

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



Informe de experiencia en el área de Atracción de Talento de una
empresa transnacional

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

Alejandra Armensi Rojas Durand

Asesor:

Ricardo Javier Navarro Fernández


Lima, 2024

INFORME DE SIMILITUD

Yo, Ricardo Javier Navarro Fernández, docente de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado “Informe de experiencia en el área de Atracción de Talento de una empresa transnacional”, del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) Alejandra Armensi Rojas Durand, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de **10%**. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el **28/08/2024**.
- 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, 28 de agosto del 2024

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Navarro Fernández, Ricardo Javier	
DNI: 44228531	Firma 
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7069-9780	

Agradecimientos

A mis padres, por siempre brindarme sus consejos y palabras de aliento para lograr mis metas.

A mi hermano, por creer en mí e impulsarme a seguir creciendo en lo personal y profesional.

A mi asesor de prácticas, por su paciencia, su constante soporte y guía en todo este proceso.

A mi centro de prácticas, gracias por las oportunidades, los retos y todo el aprendizaje.



Resumen

El presente informe tiene como objetivo exponer los aprendizajes adquiridos para la evidencia del logro de las competencias requeridas como egresada de la Facultad de Psicología. En ese sentido, las competencias Diagnóstica, Interviene y Evalúa se sustentan a través del desarrollo de actividades durante las prácticas pre profesionales en el área de Atracción de Talento de una empresa transnacional, y en proyectos realizados como parte de los cursos de la formación académica universitaria. En primer lugar, se resalta el diagnóstico de una problemática relacionada a la salud mental en una facultad universitaria. En segundo lugar, se expone un proyecto de mejora en la inducción del personal de la empresa transnacional; y, por último, el desarrollo de una guía y cuadro de evaluación para los procesos de selección de practicantes. Este documento efectúa un análisis de las actividades realizadas y los resultados obtenidos. Asimismo, destaca las fortalezas, los retos y los aprendizajes encontrados en el desarrollo de las mismas. Por todo lo mencionado, se concluye que por medio de las actividades realizadas se logró alcanzar las competencias esperadas.

Palabras clave: atracción de talento, diagnóstico, inducción, evaluación, organizacional.

Abstract

The purpose of this report is to present the learnings acquired as evidence of achieving the required competences as a graduate of the Faculty of Psychology. In this regard, the competences of Diagnosing, Intervening, and Evaluating are demonstrated through activities undertaken during pre-professional internships in the Talent Attraction area of a transnational company, as well as projects completed in university courses. Firstly, the report emphasizes the diagnosis of a mental health issue within a university faculty. Secondly, it outlines a project aimed at improving the induction process for new employees in the transnational company. Lastly, it details the development of a guide and evaluation framework for the selection processes of interns. This document analyzes the activities performed and the results obtained, highlighting the strengths, challenges, and learnings identified throughout their execution. It concludes that the activities carried out have successfully achieved the expected competences.

Keywords: talent attraction, diagnosis, induction, evaluation, organizational.

Tabla de contenidos

Presentación General	1
Actividades realizadas que dan cuenta de las competencias del perfil de egreso	2
Competencia Diagnostica	2
<i>Descripción de la(s) actividad(es) realizada(s) dan cuenta del dominio de la competencia</i>	2
<i>Reseña teórica</i>	3
<i>Resultados obtenidos y reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia</i>	6
Competencia Interviene	8
<i>Descripción de la(s) actividad(es) realizada(s) dan cuenta del dominio de la competencia</i>	8
<i>Reseña teórica</i>	11
<i>Resultados obtenidos y reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia</i>	13
Competencia Evalúa	16
<i>Descripción de la(s) actividad(es) realizada(s) dan cuenta del dominio de la competencia</i>	16
<i>Reseña teórica</i>	19
<i>Resultados obtenidos y reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia</i>	21
Conclusiones	24
Referencias	27

Presentación General

Como parte del plan académico, realicé mis prácticas pre profesionales en una empresa transnacional que tiene como misión favorecer el crecimiento del comercio exterior en el país. Pertenece a un conglomerado empresarial europeo y, actualmente, se destaca como una de las empresas más reconocidas en Sudamérica. Está enfocada en el rubro portuario y opera desde hace casi 13 años, manejando tanto carga en contenedores como carga general. Cuenta con empleados a nivel operativo y administrativo que suman aproximadamente entre 5000 a 10000 colaboradores.

Específicamente, me desempeñé en el área de Atracción de Talento. Tuve a mi cargo funciones centradas en el reclutamiento y selección de personal, gestión del proceso de *onboarding*, apoyo en proyectos y soporte en otras funciones requeridas por el área. Durante esta etapa ejecuté actividades que dan cuenta de las competencias Interviene y Evalúa, las cuales forman parte del perfil de egreso de Psicología.

Asimismo, estas competencias también se ven reflejadas en las experiencias dadas en los cursos de pregrado como parte de la formación académica. Especialmente, la competencia Diagnostica se presenta en uno de los proyectos desarrollados como parte del curso Psicología y Salud, en el cual se realizó un diagnóstico para identificar una problemática en los estudiantes de una de las facultades universitarias.

Las actividades implementadas en ambas experiencias dan cuenta de las competencias necesarias para el perfil de egreso de Psicología. En ese sentido, el presente documento expone dichas actividades y el análisis respectivo de las mismas para evidenciar la adquisición de las competencias requeridas.

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

Competencia Diagnostica

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

Como parte de las actividades en los cursos de la universidad, he realizado proyectos en los que he podido desarrollar la competencia “Diagnostica”. Específicamente, en el curso de Psicología y Salud, tuve la oportunidad de realizar un diagnóstico participativo para identificar las necesidades de los estudiantes de la facultad de Ciencias Sociales. Esto con el objetivo de diseñar y aplicar una intervención que contribuya a la mejora de las problemáticas identificadas.

Previo al diseño de la intervención, la profesora del curso se contactó con la directora de estudios de la facultad, puesto que ella había identificado una serie de casos asociados a ciertas afecciones en la salud mental de los estudiantes y no sabía cómo proceder frente a ello. Adicionalmente, se realizó un sondeo previo con los estudiantes de la facultad, para lo cual se realizaron entrevistas breves a algunos conocidos que pertenecían a Ciencias Sociales. Se tomó en cuenta los estándares éticos al informarles que todo era confidencial y que sería utilizado en una investigación académica realizada como parte de un curso de la universidad. Asimismo, todo el proceso sería monitoreado y controlado por un especialista en el tema (docente del curso).

A partir de ello, se efectuaron tres salidas a campo. En la primera salida, se llevaron a cabo 8 entrevistas con estudiantes de las diversas carreras de la facultad y también con una representante del Centro Federado. Tomando en cuenta la información recibida previamente, se formuló una guía de entrevista semi estructurada, la cual estuvo enfocada en indagar sobre las problemáticas de salud percibidas por los estudiantes y su asociación con el tiempo libre. Asimismo, se realizó una observación del edificio de la facultad y los espacios próximos a éste, para registrar información que permitía identificar las actividades que realizaban los alumnos cuando no estaban en clases y cómo los espacios alrededor podrían afectarles, para complementar la información recogida.

En la segunda salida, se continuó con entrevistas a estudiantes, docentes, personal administrativo y de seguridad, y expertos en el tema. A los estudiantes, además de las entrevistas, se les aplicó un cuestionario cuyo objetivo era ahondar en el manejo del tiempo en general, el uso del tiempo libre y el efecto que este tenía en su salud. En cuanto a los cinco docentes entrevistados, se les consultó en torno a cómo consideraban que sus estudiantes organizaban su tiempo y sobre conductas percibidas. Por otro lado, las entrevistas al personal administrativo y de seguridad se enfocaron en ahondar las actividades que los estudiantes realizaban en su tiempo libre. Por último,

se entrevistó a tres expertos: una facilitadora de un taller de organización de tiempo, una representante de la Oficina de Servicio de Apoyo al Estudiante y una investigadora del tiempo de ocio. Por medio de estas entrevistas se profundizó en los conceptos de tiempo, su manejo y estrategias efectivas para ello.

En la última salida, se buscó validar lo recabado previamente. Así, se diseñó un cuestionario virtual en la plataforma Google Forms, el cual fue difundido por correo electrónico a los estudiantes con ayuda de la representante del Centro Federado. El cuestionario estuvo enfocado en el tiempo libre y cómo este era tomado en cuenta en su rutina diaria, cómo estaba distribuido su tiempo, y cómo impactaba en su vida y sus responsabilidades. El cuestionario fue respondido por 25 estudiantes.

En base a toda la información obtenida y a la revisión bibliográfica, se determinó que la problemática identificada en los estudiantes de Ciencias Sociales era el manejo inadecuado del tiempo libre. Asimismo, se plantearon las causas y consecuencias de esta problemática a través del método del árbol de problemas. En ese sentido, se formularon tres causas principales: la baja difusión de la importancia del tiempo libre, la percepción de altas demandas académicas, y la baja percepción del tiempo libre de los estudiantes. En cuanto a las consecuencias se destacó la falta de sensación de descanso, la alta experimentación de sentimientos negativos, y el desbalance en los aspectos de la vida del estudiante; lo cual conllevaba a un malestar en los estudiantes de Ciencias Sociales.

