

PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



INFORME DE EXPERIENCIA EN  
EL ÁREA DE RECRUITING DE  
UNA EMPRESA  
MULTINACIONAL PRIVADA DE  
DESARROLLO DE SOFTWARE

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

***Sebastián Alejandro Cervantes  
Aquije***

Asesore(s):  
***Dra. Ángela Vera Ruiz***


Lima, 2023

### INFORME DE SIMILITUD

Yo, Angela Vera Ruiz, docente de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) del Trabajo de Suficiencia Profesional titulado: "Informe de experiencia en el área de *recruiting* de una empresa multinacional privada de desarrollo de software" del autor Sebastián Alejandro Cervantes Aquije, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 7 %. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 19/10/2023.
- 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, 19 de Octubre de 2023

|   |  |
|---|--|
| Apellidos y nombres del asesor / de la asesora:   |  |
| Vera Ruiz, Angela   |  |
| DNI: CE 000763279   | Firma  |
| ORCID:<br><a href="https://orcid.org/0000-0002-8491-3979">https://orcid.org/0000-0002-8491-3979</a> |  |

## Resumen

El trabajo que es presentado evidencia el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje en las competencias eje de diagnóstico, intervención y evaluación necesarias para obtener el grado de Licenciado en Psicología. De este modo se exponen experiencias realizadas dentro de una empresa multinacional del rubro de Desarrollo de Software en el área de *Recruiting* (reclutamiento) pertinentes a cada una de las competencias mencionadas. Así, se detalla el proceso de diagnóstico de las dificultades de los reclutadores al momento de identificar el nivel de inglés conversacional de los candidatos según los lineamientos de la empresa; el diseño e intervención mediante la creación de un producto el cual fue un manual de entrevista de evaluación del idioma; y la evaluación de cómo esta herramienta resultó útil para optimizar el proceso de reclutamiento. Asimismo, se relacionan estas actividades con aspectos como el diseño instruccional, la investigación cualitativa y la necesidad de promover el engagement con la empresa de candidatos potenciales desde el proceso de reclutamiento.

Palabras claves: Prácticas Pre-Profesionales, Evaluación, Diagnóstico, Intervención, Reclutamiento, Enseñanza de segundo idioma

## Abstract

The work that is presented here serves as evidence of the accomplishment of the learning achievements in the main competencies of Diagnosis, Intervention and Evaluation necessary to obtain the degree of Bachelor of Psychology. As such, experiences inside the *Recruiting* area of a multinational enterprise in the field of Software Development that are pertinent to each of the mentioned competencies are exposed. Therefore, the diagnosis process of the difficulties recruiters experience when identifying candidates' conversational English levels in accordance with the company's guidelines; the design and intervention made by the creation of a product which was an english evaluation interview manual; and the evaluation of the degree to which this tool turned out useful for the recruiters inside of the recruitment process. In the same sense. These activities are in relation to concepts such as instructional design, qualitative investigation and the necessity of promoting potential candidates' engagement with the enterprise starting from the recruitment process.

Keywords: Pre-professional practices, evaluation, diagnosis, intervention, recruitment, second language teaching.

## Tabla de Contenidos

|   |    |
|---|----|
| Presentación general  | 5  |
| Actividades realizadas que dan cuenta de las competencias del perfil de egreso            | 8  |
| Competencia Diagnostica   | 8  |
| <i>Descripción de la actividad realizada que da 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  | 17 |
| <i>Descripción de la actividad realizada que da 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  | 23 |
| <i>Descripción de la actividad realizada que da 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  | 30 |
| Referencias   | 32 |

## Presentación general

El presente trabajo tiene como objetivo evidenciar el grado de suficiencia profesional que he podido alcanzar a partir de mis experiencias como practicante pre-profesional en una empresa multinacional dedicada al desarrollo de software en el área de *Recruiting* (Reclutamiento) como parte del equipo de *Talent Engagement* (Adquisición del talento). La empresa Argentina, inició hace casi dos décadas y es una de las principales en el sector de tecnología en la región de Latinoamérica, teniendo presencia en 21 países al momento de la redacción de este reporte, con alrededor de 25000 colaboradores en todo el mundo. Actualmente cuenta con una sede en Lima y una en Arequipa, teniendo 1500 trabajadores peruanos quienes trabajan bajo las modalidades híbrida (para quienes se encuentran en estas 2 ciudades) y remota (para las personas en otras ciudades del país). Adicionalmente, cabe resaltar que el 80% de los clientes de la empresa están fuera de la región LATAM, por lo que dentro del proceso de reclutamiento la evaluación de la competencia en el idioma inglés es de suma importancia.

Las labores que realicé se dividían en dos áreas: La primera está enfocada en el soporte de procesos administrativos dentro del flujo de reclutamiento de la empresa. La segunda área hace referencia a la función de búsqueda, contacto y evaluación de candidatos según los requerimientos específicos de los proyectos. De esta forma, se aplicaron conocimientos de psicología organizacional, como la evaluación de ajuste a determinados valores organizacionales que componen la cultura de la empresa. También se desarrollaron múltiples aprendizajes desde otras áreas, como el manejo administrativo de distintos tipos de registros de información personal de los candidatos, y la profunda capacitación en temas relativos al rubro del desarrollo del software y tecnologías de la información.

Múltiples factores han motivado que la constante innovación y mejora continua de los procesos sean prácticas ampliamente promovidas dentro de la empresa. Algunos de estos son, en primer lugar, su tamaño, el cual condiciona a que se lleve a cabo el registro continuo de diversos procesos administrativos y legales que deben cumplir con directivas nacionales, internacionales e internas de la compañía. En segundo lugar estaría el nivel de los clientes, cuyos requerimientos han fomentado una estructuración específica de la empresa de “perfiles” de desarrolladores con determinados conocimientos en las distintas herramientas tecnológicas presentes en el mercado. En tercer lugar, el déficit de talento humano actual que existe en el rubro de tecnología, algo que es especialmente alto en los países latinoamericanos.

En ese sentido, mi labor dentro del área de reclutamiento ha estado enmarcada en el programa de “training” bajo el nombre de “Talent Engagement” en la empresa. En este rol, el objetivo principal es que el practicante logre un entendimiento profundo de todos los procesos referentes al flujo de reclutamiento de la empresa: Empezando por la recepción del requerimiento de los clientes de un perfil de candidato, búsqueda del perfil, contacto de candidatos potenciales, evaluación mediante una entrevista inicial (screening), evaluación mediante entrevista de recursos humanos, evaluación técnica, presentación de la oferta tentativa, presentación a clientes, oferta en firme y onboarding.

Dentro de este flujo los procesos de los que me encargué correspondían a roles denominados “Sourcer” y “Back Office”, que juntos conformaban mi labor como “Talent Engagement”. En cuanto al rol de “Sourcer”, aprendí los requerimientos y particularidades a seguir en la selección de los distintos perfiles de desarrolladores creados por la compañía en función de la demanda de los clientes. Así, realicé los pasos para la búsqueda de candidatos, el contacto con ellos y la evaluación por medio del “screening”. Después de la última etapa mencionada los candidatos eran derivados a los analistas reclutadores para que puedan acompañarlos en los demás pasos del proceso. En el caso del rol de “Back Office” me encargué de la coordinación y registro de los Exámenes Médico Pre-Ocupacionales (EMPO’s) de los nuevos ingresos, como uno de los pasos de su onboarding antes de entrar a trabajar con la compañía; así como de la coordinación de las entrevistas entre los candidatos y los proyectos dentro de la etapa del flujo de presentación a clientes.

Cabe resaltar que una de las prácticas internas de la empresa, que ejemplifica los valores de innovación que tiene como principal centro de su cultura, es la metodología de trabajo mediante “Agile POD’s” (Cápsulas Ágiles en español). Estos *POD’s* son unidades de trabajo compuestas por equipos de trabajadores de diferentes áreas y/o niveles de *seniority* que buscan mejorar procesos relevantes desarrollando e implementando soluciones en un plazo determinado de tiempo. Así, he formado parte de *POD’s* que se han encargado de distintos proyectos siendo un ejemplo el proyecto de *Benchmarking* enfocado a la investigación y reporte de los beneficios ofrecidos a los desarrolladores por los principales competidores en el mercado. Además, participé en otro proyecto mediante la investigación, registro, contacto y presentación de la empresa en distintos eventos de comunidades de desarrolladores y universidades, con el objetivo de fomentar la presencia de la empresa como marca empleadora.



Uno de los principales proyectos que realicé y el cual reportaré a detalle en este trabajo tiene relación con la evaluación del nivel de inglés conversacional, el cual como se explicó anteriormente es un requerimiento para el ingreso de candidatos al puesto de desarrollador en la compañía. De este modo, a mediados de año realicé un proceso de diagnóstico del proceso actual que se llevaba con los candidatos para la evaluación de esta competencia, para identificar las dificultades de los reclutadores y proponer posibles puntos de mejora. Asimismo, desarrollé junto a miembros del equipo de practicantes un manual que responda a las dificultades encontradas, siendo socializado en una presentación con el objetivo de capacitarlos en el uso de la herramienta. Finalmente, se evaluaron los resultados de la intervención en el largo plazo de manera cualitativa y cuantitativa con miras al mejoramiento de la herramienta y futuras intervenciones.



