

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**Facultad de Psicología**



Desafíos en el Área de Reclutamiento y Selección: Experiencia Preprofesional en una  
Consultora Privada de R.R.H.H. en Lima Metropolitana

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

***Lucia Alessandra Boza Mandujano***

Asesor(a):

***César Andrés Llanco Gonzales***

Lima, 2023

## INFORME DE SIMILITUD

Yo, César Andrés Llanco Gonzales, docente de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor del Trabajo de Suficiencia Profesional titulado "Desafíos en el Área de Reclutamiento y Selección: Experiencia Preprofesional en una Consultora Privada de R.R.H.H. en Lima Metropolitana" de la autora Lucia Alessandra Boza Mandujano, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 6%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 21/11/2023.
- 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, 21 de noviembre de 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Llanco Gonzales César Andrés	
DNI: 73053649	 Firma
ORCID: 0000 0001 8490 7096	



## **Agradecimientos**

A mi mamá y mi tía que me han apoyado en todos mis estudios a lo largo de los años.

A mi gata Luna por estar ahí para mí durante la redacción del trabajo.

A mis amigas de facultad que me han apoyado durante este proceso.

Y a mi asesor César porque sin su motivación y apoyo no habría culminado este trabajo.



## Resumen

El presente documento tiene por objetivo el reportar y evidenciar el nivel de logro de las competencias del perfil del licenciado en Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú, diagnóstica, interviene y evalúa, por medio de las experiencias en las prácticas preprofesionales realizadas en el área de reclutamiento y selección de una consultora de recursos humanos. Respecto a la competencia diagnóstica, se halló la necesidad de indagar la situación en torno al conocimiento del proceso de reclutamiento y selección de los equipos del área con pocos meses de permanencia a través de un cuestionario. Los resultados indicaron que los equipos contaban con conocimientos suficientes, pero necesitaban reforzar algunos puntos del proceso, en consecuencia, ello contribuyó al accionar de la consultora a comenzar a generar intervenciones para cubrir dicha necesidad. En relación con la competencia interviene, se realizó una dinámica de taller con el fin de mejorar la comunicación asertiva en un equipo del área dada la necesidad identificada. La intervención obtuvo resultados positivos con el aprendizaje de estrategias de comunicación y generación de autorreflexión en los participantes. Por último, en lo que concierne a la competencia evalúa, se diseñó un plan de evaluación de la intervención mencionada en tanto esta serviría como herramienta de la consultora al ser replicada de acuerdo con la necesidad. A través de un marco lógico, se esperaba como resultado consecuente la mejora de la percepción de la comunicación en el equipo.

**Palabras clave:** reclutamiento y selección, prácticas preprofesionales, recursos humanos, diagnóstico, evaluación, intervención

## Abstract

The present document has as objective to report and evidence the level of achievement of the competences that the profile of the licensed in Psychology by the Pontificia Universidad Católica del Perú has, diagnose, intervene, and evaluate, through describing the experiences during preprofessional practices done in the area personal recruitment and selection of a human resources consulting firm. Regarding the diagnose competence, it was found the necessity to inquire about the situation about the knowledge of the process of recruitment and selection that the teams of the area with little time of permanence had through a questionnaire. The results showed that the teams had enough knowledge, however, they needed to work on some points of the process, in consequence, this helped the firm to act by generating interventions that answered the necessity. In relation to the intervene competence, there was a workshop that had as aim to improve assertive communication in a team of the area, since it was a necessity identified. The intervention obtained positive results since the participants learned communication strategies and self-reflected. Lastly, regarding the evaluate competence, an

evaluation plan was designed about the intervention mentioned since it could help as a tool for the firm if they wished to mimic it if the necessity was found. Through the logical framework approach, it was expected that the perception of the team communication improved.

**Keywords:** recruitment and selection, pre-professional practices, human resources, diagnostic, evaluation, intervention



## Tabla de Contenidos

Presentación General	1
Actividades realizadas que dan cuenta de las competencias del perfil de egreso	3
Competencia Diagnostica	3
<i>Descripción de la(s) actividad(es) realizada(s) que dan cuenta del dominio de la competencia</i>	
<i>Reseña teórica</i>	
<i>Resultados obtenidos y reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia</i>	
Competencia Interviene	13
<i>Descripción de la(s) actividad(es) realizada(s) que dan cuenta del dominio de la competencia</i>	
<i>Reseña teórica</i>	
<i>Resultados obtenidos y reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia</i>	
Competencia Evalúa	21
<i>Descripción de la(s) actividad(es) realizada(s) que dan cuenta del dominio de la competencia</i>	
<i>Reseña teórica</i>	
<i>Resultados obtenidos y reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia</i>	
Conclusiones	27
Referencias	29
Apéndices	33
<i>Apéndice A: Árbol de problemas y objetivos</i>	33
<i>Apéndice B: Guía metodológica</i>	35
<i>Apéndice C: Marco lógico</i>	42



## Presentación General

El presente documento pretende reportar el logro de las competencias requeridas para el perfil del Psicólogo con el fin de obtener el título de Licenciada en Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Este desarrollo se da a través del curso de Desempeño Preprofesional en el proceso de formación mediante prácticas de la carrera de Psicología. La institución donde se realizaron dichas prácticas fue una empresa en el rubro de consultoría organizacional con más de 10 años de experiencia. Los principales servicios brindados eran reclutamiento y selección de personal, evaluaciones de talento y consultoría de desarrollo organizacional. El área en donde se desplegó principalmente los servicios de la entonces practicante, en adelante la autora del documento, fue en el área de reclutamiento y selección de personal, de aquí en adelante R & S. El área estaba dividida en cuatro equipos principales, cada uno con un líder y sublíder de apoyo respectivo. La autora estuvo en dos equipos durante las prácticas. En esta línea, las tareas que se realizaron contemplaban las distintas etapas del proceso de R & S, que involucra la captación del talento, preselección, selección y finalmente el seguimiento de los candidatos al ingresar al puesto de trabajo. Del mismo modo, en uno de los equipos en el cual estuvo la autora, una de las tareas también implicaba ser sublíder, encargada del rol de supervisar al resto de practicantes. En ese sentido, entre las tareas del sublíder se encontraba realizar reportes sobre el avance de equipo en sus tareas, guiar al resto de practicantes sobre sus actividades y apoyar directamente en las actividades de la líder. A continuación, en el siguiente documento se describirán las distintas experiencias dadas al igual que los aprendizajes surgidos por las mismas que evidencia el ejercicio de las competencias Diagnóstica, Interviene y Evalúa de la autora. En ese sentido, las secciones del documento se dividirán acorde a cada una de las competencias. Cada sección con su correspondiente competencia desarrollará las actividades realizadas relacionadas con ella, el sustento teórico que justifica su relevancia en el contexto y los resultados a raíz de la realización de las actividades.



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

### **Competencia Diagnóstica**

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

La competencia diagnóstica se desarrolló a través del diagnóstico de conocimientos de R & S de los practicantes. En esta línea, es necesario primero plantear el contexto en el cual se llevó a cabo dicho diagnóstico. El ambiente en el que se situó la práctica preprofesional se caracterizó por el que la organización y los líderes de los equipos de R & S mostraron apertura para que sus practicantes realicen actividades y talleres. En particular, a diferencia de otros equipos, el líder estableció una dinámica de equipo que consistía en constante comunicación sobre dificultades y opiniones de las tareas que fomentaba la colaboración. El propósito de dicha dinámica, según comentó, era brindar un mejor ambiente de trabajo a su equipo y aumentar su eficiencia. De esta manera, se obtuvo su total cooperación en la realización del diagnóstico propuesto por la autora cuya devolución de resultados posterior pudo contribuir a dichos fines.

La relevancia de este diagnóstico en el contexto recaía en la necesidad de apoyar a la organización a que pueda dar cuenta de sus fortalezas y debilidades para transformar la organización. En ese sentido, los resultados del diagnóstico tenían por finalidad impactar internamente los procesos de la consultora. Con ello presente, a continuación, se presentarán los distintos procedimientos que se dieron para la realización del diagnóstico: la indagación inicial del contexto de la organización, la planificación del diagnóstico y su ejecución.

Previo al planeamiento de la ejecución del diagnóstico, con el propósito de decidir en qué se enfocaría el objetivo de este, se comenzó con una exploración del contexto de la organización. Por ello, inicialmente se realizó una observación participante de las actividades y conductas de los practicantes desde la posición de sublíder de equipo, en tanto ella otorgaba la responsabilidad de guiar y apoyar al resto de los practicantes en sus actividades de R & S. De este modo, se comenzó la identificación de las posibles necesidades del equipo y/o equipos de R & S de la consultora. Los resultados de la observación mostraron que la mayoría de los practicantes en el centro de prácticas tenían alrededor de uno a dos meses de permanencia. En consideración a este dato, al igual que los resultados, se evidenció la necesidad de conocer sobre la situación sobre sus conocimientos de R & S previos, dado que eran estudiantes de psicología, y adquiridos, debido a que recibieron una inducción inicial sobre el proceso y capacitación, siendo estos la base de la ejecución de sus actividades diarias. Así, a través de este proceso se

eligió como temática de diagnóstico el indagar sobre su situación actual respecto a sus aprendizajes de R & S.

A partir de ello, se comenzó a planificar y diseñar la realización del diagnóstico con la revisión bibliográfica. La revisión teórica del modelo de R & S por competencias de Alles, la cual se enfatiza su importancia de aprendizaje como parte de la capacitación desde el modelo de evaluación de capacitación de Kirkpatrick, dio el sustento de la importancia del diagnóstico en este caso. En esta línea, tras la revisión, la cual se profundizará más adelante, se decidió que era necesario diagnosticar la situación de los practicantes respecto a su conocimiento adquirido de R & S al igual que también se indagaría acerca de la percepción que tienen sobre su conocimiento. Esto con el fin de contrastar y analizar si hay congruencia entre su conocimiento y percepción de él. Los hallazgos, de este modo, podrían contribuir a la elaboración de recomendaciones posteriores a realizar para el centro de práctica.

Para poder realizar el diagnóstico se decidió elaborar un cuestionario como instrumento de recolección de información que pueda diagnosticar ambas instancias. Este se dividió en dos partes: La primera parte tenía por objetivo diagnosticar el conocimiento previo y adquirido del proceso de R & S, y consistió en 11 preguntas de opción múltiple y abierta. Asimismo, estaba dividida en tres temáticas: en primer lugar, conocimientos del perfil de puesto del practicante de R & S; en segundo lugar, conocimientos del proceso de reclutamiento; y, en tercer lugar, conocimientos del proceso de selección. La segunda parte tenía por objetivo indagar sobre la percepción del conocimiento previo y adquirido del proceso de R & S, y consistió en 9 preguntas con una escala tipo Likert del 1 al 5 donde (1 significaba Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo). La segunda parte estaba dividida en dos temáticas: en primer lugar, autopercepción del conocimiento del proceso de reclutamiento; y, en segundo lugar, autopercepción del conocimiento del proceso de selección. La realización del cuestionario duró aproximadamente entre 15 a 20 minutos. Cabe mencionar que el diseño incorporó preguntas de opción múltiple y abiertas. Esto en tanto si bien algunos procesos de R & S eran más procedimentales, y se podían responder con opción múltiple, otros procesos requerían una mayor reflexión de los practicantes sobre el proceso que realizaban para indagar su conocimiento. Asimismo, se mantuvieron las consideraciones éticas pertinentes durante la elaboración de este, con la inclusión del apartado inicial de consentimiento informado que aseguraba así la voluntariedad y anonimidad de su participación (APA, 2023).