Cabe resaltar que la cantidad de participantes no es suficiente para extrapolar los datos a toda la facultad de Ciencias Sociales; sin embargo, para fines del curso se tuvo que utilizar la información recabada. A pesar de lo mencionado, se logró obtener un mejor alcance a través de los cuestionarios, puesto que las entrevistas por sí solas eran un número aún más reducido que no permitía efectuar el proceso diagnóstico.

Reseña teórica

De acuerdo a lo mencionado, se utilizaron diferentes técnicas de recolección de información para el diagnóstico efectuado. Una de las principales herramientas utilizadas fue la entrevista. Según Fernández (2018), esta técnica implica un diálogo entre dos actores: el entrevistador y el entrevistado. Esto se realiza con la finalidad de obtener respuestas en torno a un tema en específico. Por medio de la entrevista es posible recopilar información acerca de lo que el entrevistado hace,

por qué lo hace, cómo lo hace y qué piensa en relación a lo cuestionado (Guazi, 2021). Tal como exponen Díaz-Bravo et al. (2013), por su planeación pueden clasificarse en tres tipos: la estructurada, semiestructurada y no estructurada.

La entrevista estructurada es rígida en su aplicación, en cuanto al orden y las preguntas realizadas a los entrevistados; y, la no estructurada, es más informal y las preguntas al entrevistado suelen tomar un desvío con una gran flexibilidad (Díaz-Bravo et al, 2013). Por otro lado, en la entrevista semiestructurada se planifican las preguntas a realizar, pero pueden adaptarse de acuerdo a los entrevistados. Incluso pueden realizarse preguntas adicionales para profundizar en lo que quiere expresar el entrevistado o cambiar el orden y contenido de las preguntas según cómo se presente la entrevista (Naz et al., 2022). En ese sentido, para recabar información y comprender la perspectiva del otro la entrevista semiestructurada es considerada como la mejor técnica para investigaciones (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021).

Adicionalmente, se utilizó una encuesta virtual para validar la información recogida. De acuerdo con Feria et al. (2020), este método implica generar un formulario con la finalidad de recolectar respuestas en torno a un problema determinado. Asimismo, el desarrollo del cuestionario se presenta como consecuencia a una problemática planteada y con ciertos objetivos de investigación para contrastar con lo obtenido en salidas a campo (Bello & Guerra, 2014). El uso de este instrumento permite obtener respuestas de un mayor número de personas y sistematizarlas mejor, sobre todo si la muestra está más dispersa a nivel geográfico (Feria et al., 2020). Además, la modalidad virtual también facilita el alcance de los cuestionarios, debido al constante uso actualmente de la tecnología y el internet, principalmente en estudiantes (Rocco & Oliari, 2007).

Al obtener toda la información en torno a los estudiantes a través de las técnicas utilizadas, se aplicó la metodología del árbol de problemas para organizarla y formular la problemática. Según Hernández-Hernández y Garnica-González (2015), este método permite analizar la data e identificar tanto las causas como las consecuencias del problema estudiado. De esta manera, se enfoca en el centro (tronco del árbol) el problema, señalando las causas que lo originan (las raíces) y delimitando las posibles consecuencias del problema (ramas). Así, esta herramienta demuestra ser de utilidad para el proceso de diagnóstico y de formulación de la intervención en torno a un problema (Barbará, 2021).

A partir de la información obtenida, se centró la problemática en relación al tiempo libre de los estudiantes. Esto debido a que manifestaron no saber cómo organizar su tiempo de manera que

dispongan de tiempo libre e incluso el poco tiempo que disponían no era utilizado de la manera más adecuada. En ese sentido, se entiende como tiempo libre al tiempo que dispone una persona para su propia recreación y beneficio, el cual no forma parte de sus responsabilidades u obligaciones (Rosario-Rodríguez & Santos, 2023). Éste es de vital importancia para el individuo, puesto que su uso adecuado influye de manera positiva en su bienestar y calidad de vida (Cabrera & Burgos, 2019).

Siguiendo esta línea, es necesario que todos los actores dentro de la facultad tengan claridad en cuanto al significado y relevancia del tiempo de ocio. Esto permite un mejor entendimiento del concepto y, especialmente en los estudiantes, un mayor interés para poder planificar y tener un uso adecuado del tiempo libre (Cabrera & Burgos, 2019). Para ello, es esencial que el servicio de orientación tenga una mejor preparación para trabajar este tema, puesto que muchos de los talleres están enfocados en otras temáticas y hay poca asistencia de los alumnos. Además, se suele asociar negativamente el tiempo libre con la productividad en el trabajo u otros aspectos (Sánchez et al., 2013). Ello se puede ver reflejado en las creencias distorsionadas que presentaron tanto los alumnos como los profesores, los cuales relacionan al estudiante exitoso como el que siempre está ocupado.

Asimismo, los estudiantes suelen invertir gran parte de su tiempo en sus actividades académicas y tienen la percepción de no disponer de suficiente tiempo libre (Valdés et al., 2023). Esto fue reportado por los alumnos que mencionaron tener una alta carga académica, pues no solo tienen que realizar las tareas esperadas, sino que deben estar preparados para controles de lectura espontáneos y, además de llevar la cantidad de cursos esperada por ciclo, debían trabajar o realizar sus prácticas. También comentaron no tener conocimiento de herramientas eficaces que les permitan organizar mejor su tiempo. Es necesario una adecuada administración del tiempo que disponen para encontrar un equilibrio en las actividades que realizan, de manera que puedan organizar sus pendientes y disfrutar del tiempo libre (Álvarez & Lobo, 2020).

De acuerdo con Sánchez et al. (2013), una de las funciones del tiempo libre es el descanso o reposo, debido al desgaste psicofísico que puede presentarse por las diferentes actividades que se realizan. En ese sentido, se destacó en los estudiantes de Ciencias Sociales la falta de sensación de descanso evidenciada en el desarrollo de síntomas como dolores de cabeza y dolor muscular, así como ansiedad y estrés al no poder emplear adecuadamente el tiempo para sus actividades. Por ello, es vital que los estudiantes puedan desarrollar un balance en los diferentes aspectos de su vida, ya que puede repercutir en su bienestar psicológico y desarrollo integral (Valdés et al., 2023).

Resultados obtenidos y reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia

A través del curso, aprendí cómo diseñar todo el proceso de diagnóstico y cómo ejecutarlo en una población específica dentro del entorno académico. Esto me permitió discernir cuáles serían las técnicas más efectivas para obtener una mayor participación de la población estudiada e información suficiente para identificar la problemática. En ese sentido, fue de gran utilidad los conocimientos aprendidos en el curso de Técnicas de Observación y Entrevista para la recolección de información.

Asimismo, destaco la importancia de planificar y diseñar las técnicas a utilizar como parte de la preparación antes de ser aplicadas (Díaz-Bravo et al., 2013). Así, pude diseñar y aplicar las guías de entrevista semi estructuradas y las encuestas virtuales tanto para los beneficiarios directos como indirectos; es decir, se tomó en cuenta todos los actores involucrados dentro del entorno. Esto me permitió conocer la perspectiva de todos los entrevistados para comprender cómo visualizaban la problemática, qué rol podrían tener dentro de la misma, propuestas de solución y cómo éstas también les podían beneficiar. Además, la información recogida fue validada con expertos en el tema y con la búsqueda bibliográfica.

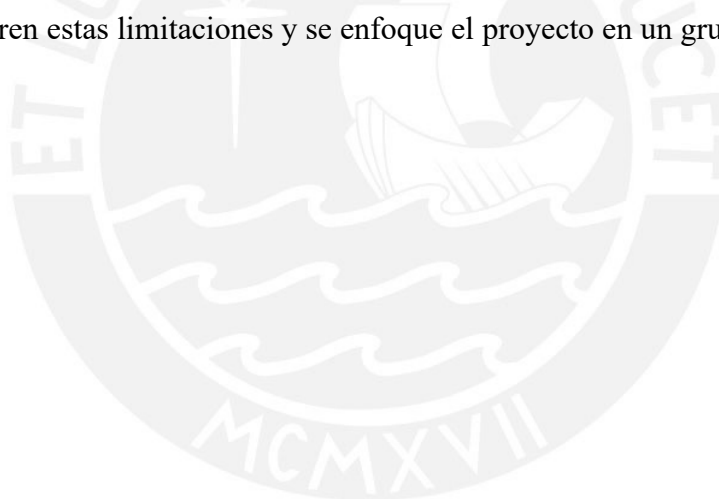
Adicionalmente, el curso de Diseño y Evaluación de Programas me brindó conocimientos teóricos en torno al proceso de diagnóstico y la metodología para el análisis del mismo, como el árbol de problemas. A partir de ello, reforcé lo aprendido al aplicarlo de manera efectiva para el diagnóstico en los estudiantes de Ciencias Sociales. De este modo, identifiqué la problemática del inadecuado manejo del tiempo libre, así como las causas y consecuencias que trae consigo. Este tema es poco abordado, si bien se cuenta con políticas asociadas a la salud mental no se observa la consideración específica del tiempo libre como un factor relevante para la promoción de la salud.