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

### **Competencia Diagnostica**

#### *Descripción de la actividad realizada que da cuenta del dominio de la competencia*

Para evidenciar el logro de esta competencia se tomará en cuenta el proyecto destinado a la mejora del proceso de evaluación del nivel de inglés conversacional de los candidatos. Este requerimiento de la compañía surge a partir de dos factores: Primero, que la mayoría de los clientes provienen de regiones donde se habla en inglés u otro idioma que no es el español; segundo, que los equipos de desarrolladores suelen encontrarse conformados por personas en diferentes locaciones, siendo naturalmente el caso que, para sobrepasar la barrera de lenguaje se habla en inglés. Asimismo, si bien se tiene proyectos con clientes de la región LATAM, debido a que se trabaja bajo una modalidad de consultoría, un desarrollador deberá estar listo para trabajar en proyectos con cualquier cliente y equipo de trabajo.

Cabe resaltar que el ingreso formal de la compañía al país no es mayor a 4 años, y durante su periodo de introducción habría presentado mayor flexibilidad en el requerimiento del inglés. No obstante, durante el año de mi práctica el requisito se estaba volviendo cada vez más necesario, al buscar expandir la sede no sólo en términos de números, sino también en calidad de trabajadores. Así, se vio reducida la flexibilidad con el ingreso de desarrolladores que no tengan un nivel de inglés conversacional de intermedio a avanzado según el Marco Europeo Común de Referencia para Lenguajes (CEFR por sus siglas en inglés - Common European Framework of Reference for Languages).

Lo descrito tiene relevancia para el equipo de *Recruiting* ya que este evalúa a los candidatos en las etapas iniciales del proceso, realizando la entrevista virtual de primer contacto. En esta se indaga a profundidad sobre la experiencia profesional del candidato con respecto a la posición que se tiene abierta y se evalúa su nivel de inglés conversacional en temas cotidianos y técnicos. Luego, si el desempeño del candidato es el esperado, este es derivado a la siguiente fase del proceso.

Esta segunda fase es la entrevista virtual técnica, conducida por un experto con largo tiempo en la empresa, un alto nivel de *seniority*, experiencia dentro de proyectos internacionales y un nivel de inglés avanzado. Este experto mediante ejercicios prácticos y preguntas teóricas pone a prueba los conocimientos del candidato tomando en cuenta los estatutos de evaluación de la compañía. Además, en un momento al azar el experto puede poner



una pausa al espacio y decidir continuar las siguientes actividades de la evaluación enteramente en inglés. El resultado es un informe de categorización del candidato de nivel de inglés conversacional y nivel técnico de *seniority*, el cual determina el cargo que tendrán dentro de la compañía y permite a los reclutadores dar una oferta en firme para pasar a la última etapa del flujo (el ingreso a la compañía).

Idealmente, todos los candidatos que pasan a la segunda fase deberían poder completarla satisfactoriamente, pero este suele no ser el caso, ya que las evaluaciones técnicas de la empresa son reconocidas por su dificultad dentro de la industria. Además, existen otras razones como que los evaluadores fueron demasiado rigurosos, el candidato tuvo muchos nervios en la evaluación o falseó su experiencia laboral en las entrevistas de primer contacto, problemas de conectividad que dificultaron la entrevista, etc.

En vista de ello, existe además la posibilidad de refutar algún aspecto de las evaluaciones de los expertos si se cuenta con argumentos detallados, para dar lugar una segunda instancia de entrevista técnica con el objetivo de que el candidato obtenga un mejor nivel. Para ello, se necesita información exhaustiva recopilada en la entrevista de primer contacto sobre el punto que se busca re-evaluar. En el caso de la experiencia debía haber información precisa y comprobable que demostrara que podrían hacer las labores requeridas por la empresa; en el caso del inglés, se necesitaría un informe exhaustivo en cada una de las competencias que conforma el manejo del idioma hablado.

Es la labor de los reclutadores lograr el mayor número de candidatos aptos ingresen a la compañía, debido a que por la demanda actual del mercado hay un déficit constante de desarrolladores para todas las plazas abiertas. Por ello, siempre que se ve la chance de poder discutir con fundamentos un informe de entrevista técnica, que podría dejar al candidato fuera del proceso, se busca tomarla. En esta línea, a partir del nuevo requerimiento del nivel de inglés conversacional alto, aumentaron los casos en que múltiples candidatos quedaban fuera del proceso por el informe de evaluación técnica por su nivel de inglés, a pesar de que los reclutadores consideraban que sí contaban con el requisito luego de evaluarlos. Además, se volvía más difícil poder refutar estas instancias ya que ello requería un nivel muy avanzado de manejo del idioma.

Antes de mi llegada, sólo un miembro del equipo de reclutamiento contaba con un nivel de inglés conversacional avanzado, y los demás estaban en niveles intermedios. Debido a esto, cuando los reclutadores no tenían adecuada certeza del nivel de inglés del candidato luego de

la entrevista de primer contacto, o cuando un candidato en el que identificaban potencial recibía un resultado desaprobado en su nivel de inglés en la entrevista técnica, se recurría a la persona con mayor nivel para hacer una entrevista adicional de validación del idioma. La persona que hacía esta labor previamente iba a ser ascendida en la empresa, por lo que yo tomé esta tarea.

De este modo, se me capacitó y aprendí que durante las entrevistas de validación del inglés conversacional lo más importante es evaluar que el candidato sea capaz de mantener una conversación en el idioma de manera fluida tanto sobre temas cotidianos como laborales, con miras a la entrevista técnica. Este último punto era el más importante ya que los desarrolladores de software emplean múltiples herramientas al mismo tiempo para realizar procesos específicos, por lo que al conversar sobre estos temas en inglés se necesita un manejo de lenguaje técnico preciso que difiere de lo cotidiano en tanto requiere vocabulario avanzado y la habilidad para comunicar ideas complejas al explicar un determinado curso de acción empleando herramientas tecnológicas en un orden justificable.

Al tomar esta responsabilidad y seguir el proceso de “shadowing” o acompañamiento en las entrevistas de primer contacto de los reclutadores para poder aprender a hacerlas en un futuro, pude identificar que en efecto muchos de ellos no tenían certeza sólida del nivel de inglés de los candidatos, y no eran capaces de hacer un reporte a fondo de las capacidades del candidato de comunicarse en una conversación en inglés. Esto fue congruente además con el hecho de que durante el tiempo en que hubo el cambio de requerimientos se reportaron de parte de los evaluadores técnicos múltiples instancias en las que los candidatos que avanzaban hasta esa etapa seguían teniendo resultados que no concordaban con los de la evaluación que habían hecho los reclutadores en la entrevista de primer contacto.

Viendo la situación planteada, se consideró pertinente tener un entendimiento real sobre las dificultades de los reclutadores al identificar el nivel de inglés conversacional de los candidatos, para poder solucionarlas. Esto sería especialmente importante en el momento previo a la etapa de entrevista técnica, ya que si logran identificar con mayor precisión aquellos candidatos con más posibilidades de tener un buen resultado, llegarían a un número mayor de contrataciones de desarrolladores valiosos para la empresa que cubran la demanda pendiente. Además, en caso el informe del entrevistador técnico descalifique a un candidato por su nivel de inglés a pesar de que el reclutador consideraba que sí cumplía ese requerimiento, tendrían mayores herramientas para sustentar su posición,

Para poder llevar a cabo el diagnóstico se decidió emplear un enfoque cualitativo debido a que la muestra que se quería evaluar eran los reclutadores específicamente del equipo de Perú. Este grupo era conformado por un número limitado de personas (14), quienes no habían tenido anteriormente la oportunidad de acceder a un espacio en el que comentaran a detalle sus dificultades, por lo que el comprender sus experiencias en un principio era primordial antes de presuponer sus respuestas. Con este objetivo en mente, se decidió crear un cuestionario cualitativo anónimo de preguntas abiertas sobre esta temática, el cual fue elaborado mediante la plataforma de google forms y luego de ello distribuido al equipo por medio de los canales de comunicación cotidianos (chats grupales en la plataforma usada por la empresa).

Las preguntas del cuestionario estuvieron enfocadas en recabar inicialmente los sentimientos e ideas que rodeaban este proceso a los ojos de los reclutadores. También, se consideró pertinente poder preguntar acerca de los métodos actuales que cada reclutador usaba para la evaluación del idioma, así como la efectividad que percibían que tenían estos. Seguidamente, se quería consultar directamente qué necesidades identifican que tendrían dentro de la evaluación, en cuanto a las dificultades o recursos faltantes que pudieran reconocer. Además, se incluyeron preguntas que permitieran su participación activa en el proceso de solución de este problema, al recabar algunas de las ideas que hayan podido tener para poder mejorar el proceso.

Se debe mencionar además, que el cuestionario pasó por una revisión previa a su distribución por parte de la supervisora del centro de trabajo de las prácticas, para evaluar la redacción y pertinencia de las preguntas en este proceso exploratorio, así como autorizar la implementación del mismo con el grupo de trabajadores de interés.

### *Reseña teórica*

Los procesos de reclutamiento y selección, según lo entendido por Abbasi et.al. (2020), son un elemento clave dentro de toda organización, al permitir poner a prueba a personas con el potencial de satisfacer las necesidades de los equipos dentro de esta, con el objetivo final de asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de desarrollo y expansión que tienen. En ese sentido, Rodríguez et. al. (2017), resalta el papel de la psicología organizacional, en tanto puede proveer de marcos sólidos mediante los cuales diseñar metodologías de evaluación multidimensionales, que tomen en cuenta características medibles bajo las cuales predecir el nivel de ajuste de un candidato al perfil ideal de trabajador que se identifica dentro de una empresa.

