.A.C. Santa Anita 2018* [Tesis de licenciatura]. Universidad Peruana de las Américas. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/887>
- Vallejo, G. (2018). *Re-evolución en el servicio: La transformación del servicio al cliente en el siglo XXI*. Conecta. Valu Partner Blog. (22 de diciembre de 2020). ¿Cuáles son las causas de una mala gestión del tiempo en tu empresa?. *Valu Partner*. <https://valupartnerblog.com/2020/12/22/cuales-son-las-causas-de-una-mala-gestion-del-tiempo-en-tu-empresa/>
- Vega, E. (16 de septiembre de 2019). Mercado de 'headhunting' en el país avanza a buen ritmo. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/mercado-headhunting-pais-avanza-buen-ritmo-noticia-ecpm-675820-noticia/>
- Vega, E. (24 de febrero de 2020). Page Group: “Hemos tenido un desarrollo brutal en el Perú. Hoy no tenemos límites”. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/pagegroup-hemos-tenido-un-desarrollo-brutal-en-el-peru-hoy-no-tenemos-limites-headhunters-mercado-de-reclutamiento-headhunting-noticia/?ref=ecr>
- Ventura, N. (2018). El servicio al cliente como filosofía y factor de posicionamiento de las cooperativas de taxis. : *INNOVA Research Journal*, ISSN-e 2477-9024, Vol. 3, N°. 2, 2018, págs. 71-82. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6324893>
- Zeithaml, Valerie A., Parasuraman, A. & Berry, Leonard L. (1990). *Delivering Quality Service*. The Free Press.
- Zimmerman, B. (2002). Becoming a Self-Regulated Learner: An Overview. *Theory Into Practice*, 41(2), 64-70.
- Zimmerman, B. (2008). Goal setting: A key proactive source of academic self-regulation. En D. H. Schunk, y B. J. Zimmerman (Eds.), *Motivation and self-regulated learning. Theory, research and applications* (pp. 267-295). Lawrence Erlbaum Associates.
- Zimmerman, B. (2011). Motivational sources and outcomes of self regulated learning and performance. En B. J. Zimmerman, y D. H. Schunk (Eds.), *Handbook of self-regulation of learning and performance* (pp. 49-64). Routledge.

Apéndices

Apéndice A: Certificación de finalización de prácticas pre-profesionales

FACULTAD DE
PSICOLOGÍA



Modelo de Constancia de Finalización de Desempeño Pre-profesional

Nombre completo del/la alumno/a	Gonzalo Augusto Mendoza Solís	Fecha de emisión:	23/11/2021
		Fecha de inicio:	11/01/2021
Número de horas acumuladas	1350 (30 horas x 45 semanas)	Fecha de fin:	11/09/2021
Calificación (0-20)	18		

Funciones realizadas:

Gonzalo ha llevado a cabo, durante 11 meses de prácticas, las funciones detalladas a continuación:

- Reuniones con clientes y relevamiento de perfiles (job description).
- Hunting de candidatos mediante LinkedIn, PRS (Page Recruitment System) y referidos.
- Entrevistas y filtros de candidatos para la elaboración de Long y Short List.
- Coordinación con clientes para la aplicación de pruebas psicolaborales a candidatos.
- Coordinación con clientes para programar reuniones con candidatos finalistas.
- Verificación y análisis de referencias laborales.
- Facilitar el proceso para la entrega de carta oferta a candidato seleccionado.

Apreciación cualitativa del desempeño:

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/>

FACULTAD DE
PSICOLOGÍA



Gonzalo se ha desempeñado durante los últimos 11 meses de manera destacada en cada una de las funciones que asignadas a desempeñar. Ha evidenciado empatía y muy buena disposición a colaborar buscando entender las necesidades de los candidatos y clientes con los cuales trabaja Page Group. A su vez, ha evidenciado en todas sus tareas ser alguien que pone en práctica una gama de competencias relevantes para el ámbito laboral como son la toma de decisiones, la resolución de problemas y la responsabilidad.

En cuanto a los procesos de Headhunting, Gonzalo se ha encargado de ejecutar cada fase del proceso para posiciones de Gerencias Funcionales y Gerencias Generales, desde el levantamiento del perfil hasta la gestión de la carta oferta. En dicha línea, ha evaluado de manera efectiva la totalidad de los perfiles asignados, generando reportes e informes integrales sobre las habilidades técnicas y las competencias del candidato finalista. Siendo así, Gonzalo ha puesto en práctica herramientas de recojo de información como la entrevista por competencias, el análisis de informes psicológicos y la observación con el objetivo de evaluar la aptitud de los candidatos y sustentar las ternas presentadas frente a los representantes de las empresas clientes para así guiar la decisión final del proceso de selección.