En ese sentido, gracias a la ejecución del diagnóstico desarrollé un plan de intervención enfocado en la promoción de la salud del estudiante universitario, que busca fomentar el manejo adecuado del tiempo libre en los estudiantes de Ciencias Sociales. Así, éste tenía la finalidad de actuar sobre los factores que protegen y mejoran la calidad de vida de las personas (De La Guardia & Ruvalcaba, 2020). Por ello, se planteó el proyecto “Tiempo para ser libre” enfocado en incrementar los conocimientos de los estudiantes en torno al tiempo libre y desarrollar habilidades de organización para una adecuada distribución de su tiempo, tanto en actividades académicas como de ocio. El correcto aprovechamiento y distribución del tiempo libre favorece el bienestar y

una disminución en los niveles de ansiedad y estrés (Marin, 2023; Shin & You, 2013), por lo cual constituye un factor protector de la salud mental de los estudiantes.

Adicionalmente, tuve asesoría por parte de los docentes del curso de cómo cuidar el respeto de los participantes, cumpliendo los estándares éticos que el comité de ética de la universidad, y el curso, requerían. Asimismo, también se contó con el uso de consentimientos informados para los participantes que aseguraba todos los principios éticos para salvaguardar su integridad.

Cabe resaltar, que se presentaron algunas limitaciones en el proceso de diagnóstico. La recolección de datos se vio reducida, principalmente, por el tiempo tanto de los estudiantes como del curso en sí y el limitado acceso que se tenía para el contacto. Solo se brindaban las horas de la clase del curso Psicología y Salud para poder realizar entrevistas o encuestas a los estudiantes; debido a ello, la gran mayoría no estaba disponible en las horas determinadas o estaban dispersos por el campus universitario. Esto generó que no haya una delimitación mayor de la población, ya que no se tenía suficientes estudiantes que participaran. Sería adecuado que a futuro como parte del curso se consideren estas limitaciones y se enfoque el proyecto en un grupo más delimitado.



Competencia Interviene

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

En la organización donde realicé mis prácticas pre profesionales, se desarrollaba una inducción presencial para los nuevos colaboradores que ingresaban a la empresa. Esta inducción consistía en citar a los nuevos ingresos para brindarles una charla sobre los procedimientos básicos y más importantes de la empresa. Esta capacitación se hacía de acuerdo a un cronograma establecido. Luego, se dirigía al grupo por las principales zonas de la empresa para que pudieran conocer mejor las instalaciones. Posteriormente, se finalizaba el recorrido con una fotografía de cada uno de los asistentes a la inducción. Sin embargo, debido a la coyuntura temporal en la que realicé mis prácticas (pandemia y cuarentena por el COVID-19), no era posible llevar a cabo las inducciones presenciales como regularmente se hacían dentro de la empresa por precaución.

En ese sentido, durante el año 2020 y 2021, la empresa se vio en la necesidad de adaptar esta actividad y realizarla de manera virtual con sus nuevos trabajadores. Así, la inducción se planificó para que dure los dos primeros días y se den 16 charlas, brindada por cada una de las áreas principales de la empresa. En dichas charlas, se tiene a una persona del área de Atracción de Talento que cumple la función de moderador y se mantiene a lo largo de los dos días de inducción; adicionalmente, brinda la charla que corresponde a su área y coordina con los ponentes para que ingresen a través de la plataforma Microsoft Teams en el momento que corresponda.

Además, por cada área hay un ponente designado que realiza su charla con el apoyo de una presentación en el programa Power Point y expone en torno a los conocimientos esenciales que los nuevos trabajadores necesitan adquirir al pertenecer a la empresa. Estos pueden referirse a las actividades del negocio de la empresa, recomendaciones, reglas, beneficios, cultura de la empresa, organigrama, entre otros temas. También el ponente resalta la función que su área tiene dentro de la organización y cómo ésta aporta a los objetivos de la misma.

Para dar inicio a este proceso de inducción, el o la moderadora envía un correo electrónico a los ponentes con una semana de anticipación, especificando los días en los que se llevará a cabo la inducción, y el orden y horario respectivo por área. De esta manera, pueden organizarse y estar alineados con el cronograma que se plantea. Luego, se procede a agendar a los ponentes y a los nuevos colaboradores en la plataforma Microsoft Teams. Al ser agendados, automáticamente reciben un correo con la invitación y los enlaces para acceder a cada día de inducción.

Como parte de mis actividades en el área de Atracción de Talento en el centro de prácticas, debía ejercer la función de moderadora de la inducción y coordinar con los ponentes y los nuevos trabajadores para su participación en la misma. Después de haber monitoreado la inducción por aproximadamente dos meses, pude observar con mayor detenimiento el proceso e identificar algunas oportunidades de mejora en torno al mismo. Siguiendo esta línea, aunque se intenta notificar a los ponentes con la mayor antelación, en ocasiones no se recibe una confirmación con respecto a los nuevos ingresos con el tiempo de anticipación esperado. Este tipo de imprevistos puede generar que los ponentes sean notificados hasta tres días previos a la inducción, lo cual altera el orden de las exposiciones por actividades o reuniones que ya tenían programadas y que deben ser reorganizadas para realizar la inducción.

Asimismo, al tener poco tiempo de anticipación algunos expositores pueden tener dificultades de presentarse en la inducción, por lo cual pueden nombrar a otros miembros de su área para realizarla y no siempre están preparados o conocen el material para llevar a cabo la charla respectiva. También, por tener otras actividades pendientes que pueden ser de mayor prioridad, los ponentes pueden solicitar la reprogramación de la charla al no poder brindarla en el horario asignado o pueden tomar mayor tiempo en ingresar a la inducción. Además, algunos de los expositores no llegaban a revisar el correo con la invitación y desconocían que debían realizar la inducción.

En ese sentido, se observó que no había fluidez en todo el proceso de inducción virtual aplicado. En repetidas ocasiones se presentaban espacios o momentos vacíos entre una charla y otra, porque surgían imprevistos con los ponentes y no estaban listos para continuar con su exposición. Frente a estas situaciones, como moderadora, debía realizar un constante seguimiento a los ponentes a través de llamadas o mensajes para que puedan ingresar lo más pronto posible a la inducción y realizar su charla programada. Esto podía ser visto de manera negativa por los nuevos ingresantes, puesto que genera una incomodidad en los espacios vacíos y denota falta de organización por parte de la empresa.

Adicionalmente, como parte del proceso de inducción virtual, se aplican dos pequeñas evaluaciones: una de la charla de Calidad y Gestión Ambiental, y otra de Seguridad y Salud en el Trabajo. Estos exámenes son realizados por medio de “Formularios Google” y se envían los enlaces para su resolución a través de Microsoft Teams a los asistentes a la inducción. Sin embargo, los datos en torno a la puntuación de estas pruebas son recibidos solo por el área correspondiente y no

hay ninguna evaluación adicional de toda la inducción completa para validar su efectividad. Asimismo, tampoco se sabe si se entendieron los conceptos y temas revisados con respecto a la empresa.

En vista de toda esta situación, planteé una propuesta de proyecto de mejora del proceso de inducción, la cual fue aprobada por mi supervisora en el centro de prácticas y me permitió estar a cargo del proyecto. Esta propuesta se basa en la grabación de cada una de las charlas para su posterior proyección a los nuevos trabajadores. Previo a ello, se consultó a algunos ponentes sobre esta propuesta y resaltaron que sería una buena idea. Asimismo, se señaló que dicha idea había sido planteada anteriormente, pero nunca se llevó a cabo, por lo que realizarla en ese momento parecía una buena oportunidad.

Para dar inicio a la aplicación de la misma, se envió un correo a los expositores en cual se les explica más a detalle el proyecto, cómo se llevaría a cabo y se les consulta su disponibilidad para realizar las grabaciones por cada área. Se acordó que las grabaciones sean a través de la plataforma Microsoft Teams; además, la cámara debía estar encendida y evitar la presencia de ruidos externos que interrumpen la grabación. Para la ejecución, se agendó una reunión por medio de la plataforma con cada ponente de acuerdo a su disponibilidad. Antes de iniciar, se les detalló a los ponentes algunos aspectos a tomar en cuenta para la grabación. Debían actuar de manera amigable y con un lenguaje coloquial para que sea entendible para los asistentes a la inducción, mirar directamente a la cámara, mostrar una buena postura, y se sugirió el uso de gestos con las manos como herramienta para comunicarse y no mostrarse rígido.