Dentro de la empresa en la que desempeñé mis prácticas, como he podido exponer, se encuentra con una multiplicidad de procesos de evaluación los cuales son optimizados constantemente. Sin embargo, la necesidad creciente de candidatos con un mejor nivel de inglés conversacional cada vez tenía más presencia en el perfil de trabajadores requeridos, por lo que los métodos empleados para evaluar esta competencia cobraban especial importancia si se querían optimizar estos resultados.

No obstante, este no es un hecho aislado a la organización de la que se habla. Cuando se piensa en la necesidad de poder tener el manejo del idioma inglés para acceder a oportunidades laborales, se debe reconocer que esta es una situación que ha ido en aumento alrededor de todo el mundo. En el Perú, a pesar de ser un país latinoamericano donde el inglés no es el principal idioma usado, el manejo del idioma se reconoce como un factor muy valorado al momento de escoger personal. Ello se vería aún más identificado al hablar de postulaciones a empresas extranjeras con sedes en el país (Pájaro, 2022).

Existe además evidencia de que esta tendencia incrementará en el futuro, razón por la cual los actuales estudiantes de nuestra región que se encuentran en camino a ser futuros profesionales en el mundo del desarrollo de software, ya reconocen esta competencia como una necesaria para su crecimiento laboral, estando al mismo tiempo en un estado de desconcierto debido a que las propias oportunidades de educación con las que cuentan a la mano no estarían siendo suficientes (Ferra et. al., 2019). Barrero y Villamizar (2021) encuentran además que dentro del contexto latinoamericano esta demanda de parte de las empresas para que sus trabajadores cuenten con esta habilidad aumentaría, debido a que la propia pandemia habría abierto las puertas a una mayor globalización de los negocios a partir de las tecnologías de la información.

Estos datos son congruentes con lo presentado en la teoría, ya que por ejemplo García et. al. (2019), discuten acerca de cómo el estado actual de la educación pública en el Perú, a pesar de tener como parte de la currícula en la mayoría de regiones la enseñanza del idioma inglés, no ha logrado asegurar de manera continua, sostenida y descentralizada estos aprendizajes en los estudiantes de todo nivel. Ello, a pesar del hecho de que dentro de nuestro contexto el inglés como idioma adicional es ampliamente reconocido como un factor que eleva la empleabilidad de un postulante laboral en todo nivel, además de presentar la oportunidad de crecimiento a partir de mayor acceso a oportunidades de educación (Education First, 2022).



Considerando todo esto, se debe reconocer entonces la naturaleza compleja que conlleva desarrollar un proceso de evaluación del nivel de inglés en una empresa como esta. En contraste con los requerimientos de la compañía, el mercado de talentos peruanos actual no proviene de un contexto educativo que permite el pleno desarrollo académico de los futuros profesionales igualitario y descentralizado (Prado y Escalante, 2020). Más bien, la segregación escolar por aspectos como el nivel socioeconómico es algo normalizado y que se viene reproduciendo intergeneracionalmente en el Perú, impactando directamente en la aptitud laboral de los estudiantes que acceden a oportunidades desiguales de formación en todos los sectores ocupacionales (Bello, 2021).

De esta manera, se puede reflexionar que las necesidades actuales de la empresa impedirían que una gran cantidad de trabajadores que cuentan con las habilidades técnicas no accedan a la oportunidad de desarrollarse laboralmente dentro de la organización por el hecho de provenir de un contexto donde hay reducidas oportunidades de aprendizaje de un idioma extranjero. Incluso, esto se ve dentro del mismo equipo de reclutamiento los efectos de esta situación de desigualdad ya que no todos contarían con esta aptitud. Sólo la miembro del equipo extranjera proveniente de un país europeo y mi persona, al estudiar en el marco del Bachillerato Internacional, habríamos accedido a la oportunidad privilegiada de formarnos extensivamente en el idioma. En esta misma línea, Rentería et. al. (2020) expone específicamente las desigualdades de formación en el idioma inglés a las que acceden los estudiantes de colegios públicos en contraste a los privados, factor que se relaciona directamente con los mecanismos de exclusión social y desarrollo laboral en el entorno peruano.

Asimismo, es importante resaltar estos temas debido a las implicancias de la responsabilidad social empresarial en todos los procesos de gestión del talento humano dentro de las organizaciones actuales. Ello se menciona ya que, dentro de la selección y reclutamiento, el mantener en consideración las prácticas responsables como son garantizar la imparcialidad y dar feedback detallado fomenta el crecimiento del talento en el mercado laboral y por ende el progreso social de la comunidad (Rozario et. al., 2019; López et. al., 2017). Sin embargo, para mantener ello, se necesita un equipo de reclutamiento capacitado en evaluar todos los requerimientos de las posiciones de manera detallada, algo que incluiría también en este caso el nivel de inglés conversacional porque este es una condición indispensable para el correcto desempeño en la organización en cuestión. Lo que interpela a la misma a considerar espacios para el desarrollo de esta capacidad entre sus colaboradores, en este caso particular, en el equipo de reclutamiento, porque ellos son los primeros en filtrar el dominio de una lengua

necesaria para incorporarse a los proyectos de la organización. Canizales (2021), explica cómo el papel de las empresas en fomentar la constante capacitación de sus empleados no sólo trae mayor crecimiento económico a las organizaciones, sino también a la sociedad en conjunto.

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

A partir del cuestionario simple que se distribuyó entre los reclutadores con el objetivo de conocer las percepciones que rodeaban el proceso de evaluación del nivel de inglés conversacional, se recibieron y registraron las respuestas para poder procesarlas. En ese sentido, se optó por un análisis mediante la agrupación temática de las respuestas, buscando integrarlas en función de aquellas que compartían ideas similares o complementarias para conocer las percepciones de los reclutadores más a fondo.

Cabe resaltar también algunas de las características de la población de esta investigación. La división peruana del equipo de reclutamiento al momento del diagnóstico estaba compuesta por 16 personas (sin incluir a mi persona), de las cuales 14 realizaban la tarea de entrevista y evaluación de los candidatos (debido a que el líder de la sección ya no seguía procesos individualmente y un integrante realizaba sólo labores administrativas). Así, estas 14 personas fueron la población con la que se realizó el diagnóstico, teniendo en cuenta que sólo 1 persona contaba con un nivel de inglés C2 (nativo), 1 persona con un nivel A2 (básico), y el resto del equipo se encontraba entre el nivel B1 y B2 (intermedio). Adicionalmente, de estas 14 personas 3 de ellas provenían de una carrera que no era psicología.

Así, se pudieron identificar dificultades como el hecho de que los propios reclutadores, en general, se sentían inseguros debido al propio nivel de inglés conversacional que tenían. Reportaron experiencias como el sentir nervios o estrés al momento de llegar a esta etapa del proceso ya que sería aquella en la que estarían más propensos a cometer un error por su falta de capacidad de manejo del idioma, impactando en la calidad del proceso de selección así como en la experiencia del candidato.

A continuación, algunos de los testimonios de los entrevistados: “Mi mismo nivel de inglés es la principal dificultad que tengo al momento de definir el nivel de inglés de mis candidatos”. “No sé cómo definir o diferenciar si es un A1 (básico inicial) o un A2 (básico) para saber si vale la pena y el esfuerzo avanzar con algunos de ellos... o mejor no, me confundo”



Se puede observar que el último punto mencionado también llevaba en ocasiones a sentimientos negativos contra sí mismos y el nivel de competencia que sienten que tendrían en el rol en que se desempeñan. Esta sería la principal razón por la cual recurrían en ocasiones a la derivación a otra persona para que realicen la validación del nivel de inglés, ya que consideraban que no podrían hacer un buen trabajo por su cuenta.

Otro miembro del equipo de reclutamiento comentó: “Quisiera poder definir con facilidad el nivel de inglés de mis candidatas, pero en verdad me ha funcionado mejor tener la opinión de otro compañero del equipo”.

De esta forma, se ve que perciben su propio nivel de inglés conversacional como un problema debido a que no les permitía realizar a voluntad múltiples preguntas de profundización, así como identificar de manera precisa las diferencias clave que permiten categorizar a los candidatos en el espectro menor o mayor de habilidad en un mismo nivel (ej: intermedio - intermedio avanzado). Además, los reclutadores pudieron identificar que les hacía falta tener conocimiento a profundidad acerca del tipo de competencias que componen el inglés conversacional, para poder elaborar a profundidad sobre las fortalezas y debilidades de los candidatos dentro de sus reportes; así como el hecho de que ese conocimiento les permitiría compartir con los candidatos información valiosa acerca de cómo serían evaluados en esta competencia en la etapa de la entrevista técnica.

Algunas respuestas relevantes adicionales fueron las siguientes: “Nos ayudaría mucho hacer una lista o banco de preguntas, para usarlas como queramos”. “Normalmente sólo tengo 2 o 3 preguntas para todos los casos, quiero tener preguntas estratégicas por nivel y (preguntas) técnicas”.