La población con la que se realizó el diagnóstico fueron 11 adultos jóvenes de entre 22 a 34 años de la carrera de Psicología en sus últimos ciclos o con carrera ya finalizada y es importante mencionar que al momento había 13 practicantes en total. A pesar de que la

permanencia de los participantes en la consultora oscilaba entre uno y siete meses, es necesario tener en cuenta que 10 de los 11 participantes tenían como máximo tres meses de antigüedad. Para la aplicación del cuestionario, se solicitó la participación de los participantes por medio de una aplicación de mensajería instantánea en un chat grupal de la organización con un mensaje incluyendo el link de Google Forms. Tras la recepción de las respuestas, se procedió a analizar los resultados.

### ***Reseña teórica***

Dado que el diagnóstico se realizó en un contexto organizacional, es de importancia definir en primera instancia qué es el diagnóstico organizacional. El diagnóstico organizacional es “el proceso por el cual mediante el uso de métodos y técnicas de investigación organizacional se analizan y evalúan las organizaciones con propósitos de investigación o de intervención” (Krieger, 2003). Por consiguiente, como punto de partida del diagnóstico es necesario tener en cuenta qué se investigará en la organización. Como se ha mencionado previamente, los conocimientos y aprendizajes de los practicantes son resultado de conocimientos previos, pero principalmente adquiridos durante su inducción inicial y capacitación que se les dio. En ese sentido, para iniciar con el proceso de diagnóstico es necesario definir qué es la inducción y capacitación ya que son los puntos que serán investigados.

Por un lado, la inducción es un proceso que facilita a los trabajadores que acaban de ingresar a una organización información vital y básica sobre la misma con el fin de permitir una mejor adaptación y desempeño en sus labores (Dressler, 2009). De esta manera, se les deja en claro su rol y objetivos desde un inicio. Por otro lado, la capacitación es un proceso que, en función a las necesidades de la organización, tiene por finalidad desarrollar a sus miembros con respecto a su aprendizaje de conocimientos al modificar aptitudes y actitudes, que promueven un mejor desempeño en sus labores (García, 2011; Guiñazú, 2004; Parra y Rodríguez, 2016). Se da inicialmente al ingresar a una organización y puede mantenerse de manera continua de acuerdo con la demanda de la organización respecto a los conocimientos de sus colaboradores en la realización de sus tareas (García, 2011; Pérez et al., 2011). Desde el modelo de capacitación de Kirkpatrick (2006) existen cuatro etapas dentro de ella desde las cuales se puede medir su impacto en la empresa: la reacción, donde se mide la percepción y satisfacción con lo aprendido y su calidad; el aprendizaje, que mide los conocimientos adquiridos en la capacitación; el comportamiento, en esta etapa se mide la aplicación los conocimientos

adquiridos en las tareas del trabajo; y los resultados, donde se miden los resultados generales del desempeño de los trabajadores y su influencia en los objetivos de la organización.

En consideración a lo último descrito, la relevancia ante el indagar los conocimientos previos, adquiridos y percibidos de R & S de los practicantes, recae en lo que menciona Kirkpatrick, en tanto este diagnóstico revelaría la situación en relación con la reacción y aprendizaje de los trabajadores sobre la inducción y capacitación. En esta línea, al identificar los puntos a trabajar en estas dos etapas, se puede contribuir a mejorar la efectividad de la capacitación al evidenciar si ésta logra cumplir la necesidad de la empresa para sus nuevos y antiguos colaboradores. Asimismo, resaltaría el rol de la capacitación para la adquisición de nuevos conocimientos necesarios para la eficiencia y productividad de los trabajadores (García, 2011). También resulta relevante la realización del diagnóstico ya que, como menciona Parra y Rodríguez (2016), al asegurar que se adquieren dichos conocimientos al evaluarlos, se puede mejorar el desempeño laboral, el cual forma parte de la estrategia de la organización para su crecimiento continuo. De este modo, resulta importante la realización de un diagnóstico en torno al tema elegido.

Con respecto al cuestionario, es decir, el instrumento elegido para el diagnóstico, este se diseñó en consideración a las etapas del proceso de R & S en la teoría propuesta por Alles (2017): atracción, primera selección y selección. Esto fue debido a que investigar a través de esta teoría permitía una mayor comprensión del proceso de R & S que se alineaba a lo aprendido por los practicantes en el centro de prácticas. Del mismo modo, la teoría brinda un entendimiento del proceso de R & S general utilizado en empresas latinoamericanas que permite entender de una mejor manera por qué se debe aprender el proceso como es explicado en la teoría.

En esta línea, a continuación, se explicará cómo se diseñó el cuestionario con estas consideraciones. Antes de evaluar cada una de las etapas, se comenzó la indagación del conocimiento de los practicantes en torno al objetivo del proceso R & S y su conocimiento general sobre en qué consistía dicho proceso y sus etapas. Esto fue acorde a la teoría de Alles (2017) cuyas etapas mencionó que eran: atracción, primera selección (filtrado y recopilación de documentos) y selección (entrevista y evaluación de habilidades). Tras ello, se inició la indagación sobre su conocimiento de la primera etapa: la atracción. Ella consiste en la captación de talento adecuado para el puesto en demanda a través de distintos medios (Alles, 2017). En ese sentido el proceso puede ser Externo, Interno o Mixto. Por un lado, el proceso externo, el cuál era aplicado en el centro de prácticas, abarca toda atracción de personal por medios externos a la empresa, es decir, bolsas laborales, redes sociales etc. (Alles, 2017; Arteaga,

2016). Por otro lado, el interno, implica la atracción por medios internos de la empresa y, el mixto, utiliza ambos métodos (Alles, 2017). Por ello, en el cuestionario se realizó la pregunta de cuál es el método de atracción que utiliza el centro de prácticas.

Para recabar información sobre su conocimiento de la segunda etapa de la primera selección, cuyo propósito es evaluar los aspectos que los postulantes tienen que encajan mejor con el perfil del puesto que los hacen los más adecuados para seguir el proceso (Alles, 2017), se contemplaron las herramientas de primera selección utilizadas por el centro. De este modo, se indagó sobre su conocimiento del filtrado telefónico de los candidatos y preguntó sobre su conocimiento de la documentación a considerar para evaluar la idoneidad del candidato.

Respecto a la tercera etapa de Selección, que, según Alles (2017), es la etapa donde se evalúa al postulante de acuerdo con los criterios establecidos durante la redacción del perfil de puesto en demanda, se contemplaron las siguientes preguntas que incluían procesos de esta etapa: indagar su entendimiento del proceso de entrevista al igual que si identifican el tipo de entrevista utilizado (estructurada, semiestructurada o abierta) (Vanegas et al., 2018). Asimismo, se consultó sobre su conocimiento de la herramienta de selección de roleplay utilizada en la consultora y se les preguntó qué tipo de técnica es (de conocimiento, psicométrica o de simulación) (Alles, 2011). Del mismo modo, se preguntó sobre las competencias requeridas para los perfiles reclutados, que forman parte de la decisión de si el candidato es idóneo para el puesto (Alles, 2017). Por último, se investigó su conocimiento de las competencias requeridas para el puesto de practicante de R & S.

En relación con la segunda parte del cuestionario, centrado en la percepción del conocimiento de los practicantes, se consideró de igual modo las tres etapas contempladas por Alles (2017) que se mencionaron previamente: atracción, primera selección y selección. Adicionalmente, para esta parte se tomó en consideración la percepción de una última etapa que no se incluía en la teoría de Alles, pero que sí cobra importancia dadas las actividades realizadas en centro: el seguimiento. El seguimiento puede tomarse como una etapa posterior a la de R & S o como una subetapa dentro del proceso de selección, en donde se realiza una investigación posterior para evaluar si el postulante ciertamente se adapta adecuadamente al puesto al cual fue seleccionado (Vega, 2021). En ese sentido, tras indagar utilizando la escala Likert acerca de la percepción de su conocimiento de cada una de las etapas del proceso de R & S acorde a la teoría de Alles, se agregó la pregunta concerniente a su percepción del conocimiento que poseían del seguimiento que realizan a los candidatos. De esta manera, se concretó el diseño del cuestionario teniendo en cuenta los puntos relevantes de la teoría del proceso de R & S.

### ***Resultados obtenidos y reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia***

En relación con los resultados del diagnóstico, a continuación, se presentarán primero los resultados cuantitativos y, luego, una apreciación cualitativa de acuerdo con los objetivos establecidos: diagnosticar los conocimientos previos y adquiridos de R & S e indagar sobre la percepción de los practicantes del centro de dichos conocimientos. Cada objetivo estará dividido de acuerdo con las temáticas que lo componen. Posteriormente, se presentarán las reflexiones surgidas tras la realización del diagnóstico, los aprendizajes observados, recomendaciones brindadas a la organización y el desarrollo individual de la competencia diagnóstica.

Respecto a los resultados cuantitativos y cualitativos del primer objetivo, el diagnóstico del conocimiento adquirido del proceso de R & S, estos fueron divididos en tres temas. En primer lugar, conocimientos del perfil de puesto del practicante, en segundo lugar, conocimientos de reclutamiento (atracción y primera selección) y, por último, conocimientos de selección.

Sobre el primer tema, se tomó en cuenta en primera instancia la pregunta relacionada al objetivo del área de R & S. Se halló que la mayoría de ellos (72.8%) identificaba objetivos específicos del área como el objetivo principal. En segunda instancia, concerniente a las competencias del puesto, de los participantes, el 45.45% sabía al menos dos de las tres competencias (Tolerancia, Responsabilidad y Atención Asertiva). Por último, acerca del proceso de R & S, el 45.5% (5) logró poner en orden todo el proceso (Atracción, Filtraje, Recopilación de documentos, Entrevista, Evaluación de habilidades y Seguimiento). Estos resultados evidencian que se tiene poca claridad respecto a lo que se tiene que realizar como tareas, a pesar de que se realizan diariamente. En consecuencia, los practicantes tienen un entendimiento confuso del propósito de su trabajo y su meta. En ese sentido, se tiene que accionar a través de intervenciones, con una reinducción, por ejemplo, para reforzar el desempeño y motivación laboral de los practicantes (Dressler, 2009).