Cada grabación consta de dos partes. En la primera el expositor se presenta brevemente a sí mismo como a su área, las funciones que realiza y el tema sobre el cual hablará. En la segunda, se proyecta la presentación Power Point que cada ponente maneja y continua su charla como lo hacía anteriormente, agregando al final de la presentación su correo electrónico en caso los nuevos trabajadores tengan alguna duda o consulta que deseen resolver. Al culminar con todas las grabaciones se compartió los videos con el supervisor del área de Comunicaciones para el apoyo con la edición, ya que las grabaciones no se realizaron en una sola toma y se necesitó realizar cortes y arreglos. Además, se determinó en conjunto un formato uniforme para las grabaciones tales como ubicación del logo de la empresa, fondo musical, nivel de volumen, entre otros aspectos.

En un lapso de aproximadamente dos meses y medio se culminaron todas las grabaciones y ediciones, y se empezó a hacer uso de los videos en la inducción cuando los ponentes no estaban

disponibles, con la previa autorización por parte de mi supervisora en el centro de prácticas. Adicionalmente, para evaluar toda la inducción presentada sin contabilizar las charlas realizadas de Calidad y Gestión Ambiental, y de Seguridad y Salud en el Trabajo, se desarrolló un formulario con 10 preguntas que permitan conocer si los nuevos trabajadores comprendieron los principales temas comentados por los ponentes. Esto debido a que dichas áreas necesitaban evaluar en específico sus temas para sus reportes por área. Esta evaluación se creó en la plataforma Microsoft Forms y permitía enviar el enlace a los participantes de la inducción para su resolución¹.

Cabe resaltar que la propuesta y ejecución del proyecto de mejora de la inducción se ejerció bajo los principios éticos de responsabilidad y de promoción del bienestar y el desarrollo (Departamento de Psicología de la PUCP, 2004; EFPA, 2005). Esto se ve reflejado al tener el objetivo de brindar a los empleados nuevos una experiencia adecuada y agradable de ingreso a la empresa, en la que se vela por su desarrollo y adaptación a la misma.

Reseña teórica

La inducción es un proceso que permite a los nuevos empleados obtener la información más importante para lograr un óptimo desarrollo e integración dentro de la organización (Piedra-Mayorga et al., 2023). De acuerdo con Chiavenato (2017), por medio de la inducción se puede desarrollar distintos aspectos importantes para la empresa: la cultura organizacional, productos o servicios, normas, procedimientos, la estructura de las áreas, entre otros aspectos relevantes. Así, este es un proceso que permite la adecuada socialización de los nuevos empleados con todos los miembros en las diversas áreas de la empresa, para alcanzar rápidamente la adaptación a la misma (Díaz, 2020).

Con el paso del tiempo, la inducción ha adquirido mayor relevancia tanto para las empresas como para los trabajadores, pues el éxito o fracaso de este proceso desencadenará en consecuencias que podrían afectarles positiva o negativamente. Tal como mencionan López y Hernández (2020), la inducción es como una “carta de presentación” ante los nuevos empleados y marca su inicio dentro de la organización. Esto implica que, si no se lleva a cabo adecuadamente, los empleados pueden desarrollar impresiones negativas con respecto a la empresa. Diversas investigaciones revelan que, de ser así, es más probable que no se adapten a la empresa y se retiren antes de cumplir el primer año (Moncada & Barros, 2022; Encalada, 2019; Gonell, 2022).

¹ No es posible compartir el cuestionario por contener información interna de la empresa.

Estudios internacionales señalan que el 4% de los trabajadores se retiran después del primer día y el 22% lo hacen en los primeros 45 días de trabajo (Encalada, 2019; Harpelund, 2019). Durante estos primeros días, los nuevos empleados suelen ingresar con cierto miedo e inseguridad, puesto que aún desconocen todo lo relacionado a la empresa y hay expectativas altas con respecto a su desenvolvimiento (López & Hernández, 2020). De acuerdo con Tejedor et al. (2023), de no presentarse un adecuado inicio de la relación entre el trabajador y la empresa, puede surgir mayor falta de confianza, incomodidad, ansiedad y desmotivación; lo cual conlleva a que les sea complicado adaptarse al ambiente de trabajo y/o proceder a retirarse de la organización. Esta situación también perjudica a la empresa, ya que no alcanzarían los objetivos esperados con respecto a su nuevo personal y su productividad; e incluso, podrían incurrir en errores o incidentes en el desempeño de sus labores (Inga-Aguagallo, 2023).

En ese sentido, tal como expresa Tejedor et al. (2023), el desarrollo de una buena inducción es de suma relevancia para la organización, puesto que permite una mejor inserción laboral de los nuevos empleados. Esto contribuye a que se sientan bienvenidos, motivados e inicien sus actividades en la empresa con mayor entusiasmo y productividad. Además, se integran con mayor facilidad y tienen un mejor entendimiento de las políticas y procedimientos dentro de la misma (Puente & Castrillón, 2021). Ello conlleva a que el nuevo empleado evite realizar acciones imprudentes o mal ejecutadas en el desarrollo de sus actividades, y esclarezca sus dudas antes de dar inicio a sus labores para no generar mayores costos y retrasos para la empresa (Piedra-Mayorga et al., 2023). Asimismo, una buena inducción genera que el trabajador desarrolle un mayor compromiso con la empresa, lo que fomentará que decida permanecer más tiempo en ésta, puesto que se estaría desarrollando una identificación con la misma y se sentiría más integrado (Chiavenato, 2017; Piedra-Mayorga et al., 2023).

Adicionalmente, para tener un proceso de inducción completo es de suma importancia que éste se pueda evaluar. Tal como exponen López y Hernández (2020), la evaluación debe ser parte de la implementación de la inducción a los nuevos trabajadores, puesto que permite conocer su efectividad. Además, de acuerdo con Torres-Flórez et al. (2019), la evaluación permite analizar si la metodología y el contenido expuesto funcionan de acuerdo a lo esperado. En ese sentido, es necesario validar la eficacia del proceso de inducción y asegurar la correcta integración del nuevo empleado.

Resultados obtenidos y reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia

Este proyecto permitió que el proceso de inducción se presentara de manera fluida y dinámica, sin demasiadas interrupciones o espacios vacíos que podrían generar incomodidad o denotar una falta de organización por parte de la empresa. Así, los nuevos trabajadores pueden ingresar a sus labores con la información esencial para asegurar su adecuada integración a la empresa, lo cual es de suma relevancia en un contexto laboral y, más aún, durante el contexto de pandemia.

Lo mencionado anteriormente es importante, pues, debido al contexto de pandemia, tuvimos que mantenernos aislados por prevención. En ese sentido, el fomentar un ambiente de confianza y recibimiento desde el inicio de un nuevo empleo le brinda al nuevo trabajador un sentido de pertenencia y cercanía hacia la empresa y quienes pertenecen a ella (López & Hernández, 2020), intentando aminorar los estragos de la pandemia en las relaciones laborales.

A partir de mis conocimientos adquiridos en los cursos de Gestión de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, sabía que tenía que definir un objetivo que guíe el proceso de inducción y sus características. Esto fue de vital importancia, pues llevar a cabo un proyecto de este tipo requiere de metas claras y procesos delimitados adecuadamente. Así, lo aprendido en estos cursos fue de utilidad para la estructuración y ejecución de la propuesta.

Además, aprendí a reconocer la relevancia de este proceso para la empresa y sus trabajadores, así como un desarrollo adecuado puede influir en otros procesos y áreas de Recursos Humanos. Como se ha mencionado en la revisión teórica, el proceso de inducción permite generar consecuencias positivas a corto y largo plazo con los trabajadores. Mantener el talento requiere que el trabajador pueda identificarse con la empresa y reconocer que su trabajo es importante. También con mi experiencia en los cursos sabía qué aspectos era importante tomar en cuenta para un proceso de inducción como la duración, los expositores, temas a tratar, entre otros. Todo ello me resultó útil al ser encargada de monitorear el proceso en mi centro de prácticas y pude identificar los puntos que obstaculizaban el desarrollo adecuado del mismo.

En ese sentido, a través de la aplicación del proyecto propuesto, tuve la oportunidad de organizar aspectos básicos del proceso de inducción que, debido a un cambio a la virtualidad por la coyuntura, no estaban siendo tomados en cuenta. Por medio de esta experiencia, contribuí a la mejora del programa de inducción en la organización para que pueda ser realizada de manera más ordenada, efectiva y rápida. Como expresa Inga-Aguagallo (2023), si el programa de inducción

está estructurado adecuadamente y tiene una buena ejecución desde el inicio, contribuirá a una mejor integración del personal nuevo.