Tomando en cuenta la información que ha podido ser recabada tanto con respecto al panorama actual en latinoamérica y el mundo referente a la importancia del manejo del inglés como segundo idioma, así como las dificultades y factores pre-existentes para que estas necesidades no puedan ser cubiertas por los sistemas educativos; se puede entender porqué los resultados del diagnóstico arrojaron que los reclutadores reconocen la importancia del proceso de validación del inglés en los candidatos. Así, se logra identificar que ellos son capaces de mencionar múltiples dificultades que estarían teniendo al momento de evaluar a sus candidatas, cómo ello los hace sentir, y qué recursos visibilizan como opciones para poder resarcir estas brechas de conocimiento. Además, se puede evidenciar directamente cómo la inseguridad que resulta de las dificultades en este proceso impacta directamente en el proceso de reclutamiento,

ya que la apreciación del nivel de inglés conversacional detallada puede significar rechazarlo o seguir con una postulación.

De este modo, se planteó la solución de poder realizar una intervención mediante la cual apoyar a los reclutadores en las dificultades que reportaron. Se definió en ese sentido que la intervención tendría como objetivo final crear un producto de consulta continua, tipo manual, el cual podría ser usado recurrentemente de manera autónoma por los reclutadores, acelerando el proceso de evaluación y al mismo tiempo asegurando que este se agilice para poder obtener mayores métricas progresivamente. Además, es importante resaltar que el diagnóstico permitió conocer la autopercepción del nivel de inglés del equipo, y reconocer que la herramienta debe estar orientada en su redacción y contenido a cubrir todas las falencias de este proceso para personas que se encuentren incluso en un nivel básico. Esta intervención será explicada en mayor detalle en el apartado de la siguiente competencia.

Mediante esta experiencia pude aplicar los aprendizajes adquiridos durante la carrera en la competencia de diagnóstica en el sentido en que pude identificar a partir de una problemática preexistente las oportunidades de mejora en una de las etapas más importantes del proceso de selección de esta empresa en función de las necesidades de una población específica. Para ello, rememorando los aprendizajes adquiridos mediante los cursos de investigación cualitativa los cuales fueron además puestos en práctica repetidas veces en cada uno de los cursos integradores en poblaciones reales, seleccioné un tipo de enfoque pertinente para la población sobre la cual estaba trabajando, para luego generar una herramienta de diagnóstico que tomaba en cuenta las características identificadas de la población (reclutadores de una empresa de tecnología multinacional) y el contexto (evaluación del nivel de inglés conversacional) para obtener la información necesaria y así entender qué necesidades tienen mediante el recojo de sus testimonios, en este caso, respuestas abiertas y anónimas en un cuestionario.

Asimismo, en función al tipo de información recabada pude realizar un procesamiento acorde y elaborar un análisis de la información sin perder de vista la forma en que estas necesidades podrían ser replanteadas luego para realizar una intervención. En ese sentido, el velar por la anonimidad de los reclutadores que respondieron las encuestas fue algo que vino naturalmente, ya que los valores inculcados en mi formación por parte de los cursos de ética profesional me permiten reconocer que mantener las identidades de los participantes ocultas no sólo permite un mayor grado de honestidad en sus respuestas, sino que previene el uso

malintencionado de la información que comparten y por ende proveen de un espacio de liberación y apertura para el compartir de sus emociones ligadas a experiencias que no siempre son placenteras.

En ese sentido, Braun et. al. (2020) apoyan la idea de cómo investigaciones que emplean el anonimato dentro de estudios en línea específicamente empleando cuestionarios, como es el caso de la presente investigación, fomentan una mayor apertura a brindar información sobre temas sensibles especialmente al tratarse de información que podría impactar ámbitos personales y/o profesionales. Por lo tanto, considerando que las preguntas del cuestionario apuntan a que los reclutadores reconozcan y detallen las razones por las cuales no están pudiendo cumplir las expectativas profesionales de parte de la empresa, el anonimato sería útil para facilitar la transmisión de información a pesar de los sentimientos de vergüenza o aprehensión que tengan ante este tema.

### **Competencia Interviene**

#### *Descripción de la actividad realizada que da cuenta del dominio de la competencia*

Por parte de la competencia Interviene lideré el diseño, producción y socialización de un manual que tenía el objetivo de facilitar, para los reclutadores, el proceso de evaluación del nivel de inglés conversacional de los candidatos durante las entrevistas que se sostienen con ellos, así como de una exposición presencial en la cual se explicaría cómo usar la herramienta. El producto diseñado y desarrollado fue planteado con el objetivo de poder responder a las necesidades identificadas por parte del proceso diagnóstico previo.

Como se mencionó, no todos los miembros del equipo de reclutamiento contaban con un nivel de inglés conversacional alto, debido a que anteriormente dentro de la empresa había menor rigurosidad con este filtro. Ello, porque se estaba realizando una introducción progresiva al mercado peruano desde la adquisición de una empresa que ya se encontraba aquí, por lo que se quería reclutar en el menor tiempo posible el mayor número de trabajadores que sirvan de base para las operaciones. Todo ello resultó en que los miembros del equipo de reclutamiento necesiten mayor capacitación, específicamente acerca de cómo poder evaluar a los candidatos en base a su nivel de inglés conversacional.

Así, se identificó que los reclutadores presentaban sentimientos de inseguridad frente a esta tarea, ya que muchos de ellos eran conscientes de que su nivel actual no les podría permitir tener una conversación muy fluida y espontánea, o que todavía se les hacía difícil poder identificar con precisión cuando un candidato se encontraba entre los niveles menor “lower” o

mayor “upper” dentro de una misma clasificación: básico/intermedio/avanzado. Ello además es de principal importancia debido a que, si bien la mayoría de perfiles de desarrolladores requeridos por la empresa necesita tener un nivel B1 (lower intermediate), existen un grupo de perfiles que sólo permite seguir el proceso con candidatos con un nivel B2 (upper intermediate) y ello, como se explica en la guía, tiene un alto grado de complejidad ya que las diferencias entre cada nivel tienen un énfasis distinto en cada una de las competencias del inglés conversacional.

Asimismo, el hecho de que los propios reclutadores hayan podido identificar aspectos de este producto como recursos que facilitarían en gran medida su capacidad de llevar a cabo el proceso de evaluación del inglés conversacional, hace que resulte muy pertinente incluir algunos de estos en el resultado final: el banco de preguntas y los lineamientos de la empresa de la clasificación entre niveles de inglés.

De esta manera, se consideró pertinente incluir en el manual de entrevista las diferentes secciones a continuación: Introducción, Competencias del inglés conversacional, Banco de preguntas generales y específicas, Aspectos clave durante la entrevista, Lineamientos de la empresa sobre nivel de inglés, Tips, y una sección adicional con un Guión de entrevista. Este proyecto fue luego presentado y validado con la miembro del equipo que realizaba anteriormente las entrevistas adicionales de evaluación de inglés, quien previamente se había formado y tenía experiencia como docente del idioma.

La primera sección del material se encarga de contextualizar en general y sensibilizar a los reclutadores acerca de la importancia del proceso en general de evaluación del nivel de inglés en cuanto al hecho de que este es un requerimiento de la compañía, siendo además un aspecto indispensable para el crecimiento profesional de los trabajadores en el área de desarrollo de software dentro de los proyectos que estarían tomando de ingresar a la empresa. Seguidamente, se prosiguió no sólo a describir las características teóricas de cada una de las competencias que conforman el manejo del idioma inglés de manera conversacional, sino también a exponer puntualmente cómo es que estas se verían reflejadas directamente dentro de la cotidianidad del trabajo de estos candidatos.

Seguidamente se encuentra en el documento un banco de preguntas generales divididas en dos grupos. El primero apunta a evaluar el desenvolvimiento del participante dentro de un contexto no-específico en relación a temáticas cotidianas del día a día; mientras que las preguntas del segundo grupo ahondan directamente en la capacidad del candidato de poder mantener cada una de las competencias de inglés conversacional demostradas anteriormente



ahora en un contexto técnico perteneciente a su experiencia laboral en el campo de desarrollo de software.

Luego de esto, se incluyó una sección de puntos a los cuales los reclutadores deben estar atentos durante la entrevista para poder ir registrando puntos específicos que denotan el nivel de inglés conversacional del candidato. Después, se adjuntó la tabla de calificación que emplea la empresa para delimitar qué competencias se espera para cada nivel de inglés. Finalmente, se realizó una sección de consejos adicionales junto con un guión adaptable que puede servir de introducción para ser leído durante la sección de evaluación de inglés de la entrevista.

### *Reseña teórica*

El manual fue realizado empleando de base los recursos proporcionados por la empresa, que son manejados por todas las personas involucradas en la selección del personal como el área de *Recruiting* y los desarrolladores expertos que forman parte del equipo de evaluadores técnicos. Cabe resaltar que dentro de estos últimos los lineamientos encontrados en el Marco Común Europeo de Referencia para Idiomas (o CEFR por sus siglas en inglés: Common European Framework of Reference for Language) fueron de especial importancia, ya que contenían la información usada como base principal al momento de desarrollar su propio sistema de clasificación. Esto caería dentro de la clasificación de Descriptores de Referencia por Nivel (o RLD por sus siglas en inglés: Reference Level Descriptors) aplicados al idioma inglés, los cuales contienen las definiciones teóricas usadas para cada una de las competencias que fueron discutidas en el manual (Council of Europe, S.F.).

Sin embargo, para poder condensar todos estos conceptos sobre el lenguaje de manera resumida dentro del producto elaborado se buscó también poder recurrir a los fundamentos teóricos del diseño instruccional como estos fueron adquiridos tanto mediante los cursos de Diseño y evaluación de programas como el de Psicología y Desarrollo Integral durante la formación en la carrera de Psicología. En esta misma línea, también se tomaron en cuenta los cimientos teóricos pertenecientes al campo de lo que viene a ser la capacitación, puesto que esto sería parte final del objetivo que estaría cumpliendo el producto.