Respecto al inicio del proceso, Gonzalo ha realizado exitosamente la actividad comercial de head hunting, reuniéndose con clientes para conocer las realidades y necesidades presentes en empresas de distintos sectores. Por supuesto, ello implicó de su parte una investigación a profundidad no solo de las empresas, sino de los propios sectores y perfiles de candidatos presentes en los mismos. Siguiendo dicha línea, tras reunirse con los clientes y asignársele la búsqueda para una posición, Gonzalo logró comprender y elaborar los job descriptions correspondientes. Asimismo, es a partir del job description que Gonzalo pudo poner en práctica y afianzar la eficiencia en sus habilidades de hunting para identificar potenciales candidatos que puedan cubrir las posiciones requeridas. Esto haciendo un uso de diversas herramientas de trabajo de gran utilidad para un head hunter como lo son LinkedIn, Page Recruitment System) y una red de referidos que ha construido en el día a día trabajando diversos perfiles en distintos sectores.

A su vez, ya con plena claridad sobre los job descriptions, Gonzalo ha elaborado de manera satisfactoria los formatos de listados de candidatos correspondientes a las diversas posiciones que tuvo asignadas. A partir de ello, ha realizado el contacto inicial con cada candidato y recopilado los datos esenciales de cada perfil profesional, identificando de manera exitosa la afinidad del potencial candidato con la búsqueda para elaborar y presentar la Long List. Asimismo, Gonzalo ha aprobado de manera muy satisfactoria los trainings de Page Group para realizar entrevistas a candidatos. Esto le ha permitido conducir con éxito múltiples entrevistas a profundidad para identificar los candidatos más ideales a ser presentados a cada cliente mediante la Short List.

Sumado a ello, Gonzalo se ha mostrado muy proactivo en la coordinación con clientes para la aplicación de pruebas psicolaborales, como tests DISC y Hogan, a los candidatos seleccionados. Asimismo, en caso fuese requerido, Gonzalo ha elaborado presentaciones de los resultados de dichas pruebas psicolaborales, facilitando en gran medida la comprensión por parte del cliente y resolviendo de manera satisfactoria cada consulta realizada. Dicha proactividad también fue evidenciada por Gonzalo en la coordinación con los representantes de recursos humanos de las empresas clientes para programar reuniones con los candidatos finalistas, así como recopilar y analizar las referencias laborales de cada candidato seleccionado.

Por último, en base al conocimiento de perfiles y sectores que Gonzalo va desarrollando en el día a día como parte de su formación en Page Group, ha sustentado de manera exitosa cada candidato finalista presentado frente a los representantes de las empresas clientes para así guiar la decisión final del proceso de selección. Asimismo, es a partir de ello que Gonzalo también se ha encargado de facilitar el proceso para la entrega de carta oferta a candidato seleccionado, desarrollando una óptima experiencia de servicio para el mismo como para la empresa cliente.

Dado que Gonzalo se encuentra en un proceso de formación, se encuentra permanentemente dispuesto a aprender de nuevos procesos y metodologías. Cabe destacar que, en cuanto a su trabajo en equipo, Gonzalo es una persona que se ha

FACULTAD DE
PSICOLOGÍA



establecido una buena relación con su equipo de trabajo, buscando el logro no solo de objetivos personales, sino también del equipo y la organización.

Sumado a ello, ha evidenciado un vasto conocimiento en las ramas de psicología lo que ha permitido realizar de manera óptima informes de candidatos, estandarizar comportamientos bajo el modelo de competencias y proponer la aplicación de nuevas herramientas y metodologías de trabajo. Como oportunidad de mejora, me gustaría sugerir el incrementar sus conocimientos de los perfiles en algunos sectores, lo que es parte del día a día en el trabajo de un head hunter.

Nombre, cargo y firma del/la supervisor/a del Centro

Pedro Reyna Bautista
Jefe de Selección – Page Group
Psicólogo Colegiado

Apéndice B: Carta de autorización de uso de información

PageGroup

Michael Page International S.R.L.
Parte del PageGroup

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA PARA OBTENCIÓN DE TÍTULO PROFESIONAL

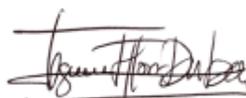
Yo, Ignacio Hernández De La Torre Durban, identificado con Carne de Extranjería No. 1105181, representando a MICHAEL PAGE INTERNATIONAL PERU S.R.L., identificada con RUC No. 20557108646,

Certifico que:

El señor Gonzalo Augusto Mendoza Solís, identificado con DNI No. 73610555, se encuentra autorizado a utilizar información de la empresa relacionada al proceso de headhunting, así como mencionar el nombre de la empresa, con la finalidad de que pueda desarrollar su Trabajo de Suficiencia Profesional para optar al grado de Licenciado en Psicología.

Lima, 1 de diciembre del 2021

Atentamente,



Ignacio Hernández
Managing Director

PageGroup

Calle Las Orquídeas 675
Piso 5, San Isidro

Apéndice C: Enlace al Portafolio de Suficiencias Pre-profesional

<https://sites.google.com/pucp.pe/porfafoliogonzalomendoza>