El uso de los videos como un recurso en esta intervención permitió que el proceso de inducción cuente con uniformidad, orden y claridad. Dado que esta es una inducción de tipo general (información básica de la empresa), consideré ideal la presentación de videos como estrategia, puesto que el objetivo de esta clase de inducciones es brindar información básica y relevante de la empresa, así como la historia de la empresa, su cultura organizacional, políticas a seguir, beneficios, uso del portal corporativo, entre otros (Cesário & Chambel, 2019; Encalada, 2019). Este tipo de inducción debía ser más dinámica y sencilla para los trabajadores, este finalmente es el objetivo de una buena inducción apoyada en recursos tecnológicos (López & Hernández, 2020).

Siguiendo esta línea, sugeriría que la empresa tenga un video adicional mostrando las instalaciones a mayor detalle a modo de recorrido virtual para que los nuevos trabajadores tengan noción de la ubicación de cada área y zona. También, podrían conocer si es necesario solicitar acceso o permiso para cierta área o si es una zona restringida, y si necesitan equipo adecuado para el ingreso. Además, permitiría que tanto posiciones que laboran de manera presencial como virtual conozcan a detalle la empresa a la que pertenecen. Esto debido a que el recorrido presencial que se realizaba antes de la pandemia fue suspendido para evitar aglomeraciones y contagios, y los nuevos empleados ingresaban a la organización sin tener información detallada y visual de dónde se ubicaba cada área y zona.

A modo de introspección, el proceso de inducción en el centro de prácticas podría ser dividido de acuerdo al tipo de enfoque para lograr una mejor integración. Durante el primer día de inicio de labores se enfocaría en la inducción de tipo general para los trabajadores. Así, el segundo día se centraría en una inducción de tipo específica por parte del jefe directo o el jefe de área a su nuevo trabajador, para brindarle información específica sobre su posición, sus funciones, los objetivos a alcanzar y una presentación de las personas que conforman el área, sus compañeros de trabajo (Cesário & Chambel, 2019). De esta manera, los nuevos empleados también estarían más orientados en cuanto a su propia área de trabajo y desarrollarían mayor sentido de pertenencia.

Asimismo, como una actividad adicional que considero debería implementarse, sería adecuado aplicar el formulario propuesto para evaluar la inducción realizada, puesto que es de vital importancia medir la efectividad de la inducción. Esto permitiría identificar aspectos que funcionaron y otros que podrían mejorarse. Además, se podría seguir planteando propuestas de

cómo mejorar los procedimientos o, de ser necesario, cambiarlos por completo. Adicionalmente, se podría haber efectuado una revisión de los resultados del formulario y analizar si lo explicado estaba siendo entendido por los trabajadores o si se requería realizar alguna modificación. Cabe resaltar que no se aplicó el formulario creado, porque aún estaba sujeto a revisión de mi supervisora y de la coordinadora del área de Atracción de Talento.

En adición, se podría haber realizado una evaluación de la satisfacción de los nuevos empleados en relación a las presentaciones en video. Esto permitiría conocer la percepción de los mismos y validar si los videos son el recurso más adecuado para llevar a cabo el proceso de inducción. Además, estos resultados podrían ayudar a determinar si hay algún tipo de relación con el nivel de compromiso que pueden desarrollar a partir de la ejecución de esta inducción. Asimismo, a largo plazo, podría evaluarse el nivel de rotación de personal desde la aplicación de este nuevo programa de inducción. De esta manera, se podría evidenciar si el nuevo empleado desarrolla una mayor identificación con la empresa y si la nueva inducción favorece un mayor tiempo de permanencia del empleado en la misma.

De acuerdo a todo lo mencionado, la ejecución de este proyecto me ha permitido potenciar mis conocimientos en torno al proceso de inducción, así como tener la experiencia de desarrollar un programa de inducción más organizado y estandarizado. Además, considero que, si adicionalmente se aplican las sugerencias detalladas, el proceso de inducción sería más completo y eficiente para la empresa, ya que permitiría ahorrar tiempo y distribuirlo en dos días organizados por tipo de inducción, medir los conocimientos aprendidos y evaluar la satisfacción del personal ingresante. De esta forma, se alcanzaría el objetivo de desarrollar un buen proceso de integración y adaptación de los nuevos trabajadores.

Competencia Evalúa

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

Una de las funciones que me asignaron fue llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de nuevos practicantes. Para ello era necesario realizar una evaluación de los candidatos y candidatas, tanto a nivel curricular como de competencias, para determinar si eran aptos para la posición solicitada. Este proceso daba inicio al surgir un nuevo requerimiento (en este caso, la contratación de un nuevo empleado) según las necesidades de la empresa. Para ello, este proceso de reclutamiento y selección constaba de 6 secciones principales: la publicación de la vacante, filtros curriculares, filtros telefónicos, *assessment center*² (evaluación grupal y dinámica), pruebas corporativas (en caso de ser necesario) y entrevistas personales.

Para comenzar el proceso, el área solicitante envía su requerimiento de practicante al área de Atracción de Talento. La jefa y la analista hacen la revisión del requerimiento y la aprobación del mismo. Cuando el requerimiento era aprobado, me enviaban esta notificación y procedía a contactar con el área que realizaba la solicitud para tener información más detallada en torno a lo requerido. En coordinación con el jefe o analista del área solicitante, se hacía una revisión del perfil y se establecía qué competencias y requisitos eran esenciales para la posición. Posterior a ello, se procedía con la publicación de la oferta laboral en diversas bolsas de empleo estipulando los requisitos del puesto (carreras universitarias o técnicas, experiencia, nivel de ofimática e inglés, competencias y habilidades), así como una breve descripción de las principales funciones a realizar. Luego, efectuaba el primer filtro curricular, revisando los currículums recibidos para determinar si cumplían con los requisitos indispensables para el puesto en cuestión.

Posteriormente, realizaba el primer contacto vía telefónica con los candidatos que aparentaban cumplir con los requisitos del puesto, para verificar si la información recabada era certera y se adecuaba a las necesidades de la organización. En algunos casos, la información presentada en el currículum no coincidía con la realidad, evitando que dicha persona continúe en una siguiente etapa del proceso. Una vez concluidos estos filtros, la cantidad de postulantes se reducía y contactaba a los que quedaban para invitarlos a participar de un *assessment center*. Previo a ello, les informaba del envío de un consentimiento para el uso y protección de sus datos personales por parte de la empresa, que además explicaba la imparcialidad y no discriminación

² El *assessment center* implica la aplicación de diferentes pruebas o ejercicios en un proceso de selección.

como parte del proceso. Este debía ser firmado y enviado vía correo electrónico para continuar en el proceso de selección.

De acuerdo con el flujo del proceso y con las funciones que me fueron asignadas, debía continuar con dinámicas y entrevistas a las y los candidatos, con el fin de obtener una terna que sea presentada al cliente interno que hizo el requerimiento. Dentro del área de Atracción y Selección de Talento de la empresa no se detallaba de manera específica cómo ejecutar esta sección del proceso. Dentro de mi inducción al área, éste estaba estipulado de manera ambigua y no fue detallado específicamente por los miembros del área cómo efectuar el *assessment*. Asimismo, se hizo la revisión de la normativa interna y el mapeo que se tenía del proceso, pero no había una descripción completa y detallada de la evaluación aplicada.

Por otro lado, el “SOP” (*Standard Operating Procedure*), un documento que debía describir el proceso paso a paso, no detallaba completamente la sección de evaluación y sólo hacía referencia a cómo hacer el proceso de evaluación para el caso de empleados regulares y no practicantes. Si bien estaba establecido de manera verbal que se debía realizar un *assessment center* para evaluar a los practicantes, no había una guía para el desarrollo del mismo y la evaluación de sus competencias. Solo se informaba que se debía aplicar una dinámica para la evaluación y efectuar una decisión al respecto para continuar el proceso. Todo ello dependía del criterio del reclutador o reclutadora que llevaba los procesos en dicho momento.

Al recaer en mí esta responsabilidad de ejecutar todo el proceso y observar la necesidad de contar con un plan de evaluación para los practicantes, desarrollé un esquema para la ejecución del *assessment center* y una propuesta de evaluación del mismo. Personalmente, diseñé y apliqué esta herramienta que sirve de guía para llevar a cabo los *assessment center* cada vez que surge un nuevo requerimiento de practicante. Se plantea 6 secciones para su desarrollo. La primera sección es la presentación de cada uno de las y los candidatos con el objetivo de conocerlos con mayor detalle, entender su interés por la empresa y la posición, y “romper el hielo” al inicio. La segunda sección consiste en un breve juego de conocimientos sobre la empresa a través de un cuestionario interactivo en la plataforma web “Kahoot”. Esto con el fin de familiarizarse con la empresa y reforzar la marca empleadora con los candidatos. De acuerdo al tiempo que puede tomar puede verse reemplazado con una breve descripción de la empresa.