Referente al segundo tema, relacionado con el proceso de reclutamiento, que incluye atracción y primera selección, se obtuvieron los siguientes resultados: un grupo pequeño de participantes reconocía el método externo como el principal en su centro de prácticas (27.27%) y un poco menos de la mitad sabía con claridad cómo era el orden en el que se realizaba la primera selección (45.5%). Por último, la mayoría (72.73%) conocían los documentos de mayor importancia en el proceso de reclutamiento (CV, Carné de vacunación, Certificado Único Laboral y DNI). Los resultados dieron cuenta de que los practicantes sí mantenían conocimiento suficiente para llevar a cabo sus actividades diarias de manera eficiente. No obstante, sigue

siendo un punto para reforzar progresivamente debido a que se puede evidenciar algunos fallos en el conocimiento del proceso. La importancia del último punto recae en que el área de R & S requiere de alta eficiencia ya que posibles errores en el desempeño resultan en altos costos, como la remoción de trabajadores (Alles, 2017).

Acerca del tercer tema, que gira en torno al proceso de selección, en primer lugar, en referencia a la pregunta sobre el conocimiento del proceso de entrevista, un 72.73% sí mantenía conocimiento acerca de cómo se realiza el proceso de entrevista. En segundo lugar, tras indagar su conocimiento del tipo de entrevista que se utilizaba durante el proceso 54.5% identificó adecuadamente que la entrevista realizada era estructurada. En tercer lugar, sobre la pregunta de la dinámica de roleplay utilizada para el proceso de evaluación de habilidades a partir de la simulación, 63.63% definieron adecuadamente la en qué consiste la dinámica. En línea a esta última pregunta, se les preguntó sobre qué tipo de prueba era la realización de un roleplay. De ellos el 81.82% contestó correctamente que dicha dinámica era una prueba de simulación. Por último, sobre las competencias evaluadas en los candidatos durante el proceso de entrevista, los resultados indicaron que el 81.82% de ellos sí las conocían (Trabajo bajo presión, Escucha activa y Fluidez Verbal). Lo anteriormente descrito muestra que existe un dominio elevado del tema que se puede explicar debido a la práctica activa del proceso de selección y conocimientos previos siendo estudiantes de la carrera de Psicología en curso o recién egresados. Sin embargo, si hay que tomar en cuenta el reforzamiento de los conocimientos teóricos que poseen con el fin de que haya una mayor comprensión del por qué se lleva a cabo el proceso de selección de tal forma y desarrollen su desempeño en la tarea (Alles, 2017).

Respecto al segundo objetivo del diagnóstico, que era indagar sobre la percepción que los practicantes de R & S tienen acerca de su conocimiento respecto al tema, se dividió en dos temas: percepción de su conocimiento sobre reclutamiento (atracción y primera selección) y selección. A continuación, se presentarán los resultados en relación con el primer tema, percepción de su conocimiento sobre reclutamiento. Respecto a su percepción de su claridad respecto a los objetivos del área, todos los participantes estaban de acuerdo con que sí los tenían claros. De su percepción sobre su conocimiento pertinente a las herramientas utilizadas para el proceso de reclutamiento 81.82% considera que sí las conocen. Acerca de cómo perciben su conocimiento del proceso de filtrado por llamada, 81.82% considera que sí lo conoce. Por último, respecto a si percibían la necesidad de recibir mayor capacitación sobre el proceso de reclutamiento, 45.5% no estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo mientras que 36.4% estaban de acuerdo. Los resultados ponen en evidencia que los practicantes consideran que tienen suficientes conocimientos de reclutamiento pero que aun así necesitan mayor capacitación. Esto

puede ser beneficioso en tanto este alto nivel de conciencia del necesitar más aprendizaje afectará su motivación, elevándose, para reforzar sus conocimientos en intervenciones posteriores sobre el tema (Kirkpatrick, 2006).

En torno al segundo tema, percepción sobre su conocimiento de selección, el 81.82% percibía que tenía conocimiento suficiente acerca de las herramientas utilizadas durante el proceso de entrevista. Con respecto al proceso de entrevista, el 81.82% piensa que conocen suficientemente el proceso de entrevista para poder llevarlo adecuadamente. Asimismo, sobre el proceso evaluativo de la entrevista el 90.91% se siente con seguridad de tener conocimiento pertinente para poder realizarlo adecuadamente. Con relación a si percibían necesitar mayor apoyo para realizar el proceso de entrevista, 72.73% consideraban que no encontraban la necesidad de recibirlo. Como último punto, respecto a la fase de seguimiento, 81.82% de los participantes se percibían con el conocimiento suficiente para tener la capacidad de realizarlo. Al comparar los resultados de su conocimiento de selección con los de percepción de conocimiento, se evidenció que los practicantes si tenían dominio del tema al igual que reconocían dicho dominio junto con la necesidad de reforzar algunos puntos. Esta congruencia es importante ya que su reacción y disposición a la capacitación son importantes para que, al ser su conocimiento reforzado más adelante, este sea más fácil de asimilar (Kirkpatrick, 2006).

Los hallazgos a nivel de diagnóstico ponen en mesa la necesidad de plantear algunas recomendaciones: En primer lugar, se recomienda poder identificar y apoyar a un grupo más pequeño de los practicantes que parece que sí tienen dificultades respecto a su conocimiento sobre R & S y también lo perciben así. Esto con el fin de poder mejorar el desempeño global de los practicantes sino también mejorar su percepción ante su conocimiento, ya que ella impacta en la manera en la que desempeñan diariamente al igual que su motivación al momento de realizar sus actividades (Kirkpatrick, 2006). En segundo lugar, se recomienda ajustar el proceso de inducción y capacitación para que se desarrolle en un proceso estándar. Es viable ya que si hay un planteamiento del proceso de inducción y capacitación aunque no es fijo. Esto permitirá para que en un futuro se implemente con otros practicantes y se maximice su desempeño desde un inicio de su ingreso a la organización. Por último, establecer procesos de evaluación diversos, tales como cuestionarios, juegos didácticos, entre otros, para analizar la situación de los practicantes cada cierto tiempo. Asimismo, que esto pueda evolucionar en un futuro y mejorar la productividad (Kirkpatrick, 2006).

Con relación a las reflexiones surgidas tras la realización del diagnóstico, la primera gira en torno a la importancia del diagnóstico para procesos como la inducción y capacitación. El diagnóstico puede evidenciar si los trabajadores tienen una base sólida de conocimiento para

la realización de sus actividades y su desempeño. En ese sentido, en este contexto, el diagnóstico permitió determinar qué puntos son necesarios reforzar o cambiar de los procesos mencionados, para así mejorar el desempeño y eficiencia del trabajador. En particular, en este caso aún más ya que, como los perfiles manejados eran de demanda masiva, la importancia de la eficiencia es crucial para el funcionamiento adecuado del resto de procesos en la organización (Alles, 2017).

Sobre qué tomar en consideración durante la realización del diagnóstico, es importante tener cautela y darle la debida importancia a los detalles del diseño al momento de elaborar un instrumento para el diagnóstico como profesional. Dicha consideración surgió tras dar cuenta de la singularidad de cada grupo dentro del centro de prácticas y del grupo en general de practicantes. En este caso los practicantes tenían poco tiempo de permanencia y conocimientos generales del proceso de R & S en base a la inducción y capacitación inicial realizada cuando ingresaron de un poco más de una semana. En ese sentido, se contempló un diagnóstico de sus conocimientos globales del proceso de R & S más que indagar sobre detalles específicos del proceso que potencialmente no dominen hasta tener más experiencia.

En esta línea, se considera que un aprendizaje de esta experiencia fue la necesidad de poseer flexibilidad al momento de ejecutar el diagnóstico en práctica. Esto en tanto a que toda organización es distinta respecto a su organización y ejecución de procesos. Del mismo modo, un segundo aprendizaje es la necesidad como profesional de tener conocimiento del contexto por medio de la observación inicial para tener un punto de partida e identificar la necesidad más importante. Esto es importante en el caso de que la organización haya solicitado un diagnóstico con temática específica o libre a discreción del psicólogo para realizar un diagnóstico más sólido.

En consideración a todo lo anteriormente mencionado, respecto a la competencia diagnóstica, se logró aprender a cómo indagar rápida y efectivamente sobre el contexto a través de la metodología de la observación participante. Esta metodología fue clave para trabajar en el contexto cambiante y poder identificar adecuadamente en qué dirección apuntaría el diagnóstico para poder identificar finalmente las necesidades de la población elegida, los practicantes. Este aprendizaje fue necesario debido a que permitió visualizar en práctica el impacto directo de los resultados ya que, en este caso la empresa decidió accionar inmediatamente en búsqueda de intervenir en la situación. Esto sucedió luego de que los resultados obtenidos fueran entregados a la empresa.



## Competencia Interviene

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

Durante la realización de las actividades para las prácticas preprofesionales, el centro de prácticas mostró apertura en las reuniones, a través de los líderes de equipo y la coordinación del área, para que los practicantes realicen dinámicas, tales como talleres de habilidades blandas, psicoeducativas, ponencias con relación al desarrollo de las tareas de R & S, entre otras. Esto con el fin reforzar conocimientos y/o competencias necesarias para cumplir con los objetivos planteados para los practicantes y mejorar la eficiencia en el trabajo de equipo realizado en el día a día. Respecto al equipo de la autora en particular, el líder expresó dicha apertura al promover espacios para preguntas y ejecución de actividades durante ciertas horas de la semana con el fin de que los practicantes del equipo puedan contribuir al mejoramiento de este. En ese sentido, se construía una relación de confianza y unión que motivaba a los practicantes hacia el cumplimiento de objetivos desde el trabajo colaborativo. En consideración del contexto, se dieron los pasos siguientes para la realización de la intervención: la indagación inicial, el diseño de la intervención y la ejecución de esta. A continuación, se explicará a mayor detalle cómo se ejecutaron dichos pasos.

Respecto a la indagación inicial de la situación del equipo para poder evaluar en qué tema se enfocaría el diseño de la intervención, se comenzó al utilizar como herramienta la entrevista semiestructurada para recabar la información. En ese sentido, se planteó inicialmente una entrevista grupal de duración de 30 minutos aproximadamente por Google Meet, tras recibir el consentimiento de los ocho participantes y el líder, es decir, el equipo completo, ya que requeriría parte del tiempo de las actividades diarias. La entrevista constaba de dos preguntas guía: la primera relacionada a las fortalezas del equipo que lo hacen más eficiente y la segunda en relación con los puntos a reforzar para mejorar dicha eficiencia.

Con los resultados obtenidos, se utilizó la herramienta del árbol de problemas y objetivos para organizar la información y comenzar a decidir en qué problemática se centraría la intervención. Respecto al árbol de problemas, se halló durante la fase de diagnóstico que la problemática principal era la percepción pobre del ambiente laboral en el equipo de R & S (para más información, véase el Apéndice A). Esto fue a raíz de tres causas: el estilo de comunicación inadecuado del equipo, la baja motivación para cumplir los objetivos diarios y la inadecuada organización de la ejecución de las tareas del equipo. Entre las consecuencias halladas de dicha problemática se halló el aumento de conflictos en el ambiente laboral, la baja eficiencia en el

desempeño del equipo y el aumento del estrés laboral en el equipo. Con esta información, se procedió a realizar el árbol de soluciones para así proceder a poder analizar y elegir en cuál de los objetivos se centraría la intervención y en qué se centraría la realización del marco lógico para la realización del plan de evaluación.