Para poder comprender el concepto de diseño instruccional es pertinente empezar por el hecho de que es definido desde la perspectiva de Belloch (2011) como el proceso mediante el cual se planean estratégicamente y de manera ordenada etapas de una intervención con el fin de poder impartir determinados aprendizajes en una población específica. Partes de este proceso incluyen:

Un estudio inicial de las necesidades, Una etapa de producción de una propuesta de solución, Etapas de evaluación del diseño y de sus resultados, La implementación de la propuesta de solución, y el mantenimiento de la misma en el tiempo de ser necesario. En ese sentido, se logró concluir con la primera etapa mediante el mapeo y la clasificación de las necesidades encontradas por parte de los reclutadores acerca del proceso de evaluación de inglés, por lo que se trabajaría luego en poder diseñar, evaluar e implementar una propuesta de producto que pueda satisfacer estos objetivos (Belloch, 2011).

Asimismo, considerando la naturaleza de las competencias que se buscaban cubrir por medio del material producido, se estaría evaluando su eficacia al momento de su introducción al equipo por medio de ejercicios prácticos. Estos últimos tomarían lugar luego de poder haber explicado los contenidos y la correcta forma de emplear el manual.

En cuanto al segundo concepto, la capacitación, resulta indicado para la intervención ya que permite comprender que lo que se busca es responder a una necesidad de los miembros de una organización con el fin de que ellos puedan cumplir con los objetivos estratégicos planteados por esta de una manera más efectiva (ESAN, 2016). Además, el área de recursos humanos, y en especial aquella de reclutamiento y selección, por su posición de soporte dentro de las organizaciones, deben también mantenerse capacitadas. Ello, para asegurar que el talento que ingresa a la compañía permita su sostenibilidad y la capacidad de cumplir sus objetivos estratégicos (Orozco et.al., 2021)

Al capacitar al equipo de *Recruiting* en el uso de este manual se logra, además, responder a las necesidades de mercado reflejadas en los requerimientos de la compañía. Ello, ya que el alza en la demanda de perfiles que cumplan con un mayor nivel de inglés hace que los empleados del área necesiten, en consecuencia, prepararse en mayor medida para poder evaluar con mayor precisión aquellos candidatos que siguen dentro del proceso, lo cual a su vez resultaría en un alza en el número de contrataciones logradas que se adecúan a los requerimientos de la empresa. Lo que se describe también demostraría la importancia de tomar en cuenta el concepto de capacitación, ya que García (2011) comenta que esta práctica sería fundamental al momento de enfrentar momentos de cambio.

En ese sentido, se debe entender al producto elaborado como un insumo de consulta permanente, siendo un manual que detalla a profundidad el proceso de evaluación del inglés conversacional y aquello que se debe tomar en cuenta para realizarlo correctamente. El uso de este material responde al hecho de que la labor del equipo de reclutamiento está enfocada en evaluar las competencias y características de los candidatos en función al perfil de trabajador ideal identificado por la empresa (Guerrero-Egurrola, 2021). Siendo así, las necesidades de esta



empresa ponen al manejo del idioma como una competencia principal del perfil del trabajador que buscan, que debe ser evaluada durante el proceso de selección del personal. De esta forma, se vuelve pertinente realizar este producto considerando la utilidad reconocida de los manuales de procedimientos en la actualidad como insumos que estandarizan la forma en que se realizan las labores en una organización en todas las áreas, incluidas aquellas de recursos humanos (Tenorio-Almache et. al., 2019). Así, se puede emplear la herramienta creada como un medio para la ejecución de la entrevista de evaluación, de manera que se pueda garantizar la calidad del proceso independientemente del reclutador que realice la entrevista, porque puede emplear las instrucciones en el manual para concretar el resultado esperado (Rubio et. al, 2019).

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

Para poder capacitar a los reclutadores en esta tarea específica podrían haberse realizado numerosos cursos de acción, sin embargo, se debía considerar que de por sí, estos ya se encontraban tomando clases de inglés conversacional proporcionadas por la empresa a todos los trabajadores, que seguía su propio currículo de aprendizaje no necesariamente alineado con las necesidades de cada rol. Ello, como se ha discutido anteriormente, demuestra la disposición de la empresa a fomentar el desarrollo del talento humano que posee mediante distintos modos de fomentar el aprendizaje constante de sus trabajadores; siendo además algo específicamente relevante en empresas enfocadas en la innovación y sectores emergentes como lo es el de tecnología (Canizales, 2020).

Asimismo, evaluando los recursos existentes de tiempo y disposición resultó pertinente optar por la creación de un material autoinstructivo en modo de un manual virtual de consulta continua que sirva para apoyar a los reclutadores en el proceso de evaluación del inglés conversacional en los candidatos. Los manuales de por sí son herramientas ampliamente reconocidas por su eficacia en la gestión del conocimiento en las empresas, especialmente, son relevantes aquellos que detallan procedimientos y buenas prácticas de gran importancia para la empresa (Zaldivar et. al., 2021; Colcha-Sailema et. al., 2021).

Sin embargo, debido a la complejidad del contenido que tendría el manual se resolvió realizar además una sesión complementaria de socialización, en la cual se pueda explicar el correcto uso de la herramienta y el proceso que detalla, hacer demostraciones en tiempo real y responder las dudas que tuvieran sobre lo expuesto. Ello, debido a que al introducir nuevas herramientas en un espacio de trabajo de moderada complejidad se recomienda poder realizar

ello de manera progresiva y contando con feedback en tiempo real para poder asegurar que los miembros del equipo tengan una mayor predisposición a incorporarla (Schunk, 2012).

Por ello, se puso el énfasis en poder redactar el manual de tal manera de que, según cada una de las secciones los reclutadores pudieran: Captar la importancia del proceso, comprender a qué se refieren y cómo se identifica el estado de cada una de las competencias involucradas al evaluar el nivel de inglés conversacional, tener a su disposición preguntas sobre aspectos cotidianos y técnicos, saber qué indicadores específicos pueden emplear para cada competencia, y conocer a profundidad los lineamientos empleados por la empresa.

Adicionalmente, se elaboró una presentación presencial que acompañase al producto, donde se buscaba responder las preguntas que pudieran surgir en base a cada una de las secciones en tiempo real, además de tener un espacio práctico, donde se demostró la pronunciación correcta del banco de preguntas y mediante ejemplos se logró que los reclutadores siguieran las instrucciones del manual para poder identificar qué aspectos del discurso de un candidato pueden denotar su nivel de inglés conversacional.

Cabe resaltar que se buscó amenizar lo más posible el contenido del manual empleando lenguaje cotidiano, así como reducir su complejidad incluyendo la mayor cantidad de ejemplos y detalles de pronunciación posibles sin comprometer mucho la longitud del documento, ya que se consideró que ello lo haría impráctico. Además, en las secciones en que era pertinente se incluyeron mensajes motivacionales para reducir los sentimientos de inseguridad que pudieran sentir los reclutadores, considerando que estas sensaciones habían sido identificadas previamente como uno de los aspectos que dificultan el proceso de evaluación del inglés conversacional.

A manera de reflexión, la oportunidad de poder poner en práctica las habilidades que he podido adquirir mediante mi formación universitaria dentro de una temática en la cual tengo especial interés como es el manejo del segundo idioma es una experiencia que me ha permitido manejar un mayor nivel de responsabilidad que en previas situaciones. Ello, debido a que estuve liderando el desarrollo del proyecto, y además debido al conocimiento previo que tenía del tema me encargué de realizar la mayor parte de la redacción de los contenidos. Además, el hecho de que personas con un cargo más alto y más años de experiencia tuvieran confianza en mí y hayan demostrado disposición al momento de introducir el material en grupo fue muy gratificante.

Además, pude reflexionar en cuanto al hecho de cómo la experiencia previa en cada uno de los cursos integradores me ha permitido interiorizar las etapas de una intervención de manera que ahora en el contexto profesional el aplicar esta metodología de trabajo me resulta

algo natural. Adicionalmente, la supervisora directa con la que trabajamos para este proyecto tenía experiencia previa como docente de inglés, por lo que fue capaz de orientarnos de la mejor manera en cada una de las partes del proceso, en especial aquellas que requerían que los reclutadores pudieran interiorizar conceptos complejos.

También, desarrollé bajo el marco teórico preestablecido del diseño instruccional un modelo de intervención mediante un material de uso continuo y una capacitación del uso del mismo. Siendo también este un material cuya pertinencia fue justificada desde un diagnóstico de necesidades y que tiene como objetivo tener un impacto medible en la realidad según los objetivos planteados.

### **Competencia Evalúa**

#### *Descripción de la actividad realizada que da cuenta del dominio de la competencia*

El proceso para poder evaluar esta intervención fue realizado en un tiempo aproximado de 4 meses luego de que se brindó la socialización del producto desarrollado, por lo que ello permitirá evaluar a mediano plazo el impacto que ha podido tener en la capacidad del equipo de identificar el inglés conversacional de los candidatos.

Se partió de la situación diagnosticada, tomando en cuenta los nuevos requerimientos pre-establecidos por la empresa para la evaluación de candidatos, y se desarrolló una intervención que tenía como fin elaborar un producto, en esta caso un manual el cual contenga toda la información necesaria y pertinente para que los reclutadores puedan llevar a cabo entrevistas de evaluación del nivel de inglés, elaborando además un espacio de socialización simple mediante una sesión de introducción a todos los contenidos y secciones del documento, así como demostraciones prácticas de cómo emplearlo.