La tercera sección es la aplicación de una dinámica de roles llamada “el globo aerostático”. Por medio de esta dinámica los candidatos realizaban un debate en base a sus roles asignados y al

finalizar debían llegar a un consenso para elegir a uno de ellos y retirarlo de este globo aerostático para sobrevivir. Los candidatos debían asumir el rol que se les asignó y brindar argumentos para permanecer en el globo y no ser eliminados. Mientras la dinámica se desarrolla el reclutador o reclutadora observa y escucha atentamente cómo se expresa cada uno de los candidatos, sus argumentos, los puntos de vista que toman frente a la situación y cómo llegan al consenso. Siguiendo esta línea, en esta dinámica se evalúa la comunicación, la creatividad, la iniciativa, el trabajo en equipo y la participación activa.

La cuarta sección consiste en preguntas individuales sobre la dinámica realizada, planteando situaciones hipotéticas en torno a los personajes y se espera que analicen cómo lo resolvieron. Las preguntas son diferentes a lo usual con el objetivo de evitar respuestas preparadas, de manera que se evalúa la creatividad, la facilidad de comunicación y persuasión de los candidatos. También permite que quienes no se mostraron muy activos en la dinámica puedan tener una oportunidad de expresarse y dar su punto de vista.

La quinta sección plantea una entrevista con preguntas en inglés, la cual se da de forma individual para evaluar el uso y manejo del idioma, y así conocer en qué nivel se encuentran en relación al mismo. Se valida que puedan desenvolverse en este idioma, ya que es un requisito indispensable para la empresa. El nivel de manejo de inglés depende del área que realice el requerimiento, puesto que algunas posiciones hacen un mayor uso del idioma en sus funciones y otras no. Para realizar esta evaluación se plantean una serie de preguntas abiertas relacionadas a sus competencias o a su interés en la empresa y la posición. Por último, la sexta sección es el cierre del *assessment center* en el cual se agradece a los candidatos y candidatas por su participación y se les comenta cómo son las etapas del proceso. Además, se explican brevemente los detalles de la posición, así como de la empresa, para que la información esté clara y se absuelvan dudas en caso se presentara alguna.

Asimismo, para organizar toda la información recabada en este *assessment center* y realizar la evaluación, se planteó el uso de un cuadro de doble entrada que permita colocar toda la información respecto a las y los candidatos. De esta manera, el cuadro presenta divisiones en relación a las competencias a evaluar y la información relevante sobre los participantes. Se divide en información del candidato/a, personaje asignado y argumentos, comunicación efectiva, creatividad y análisis, manejo de inglés, y observaciones. Este cuadro brinda más espacio para detallar puntos importantes del *assessment center*; sin embargo, también se diseñó una rúbrica en

base al cuadro de evaluación. En esta rúbrica se les califica en cada competencia con una escala entre 1 a 3, siendo 1 el puntaje más bajo y 3 el más alto. El menor puntaje hace referencia a que no se cumple con la competencia o que la cumple a un nivel básico, el puntaje 2 significa que cumple de manera parcial con la competencia (bueno) o a un nivel intermedio y el puntaje 3 que cumple totalmente con la competencia (muy bueno) o a un nivel avanzado.

Para seleccionar a los candidatos que continuarían con la siguiente etapa del proceso, se evalúa tanto los resultados obtenidos en el *assessment center* como la información recabada. Así, se elige entre 3 o 4 personas que son evaluadas a través de entrevistas personales para finalmente definir quién sería el candidato o candidata seleccionada para la posición de practicante requerida. Es importante resaltar que todo el proceso se rigió por el principio de la justicia buscando la imparcialidad, evitando los prejuicios y rechazando la discriminación por cualquier motivo a alguno de los candidatos o candidatas que se presentaron (APA, 2017).

Reseña teórica

De acuerdo con Bolaños-Cerón (2020), los procesos de selección son primordiales para las organizaciones, dado que no solo permiten identificar a los mejores talentos disponibles para ser incorporados a la empresa, sino también asegurar que estas personas tengan las habilidades, competencias y valores necesarios para contribuir a la organización de manera eficiente y eficaz. Siguiendo esta línea, los procesos de selección también son estratégicos, para garantizar el éxito y crecimiento de la empresa a largo plazo; juegan un papel crucial en relación al desarrollo, competitividad y productividad de la misma. El éxito de las empresas depende mucho de las personas que forman parte de ellas; así, si los seleccionados no se adecúan a la cultura y las necesidades de la organización, esto podría repercutir de manera negativa en ella. Este impacto se podría traducir en una mayor rotación laboral, baja productividad y eficiencia, lo cual significa mayores costos, inversión y tiempo de la empresa para integrar a sus equipos a otras personas que sí cumplen con lo esperado (Bolaños-Cerón, 2020; Salinas & Malpartida, 2020).

En ese sentido, se requiere un cuidadoso proceso de selección que contribuya a elegir a las personas más idóneas para el puesto ofertado en la empresa (Rivera-García, 2019). Debido a ello, el proceso requiere de una planeación y análisis con respecto al perfil de puesto, las competencias a medir, qué metodologías se utilizarán y otros aspectos (Ipanaqué, 2021; Peinado & Rubio, 2022). No es posible dar inicio al proceso sin un enfoque estratégico para encontrar a las personas que

cuenten con determinadas competencias para satisfacer las necesidades de la organización, y generar mayor crecimiento y desarrollo de la misma (Torres-Flórez et al., 2020).

Así, tal como exponen Peinado y Rubio (2022), para lograr los objetivos mencionados a través de los procesos de selección el *assessment center* resulta una herramienta de gran utilidad. Esta permite evaluar de manera más objetiva y completa a los candidatos durante el proceso. Además, el *assessment* se presenta como la metodología ideal para determinar si las y los candidatos cuentan con las competencias requeridas por la organización y evaluar cómo estas se ven evidenciadas en ellos a través de dinámicas o simulaciones, lo cual ayuda a predecir cómo podría comportarse el candidato en el ámbito laboral (Moreno, 2023; Olaz, 2011; Peinado & Rubio, 2022). Esto finalmente se ve alineado con la estrategia de la empresa a futuro de lograr mayor eficiencia y sostenibilidad, e incorporar las personas idóneas que desarrollarán todas sus habilidades en la empresa (Torres-Flórez et al., 2020).

A partir de esta premisa, para realizar una adecuada evaluación de las y los candidatos a través de un *assessment center*, se determina el perfil a evaluar, los requisitos técnicos, las competencias transversales y específicas del puesto; de esta manera, se plantea cómo se llevará a cabo el *assessment* (Kaneko, 2023). Esta metodología suele contar con técnicas como *role plays*, estudio de casos o dinámicas de grupo que permiten evaluar las competencias y habilidades del perfil en los participantes (Ipanaqué, 2021). Si bien hay otras herramientas para la selección de personal como, por ejemplo, la entrevista, a comparación del *assessment* está limitada a la recolección de información mencionada por el candidato; es decir, está enfocada en recabar la descripción de sus comportamientos en situaciones pasadas o hipotéticas (López, 2010; Peinado & Rubio, 2022).

Siguiendo esta línea comparativa, el *assessment* presenta una mayor fiabilidad al ser una estrategia que permite observar el comportamiento de las personas evaluadas y, a partir de ello, realizar predicciones sobre su conducta futura en el ámbito laboral (López, 2010; Moreno, 2023). Además, el *assessment* se puede reforzar al añadir entrevistas, pruebas de conocimientos u otros métodos que permitan profundizar en las competencias y habilidades de las y los candidatos (Peinado & Rubio, 2022). Adicionalmente, de acuerdo con Kaneko (2023), la evaluación de las competencias requiere de un registro cualitativo de la observación de las conductas de las y los candidatos, y en qué grado demuestran el desarrollo de las competencias que exige el puesto; también se toma en cuenta un registro cuantitativo en el que se da puntuaciones por participante.

De esta manera, al finalizar el *assessment center* con la información ya recopilada en torno a lo que se pudo observar y escuchar de las y los candidatos, es posible tomar una decisión acertada para determinar quiénes continúan en el proceso, haciendo una comparación entre sus perfiles (lo que ofrecen) y los requisitos del puesto (Chiavenato, 2017). Así todo el proceso se basa en la premisa mencionada previamente: elegir a las personas idóneas para el puesto que cumplan con los requisitos y competencias que exige la posición y la empresa (Salinas & Malpartida, 2020). Además, esta empresa en particular destaca dentro de su cultura organizacional el ofrecimiento de un ambiente de trabajo ideal para las personas adecuadas para la empresa, permitiendo que pongan en práctica todos sus conocimientos y habilidades, y que tengan la oportunidad de desarrollarse y crecer profesionalmente en su organización.

Resultados obtenidos y reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia

Al liderar todo el proceso de reclutamiento y selección de practicantes, tuve la oportunidad de aportar mejoras para que el proceso se presente de una manera más estructurada y que permita una adecuada evaluación de los candidatos. Esta experiencia me permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos durante mi formación profesional; especialmente, lo aprendido en los cursos de Técnicas de Observación y Entrevista, y Gestión de Recursos Humanos. Estos conocimientos me ayudaron a determinar las necesidades de la organización y las competencias a evaluar en los practicantes y, así, pude formular un *assessment center* que tome en cuenta las mismas.