El árbol de objetivos contempló que, en este caso, el propósito de la intervención sería el mejorar la percepción del ambiente laboral en el equipo de R & S. Los medios para realizar dicho propósito serían mejorar el estilo de comunicación asertivo del equipo en el ambiente laboral, aumentar la motivación en el equipo para cumplir los objetivos diarios y generar una organización adecuada de la ejecución de las tareas del equipo. En esa línea, como fines se esperaba una disminución de conflictos en el ambiente laboral, un aumento de la eficiencia en el desempeño de equipo y una disminución del estrés laboral en el equipo.

Al momento de analizar cuál de los medios sería el más propicio para elegir en el momento, en primer lugar, se eliminó el medio relacionado a la organización. Esto debido a que el medio era más de naturaleza procedimental y administrativa, lo cual no era parte de las funciones de la autora, al igual que la viabilidad para el contexto en el cual se iba a realizar la intervención era baja. Respecto a la viabilidad, en particular fue porque se contempló que para accionar en ese caso se debía trabajar con mayor profundidad en un tiempo más largo del otorgado junto con el líder y el centro de prácticas. En ese sentido, este medio no fue elegido. En segundo lugar, al comparar las otras dos problemáticas, se descartó posteriormente la relacionada con la baja motivación. Esto fue debido a que, si bien era viable y relevante en el momento, ya había otra practicante que estaba en proceso de realizar una intervención relacionada al mismo tema. Por consiguiente, los resultados obtenidos de realizar una intervención en ese tema serían influenciados por los de la otra intervención y habría un traslape. Así finalmente se eligió como tema a trabajar la comunicación asertiva.

En esta línea, se inició con el establecimiento del objetivo general del taller. Al considerar que se buscaba mejorar la comunicación entre los practicantes, se definió como objetivo mejorar la comunicación asertiva entre los miembros de un equipo de R & S del centro de prácticas. Para poder lograr dicho objetivo, se plantearon como objetivos específicos que, en primer lugar, los participantes conozcan la diferencia entre comunicación asertiva y no asertiva en el trabajo y, en segundo lugar, que los participantes conozcan al menos dos estrategias de comunicación asertiva y las apliquen en situaciones laborales planteadas. Se consideró pertinente que la primera parte esté enfocada en el primer objetivo específico mientras que la segunda parte se enfocaría en el segundo objetivo. El diseño tomó en cuenta primero una breve presentación del taller y cómo se daría su desarrollo. Para la primera parte,

primero se presentaría el estilo de comunicación pasivo-agresivo en un video y luego, tras discutir acerca del video, reflexionar y presentar la definición de comunicación asertiva, en otro video se ejemplificaría ella en un contexto organizacional. Con respecto a la segunda parte, se plantearon primero tres estrategias de comunicación asertiva para presentar con un PPT que luego se evaluarían por medio de herramientas tales como el Wordwall y segmentos de discusión. Durante el diseño del taller se tomó en consideración el contexto laboral, las características de los participantes y las posibles limitaciones a tener, ya que el taller sería implementado de manera virtual (para más información, ir al Apéndice B).

Respecto al mismo desarrollo, como ya se mencionó, se comenzó con una breve bienvenida e introducción de la temática, al igual que indicaciones a los participantes sobre el desarrollo de este, y se señaló que habría momentos de participación designados. Luego, se introdujo la primera parte del taller al presentar la primera actividad por medio de un PPT cuyo fin era conocer qué es y no es la comunicación asertiva. Así, se presentó un video para ejemplificar inicialmente otro estilo de comunicación, el pasivo-agresivo, que era distinto al de comunicación asertiva, con un ejemplo de un personaje de televisión que usa sarcasmo y comunicación indirecta para expresar su desacuerdo con las ideas de otros. Ello dio paso a la apertura de la discusión con los participantes sobre qué tipo de comunicación se vio en el video y reflexionar sobre la comunicación asertiva. Con esto, se presentó el PPT de nuevo para poder ahora definir qué es la comunicación asertiva. Tras la definición, se concretó la primera parte del taller con la presentación del segundo video, que ejemplificaba con otro personaje este estilo de comunicación para reforzar la idea con los participantes. Posteriormente, se inició la segunda parte del taller donde se presentaron, junto con el apoyo de un PPT, las estrategias de comunicación asertiva, al brindar ejemplos de la vida cotidiana en el contexto laboral para que haya una mejor comprensión en los participantes. Con esta presentación, se comenzó la actividad en la plataforma Wordwall para evaluar lo aprendido en la segunda parte del taller respecto a las estrategias. Esta actividad consistía en que los participantes pudieran unir la estrategia con la situación laboral donde es pertinente utilizarla, y se les brindó unos minutos a los participantes para completarla. Con ello, se concluyó el taller con un breve speech de cierre y agradecimiento por su participación en el mismo.

### ***Reseña teórica***

La metodología utilizada para comenzar el diseño de intervención fue la herramienta del árbol de problemas. El árbol de problemas por definición es una herramienta que permite identificar las causas y consecuencias de un problema de forma organizada, con un modelo visual donde el tronco es el problema, las causas son raíces y las ramas las consecuencias

(Martínez y Fernández, 2008). De este modo, surgieron los objetivos para contrarrestar las causas y se estableció el objetivo principal, que era mejorar la comunicación asertiva de los practicantes. En ese sentido, se comenzó la indagación inicial del constructo, con el fin de que se utilice para la primera parte del diseño de la intervención que contemplaba la presentación de su definición y el video que ejemplificaba ese tipo de comunicación. En esta línea, la comunicación asertiva por definición es una forma de expresión con el fin de comunicar ideas, sentimientos y percepciones, para respetar al otro y a uno mismo (Lesmes et al., 2020). De esta manera, dicha comunicación considera la actitud verbal y no verbal expresados al igual que el contexto apropiado donde se dará la comunicación (Elizondo, 1990; Lesmes et al., 2020; Llacuna y Pujol, 2004). Desde la teoría de Elizondo (1990) la comunicación asertiva está compuesta de tres elementos; el visual o expresivo, el verbal y el vocal. Respecto al elemento visual, este se refiere a los gestos, movimientos, contacto visual y todo tipo de expresión no verbal que se da cuando se intenta transmitir un mensaje. Sobre el elemento verbal, este refiere a que al mensaje mismo sea claro y coherente, así se transmite el mensaje completo que se tiene intención de transmitir. Y, por último, el vocal se refiere al tono de voz que se utiliza para poder transmitir el mensaje, es decir, la forma en la que se transmite el mensaje. Como se puede notar, los últimos dos elementos abarcan el aspecto verbal del mensaje a comunicar. Y en conjunto los tres elementos tienen el fin de expresar adecuadamente el mensaje a dar para que se dé la comunicación total del mensaje.

Este estilo de comunicación en particular fue elegido ya que, desde la teoría, se evidencia que en el contexto organizacional la comunicación asertiva es, por un lado, clave para el intercambio de ideas que con frecuencia tiene por dificultad la inadecuada comunicación entre trabajadores. Por otro lado, para la gestión de personas es importante debido a que genera fluidez en la comunicación y fortalece el trabajo en equipo con enfoque a resultados (Lesmes et al., 2020). Asimismo, como Robbins (2010) menciona, dado que la finalidad de la comunicación asertiva es la expresión respetuosa y clara, esto fomenta que las relaciones en el contexto organizacional sean más positivas, y previene por tanto que surjan situaciones de conflicto. En ese sentido, la importancia de la comunicación asertiva recae en que, en primer lugar, contribuye a la eficiencia y desarrollo de la organización en tanto que fomenta la comunicación fluida entre colaboradores. En segundo lugar, mejora la satisfacción del trabajador en su ambiente laboral al facilitar el trabajo en equipo. Por último, disminuye las situaciones conflictivas en tanto que la comunicación toma en cuenta el contexto y expresión apropiados para la comunicación.

Como se mencionó anteriormente, en la primera parte de la intervención también se contempló la presentación de otra definición de comunicación, el pasivo agresivo, con un video para hacer hincapié sus diferencias. El motivo por el cual se eligió esta comunicación fue que, acorde a la teoría, ella contrasta directamente con la manera abierta, honesta y respetuosa de comunicación la cual está propuesta por la comunicación asertiva (CIH, 2013). De acuerdo con el Centro de Cuidado de la Salud Integral (CIH; 2013), la comunicación pasivo-agresiva es la expresión de sentimientos agresivos de una manera indirecta por medio de una resistencia pasiva. En ese sentido, cobra relevancia el contraste.

En relación con la segunda parte del diseño de intervención, se tomaron como referencia distintos autores para poder así elegir las estrategias de comunicación asertiva que se ajusten más al contexto de los participantes. En ese sentido, se utilizaron las siguientes tres estrategias: Preguntar activamente la opinión de otros, el feedback positivo y la estrategia de disco rayado (García Leal et al., 2014; Ruiz, 2009 Reolid, 2015; Torres, 2018). A continuación, se ahondará más en cada una de ellas.

Respecto a la primera estrategia, esta se centra en preguntar activamente sobre una idea o la opinión que otros puedan tener sobre tu propia idea. Ello puede contribuir en una comunicación más fluida al recibir información adecuadamente del receptor y facilitar la expresión del mensaje como locutor ya que se considera el contexto (García Leal et al.; Ruiz, 2009). Así, por ejemplo, se puede preguntar: *¿Qué piensas que se debería hacer en esta situación? o ¿Qué piensas de lo que propongo?* En relación con la segunda estrategia, ella se centra en la retroalimentación a otros en base a tres puntos: refuerzo de puntos positivos, presentar la dificultad a trabajar y, por último, expresar el aprecio hacia el trabajo ya realizado al momento (Reolid, 2015). Un ejemplo para considerar sería la retroalimentación como “Gracias por tu trabajo realizado respecto a... Pero debes tener en cuenta que... Recuerda que considero que tienes gran potencial para...”. El feedback positivo así logra mantener un ambiente satisfactorio al expresar mensaje completo a expresar y no concentrarse, por ejemplo, en solo un aspecto, como el negativo, que puede tener consecuencias como la desmotivación (Reolid, 2015; Torres, 2018). Por último, sobre la tercera estrategia del disco rayado, ella implica la repetición de un mismo mensaje para lograr que el receptor tenga en claro lo que se trata de comunicar de manera adecuada (García Leal et al., 2014). Es una estrategia que se puede realizar externa e internamente para dejar en claro el mensaje a transmitir en práctica o mentalmente para que luego sea en práctica. Para presentar las estrategias se decidió utilizar un PPT y concretar la dinámica con la actividad en Wordwall anteriormente mencionada.

Por último, es importante mencionar que el tipo de liderazgo desplegado por el líder, que contribuyó en la ejecución exitosa del taller, era transformacional. El liderazgo transformacional tiene por fin el promover la generación de motivación intrínseca con el fin de lograr las metas del equipo. En esta línea, el liderazgo transformacional contribuye a la generación de una mayor unidad y mejor desempeño en el equipo (Ortiz, 2006). En ese sentido es que se halla la importancia de resaltar el rol del líder dentro del desarrollo de la intervención, en tanto este tipo de liderazgo se alinea con el objetivo de la intervención.