Todo esto fue llevado a cabo, claro está, con el objetivo de lograr que dentro del proceso de selección se pueda proseguir con los candidatos a las etapas más avanzadas del proceso siempre y cuando estos tengan un nivel de inglés de intermedio en adelante. Esta cifra se vería reflejada en los niveles de inglés que obtuvieron en sus entrevistas de evaluación técnicas, la cual es la de mayor importancia ya que sus resultados determinan la oferta monetaria que se le puede dar al candidato al momento de invitarlo a unirse a la empresa como parte del cuerpo de desarrolladores.

Además, se debían considerar diferentes aspectos, como el tipo de información a recabar tomando en cuenta aquella de la cual se tenían registros y el hecho de que ya habían

pasado 4 meses luego de la introducción de la herramienta. Esto conllevaba a que cualquier tipo de exploración sobre la percepción que tuvieron al corto o mediano plazo los reclutadores debía ser realizada retrospectivamente.

De esta forma, se realizó una evaluación de las métricas accesibles en función a este tema, debido a que parte de ellas se encontraba fuera de los límites permitidos por la empresa en función a la confidencialidad que se estaría manejando. Así, se decidió emplear como uno de los medios de evaluación los registros en función a los meses del año del nivel de inglés que obtienen los candidatos en la etapa de entrevistas técnicas. Así, al comparar cómo ha ido progresando el porcentaje de personas que llegan a esta parte del proceso, para corroborar si es que la introducción de la herramienta ha logrado hacer que los reclutadores tengan una mejor capacidad de filtrar aquellos candidatos con mayor potencial a alcanzar un alto nivel de inglés conversacional en la entrevista técnica, se puede confirmar que se logró el objetivo planteado de manera inicial.

Adicional a ello, considerando que existe un gran número de variables que puede afectar el mercado de talentos, así como la respuesta de los candidatos al contacto de los reclutadores, se decidió emplear también el reporte de los propios miembros del equipo sobre la percepción que han tenido en este espacio de tiempo en el que han usado la herramienta. De esta forma, se estaría complementando las medidas cuantitativas con experiencias cualitativas para poder lograr un entendimiento más completo del impacto de la intervención.

### *Reseña teórica*

En una forma similar a la competencia abordada anteriormente es pertinente para este apartado poder revisar los conocimientos adquiridos por medio de los cursos de Diseño y Evaluación de Programas, e Investigación Cualitativa, en el sentido en que fue en estas experiencias formativas que se me introdujo a profundidad al concepto de formas de evaluación para poder medir el alcance de una intervención. En este caso, resultó de mayor importancia poder realizar lo que se conoce como una evaluación de impacto, entendiéndose este concepto como aquella que permite verificar si la intervención en efecto logró tener el resultado esperado en los participantes siendo la medida obtenida una consecuencia directa de la intervención y no de otros factores adyacentes (Camacho et. al., 2001).

Se decidió ello debido a que en este caso en particular se contó con una intervención con una sola etapa de campo como tal dentro de un grupo reducido, a partir de la cual se esperaba que los reclutadores de manera autónoma comiencen a hacer uso continuo de la



herramienta en la que fueron capacitados, sin hacer un seguimiento de la parte del equipo que intervino de manera directa por un periodo de 4 meses. Se emplearon entrevistas semi-estructuradas en acorde a las características de la información que se busca identificar y evaluar.

También se estaría empleando la medida cuantitativa de los resultados en cuanto al nivel de inglés conversacional de los candidatos obtenido en la evaluación técnica, ya que como mencionan López y Ruiz (2019), los reclutadores se encargan de la búsqueda y captación de talentos que deben cumplir con los requerimientos solicitados, y en este caso el nivel de inglés que logra el candidato en esta etapa es aquel que se toma en cuenta al momento de decidir su contratación. De este modo, la evaluación de impacto debe tomar esta medida entendiendo que es la que tiene mayor peso dentro del resultado final del paso final del flujo de reclutamiento en la empresa.

Por otro lado, las implicancias que presentó este proyecto trajeron a colación una reflexión profunda sobre el impacto de la exclusión social en la calidad del mercado de talentos actual que tiene el Perú. Se reconoce que los procesos internos derivados de la privatización de la educación han conllevado a lo largo de los años a un crecimiento en las brechas de educación a la que vienen accediendo los estudiantes de todo nivel, desde la formación escolar hasta la superior, lo cual impide su desarrollo pleno en la esfera social, política y laboral, perpetuando el ciclo de desigualdad que afecta a las poblaciones más vulnerables (Ames, 2021).

En términos de la utilidad de la herramienta, también permitiría a los reclutadores cumplir de una mejor manera la práctica de dar feedback detallado a los participantes, tanto aquellos que quedan o no en el proceso. Ello tiene múltiples implicancias, iniciando por el hecho de que la experiencia de los postulantes en el proceso de selección se ha convertido en un aspecto de suma importancia en la reputación de las empresas como “marcas empleadoras”, siendo un factor decisivo en un contexto donde los candidatos tienen cada vez mayor cuidado en los procesos en los que deciden participar por la multiplicidad de ofertas presentes en el mercado (Holland y Jeske, 2017). Además, el feedback es una herramienta primordial de responsabilidad empresarial cuando se considera que es la principal fuente de información que permite al postulante conocer su propia empleabilidad, junto con los aspectos de mejora en los que debe trabajar para conseguir un determinado puesto (Rozario et. al., 2019).

De esta manera, resulta una práctica responsable y alineada a la forma en que se concibe el manejo correcto de los procesos de selección en la actualidad, el hecho de poder dar valor al candidato que pasa por distintas etapas de evaluación aún cuando este no queda en el puesto por medio del feedback detallado, ya que además fomentaría el interés por la capacitación

dentro del candidato, resultando en una mejora orgánica del mercado de talentos a largo plazo (Piedra-Mayorga et. al., 2023). Esto es específicamente importante en el sector de empresas de desarrollo de software, puesto que la naturaleza de esta actividad económica está directamente relacionada con la capacitación continua y accesible por los actuales avances tecnológicos; siendo además un ámbito donde la competencia entre empresas por captar el mejor talento es muy alta, teniendo mayor peso la percepción como marca empleadora que se transmite desde los procesos de selección (Behroozi et. al., 2020)

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

Tomando en cuenta la información expuesta en los párrafos previos, se pasará a explicar cómo se obtuvo y procesó la información para su análisis e información, empezando por las medidas cuantitativas. Así, se sumó por mes el número de candidatos según el nivel de inglés conversacional conseguido en la etapa de la entrevista técnica, para después convertir esas cifras de números enteros a porcentajes.

Esto, se realizó debido a que en los meses luego de la intervención hubo un cambio en la dinámica de reclutamiento, de manera que se restringió a partir de la mitad del tercer cuarto del año la capacidad de ingresar candidatos al “Talent Pool” o piscina de talentos, esta modalidad de la empresa se basa en la contratación de desarrolladores sin haber confirmado anteriormente su ingreso directo a un proyecto (pero con la consigna que se hará todo lo posible para hacerlo lo más antes que se pueda), con el objetivo de no perder el valor del candidato considerando que en los puestos de alto *seniority* (los que son requeridos por la empresa) las ofertas de otros equipos de reclutamientos son altamente competitiva. Este mecanismo permitía que el equipo de reclutamiento lleve procesos con candidatos que se encontraban dentro de los perfiles definidos por la empresa como necesarios, pero que no tendrían inmediatamente un proyecto asignado a su ingreso.

De este modo, hubo significativamente menos procesos de reclutamiento (y por ende candidatos registrados) en estos meses, ya que sólo se trabajaba en base a los requerimientos actuales urgentes lo que redujo ampliamente el número de candidatos potenciales ya que sólo unos pocos se ajustaban al perfil buscado por cada cuenta.

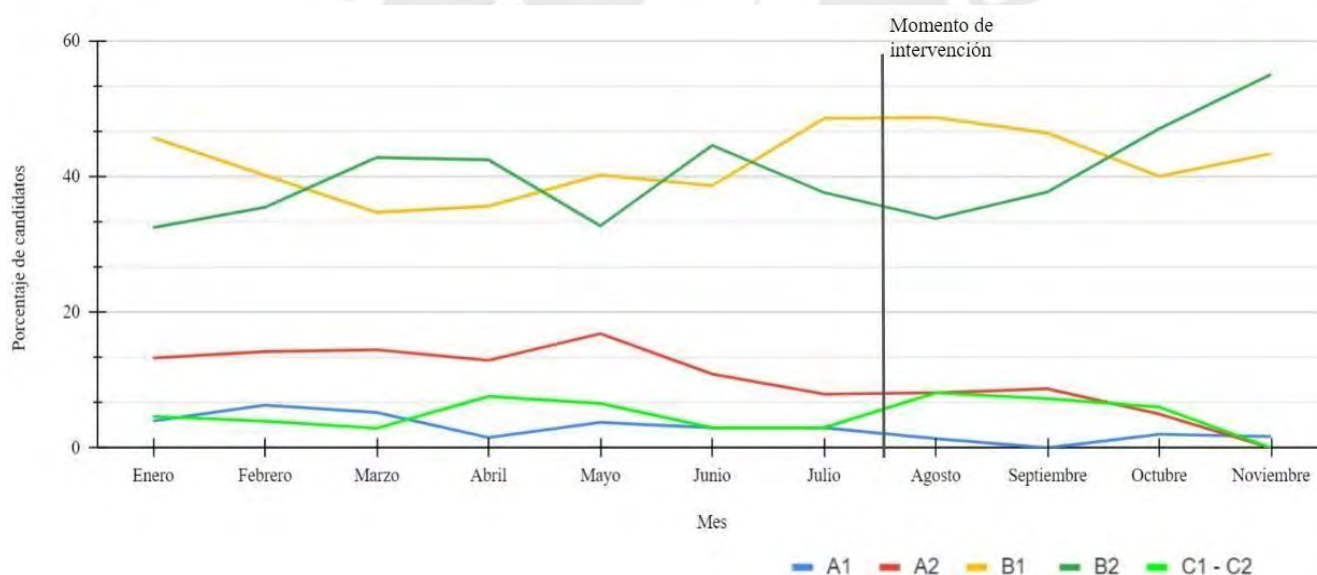
Por esto, comparar meramente el número de candidatos que fueron aprobados por los reclutadores a avanzar a la etapa de entrevista técnica según su nivel de inglés alcanzado por mes no reflejaría de manera directa el desarrollo de la habilidad de los reclutadores para



