



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA DE POSGRADOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
CONSULTORÍA Y ASESORÍA  
MPI 713

**Desarrollo de la estrategia y plan táctico en cada una de las etapas de la experiencia del candidato para una empresa mediana de desarrollo de software en Costa Rica**

Informe Final

Brenda Calvo Solano (115260342)  
Carolina Madrigal Peñaranda (115430339)  
Fernanda Cordero Salguero (113690316)

Tutora: M.Sc. Cristina Cubero Lazo  
Lectora: M.Sc. Karla Telles Campos

Heredia | 2 de diciembre del 2022

## Declaración personal de buena práctica académica

Declaramos que hemos trabajado bajo buenas prácticas académicas. Esto implica investigación y desarrollo de autoría de las estudiantes, ausencia de plagio, utilización de material con referencia de fuente debidamente citada. La elaboración del trabajo final de graduación lo realizamos bajo los más altos estándares de ética respetando los valores que nos definen y el tiempo de quienes están involucrados en esta evaluación.

Honramos la declaración que hemos elaborado como grupo para esta consultoría.



Brenda Calvo Solano  
115260342



Carolina Madrigal Peñaranda  
115430339



Fernanda Cordero Salguero  
113690316

# Índice

|  |    |
|--|----|
| Introducción   | 4  |
| Planteamiento del problema   | 6  |
| Objetivos  | 7  |
| General  | 7  |
| Específicos  | 7  |
| Metodología  | 8  |
| Fundamento teórico   | 9  |
| Estado de la cuestión en la organización                               | 11 |
| Presentación de la investigación                                       | 12 |
| Análisis de los resultados   | 14 |
| Propuesta  | 25 |
| Recomendaciones para una ejecución exitosa del plan (manual propuesto) | 26 |
| Plan de gobernanza   | 26 |
| Pasos para el desarrollo del plan (manual)                             | 27 |
| Indicadores para medir el éxito del plan                               | 29 |
| Conclusiones   | 33 |
| Referencias  | 35 |
| Anexos   | 39 |
| 1. Miro  | 39 |
| 2. Preguntas de Encuesta   | 42 |
| 3. Salida técnica del proyecto: Manual de experiencia del Candidato    | 45 |

# Introducción

Recientemente, las organizaciones han empezado a cambiar su mentalidad de supervivencia por una visión próspera de transformación que sea capaz de innovar para atraer y retener al mejor talento. Este cambio implica que las organizaciones sean más humanas en su esencia como dinámica para el éxito. Cuando una empresa inicia el proceso de búsqueda de candidatos para una vacante, los posibles aplicantes indagan para conocer más de la empresa, su historia, cultura, visión, misión y valores. Es importante desarrollar estrategias y planes que eleven la experiencia del candidato, creando una buena impresión y la oportunidad de construir una marca empleadora sobresaliente. La experiencia del candidato es uno de los parámetros más importantes en cada etapa del proceso de reclutamiento, independientemente de que se llegue a la contratación o no. Cuidar la experiencia del candidato influye de manera positiva en la imagen de la empresa y puede convertirla en un lugar donde la gente desee trabajar.

La empresa en la que se basó la presente consultoría pertenece a la industria de tecnología y software. A través de las soluciones digitales prepara a sus clientes para las oportunidades de una economía cambiante a través de la transformación tecnológica en comercio electrónico, inteligencia artificial y análisis de datos. La organización cuenta con 505 colaboradores y 6 oficinas en el mundo.

Las consultoras realizaron una auditoría a la empresa donde se determinaron áreas de oportunidad en el proceso de reclutamiento y selección, por lo tanto, esta consultoría se enfocó en la propuesta de estrategias que permitan a la empresa impulsar la experiencia de sus candidatos, alineadas con elementos de su cultura empresarial. Lo anterior, siguiendo un modelo centrado en los candidatos desde el primer contacto hasta el primer día en la empresa.

Para el logro de los objetivos propuestos, se realizó una intervención cualitativa y cuantitativa mediante grupos focales y un cuestionario aplicado. Dichas herramientas de recolección de datos permitieron obtener información e insumos de parte de los principales involucrados en las distintas etapas del proceso selectivo (entrevistadores

y candidatos), y fueron base para el desarrollo de las estrategias y propuestas de esta consultoría.

Esta consultoría se estructuró en las siguientes secciones: se abordó el planteamiento del problema identificado a través de la auditoría realizada durante mayo a julio del 2022 y se propuso una metodología para realizar el análisis en cuestión. Después, se amplió sobre los fundamentos que sustentan el tema a desarrollar y el estado actual de la empresa con respecto a estos. Posteriormente, se realizó la presentación de la investigación, la cual contiene de forma detallada los instrumentos utilizados para finalmente analizar los datos obtenidos y generar la estrategia y plan táctico que esta consultoría se propone.

## Planteamiento del problema

La empresa fue auditada por las consultoras en el periodo de mayo a julio del año 2022, evaluando el proceso de reclutamiento y selección para identificar potenciales mejoras en las actividades. Posterior a la auditoría, se establecieron oportunidades de mejora y recomendaciones con respecto al proceso de selección en sí. A continuación, se detallan las principales oportunidades de mejora que se encontraron y que sirven como base de esta consultoría:

- Se identificó que la empresa presenta riesgos con respecto a la atracción de talento ya que la industria en donde opera presenta una alta competencia por los perfiles especializados. Sumado a lo anterior, actualmente no cuentan con herramientas para conocer la opinión de los candidatos durante el proceso de selección ni una vez que termina éste, por lo que pierden información valiosa.
- La empresa ha utilizado el mismo proceso de selección y reclutamiento por más de 5 años sin realizar actualizaciones a este o incorporaciones de mejores prácticas al modelo, debido a la falta de un profesional especializado en el área de reclutamiento, por lo que está siendo ejecutado por la directora de RRHH. Esta directora, tiene a cargo toda el área de Talento Humano, desde contratación, inducción, beneficios, evaluaciones de desempeño, programas de carrera, planilla, vacaciones, licencias, planes de mejora de desempeño hasta terminaciones. Por lo anterior, muchas tareas específicas se dejaron de lado, por ejemplo, el desconocimiento de las características del perfil meta para con ello elaborar estrategias personalizadas y también generar compromiso y arraigo a la cultura empresarial en etapas tempranas del proceso.