A partir de mi propia experiencia y mi conocimiento de las competencias que la empresa buscaba, fui capaz de desarrollar la guía para la ejecución del *assessment* y sus cuadros de evaluación. Estos me permitían tener un registro de la información cualitativa y cuantitativa en torno a las competencias de los participantes, lo cual era necesario para tomar decisiones acertadas en el proceso. Cabe resaltar que a través de esta experiencia pude entender la importancia de una evaluación de competencias como parte del proceso de selección. Este enfoque permite analizar el comportamiento observable de los candidatos en situaciones específicas de manera sistematizada para discernir quiénes son los candidatos más idóneos (Ipanaqué, 2021).

Además, de acuerdo con lo propuesto por Kaneko (2023), al aplicar dinámicas como parte de un *assessment* se requiere un formato de calificación como parte de su evaluación. Por ello, a través del diseño y aplicación de la rúbrica de puntuación, puede obtener un registro ordenado

basado en el nivel obtenido de los candidatos en determinada competencia. El tener un registro de esta información puede ser útil en caso surjan dudas en base al porqué de la selección de los candidatos.

Asimismo, durante la evaluación, también apliqué lo aprendido en el curso de Técnicas de Observación y Entrevista. Para una evaluación enfocada en competencias es importante observar la conducta de los candidatos y su lenguaje no verbal. De esta manera, pude identificar cuando los candidatos mostraban conductas de tipo nervioso como moverse constantemente o no mirar de frente mientras hablaban. También pude observar aspectos específicos como el movimiento de manos para expresarse o la entonación de voz al hablar que permitían evaluar al candidato de forma positiva o negativa según correspondía.

Además, en el cuadro de evaluación que diseñé, pude colocar información que los participantes brindaron durante el desarrollo de la dinámica. En caso mencionaran algo que pudiera ser relevante para analizar, como puntos a mejorar o cuál es su motivación para trabajar, se prestaba mayor atención a los detalles que otorgaban. Toda la información recogida, tanto directa (información durante la entrevista dada) como indirecta (información no verbal, conductas de los participantes) constituyó una fuente valiosa para el proceso, permitiéndome determinar quiénes eran las personas más calificadas para el puesto de acuerdo a lo necesita la empresa.

Al aplicarlo en todos los procesos que tuve a mi cargo, las y los candidatos que pasaban a la etapa de entrevistas con los jefes del área que habían generado el requerimiento, seleccionaban al practicante en la primera terna enviada. Esto evidencia que había una buena evaluación desde el inicio del proceso y no era necesario otra terna de candidatos para elegir a la persona adecuada para el puesto, evitando así retrasos o aplazamientos en el proceso. Además, la retroalimentación por medio de correos electrónicos o comentarios brindados por los jefes del área eran positivos; incluso, en ocasiones, solicitaban una reunión breve para ayudar en la elección final, puesto que mencionaban una indecisión entre dos candidatos por ser muy buenas opciones.

En ese sentido, el *assessment* aplicado resultaba efectivo para seleccionar a personas que tengan las competencias requeridas, puedan desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa y sean productivos, lo cual forma parte de los objetivos del proceso de selección (Salinas & Malpartida, 2020). Así, el proceso se presentaba de la manera más adecuada a los candidatos con una preparación previa del evaluador y un *assessment* bien estructurado, lo cual también fue reforzado verbalmente por mi supervisora. Por ello, la guía del *assessment* y los cuadros de

evaluación se brindaron a la empresa para seguir siendo utilizados como parte del proceso de selección. Esto permaneció como un precedente para los nuevos reclutadores que estén a cargo de evaluar a los practicantes, ya que, a futuro, de acuerdo a su criterio el reclutador puede elegir mantener estas guías o modificar algún detalle como la dinámica, las preguntas o añadir competencias a evaluar.



Conclusiones

El presente informe tuvo como finalidad evidenciar las competencias adquiridas durante el periodo de prácticas preprofesionales en el área de Atracción de Talento de una empresa transnacional y los cursos de pregrado durante la etapa académica. Para ello, se efectuó un análisis de los trabajos realizados que expone el desarrollo de las actividades y sus respectivos resultados, así como, las reflexiones en torno a mi aprendizaje en cada uno. De esta manera, por medio de los productos obtenidos se evidencia la adquisición de las competencias “Diagnostica”, “Interviene” y “Evalúa” como parte del perfil de egreso como psicóloga.

En primer lugar, se reflejó la competencia Diagnostica a través de un diagnóstico realizado a los estudiantes de una facultad universitaria como parte del curso Psicología y Salud. El desarrollo de esta actividad me permitió identificar y aplicar las técnicas de recolección de información más adecuadas para la población mencionada. Sin embargo, durante la ejecución del mismo se presentaron limitaciones como la muestra reducida de estudiantes, ya que el tiempo designado por el curso para el recojo de datos era limitado y los estudiantes estaban centrados en sus propias actividades. Debido a lo mencionado, los datos recabados no pueden ser generalizados.

Con respecto a los alcances, se resalta que no solo se consideró a los estudiantes en el recojo de información, sino también a actores involucrados como los profesores. Además, se intentó contrarrestar la baja participación de los estudiantes aplicando nuevas estrategias como los cuestionarios virtuales para tener un mayor acercamiento a ellos. Asimismo, el diagnóstico sirvió como precedente para darle una mayor importancia al tiempo libre en los estudiantes. Si bien la cantidad de respuestas no fue alta, el diagnóstico ayudó a dar visibilidad al problema.

Por medio de esta experiencia se evidencia mi capacidad para el desarrollo de un diagnóstico sobre una población, en el cual sistematicé la información recogida y formulé las principales causas y consecuencias que trae consigo la problemática hallada. Todo el análisis realizado me permitió conocer a mayor profundidad el contexto y el problema para proponer una intervención diseñada para los estudiantes de la facultad.

En segundo lugar, la competencia Interviene se evidenció a partir del proyecto aplicado sobre el proceso de inducción virtual en mi centro de prácticas. Gracias a mis conocimientos adquiridos en los cursos de Gestión de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional me encargué de llevar a cabo la inducción para los nuevos colaboradores de la empresa e identifiqué algunos aspectos que no permitían que la inducción sea fluida y ordenada. Así, logré determinar

qué tipo de inducción se manejaba en mi centro de prácticas y de acuerdo a ello plantear una intervención de acorde a lo que se requería.

En ese sentido, presenté y desarrollé una intervención en la inducción enfocada en la grabación de cada charla que realizaban los ponentes y una evaluación del proceso. La implementación de la misma me ayudó a reconocer la relevancia del proceso de inducción de una empresa, así como las consecuencias que puede tener en los trabajadores de la misma si no se desarrolla de manera adecuada. De esta forma, logré determinar los puntos de mejora, tuve la oportunidad de conversar con los ponentes sobre el proyecto y poner en práctica mis ideas.

El principal reto fue el contexto, debido a la pandemia de COVID-19 se tuvo el cambio abrupto de una inducción presencial a una virtual y se debía identificar nuevas posibilidades para el proceso de inducción. Sin embargo, permitió que los recursos tecnológicos tomen una mayor importancia, siendo de gran ayuda para el desarrollo de mi propuesta. Asimismo, destaco como fortaleza mi proactividad al analizar el proceso de inducción que llevaba a cabo y proponer la aplicación de mejoras. También la oportunidad que me brindó mi supervisora para realizarlo de manera autónoma, lo cual me permitió poner en práctica mis conocimientos en torno a la inducción y al desarrollo de un proyecto. Además, éste se vio enriquecido con la retroalimentación positiva proveniente de los expositores de cada área. Si bien aún se presentaron aspectos por mejorar en el proceso, fue el inicio para nuevas ideas que podrían implementarse a futuro.

Por último, en tercer lugar, consolidé mi aprendizaje de la competencia Evalúa por medio del proceso de selección de practicantes en mi centro de prácticas. A través de esta experiencia reconocí la importancia de la evaluación por competencias en los candidatos en procesos de selección para analizar su comportamiento, lo cual me ayudó a detectar las más relevantes para la organización. A partir de ello, diseñé una guía para efectuar los *assessment center* y dos cuadros de evaluación para determinar quiénes eran las personas más idóneas para los puestos en cuestión. Una de mis fortalezas fueron los conocimientos y experiencias previas con respecto a los procesos de selección que me ayudaron en el planteamiento y desarrollo de mis recursos.

La guía me ayudó a ejecutar los procesos de selección de manera organizada, puesto que se requería una estructura en el flujo del proceso y mi preparación como evaluadora para llevarlos a cabo. Además, los cuadros me permitieron sistematizar la información de los candidatos de manera cualitativa y cuantitativa, y analizarla para seleccionar a los que cumplían con lo esperado. Siguiendo esta línea, pude aprender a mayor profundidad de los procesos de selección y poner en

práctica mis conocimientos sobre los mismos, logrando efectividad en la cobertura de los procesos de practicantes en el tiempo esperado.