delimitar el manejo hablado del idioma inglés. Así, se decidió emplear más bien la medida porcentual de este indicador, de manera que lo que se evalúa es el porcentaje de candidatos por mes en relación al total que logró un nivel de inglés básico, intermedio o avanzado en la entrevista técnica antes de contratarlo o ser eliminado del proceso. Todo esto, sabiendo que para poder llegar a esta etapa el reclutador ya ha entrevistado al candidato y delimitado según su evaluación que tiene un nivel intermedio o avanzado. En ese sentido, se espera que el porcentaje de candidatos con un nivel básico sea bajo, y que haya más candidatos con un nivel avanzado que intermedio, ya que esto indicaría que los reclutadores son cada vez más capaces de identificar candidatos ideales y descartar aquellos que no lo son mediante la evaluación del inglés conversacional.

### Figura 1

*Comparación de los porcentajes históricos (enero - noviembre 2022) del nivel de inglés conversacional obtenido por los candidatos en la entrevista técnica*



*Nota.* Gráfica de elaboración propia

Con estas mediciones, se pudo condensar la información en el **Gráfico 1** presentado, en el cual se evidencia que a partir del mes de agosto (el siguiente a aquel en el cual fue introducida la herramienta) las tendencias cambiaron progresivamente entre agosto-septiembre a octubre-noviembre a favorecer un resultado positivo de manera que se intercambiaron los lugares de porcentajes de B1 (lower intermediate) y B2 (Upper intermediate), logrando que hayan en promedio más candidatos con un nivel de inglés más alto. Además, si bien se redujo

el número de candidatos con un nivel avanzado (C1-C2) de manejo del idioma, también se pudo reducir progresivamente a su menor cifra histórica del año el promedio de candidatos con un nivel básico (A1-A2). Estos resultados demostrarían que la intervención fue exitosa, ya que los reclutadores estarían exhibiendo una mayor capacidad de discernir entre los niveles de inglés de los candidatos, decidiendo avanzar con aquellos que identifican tendrían un mayor nivel de manejo del idioma, y por consiguiente aumentando la cifra de personas que, en la etapa de la entrevista técnica, logran conseguir un nivel B1 o B2 de inglés conversacional.

De forma complementaria, se mapeó mediante una guía de entrevista semi-estructurada simple algunas de las percepciones de los reclutadores sobre el tema de intervención. Para este momento, se contó con la participación de 10 de los 14 reclutadores iniciales con los que se inició la intervención. Las preguntas estuvieron orientadas en general a conocer la frecuencia y fin con el que usaban la herramienta, sus percepciones en función a la utilidad que perciben de esta, las dificultades que han encontrado en su uso y en sí mismo del proceso a pesar de su existencia y alternativas de solución con las que desearían contar o a las que han llegado.

Tomando en cuenta ello, se logró encontrar que la manera más frecuente en que los reclutadores emplean la herramienta ha sido a partir de un proceso constante de práctica, mediante el cual han llegado finalmente a seleccionar preguntas claves (que difieren entre cada persona) las cuales consideran a su criterio personal dan mejores luces al momento de evaluar el nivel de inglés conversacional de los candidatos. Uno de los reclutadores, reportó que al inicio tuvo que “replantear totalmente” los criterios que había desarrollado hasta el momento para evaluar el inglés, estudiando “una y otra vez” el contenido del material (Reclutador A, entrevista individual, 9 de enero 2023). En concordancia, 2 reclutadores más refirieron que este periodo de tiempo de aprendizaje se caracterizó por repetidos usos y estudio del material, para llegar a interiorizar los contenidos al punto en que actualmente lo revisan pocas veces a la semana, o sólo lo consultan cuando tienen interrogantes muy específicas.

Todo esto resulta en que ahora en general perciban mayor confianza al momento de evaluar esta competencia en sus candidatos. El poder contar sobre todo con preguntas técnicas ya redactadas a la mano sirvió de modo que ahora perciben que “los mismos candidatos ponen más empeño” ya que “no es sólo la típica conversación de siempre sobre la familia, tiempo libre...” (Reclutador B, entrevista individual, 9 de enero 2023).

Sin embargo, salió a flote una dificultad no antes conocida, puesto que la guía estaría fallando en poder motivar la espontaneidad de la conversación, debido a que al momento de que los reclutadores con un menor nivel encuentran a un candidato de mayor nivel que introduce temáticas o respuestas complejas se les dificulta por momentos seguir el hilo de la

conversación, o responder de manera natural a la información presentada. Por ejemplo, uno de los reclutadores compartió una experiencia donde el candidato habló sobre una situación personal difícil, y en otro punto de la entrevista dio algunas respuestas vagas al hablar sobre un tema técnico. En ese momento, el reclutador comentó no saber qué poder contestar para comunicar su empatía y generar rapport con el candidato, o cómo realizar una pregunta de profundización acerca de ese tema técnico en específico. Reporta ello, a manera de “quedarse en blanco” y “sólo repetir el libreto” (Reclutador C, entrevista individual, 10 de enero 2023). A pesar de todo ello, se entiende que en términos generales la herramienta ha servido para mejorar la actitud y disposición de los reclutadores a llevar a cabo este proceso al sentirse mejor capacitados, pero que todavía existen algunas dificultades.

Asimismo, se debe dejar registro de que en el transcurso de estos meses otros equipos de trabajo también han puesto en práctica iniciativas con enfoques similares, siendo el más notorio de ellos la traducción total a inglés de la guía matriz de entrevistas de primer contacto (Screening), lo cual conllevaría a que la validación del idioma no se dé sólo en un espacio corto dentro de esta entrevista, sino que toda esta pueda ser realizada en inglés. La herramienta ha sido recientemente introducida, y habría sido identificada como una oportunidad de acción en nuestro proyecto inicial. No obstante, se debe reconocer que para los perfiles que no requieren un nivel intermedio-avanzado B2 (Upper intermediate) esta guía no sería tan útil, ya que si bien las personas con un nivel intermedio B1 (Lower intermediate) si bien pueden comunicarse exitosamente en contextos técnicos, no presentan todavía la capacidad de mantener conversaciones largas y fluidas sobre múltiples temas complejos a la vez.

En vista de todo lo anterior, encuentro que dentro de la competencia Evalúa pude aplicar los contenidos vistos en los cursos de Investigación Psicológica, Investigación y Estadística 1, e Investigación Cualitativa pudiendo emplear enfoques mixtos para poder corroborar los objetivos planteados en las etapas previas de la intervención. Del mismo modo, los cursos de Diseño y Evaluación de Programas, así como el de Ética y Responsabilidad Profesional fueron esenciales en poder reconocer que los estadios de evaluación de una intervención siempre deben reconocer los alcances y limitaciones de esta, con miras a poder reflexionar en cuanto a los desaciertos cometidos o circunstancias no previstas para tenerlos en cuenta en futuras intervenciones teniendo como fin último el aportar valor al grupo humano con el que se trabaja.

## Conclusiones

En conclusión, a partir de la experiencia detallada en el presente documento he podido evidenciar el uso de los conocimientos adquiridos durante mi formación dentro de la carrera de Psicología. De esta manera, aplicando lo aprendido al área organizacional fui capaz de diseñar, ejecutar y evaluar una intervención de manera sustentada y ordenada en cada una de sus fases. Estos aprendizajes se han dado de la mano de la inmensa cantidad de conocimiento sobre el mundo del reclutamiento y de las empresas de tecnología que he podido adquirir durante mi periodo de prácticas.

En ese sentido, rescato el poder entender a profundidad cómo opera una empresa multinacional y cómo selecciona el mejor talento para poderse mantener a flote en un mercado de tanta competitividad como es la consultoría en IT. La globalización como meta profesional me ha abierto los ojos a todas las posibilidades de desarrollo laboral que existen de parte de empresas de nuestra misma región, entendiendo que esta sólo puede ser lograda mediante el estudio profundo y la búsqueda de la excelencia dentro de cada proceso llevado.

El tomar la responsabilidad de liderar un proyecto que impacte directamente en las oportunidades laborales de muchos desarrolladores ha sido sin duda alguna algo que he podido tomar con la mayor ética y profesionalismo debido a las enseñanzas impartidas en mi etapa formativa. Así, he considerado siempre la pertinencia de cada uno de los elementos empleados en la intervención, y la necesidad de evaluarlos tanto en base a su eficacia práctica como también en la forma en que afectarían nuestra capacidad de mantener un trato humano dentro de la labor que desempeñamos.