### ***Resultados obtenidos y reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia***

Respecto a los resultados de la intervención, a continuación, se presentarán dichos resultados cuantitativos y cualitativos de acuerdo con los objetivos específicos del taller planteados inicialmente. Posteriormente se realizarán ciertas reflexiones acerca de los hallazgos y temas surgidos durante la intervención y las consideraciones personales sobre la ejecución de este. Asimismo, los aprendizajes obtenidos, las recomendaciones que se brindarían en torno a ellos y, finalmente, el desarrollo individual de la competencia Interviene.

En esta línea, en primer lugar, los resultados del taller relacionados al primer objetivo específico, conocer la diferencia entre comunicación asertiva y no asertiva en el trabajo, el 50% cumplió con el indicador al momento de participar en la sección del taller de discusión de la definición. No obstante, es importante tener en consideración que debido a que para evaluar este objetivo se requería la participación de la mayoría del grupo, que sucedía por momentos, esto pudo haber perjudicado los resultados. Respecto al segundo objetivo específico, el 83.33% de los participantes aplicaron al menos dos estrategias de comunicación asertiva presentadas. Durante la indagación relacionada a sus conocimientos se evidenció la comprensión del contenido propuesto por el taller, por un lado, por la participación que lo evidenciaba, y, por otro lado, porque esta sección dio apertura a un espacio de reflexión y discusión sobre otros momentos en donde se podría aplicar las estrategias de comunicación asertiva posterior al taller. Se realizaron preguntas como: en una situación donde la relación es profesor – alumno, hay momentos donde el hacer preguntas activas de “¿entendí bien tal tema?” da la impresión al profesor de que posiblemente uno no estuviese prestando atención, en ese caso ¿qué se haría? En esta pregunta, por ejemplo, dio cuenta que no todas las personas en el contexto laboral o académico van a comunicarse asertivamente, pero es una situación con la que uno tiene que lidiar. Se reiteró así la funcionalidad de la comunicación asertiva. Asimismo, al surgir la reflexión en torno a la comunicación en el equipo, si era asertiva o no asertiva, y qué se podría hacer para mejorarla, se llegó al consenso de que se intentaba que sea asertiva solo que no se conocía adecuadamente cómo llegar a ello.

Sobre las reflexiones surgidas respecto a la intervención, una idea gira en torno a las distintas temáticas a trabajar, que fueron motivación, comunicación y organización, halladas durante la fase de indagación que permitieron visualizar cómo estas afectan en un contexto organizacional a los trabajadores. En estos escenarios de la vida cotidiana es importante el rol del psicólogo desde su posición en tanto puede sugerir distintas maneras de lidiar con estas problemáticas a través de intervenciones para contribuir a su contexto. Asimismo, una segunda idea surgida es el impacto del rol del otro en el contexto laboral previo, durante y posterior a la ejecución de la intervención. El otro en este caso el ser cualquier persona y/o entidad que esté involucrada en la causa y consecuencia de la problemática. Debido a que el ambiente laboral en cualquier institución es cambiante, como psicólogo uno tiene que ejercer una visión holística de los actores en el contexto en tanto a que ellos afectan las problemáticas y las soluciones. En este caso entonces es necesario que tanto los practicantes como la facilitadora lo contemplen para facilitar la inserción al mundo laboral. Finalmente, se considera la intervención como una herramienta que contribuyó efectivamente al fomento de la reflexión de los temas que se necesitan trabajar y una acción positiva para el cambio en la manera que los trabajadores se comunican.

Respecto a las consideraciones en torno a la ejecución de la intervención, una de las primeras consideraciones surgidas fue la importancia de que el diseño de la intervención fuera ajustada a la población. En este caso, se considera que fue adecuado ya que se mostró participación de los asistentes y logró el mantenimiento de su atención sostenida. Asimismo, sobre la realización de intervenciones, en particular talleres, se considera la necesidad de la apertura de espacios de conversación designados que tengan comentarios o preguntas preestablecidas por parte de los facilitadores. El motivo recae en que estos espacios no solo promueven la participación de los asistentes, sino que también apertura la reflexión y pueden ser indicadores de la comprensión del contenido del taller por parte de los participantes.

En relación con los aprendizajes obtenidos, en primera instancia es la necesidad de que la información que se provee en los talleres tenga facilidad de entendimiento. En esta línea, por ejemplo, es recomendable brindar a los participantes soluciones y estrategias que puedan aplicarse durante el taller como práctica y en situaciones de su vida cotidiana. Este aprendizaje surgió de la reflexión realizada al comienzo del taller, durante el planteamiento de este, y resurgió al final, dada la discusión y reflexión espontánea que surgió en los participantes. En ese sentido, el proponer ideas o estrategias que sean fácilmente aplicables en el ambiente de la población seleccionada, genera la autorreflexión de los propios participantes. Este es un aprendizaje que se tomará en consideración para futuras intervenciones. Otro aprendizaje

surgido durante el proceso de la realización del taller fue la necesidad de continuar con la promoción por medio de talleres del desarrollo de habilidades blandas desde el rol del psicólogo en organizaciones. Los talleres impactan de una manera muy significativa el desempeño y el ambiente laboral, el cual se tiene como acompañante todos los días durante la vida diaria de un adulto. En ese sentido, debería prevalecer este tipo de actividades cada cierto tiempo en toda organización para fortalecer poco a poco habilidades blandas a lo largo del tiempo y generar mejores profesionales.

Al considerar todo lo anteriormente mencionado, se percibe que desde el rol de psicóloga que interviene se aprendió a contemplar adecuadamente las características de la población para el diseño de una. En este caso, debido a que la población era principalmente practicantes de psicología, si bien se presentó la necesidad de trabajar en la temática de comunicación asertiva, era necesario considerar en el planteamiento de la intervención aprendizajes previos del concepto de la comunicación, en tanto es un tema visto durante la carrera. De este modo, por ejemplo, la intervención en este caso se centró en profundizar sobre la definición de comunicación asertiva y estrategias utilizables para reforzar dicha comunicación debido a que ahonda más en la solución al problema y refuerza aprendizajes previos de la comunicación en general. En ese sentido, se aprendió a identificar adecuadamente las necesidades del grupo en particular, lo cual se evidenció en su participación durante la intervención, y es el elemento más importante del proceso entero.

## **Competencia Evalúa**

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

En relación con la competencia evalúa, a pesar de que la evaluación no se desarrolló durante el tiempo de las prácticas, si se realizó el diseño del plan de evaluación. Este se desarrolló con el fin de poder establecer las pautas de un proceso replicable y con indicadores claros para la organización, de modo que futuros grupos de practicantes puedan beneficiarse al igual que la organización. De este modo, se establece un modelo de intervención que se puede usar como referencia, para este constructo u otro que sea necesario intervenir en la organización tras realizar los cambios pertinentes, ya que es aplicable para el contexto. De manera concreta, el diseño del plan de evaluación busca poder identificar los aprendizajes de los practicantes y evaluar el potencial impacto del taller en su conducta. En ese sentido, se comenzó la elaboración del plan al tomar en cuenta lo hallado cuando se realizó el árbol de problemas y objetivos en base a los encontrados en la realización de la indagación inicial descrita en el apartado anterior.

Para poder iniciar el planteamiento de los indicadores que evaluarán la efectividad de la intervención, se comenzó con la revisión del árbol de problemas que permitió tener en cuenta la causa de la problemática que se pretendía trabajar. Como herramienta para el diseño se utilizó un marco lógico dado que facilitaría el entendimiento del proceso evaluativo a desarrollar (para más información, véase el apéndice C). En esa línea, el propósito de la intervención planteó, dado que la problemática hallada en el árbol era la pobre percepción del ambiente laboral de los practicantes, que se mejore dicha percepción. Así, se elaboró un indicador que evalúe el porcentaje de los participantes en la intervención que mejoran su percepción del ambiente laboral después de 3 meses. Respecto al resultado que se contemplaba lograr para llegar al propósito, este era mejorar el estilo de comunicación asertivo del equipo en el ambiente laboral, en tanto la causa de la problemática era el estilo de comunicación inadecuado del equipo. Por consiguiente, el indicador propuesto para evaluar era el porcentaje de los participantes en la intervención mejoran su comunicación asertiva en el ambiente laboral con el equipo de R & S.

Al tomar en consideración que como finalidad se buscaba el cumplimiento de tal resultado, tras la revisión de potenciales actividades a trabajar derivadas de las causas indirectas del árbol de problemas, se planteó como objetivo general de la actividad que los practicantes adquieran estrategias para la comunicación asertiva entre los miembros del equipo. Esto en tanto que el árbol de problemas describía un desconocimiento de ellas al igual que su viabilidad y pertinencia para el contexto de los practicantes. De este modo, se planteó como indicador el

porcentaje de los participantes que reportan conocer y auto reflexionar sobre qué estrategias adquirieron para utilizar y comunicarse asertivamente en el equipo. Con ello establecido, finalmente se propusieron las acciones para cumplir el objetivo de la actividad. Se plantearon dos: que el equipo de R & S conozcan la diferencia entre comunicación asertiva y no asertiva y que el equipo de R & S conozcan las estrategias a utilizar de comunicación asertiva. De esta manera, estos eran los objetivos para evaluar durante y posterior a la intervención. Los indicadores para cada una de las acciones eran los siguientes: para la primera acción, evaluar el porcentaje de los participantes que asistieron al taller que sabían qué es comunicación asertiva y qué no es en situaciones planteadas. En relación con la segunda acción, se planteaba evaluar el porcentaje de los participantes que asistieron al taller que conocían al menos dos estrategias de comunicación asertiva que pueden utilizar. De esta forma, se estableció la matriz de marco lógico a medida que se hacía revisión del árbol de problemas y objetivos.

### ***Reseña teórica***

La evaluación en una intervención organizacional es la manera en la cual se pretende indagar sobre los resultados obtenidos de la intervención, con el fin de mejorar de forma sistemática el proceso de la empresa que fue intervenida (Peine, 2019; Vidal, 2004). En ese sentido, se puede lograr potenciar el uso de los recursos disponibles y las personas que forman parte de la intervención. Asimismo, de creerlo pertinente, quien interviene puede cambiar algunos aspectos de la intervención con el fin de maximizar su efectividad a largo plazo (Peine, 2019). En este caso en particular el diseño del plan de evaluación puede permitir verificar la efectividad de la intervención para validarla en un futuro uso. Del mismo modo, dejar en claro cuáles son los objetivos de la intervención y que posteriormente se pueda realizar con mayor facilidad posibles cambios de creerlos necesarios por parte de la organización. En esta línea, se puede evidenciar la pertinencia de la realización de la evaluación.