Cada actividad planteada y realizada como parte de mi experiencia pre profesional me ha permitido aprender y reforzar mis conocimientos. Mi formación universitaria fue fundamental para el desarrollo de mis propuestas en el centro de prácticas y fortaleció mi capacidad de análisis y pensamiento crítico. Asimismo, apliqué en todo momento los principios éticos velando por el respeto y bienestar de las personas. De acuerdo a lo detallado previamente, el planteamiento y ejecución de mis propuestas, los retos presentados y los aprendizajes obtenidos, evidencian las competencias requeridas para consolidar mi perfil de egreso como psicóloga.



Referencias

- American Psychological Association [APA]. (2017). *Ethical principles of psychologist and code of conduct*. APA.
- Adeoye-Olatunde, O. A., & Olenik, N. L. (2021). Research and scholarly methods: Semi-structured interviews. *Journal of the American College of Clinical Pharmacy*, 4(10), 1358-1367.
- Álvarez, D., & Lobo, G. (2020). Time, use and abuse. *Información Tecnológica*, 31(2), 73-80. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200073>
- Barbará, Y. (2021). *Apuntes de cátedra: elaboración del árbol de problemas y de objetivos*. Escuela de Ciencia Política – Cátedra de Planificación Social, Universidad Nacional del Rosario.
- Bello, F., & Guerra, F. (2014). La encuesta como instrumento de construcción teórico-metodológico (Elementos para su reflexión). *Revista Mañongo*, 22(42), 241-259.
- Bolaños-Cerón, Á. (2020). Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal. *Revista Biumar*, 4(1), 134-146.
- Cabrera, E., & Burgos, F. (2019). Uso del tiempo libre y de ocio en relación con el rendimiento académico de estudiantes universitarios. *Actividad Física y Ciencias*, 11(2), 43-59.
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2019). On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1465-1479.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- De La Guardia, M., & Ruvalcaba, J. (2020). La salud y sus determinantes, promoción de la salud y educación sanitaria. *Journal of Negative and No Positive Results*, 5(1), 81-90. <https://dx.doi.org/10.19230/jonnpr.3215>
- Departamento de Psicología de la PUCP. (2004). *Código de Ética. Documento elaborado por el Comité de Ética*. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/eticapsico/wp-content/uploads/sites/39/2015/09/Codigo-de-Etica-de-Psicologia-de-la-PUCP-2005.pdf>

- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167.
- Díaz, M. L. (2020). *Importancia de los procesos de inducción para fortalecer las competencias laborales del Talento Humano*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10654/36627>
- Encalada, H. L. (2019). *Diseño de un programa de onboarding dirigido al área comercial de bebidas de la compañía Arca Continental Ecuador* (Tesis de maestría). Universidad Internacional SEK Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/3482>
- European Federation of Psychologists Association [EFPA]. (2005). *Ethical code*. <http://www.efpa.eu/ethics/meta-code-of-ethics>
- Feria, H., Matilla, M., & Mantecón, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Didáctica y Educación ISSN 2224-2643*, 11(3), 62–79. Recuperado de <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalía/article/view/992>
- Fernández, P. (2018). La importancia de la técnica de la entrevista en la investigación en comunicación y las ciencias sociales. *Investigación documental. Ventajas y limitaciones. Sintaxis*, (1), 78–93. <https://doi.org/10.36105/stx.2018n1.07>
- Gonell, L. C. (2022). *Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los empleados de la empresa GM Mega Bienes, Santo Domingo* (Trabajo de licenciatura). Universidad Iberoamericana (UNIBE), Santo Domingo. Recuperado de https://repositorio.unibe.edu.do/jspui/bitstream/123456789/1086/4/17-0795_TF.pdf
- Guazi, T. S. (2021). Diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas em investigações científicas. *Revista Educação, Pesquisa e Inclusão*, 2, 1-20.
- Hernández-Hernández, N., & Garnica-González, J. (2015). Árbol de Problemas del Análisis al Diseño y Desarrollo de Productos. *Conciencia Tecnológica*, (50), 38-46.
- Inga-Aguagallo, C. F. (2023). Análisis del proceso de inducción del talento humano en las PYMES, Quinindé, 2020 - 2021. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(2), 30–44. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n2/66>

- Ipanaqué, A. (2021). ¿Sabemos cómo impacta la selección y contratación de un talento humano para la organización? *Gestión En El Tercer Milenio*, 24(48), 85–92. <https://doi.org/10.15381/gtm.v24i48.21822>
- Kaneko, J. (2023). *D-ECO-Dinámicas de Evaluación de Competencias Organizacionales: Un método para analizar las dinámicas de evaluación usadas en Assessment Center*. Editorial El Manual Moderno.
- López, H., & Hernández, C. (2020). Inducción virtual, una herramienta para la eliminación de las barreras de acceso a la información organizacional. *Interconectando Saberes*, (10). <https://doi.org/10.25009/is.v0i10.2662>
- López, J. R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152.
- Marin, B. (2023). Aprovechamiento del tiempo libre y realización de actividad física regular en los docentes. *GADE: Revista Científica*, 3(1), 48-54.
- Moncada, M. C. & Barros, R. A. (2022). *Optimización del proceso de onboarding aprovechando las tendencias digitales*. Universidad EAN. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10882/11917>
- Moreno, M. C. (2023). *El assessment center como técnica de selección de personal eficaz en el mundo actual* (Trabajo final de máster). Universitat Jaume I, España. Recuperado de https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/203600/TFM_2023_Moreno_Lopez_MariaCamila.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Naz, N., Gulab, F., & Aslam, N. (2022). Development of Qualitative Semi-Structured Interview Guide for Case Study Research. *Competitive Social Sciences Research Journal (CSSRJ)*, 3(2), 42-52.
- Olaz, Á. (2011). Desarrollo metodológico de un " Assessment center" basado en un sistema de gestión por competencias. *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, (24), 197-218.

- Peinado, L., & Rubio, M. (2022). Una aproximación al proceso de selección por competencias (Generación de contenidos impresos N.º 21). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. <http://dx.doi.org/10.16925/gcnc.29>
- Piedra-Mayorga, V., Granillo-Macías, R., Vázquez-Alamilla, M., & Rodríguez-Moreno, R. (2023). Procedimiento para el reclutamiento, selección e inducción del personal: perspectivas y tendencias. *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de la Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 10(19), 61-69. <https://doi.org/10.29057/escs.v10i19.9820>
- Puente, M., & Castrillón, C. (2021). Utilidad de la incorporación de nuevas tecnologías en los procesos onboarding de las empresas en pospandemia (Generación de contenidos impresos N° 21). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. <https://doi.org/10.16925/gclc.23>
- Rivera-García, L. M. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la Investigación y Publicación Científico-Técnica Multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(12), 58-71. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i12.65>
- Rosario-Rodríguez, J., & Santos, C. (2023). Actividades de tiempo libre y ocio como estilo de vida saludable. *MENTOR Revista de investigación Educativa y Deportiva*, 2, 578–595. <https://doi.org/10.56200/mried.v2iEspecial.6472>
- Rocco, L., & Oliari, N. (2007). *La encuesta mediante internet como alternativa metodológica*. VII Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Salinas, J., & Malpartida, J. (2020). Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas. *Alpha Centauri*, 1, 26–43. <https://doi.org/10.47422/ac.v1i3.17>
- Sánchez, L., Jurado, L., & Simões, M. (2013). Después del trabajo ¿qué significado tiene el ocio, el tiempo libre y la salud? *Paradigma*, 34(1), 31-51. Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512013000100003&lng=es&tlng=es
- Shin, K., & You, S. (2013). Leisure Type, Leisure Satisfaction and Adolescents' Psychological Wellbeing. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 7(2), 53-62. doi:10.1017/prp.2013.6

- Tejedor, V., Murillo, A., & Solís, I. (2023). La inducción como factor de importancia para el éxito y productividad de las empresas en el sector industrial del distrito de Panamá. *Revista FAECO Sapiens*, 6(1), 266-283.
- Torres-Flórez, D., Espejo, K., & Pérez, A. (2019). Inducción y capacitación como factor de desarrollo de los IPS (Centros Médicos) de Villavicencio, Meta-Colombia. *Management Review*, 4(1), 12-27.
- Torres-Flórez, D., Velasquez-Díaz, J. S., & Hernández-González, J. W. (2020). Importancia del reclutamiento y la selección del personal en el sector hotelero: Caso Villavicencio-Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 12(1), 1–23. <https://doi.org/10.17081/dege.12.1.3619>
- Valdés, A., Valdés, L., & Colín, S. (2023). Uso del tiempo libre en estudiantes de bachillerato. Caracterización y Propuestas. *Diversidad Académica*, 3(1), 181-204. Recuperado de <https://diversidadacademica.uaemex.mx/article/view/21749>