Si bien a simple vista el producto realizado tenía el objetivo de mejorar los resultados obtenidos por el equipo de reclutamiento, durante la práctica también pude reflexionar personalmente, a partir del uso constante del manual, sobre cómo esta herramienta también permite dar con mayor precisión el feedback al candidato sobre qué competencias específicas que componen el inglés conversacional puede mejorar si es que por algún motivo no cumpliera los requerimientos (lo cual es tristemente el común de los casos, debido al estado del mercado de talentos peruanos como se pudo evidenciar al inicio del documento). Esto resulta de principal importancia debido a que tiene relación directa con temas como el engagement como marca empleadora de la compañía. Así, el comunicar detalladamente al candidato que no calificó dentro del proceso cuáles son sus oportunidades de mejora contribuyen al crecimiento del talento en el mediano y largo plazo, siendo un resultado positivo para ambas partes.

De esta manera, este precedente me permite reflexionar además acerca del tipo de ejercicio profesional que quiero llevar a lo largo de mi carrera futura. Me he podido aproximar a una de las aristas del área de recursos humanos, y puedo reconocer desde esta cómo los aprendizajes adquiridos a lo largo de mi formación universitaria me permitirán desenvolverse no sólo dentro del reclutamiento, sino en una multiplicidad de rubros, debido a que soy capaz de aportar un enfoque psicológico a los proyectos de mejora continua de procesos que involucren cualquier instancia en la que se dé un encuentro interpersonal entre individuos. A partir del desarrollo académico que he tenido en estos 5 años puedo ahora plantearme como objetivo actuar siempre con conciencia social y de forma empática, teniendo en cuenta el impacto positivo que puedo tener desde mi práctica profesional en las comunidades de las que formo parte, y espero que ello sea el factor que diferenciará mi desempeño dentro del mundo laboral, así como mi aporte como un miembro productivo de la sociedad.





## Referencias

- Abbasi, S. G., Tahir, M., Abbas, M., & Shabbir, M. S. (2020). Examining the relationship between recruitment & selection practices and business growth: An exploratory study. *Journal of Public Affairs*. <https://doi.org/10.1002/pa.2438>
- Ames, P. (2021). Educación, ¿la mejor herencia o el mejor negocio? *Revista Peruana De Investigación Educativa*, 13(15). <https://doi.org/10.34236/rpie.v13i15.360>
- Behroozi, S., Shirolkar, S; Barik, T. & Parnin, C. "Debugging Hiring: What Went Right and What Went Wrong in the Technical Interview Process," *2020 IEEE/ACM 42nd International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Society (ICSE-SEIS)*, 2020, pp. 71-80.
- Bello, M. (2021). Las escuelas segregadas son el mensaje. *Revista Peruana De Investigación Educativa*, 13(15). <https://doi.org/10.34236/rpie.v13i15.357>
- Belloch, C. (2017, September 12). *Repositorio UDGVirtual: Diseño instruccional*. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1321>
- Braun, V., Clarke, V., Boulton, E., Davey, L., & McEvoy, C. (2021). The online survey as a qualitative research tool. *International Journal of Social Research Methodology*, 24(6), 641–654. <https://doi.org/10.1080/13645579.2020.1805550>
- Canizales, L. (2020). Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas. *Revista Innova Itfip*, 6(1), 50–69. <https://doi.org/10.54198/innova06.03>
- Canizales, L. (2021). Responsabilidad social empresarial y el fortalecimiento del talento humano en las organizaciones. *RHS Revista Humanismo Y Sociedad*, 9(1), 1–17. <https://doi.org/10.22209/rhs.v9n1a04>
- Camacho, H., Cárama, L., Cascante, R. & Sainz, H. (2001). El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. Cideal; Acciones de Desarrollo y Cooperación.



Council of Europe. (n.d.). *The CEFR Levels*. Common European Framework of Reference for Languages (CEFR). <https://www.coe.int/en/web/common-european-framework-reference-languages/level-descriptions>

Colcha-Sailema, A., Anastacio-Acosta, G., Moreira-Macias, N., & Espinoza-Toalombo, W. (2021). El capital humano y los manuales de procedimientos y su incidencia en el crecimiento empresarial. *FIPCAEC*, 6(4), 393–405.

*Education First EPI 2022 – EF English Proficiency Index*. (n.d.). <https://www.ef.com/wwen/eipi/>

Ferrá, M. J., Gutiérrez, M. B., & Cha, V. (2019). Una Exploración a las Necesidades del Uso del Inglés en la Licenciatura en Ciencias de la Computación. *Revista de Lenguas Modernas*, 30, 97–114. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/rlm/article/view/38975/39723>

García, I., Vecorena, N., & Velasco, E. (2019). El nivel de inglés alcanzado en quinto grado de secundaria en tres colegios públicos de Lima metropolitana. *Educación*, 28(55), 80–102. <https://doi.org/10.18800/educacion.201902.004>

García, J. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*, 12, 1-18.

Guerrero-Egurrola, D. A. (2021). Gestión por competencias para el proceso de reclutamiento y selección del talento humano. *Gestio Et Productio. Revista Electrónica De Ciencias Gerenciales*, 3(5), 60–78. <https://doi.org/10.35381/gep.v3i5.33>

Hernández, B. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Semestre Económico*, 15(31), 173-186. <http://www.redalyc.org/pdf/1650/165024299007.pdf>

- Holland, P., & Jeske, D. (2017). Changing Role of Social Media at Work: Implications for Recruitment and Selection. *Electronic HRM in the Smart Era*, 287–309. <https://doi.org/10.1108/978-1-78714-315-920161011>
- La importancia de la capacitación en la empresa | Conexión ESAN. (n.d.). *ESAN*. Retrieved August 5, 2016, from <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-importancia-de-la-capacitacion-en-la-empresa>
- López, S., & Ruiz, E. (2019). Operaciones administrativas de recursos humanos (1era ed.). McGraw-Hill. <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448196252.pdf>
- López, A., Ojeda, J. F., & Ríos, M. (2017). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso. *Revista De Contabilidad*, 20(1), 36–46. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2016.01.001>
- Moncada, B. S., & Chacón Corzo, C. T. (2018). La hegemonía del inglés: una mirada desde las concepciones de un grupo de profesores de inglés en Venezuela. *Íkala, Revista De Lenguaje Y Cultura*, 23(2), 209–227. <https://doi.org/10.17533/udea.ikala.v23n02a02>
- Orozco, I., Bell R. F., Lema, B. M., & De la Llana, E. (2021). MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA JECDELSA. *Prohominum*, 3(Extraordinario 2), 96–122. <https://doi.org/10.47606/acven/ph0068>
- Pájaro, V. (2022). “Model Minorities” in a “Sociolinguistic Paradise”: How Latin-American Migrants Talk About Job Interviews in Norway. *Negotiating Identities in Nordic Migrant Narratives*, 83–110. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-89109-1\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-89109-1_4)
- Piedra Mayorga, V. M., Granillo Macias, R., Vázquez Alamilla, M. A., & Rodriguez 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>

- Prado, D., & Escalante, M. (2020). Estrategias de aprendizaje y la comprensión de textos escritos del idioma inglés. *Investigación Valdizana*, 14(3), 140–147. <https://doi.org/10.33554/riv.14.3.730>
- Rentería, M., Grompone Velásquez, L., & Reátegui Amat y León, L. (2020). Educados en el privilegio: trayectorias educativas y reproducción social de las élites en Perú. *Revista Española De Sociología*, 29(3), 561–578. <https://doi.org/10.22325/fes/res.2020.35>
- Rodríguez Araneda, M. J., Navarrete Moraga, R., & Bargsted Aravena, M. (2017). Problemas éticos y consecuencias reconocidas por psicólogos noveles en reclutamiento y selección de personal. *Psicoperspectivas. Individuo Y Sociedad*, 16(3). <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol16-issue3-fulltext-1082>
- Rozario, S. D., Venkatraman, S., & Abbas, A. (2019). Challenges in Recruitment and Selection Process: An Empirical Study. *Challenges*, 10(2), 35. <https://doi.org/10.3390/challe10020035>
- Rubio, I., Abreu, J., & Martínez, M. (2019). El enfoque de procesos, su concreción en un manual de gestión institucional. *Revista Boletín Redipe*, 8(3), 125–134. <https://doi.org/10.36260/rbr.v8i3.716>
- Schunk, D. (2012). *Teorías del aprendizaje* (6.ª ed.). Pearson Education.
- Tenorio-Almache, J. L., Tovar-Arcos, G. R., & Almeida-Vásquez, O. I. (2019). Los manuales de procedimientos como base sólida de un emprendimiento. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN : 2588-090X . *Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP)*, 4(1 ESPECIAL), 194-210. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1 ESPECIAL.109>

Villamizar, J., & Barrero, F. (2021). Cambios en los perfiles laborales en la República Dominicana como resultado de la pandemia. *Ciencia Y Sociedad*, 46(2), 31–45.  
<https://doi.org/10.22206/cys.2021.v46i2.pp31-45>

Zaldívar, D., Velasco, C., Sánchez, C. S. G., & Soriano, G. (2021). MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA HILANDERÍAS UNIDAS S.A. *Prohominum*, 3(Extraordinario 2), 11–37.  
<https://doi.org/10.47606/acven/ph0065>