Con el fin de realizar la evaluación de la intervención realizada, se planteó un plan de evaluación. Para ello se utilizó como instrumento el marco lógico. Este es una herramienta para poder facilitar la realización del diseño, ejecución y posterior evaluación de un proyecto o intervención en este caso (ILPES, 2003; Ortegón et al., 2015). La composición de un marco lógico tiende a graficarse de manera que se pueda visualizar el plan a realizar. Por ello, como lo describe Ortegón et al. (2015), para realizar un marco lógico se crea un cuadro con cuatro columnas cuyos encabezados son: jerarquía de objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos. En primer lugar, los objetivos establecen qué se pretende alcanzar en corto, mediano y largo plazo en la intervención. En segundo lugar, los indicadores presentan qué es lo que determinará el progreso del logro de dicho objetivo. En tercer lugar, los medios de verificación

son las fuentes o herramientas de recolección de información planteadas que podrán validar que se cumplió el objetivo. Y, finalmente, los supuestos suponen los condicionales que se deben cumplir para confirmar que los riesgos identificados que pueden perjudicar el cumplimiento del objetivo no se manifestaron.

Respecto a las filas, que son los niveles de la jerarquía de objetivos, se contemplan las siguientes: el fin, el propósito, los resultados y las actividades de la intervención (ILPES, 2003; Ortegón et al., 2015). En primer lugar, el fin responde a la pregunta de por qué es importante la intervención para el contexto y las personas a beneficiar a largo plazo. En segundo lugar, el propósito responde a cómo se pretende que la intervención afecte directamente a los beneficiarios de la intervención a mediano plazo, en este caso los practicantes. En tercer lugar, los resultados, o componentes, responde a la pregunta de qué se tiene que lograr para que el propósito se realice a mediano plazo. Y, por último, las actividades son las acciones a corto plazo que se realizarán para cumplir con los resultados objetivo. Sin embargo, cabe mencionar que de acuerdo con el modelo de marco lógico también se puede agregar una columna de metas, o realizar un cuadro aparte con ellas, para evaluar si se cumplen los indicadores al establecerse un progreso específico para que se cumpla el objetivo final (Ortegón et al., 2005). Es así como se diseñó el plan de evaluación para evaluar a lo largo del tiempo la eficacia de la intervención realizada.

#### ***Resultados obtenidos y reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia***

En relación con los resultados del plan de evaluación, a continuación, se presentarán primero que se esperaba de los resultados de haber llevado a cabo el plan tomando en consideración la meta y los medios de verificación. En ese sentido, se presentarán primero los resultados esperados en línea a la jerarquía de objetivos: en primer lugar, el nivel de propósito, en segundo lugar, el nivel de resultado, en tercer lugar, el nivel de actividad y, finalmente, el nivel de las acciones. Luego de ello, se presentarán las reflexiones en torno al plan de evaluación, las consideraciones a tener en cuenta, los aprendizajes surgidos de la experiencia y, por último, un comentario de cierre del desarrollo de la competencia evalúa.

Respecto a los resultados esperados, en relación con el nivel de propósito anteriormente planteado, se esperaba como meta que al menos 50% de los participantes en la intervención mejoren su percepción del ambiente laboral después de 3 meses. En ese sentido, como medios de verificación se propuso, en primer lugar, un focus group tres meses después de la intervención con los integrantes del equipo R & S y, en segundo lugar, una escala de percepción del ambiente laboral. Esto permite tener una mirada cualitativa y cuantitativa de la efectividad

de la intervención a largo plazo desde la perspectiva de los participantes. En ese sentido, este resultado daría cuenta del impacto generado por la intervención dentro de la organización.

En torno al nivel de resultado, se planteó como meta que 60% de los participantes en la intervención mejorarían su comunicación asertiva en el ambiente laboral con el equipo de R & S. Como medios de verificación se propuso primero un focus group un mes posterior a la intervención con los integrantes del equipo de R & S. Asimismo, entrevistas individuales a los integrantes del equipo de R & S por medio de una guía de entrevista. Y, finalmente, utilizar una guía de observación para la facilitadora de la intervención y para el líder de equipo para que los practicantes sean evaluados durante el mes posterior a la intervención. Por un lado, esto permite que se pueda vislumbrar de manera cualitativa si es que los participantes describen y perciben que su estilo de comunicación ha cambiado de manera positiva. Por otro lado, con la observación, permite verificar por un medio externo, en este caso el líder y la facilitadora, si efectivamente se muestra un cambio en la comunicación del equipo. Así, se puede asegurar la validez de los resultados. De lograr el resultado, se evidenciaría la influencia directa en la conducta de los participantes de la intervención que potencialmente puede generar un impacto mayor más adelante.

En relación con el nivel de actividad, se elaboró como meta que el 70% de los integrantes del equipo de R & S adquieran estrategias de comunicación asertiva para utilizar entre los miembros del equipo. Los medios de verificación propuestos consideraron, en primera instancia, un focus group dos semanas posteriores a la intervención con los integrantes del equipo R & S. En segunda instancia, el reporte de los resultados de las acciones de la actividad y, por último, entrevistas individuales con los integrantes del equipo a manera de auto reportes de su conocimiento y reflexión sobre su estilo de comunicación asertiva. Se tomó en cuenta los medios anteriormente mencionados en tanto que, ya que lo que se espera es la adquisición de las estrategias, se desea que los participantes para este momento conozcan las estrategias y reflexionen sobre cómo se comunican diariamente. Esto con el fin de que puedan reflexionar sobre las distintas formas en que estas estrategias puedan potenciar su comunicación en contextos organizacionales.

Finalmente, en torno al nivel de las acciones, la meta elaborada propuso que 70% de los integrantes del equipo de R & S conocen la diferencia entre la comunicación asertiva y no asertiva. Respecto a los medios de verificación en este caso era la lista de asistentes al taller y la lista de asistentes que participaron en el taller. Con relación a la segunda acción, se tenía como meta que 70% de los integrantes del equipo de R & S conozcan las estrategias de comunicación asertiva (disco rayado, preguntar activamente y feedback positivo mencionadas

anteriormente) que pueden utilizar en situaciones laborales. Para verificar dichos resultados, se tomó en cuenta la lista de asistentes al taller y la plataforma virtual Wordwall junto con la lista de asistentes que participaron en la actividad de la plataforma. Para las acciones, la evaluación se llevó a cabo durante la intervención como ya se ha mencionado anteriormente en el apartado de intervención. En este caso, se deseaba evaluar el conocimiento de los participantes dado que desde aquí comienza el proceso reflexivo sobre su propia comunicación. Estas acciones serían de este modo el punto de inicio para fomentar la comunicación asertiva en el equipo.

Durante la realización del plan de evaluación surgieron varias consideraciones en torno a la viabilidad e importancia de ciertos indicadores. En particular ellas pueden ser resumidas en la importancia de reflexionar ante elegir adecuadamente el método para evaluar la intervención al tener en cuenta el contexto del centro de prácticas y del equipo. En este caso, se tuvo que contemplar el menor tiempo posible para la realización del plan de evaluación, pero sin perjudicar su eficacia al momento de realizarlo, ya que los participantes eran practicantes que en poco tiempo iban a terminar su periodo de prácticas. Sin esta consideración, a pesar de que se haya planteado el plan adecuadamente y se ejecute, los resultados finales del plan de evaluación serían perjudicados.

Respecto a la importancia de la evaluación, se encuentra como reflexión el papel de la evaluación para la réplica posterior de la intervención en la consultora. La comunicación como tema trabajado tiene el potencial de poder resurgir como problemática en cualquier institución. Sin embargo, en esta situación en donde el grupo intervenido son practicantes puede ser más aún prevalente ya que es probablemente la primera vez que se comunican en un ambiente profesional. En ese sentido, el realizar este diseño impacta directamente en conocer si la intervención tuvo resultados positivos y, de tenerlos, le da la oportunidad a la organización de poder tener esa herramienta a su disposición.

Entre las consideraciones, se planteó que, si se realiza un plan de evaluación, es necesario que se tenga la cooperación completa de la empresa para tener tiempos designados en donde se completaría dicha evaluación. Por ejemplo, al ejecutarla con otras evaluaciones que se realicen en la semana. De este modo se obtendrían los resultados de un mejor modo al fomentar la cooperación de los participantes y evitar que posiblemente se cruce con otras tareas que se tienen que realizar. Del mismo modo, se propone que si se encuentra la necesidad de cambiar algún medio de verificación se realice ya que, como se indicó anteriormente, pueden suceder imprevistos con los participantes, con las herramientas, su ejecución, entre otros. En particular si el plan de evaluación es realizado de forma virtual, como se plantea en este caso ya que las prácticas fueron virtuales.

En cuanto a los aprendizajes, se encuentra la necesidad realizar un buen diseño de plan de evaluación. Desde el rol del psicólogo, el adecuado ejercicio de la competencia de evaluación impacta su aprendizaje, comprensión y futuro dominio, en tanto que el evaluar y monitorear las intervenciones permiten un continuo ciclo de aprendizaje para la habilidad evaluativa del psicólogo. Asimismo, esto es debido a que el evaluar un proceso realizado, como por ejemplo una intervención, permite hallar limitaciones, corregir potenciales errores y analizar distintas situaciones para poder así accionar y realizar los cambios necesarios de tal manera en que se pueda lograr una intervención exitosa y replicable. En ese sentido es que el desempeño del psicólogo de la competencia influirá en su ejercicio como profesional. Del mismo modo, otro aprendizaje, es la necesidad de tomar la debida importancia y cautela con el proceso en sí. Más allá de las consecuencias más claras como el que no se avance en la solución de la problemática existente, que impacta directamente a los actores involucrados, esto impacta de la misma forma a la calidad del ejercicio profesional del psicólogo, que pueden tener ramificaciones que incluso afecten al ejercicio ético de la carrera.

Por lo mencionado anteriormente, el planteamiento del plan de evaluación ha contribuido a un mejor entendimiento de la competencia evalúa desde el desarrollo del diseño. En particular porque, si bien no se llevó a cabo, si permitió tener que reflexionar continuamente en qué consideraciones hay que tener en cuenta para la ejecución de este en una empresa en particular. Hay que tomar en cuenta que la evaluación es un proceso importante ya que da cuenta de la efectividad de la intervención y si tal vez hay que modificar algún aspecto de esta para que sea replicable y sostenible. Del mismo modo, da cuenta de que efectivamente hubo un impacto en la empresa y contribuyó a la solución de su necesidad lo cual como profesional es parte de nuestro deber. En ese sentido, la evaluación tiene que ser realizada responsable y éticamente si uno reflexiona sobre las repercusiones de una intervención adecuadamente implementada y replicable para la posteridad de la empresa y sus trabajadores.

## Conclusiones

El presente documento tiene por objetivo evidenciar como, a lo largo del curso de desempeño profesional, a través de las prácticas preprofesionales, se ha logrado evidenciar que se han desarrollado las competencias del psicólogo que pretendía la carrera: diagnosticar, intervenir y evaluar. En ese sentido, a continuación, se expondrán las conclusiones a las que se ha llegado tras esta experiencia, primero, centradas a las competencias y, segundo, enfocadas en general a los aprendizajes adquiridos como psicóloga profesional.

En relación con la competencia diagnóstica, se considera que existe un mejor entendimiento de la competencia de manera práctica en el contexto organizacional generando así una mayor apreciación por los distintos contextos laborales existentes. Al ser el diagnóstico una herramienta que brinda una visión más profunda de las necesidades de las personas o entidades, esta resulta de importancia para el psicólogo debido a que permite develar la situación concreta para que pueda accionar adecuadamente de forma profesional. Esta conclusión se mostró evidente en la manera que el diagnóstico influyó en la dinámica de la capacitación de la consultora al mostrar sus puntos fuertes y a mejorar, finalmente fomentando el desarrollo del colaborador en el trabajo.

Con respecto a la competencia de intervención, esta experiencia brindó a la autora la oportunidad de poder revisar y potenciar sus habilidades para diseñar y realizar una intervención centrada en las necesidades de la población elegida, al tener en cuenta el contexto y las consideraciones éticas pertinentes. Asimismo, también la experiencia permitió que la autora se desarrolle con los participantes a partir de un aprendizaje compartido y continuo, incluso posterior al mismo taller, y que se experimentó en otros talleres asistidos. En ese sentido, fue una experiencia única y enriquecedora que sería óptima replicar en el centro de prácticas desde otros practicantes y, posteriormente, se pueda realizar en un futuro cercano de la autora.

Referente a la competencia evalúa, el aprendizaje más valioso tras realizar el proceso de planificar cómo se daría la evaluación de la intervención, fue la necesidad de que en la vida profesional se fomente el proceso en todo contexto intervenido. El proceso de evaluación es un potenciador de aprendizajes que puede tener un psicólogo a lo largo de su vida profesional dado que evidencia la efectividad e impacto del resto de las competencias ejecutadas, diagnóstica e interviene, al igual que la misma competencia evalúa. Al fomentar este proceso como psicólogos en su práctica, se puede mejorar el desarrollo y desempeño como profesionales de

la psicología al dejar en evidencia con sus resultados cuales son las limitaciones y logros del ejercicio profesional.

Como conclusiones generales tras esta experiencia se pueden definir tres principales. En primer lugar, una observación inicial desde el trabajo en particular que se realizó en R & S, y que se puede ver a lo largo de las actividades de las tres competencias, fue su impacto. Se ha llegado a la conclusión de que, por un lado, se encuentra el impacto directo como psicólogos cuando se realizan actividades mucho más cercanas a las competencias que afectan la conducta y finalmente el bienestar de los trabajadores a los que se acompaña. Por otro lado, se encuentra el impacto más distante económico, social y de salud en cargos como el realizado. Al ser psicólogos organizacionales se trabaja directamente con personas impactadas directamente por las decisiones que uno toma, y pone al psicólogo en una posición de poder que requiere toma de responsabilidad. En ese sentido, se aprendió la valía del psicólogo en el contexto esté donde esté.

En segundo lugar, se encontró el rol inesperado del liderazgo dentro del contexto donde se accionó. Si bien el liderazgo en cualquier contexto para donde se ejerzan las competencias es importante ya que afecta a las personas, en este caso el liderazgo tuvo un rol protagónico para la ejecución de las actividades. En el supuesto que el liderazgo haya sido más rígido en donde no se le permitiera al practicante actividades fuera de lo planteado por el mismo centro de prácticas, la experiencia adquirida no hubiera sido la misma enriquecedora. En ese sentido, se aprendió que es necesario contemplar estos escenarios para poder ejercer de la mejor manera la práctica de la psicología en base a las limitaciones del contexto.

Por último, en tercer lugar, se halla el aprendizaje en torno al dominio de las competencias. A pesar de que recién se está comenzando a practicar lo estudiado en estos años, se aprendió que es necesario estar en constante práctica y actualización de los conocimientos en torno a las competencias. Al lograr el dominio de las competencias se aumenta la posibilidad de tener flexibilidad y adaptarse rápidamente a los distintos contextos en los que uno estará trabajando como profesional. Así se irá anticipando situaciones en donde posiblemente el proceso repentinamente tenga dificultades o, al contrario, se permita el ejercicio libre de las decisiones como profesional, y actuar en base a ellas. Las personas cuentan con que el ejercicio del psicólogo se dé de la mejor manera y como profesionales que se están desarrollando también se debería tener la misma expectativa interna.

## Referencias

- Arteaga, S. A. (2016). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. *Boletín informativo CEI*, 1(33).
- Alles, M. (2011). *Desarrollo del talento humano*. Ediciones Granica, S.A.
- Alles, M. (2017). *Elija al mejor: la entrevista en selección de personas. La entrevista por competencias*. Granica S.A. Editorial
- Center of Integrated Healthcare (CIH). (2013). *Assertive Communication*. [Documento de trabajo].
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El Capital Humano de la Organización*. México D.F.: McGraw-Hill
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano* (4ª ed.). Editorial Pearson Education.
- Elizondo, M. (1990). *Asertividad y escucha activa en el ámbito académico*. México: Trillas, Universidad Virtual, ITESM.
- García, C., Gago, M.L., López, S. & Ruiz, E. (2014). *Formación y orientación laboral. Transversal* (1era ed.). McGraw-Hill/Interamericana de España. [https://mhe.es/cf/c\\_transversales/8448191617/archivos/recursos.html?tipo=3](https://mhe.es/cf/c_transversales/8448191617/archivos/recursos.html?tipo=3)
- García, J. M. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribuciones a la economía*, (2011-12), 5-23. <https://ideas.repec.org/a/erv/contri/y2011i2011-125.html>
- Guiñazú, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. *Invenio*, 7(12), 103-116. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87701209>
- ILPES (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social). (2003). *Bases conceptuales para el ciclo de cursos sobre gerencia de proyectos y programas. Serie Manuales 24*. CEPAL
- Kirkpatrick, D. (2006). *Evaluating Training Programs* (3era ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Krieger, M. (2001). Capítulo 11. Diagnóstico Organizacional. En Krieger, M., *Sociología de las Organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional* (pp.427-491). Prentice Hall. <https://bivir.uacj.mx/Reserva/Documentos/rva200577.pdf>
- Lesmes, A. K., Barrientos, E. J., & Cordero, M. C. (2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial?. *AiBi revista de investigación, administración e ingeniería*, 8(1), 147 - 153. <https://doi.org/10.15649/2346030X.757>

- Llacuna, J. & Pujol, L. (2004). *La conducta asertiva como habilidad social* (1era ed.). Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo y Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España [https://www.insst.es/documents/94886/326775/ntp\\_667.pdf/0c56eb86-4771-4545-adab-59bd972cce41](https://www.insst.es/documents/94886/326775/ntp_667.pdf/0c56eb86-4771-4545-adab-59bd972cce41)
- Martínez, R. & Fernández, A. (2008). *Árbol de Problema y áreas de intervención*. CEPAL.
- Ortegón, E., Pacheco, J. & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Serie Manuales - CEPAL No. 42*. Repositorio digital Comisión Económica para América Latina y el Caribe
- Parra, C. & Rodríguez, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas. *Revista de investigación, desarrollo e innovación*, 6(2), 131-143. <http://dx.doi.org/10.19053/20278306.4602>
- Peine, S. (2019). *Manual de Diseño e Intervención Organizacional. Serie Creación n°54*. Centro de Investigación en Educación Superior CIES - USS.
- Pérez, G., Pineda, U., & Arango, M. D. (2011). La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa. *Revista virtual universidad católica del norte*, (33), 1-22. <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194218961006.pdf>
- Reolid, V. (2015). *Propuesta de un programa de intervención para la mejora de habilidades sociales en adolescentes* (Tesis de maestría; Universidad Jaume I) [https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/142985/TFM\\_2014\\_reolidV.pdf?sequence](https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/142985/TFM_2014_reolidV.pdf?sequence)
- Robbins, S. (2010). *Comportamiento Organizacional* (10ma ed). Editorial Pearson Educación.
- Ruiz, A. (2009). *Las técnicas asertivas en el proceso de comunicación interna de las organizaciones* (Tesis de licenciatura; Universidad de San Carlos de Guatemala) [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16\\_0705.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0705.pdf)
- Torres, F. (2018). *Taller de habilidades de comunicación asertiva para líderes* (Tesis de maestría; Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente) <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/5170/+Taller+de+habilidades+de+comunicaci%F3n+asertiva+para+l%EDderes.pdf?sequence=2>
- Vanegas, Y., Torres, L. & Pataquiva, J. (2018). *Protocolo de entrevista inicial para proceso de selección de personal* (Tesis de pregrado; Universidad Cooperativa de Colombia). Repositorio Institucional Universidad Cooperativa de Colombia. <http://hdl.handle.net/20.500.12494/6440>
- Vega, A. (2021). *Diferencias en la percepción de los procesos de selección de candidatos-as postulantes a empresas en Chile según variables demográficas y de contexto* (Tesis de

maestría; Pontificia Universidad Católica de Chile). Repositorio UC.  
<https://repositorio.uc.cl/handle/11534/63108>

Vidal, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. (2da ed.). Ecoe Ediciones.





Apéndices  
Anexo A: Árbol de problemas y objetivos

Figura 1  
Árbol de problemas



**Figura 2**  
Árbol de objetivos



### Apéndice B: Guía metodológica

DATOS INFORMATIVOS			
<b>PONENTE(S)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lucia Boza</li> </ul>		
<b>FACILITADORES(AS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lucia Boza</li> </ul>	<b>MODALIDAD:</b>	Virtual (x ) Presencial ( )
<b>DIRIGIDO A</b>	<b>TIPO DE ACTIVIDAD</b>	<b>PLATAFORMA</b>	<b>DURACIÓN</b>
Equipo de R&S	Taller (x ) Webinar ( )	Google Meet	45 minutos

SECUENCIA DIDÁCTICA
<b>OBJETIVO:</b> Adquisición de estrategias para la comunicación asertiva laboral entre los miembros del equipo de reclutamiento y selección
<b>RECURSOS:</b> Google Meet, presentación de PPT realizada por la ponente, dos videos y una aplicación (Wordwall)
<b>INICIO</b>

Se dará un tiempo de tolerancia de 5 minutos y se dará inicio a la sesión con una breve bienvenida y presentación de la sesión donde se presentará brevemente la temática por 1 minuto. Luego, se dará inicio a la primera actividad de la primera sección titulada **¿Qué es la comunicación asertiva?** donde se presentará un video de la plataforma Youtube 2 minutos [Link: <https://youtu.be/kekCHHOCIO8>] estableciendo como no es la comunicación asertiva, mostrando otro tipo, para generar discusión posteriormente sobre cómo se describiría ese tipo de comunicación para dar a pie a la definición de la temática principal. Finalmente, se pasará un video de la plataforma Youtube para ejemplificar la comunicación asertiva [Link: <https://youtu.be/itBLSKocD4o>].

### **Guión:**

Buenos días, bienvenidos a todos al presente taller. Antes de dar inicio a la presentación, establecer que en esta dinámica habrán momentos seleccionados donde se les pedirá participación por lo que por favor levantar la mano virtual con la que cuentan y estar atentos. Del mismo modo tener cuidado con el micrófono durante la ponencia para evitar interrupciones y tener un taller más agradable.

En esta ocasión tengo el agrado de presentarles el Taller “Él dijo, ella dijo: ¿cómo me expreso mejor?”, el cual tiene como tema central la comunicación asertiva y como se da por parte del presente equipo de la consultora.

### **Actividad introductoria: YOUTUBE**

Para comenzar, necesitamos entender qué es la comunicación asertiva, para ello les estaré pasando un video inicialmente y luego hablaremos un poco acerca de él así que atentos.

### **[SE VISUALIZA EL VIDEO 1]**

Ahora que hemos visto el video, hay que hablar un poco más de él. Todos hemos visto el personaje principal, Sheldon, que se está comunicando con el resto de sus amigos relacionado a un proyecto que está haciendo. Hablemos un poco de cómo es que comunicó sus ideas al resto.

Preguntas para generar discusión:

- ¿Cómo piensas que se comunicó Sheldon?
- ¿Por qué?

*Tras generar discusión*

Efectivamente, se podría decir que la comunicación de Sheldon es más pasivo-agresiva o totalmente agresiva, lo que causa como ven descontento en sus compañeros de equipo. Y no es que Sheldon está tratando de dar un mensaje que sea negativo. Su mensaje principal es que, a su parecer, hay otras acciones que pueden mejorar cómo se ejecuta su proyecto y

quiere presentar sus ideas o sugerencias. Sin embargo, la manera en que lo dice, el cómo lo expresa, genera sentimientos negativos de los otros lo que hace que su mensaje inicial se pierda. Esto al agregar cierto lenguaje y tonalidad que suena despectivo. Finalmente, causa que su ambiente sea incómodo y de fastidio generalizado.

Teniendo esto en cuenta **[se presenta el slide de definición de Comunicación Asertiva]** la comunicación asertiva toma en cuenta estos aspectos de expresión, por ende, su definición es casi contrapuesta a la comunicación que mantiene Sheldon. La comunicación asertiva tiene dos elementos: la habilidad adecuada de expresión del mensaje, es decir, lo que es comunicación no verbal, tonalidad, expresión etc.; y la comunicación total del mensaje; es decir, el que uno sepa claramente qué es lo que desea comunicar y lo comunique en su totalidad. Por ende, es la habilidad de expresar pensamientos, sentimientos y percepciones, de elegir adecuadamente cómo reaccionar y hablar cuando es apropiado.

Tomando en cuenta ello, se puede notar como en el caso de Sheldon, sabía cuál era su mensaje principal solamente que no lo expresó en su totalidad y lo hizo de una manera inadecuada en un momento inadecuado, ya que Leonard seguía explicando sus ideas. Más adelante, tocaremos en más detalle el cómo se puede expresar uno de una mejor manera y comunicar en su totalidad el mensaje, sobre el último elemento de saber cuándo es apropiado comunicar en esa ocasión no se ahondará ya que es un tema mucho más complejo y amplio ya que implica habilidades sociales.

A continuación, presentaré un ejemplo de Comunicación asertiva para que quede en claro que es.

**[SE VISUALIZA EL VIDEO 2]**

**DESARROLLO**



- *La ponente brinda información sobre distintos tipos de estrategias de comunicación asertiva que pueden utilizar principalmente en el ambiente laboral.*
- *La ponente comparte el PPT:*

*Tres estrategias a mencionar:*

- *PREGUNTAR ACTIVAMENTE LA OPINIÓN DE OTROS*
- *FEEDBACK POSITIVO*
- *DISCO RAYADO*

- *Duración aproximada de 8 minutos*

### **Guión:**

La pregunta ahora es ¿cómo logro expresarme mejor cuando me comunico? porque no es solo saber qué es la comunicación asertiva sino también cómo la puedo ejecutar en el día a día. Bien **[Se presenta el slide con estrategias]** aquí he recopilado tres estrategias fáciles de ejecutar y recordar estén donde estén y que pueden practicar por su cuenta cuando la ocasión lo permita, pero en particular en su ambiente laboral. Estas tres estrategias son: ***PREGUNTAR ACTIVAMENTE LA OPINIÓN DE OTROS, FEEDBACK POSITIVO y DISCO RAYADO.***

Sobre la primera estrategia, muchas veces ante distintas situaciones no nos queremos expresar o hacer preguntas, haya o no un espacio permitido para preguntar. Sin embargo, preguntar activamente sobre una idea o la opinión que otros puedan tener sobre tu propia idea puede contribuir en una comunicación más fluida y asertiva ya que con esta estrategia vas a recibir toda la información pertinente para saber exactamente qué es lo que quieres expresar y cómo, teniendo en cuenta el contexto. Así tu mensaje será recibido de manera clara. Del mismo modo, si es que aun no sabes cuál es tu mensaje y aun deseas más información, es una simple estrategia a mantener en discusiones abiertas cuando se realiza trabajo en equipo o en cualquier relación laboral, esto con el fin de mejorar tu eficacia al momento de realizar tu trabajo. Entonces por ejemplo se puede preguntar: *¿Qué piensas que se debería hacer en esta situación? o ¿Qué piensas de lo que propongo? o ¿Cómo sugieres que se podría reforzar este punto?*

Sobre la segunda estrategia, es una estrategia más formulaica que puedes mantener en tu cabeza cuando quieras brindar feedback a cualquier personas. Usualmente funciona más cuando hay una relación de líder-subordinado entre compañeros de trabajo, ya que aumentan las ocasiones en que se puede utilizar. Sin embargo, como somos psicólogos, se puede prestar en distintas ocasiones en donde tengamos que brindar nuestra evaluación de cómo se ejecutó cierta acción. La fórmula es la que se muestra en pantalla REFUERZO +

**DIFICULTAD + APRECIO.** Esto significa que para dar feedback positivo uno necesita comenzar con mencionar que se realizó adecuadamente o muy bien, luego mencionar los puntos de mejora o dificultades presentadas y por último dejar en claro que se aprecia su esfuerzo en la realización de la acción. Entonces por ejemplo sería “Gracias por tu entrega y tu disposición en... Pero debes tener especial cuidado con... Recuerda: Tienes un enorme talento para... y queremos que te sigas puliendo”. El feedback positivo lo que logra es nuevamente mantener un ambiente agradable y satisfactorio para todos los involucrados ya que contribuye a decir el mensaje completo y no concentrarse, por ejemplo, en solo un aspecto, como el negativo. Ayuda en situaciones donde no se sabe cómo expresar sugerencias para mejorar o cómo reportar una evaluación de manera oral sin posiblemente dañar las emociones de la otra persona y posiblemente desmotivarse, que es lo que no se desea últimamente en cualquier empleado.

Por último, sobre la estrategia del disco rayado, es una simple estrategia que implica la repetición de un mismo mensaje para lograr que el receptor tenga en claro lo que se trata de comunicar de manera adecuada. Esta estrategia es usualmente utilizada en práctica, sin embargo, también la pueden utilizar de manera interna para establecer exactamente qué y cómo quieren expresar un mensaje que no están seguros de cómo decir. Es una buena estrategia para practicar el elemento expresivo del mensaje y sus habilidades de comunicación. Así, si se encuentran en una situación donde necesitan expresarse con precisión, no tendrán dudas al hacerlo.

**CIERRE**

*Se realiza una actividad a través de la plataforma Wordwall, en la cual se plantea 1 actividad para evaluar lo que han aprendido en la sesión (<https://wordwall.net/es/resource/39633624>). Luego, se concluye la sesión con un breve speech de cierre y agradecimiento por la asistencia.*

**Guión:**

Ahora con la finalidad de que apliquen brevemente lo que acabamos de aprender, haremos una última dinámica. A continuación, podrán observar en la sección del chat un link el cual los enviará a un Wordwall. Dentro de ésta sólo deben realizar las indicaciones dadas. Luego de ello por favor, pongan sus nombres para saber quiénes participaron.

- Se les deja un tiempo para llenar el Wordwall (5 minutos)

Se espera que puedan usar las estrategias para beneficio ahora en la actualidad y en su futuro como profesionales, especialmente ya que nuestra profesión involucra una comunicación sumamente activa con otros. Espero que hayan disfrutado de este taller y les agradezco por su asistencia, hasta una próxima oportunidad.

## Apéndice C: Marco lógico

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN:</b> Contribuir en la generación de un ambiente laboral satisfactorio en el equipo de R & S de la consultora				
<b>PROPÓSITO:</b> El equipo de R & S de la consultora mejora su percepción del ambiente laboral	50% de los participantes en la intervención mejoran su percepción del ambiente laboral después de 3 meses	% de los participantes en la intervención reportan una mejora de cómo perciben el ambiente laboral	Focus group posterior a la intervención con los integrantes del equipo R & S  Escala de percepción del ambiente laboral	Los participantes de la intervención asisten y participan en el focus group.  Los participantes de la intervención llenan el cuestionario  Reporte del cuestionario de la Escala de percepción del ambiente laboral
<b>RESULTADO 1:</b> El equipo de R & S participantes en la intervención mejoran su comunicación asertiva en el ambiente laboral.	60% de los participantes en la intervención mejoran su comunicación asertiva en el ambiente laboral con el equipo de R & S	% de los participantes en la intervención reportan haber mejorado su comunicación asertiva en el ambiente laboral con el equipo de R & S	Focus group posterior a la intervención con los integrantes del equipo de R & S  Entrevistas individuales a los integrantes del equipo de R & S (Guía de entrevista)	Los participantes de la intervención asisten y participan en el focus group.  Los participantes de la intervención asisten y participan en las entrevistas individuales  El líder coopera en la

			Guía de observación (guía para facilitadora y para el líder de equipo)	observación de los integrantes del equipo de R & S
<b>ACTIVIDAD</b> Adquisición de estrategias para la comunicación asertiva laboral entre los miembros del equipo de reclutamiento y selección de una consultora	70% de los integrantes del equipo de R & S adquieren estrategias de comunicación asertiva para utilizar entre los miembros del equipo	% de los participantes que reportan conocer y autoreflexionar sobre qué estrategias adquirieron para utilizar y comunicarse asertivamente en el equipo	Focus group posterior a la intervención con los integrantes del equipo R & S  Reporte de los resultados de las acciones de la actividad 1  Entrevistas individuales a manera de autorreportes sobre su conocimiento y reflexión sobre su estilo de comunicación asertiva	
<b>ACCIÓN 1.1:</b> Equipo de R & S conocen la diferencia entre comunicación asertiva y no asertiva	70% de los integrantes del equipo de R & S conocen la diferencia entre la comunicación asertiva y no asertiva	% de los participantes que asistieron al taller que sepan qué es comunicación asertiva y qué no es (en situaciones planteadas)	Lista de asistentes al taller  Lista de asistentes que participaron en el taller	
<b>ACCIÓN 1.2:</b> Equipo de R & S conocen las estrategias a utilizar de comunicación asertiva	70% de los integrantes del equipo de R & S conocen las estrategias de comunicación asertiva que pueden utilizar en situaciones	% de los participantes que asistieron al taller que conocen al menos dos	Lista de asistentes al taller  Plataforma virtual Wordwall	

	laborales	estrategias de comunicación asertiva que pueden utilizar	Lista de asistentes que participaron en la actividad de Wordwall	
--	-----------	--	--	--