Es en estos fundamentos que se identificó la necesidad de que la empresa impulse la adquisición de talento e implemente estrategias que incrementen la experiencia del candidato en cada una de sus etapas. Esto contribuirá al cumplimiento de las metas de crecimiento propuestas para 2023. A mediano plazo favorecerá los índices de rotación de personal y mejorará la imagen de la marca empleadora.

# Objetivos

## General

- Proponer estrategias que permitan a la empresa el fortalecimiento de la experiencia del candidato alineado con elementos de su cultura empresarial.

## Específicos

- Identificar oportunidades de mejora en la experiencia del candidato basados en la observación, documentos internos y herramientas aplicadas a lo interno de la empresa.
- Desarrollar estrategias para cada una de las etapas de la experiencia del candidato.
- Proponer un plan táctico y cronograma de implementación de las estrategias recomendadas.

## Metodología

La investigación realizada se abordó por medio de un enfoque dual, cualitativo y cuantitativo, para el alcance de los objetivos propuestos. Como método cualitativo se realizaron dos grupos focales aplicados de forma presencial en las instalaciones de la empresa y guiados por una de las consultoras. El método seleccionado a partir de su funcionalidad permitió reunir a un grupo de personas para tener discusiones abiertas de un tema en específico, recolectar opiniones y puntos de vista ante una serie de preguntas. Para realizar los grupos focales, se mostró la información por medio de una herramienta visual de un “mapa de viaje de candidato” en la plataforma virtual “Miro” (anexo 1). Este mapa permite enlistar las diferentes etapas que vive un candidato para llevar a los participantes a recordar sus experiencias e identificar y comunicar áreas de mejora y fortalezas de cada proceso.

Como método cuantitativo se utilizó un cuestionario (anexo 2), enviado de forma virtual por correo electrónico a entrevistadores de la empresa, los cuales son encargados no solamente de realizar las entrevistas de candidatos (después del primer filtro que realiza el equipo de reclutamiento) sino que también son quienes aplican y evalúan las pruebas técnicas. El cuestionario tuvo 21 preguntas sobre temas como necesidades de aprendizaje, confianza y dominio a la hora de realizar entrevistas, conocimiento de los valores de la empresa, entre otros.

## Fundamento teórico

Las empresas lidian con diversos retos en cada una de las áreas que las componen. En referencia a Recursos Humanos, existen varias preocupaciones de las cuales las empresas deben tomar acción en el 2022, la primera de ellas apunta al “futuro del trabajo y los retos con la fuerza laboral” (PwC, 2022, párr.5). Algunas alertas son claras: “nueve de cada diez ejecutivos entrevistados indicaron que su empresa está experimentando una alta rotación en sus equipos de trabajo y un 81% identifica esta situación como una seria limitante para el crecimiento futuro” (PwC, 2022, párr.6).

La “guerra por el talento” no es algo nuevo, este término se utilizó antes del 2000 (Chambers et al., 1998, p.44). Existen organizaciones que conocen de esta guerra, otras que luchan en ella y las que saben cómo ganarla. Estas últimas saben ocuparse de la experiencia de los candidatos como parte fundamental de su estrategia, término fundamental dentro del entorno actual y corresponde a una adecuación de la experiencia del cliente en mercadeo.

La experiencia del candidato se refiere a la percepción de un solicitante o buscador de empleo con respecto a un empleador, en función a las interacciones que mantiene con la empresa (Iglesias, 2021, párr. 14.). Trae muchos beneficios a las organizaciones colocar al candidato en el centro del proceso, por ejemplo, aumenta las aplicaciones, permite la construcción de una base de datos de prospectos y favorece a futuro la rápida adaptación del nuevo empleado a la empresa, según Iglesias (2021, párr. 14.), experta en gestión del talento de la Universidad de Alicante.

Para comprenderlo mejor, es posible pensar en el “viaje del candidato” (Schill & Kracklauer, 2017, p.3), como los diferentes puntos de contacto que va a tener en éste y que componen la experiencia del candidato. El viaje del candidato se da a través de puntos y canales de contacto, desde el contacto inicial con el empleador potencial.

Es de total relevancia trabajar de forma objetiva en esta experiencia dados los cambios que vive el mercado laboral. Las empresas deben preguntarse “¿cuáles canales son importantes y en qué momento estos puntos de contacto son relevantes en el proceso de selección del empleador?” (Schill & Kracklauer, 2017, p.9). Buscar

formas de diferenciarse y conectar con los candidatos es lo que atraerá a estos de forma orgánica y creará la onda expansiva de boca en boca.

Esto contribuirá a mejorar la percepción de la marca empleadora, la misma debe inspirar e impactar a quienes la vean, de forma tal que los atraiga a ser suscriptores de la marca o, en este caso, candidatos. Se deben tomar consideraciones de mercadeo en reclutamiento para triunfar en la nueva era del talento. La marca empleadora es el “conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos que proporciona el empleador” (Geschwill & Schuhmacher, 2013, p.39), como mencionan los autores, esta es la idea central en el mercadeo y reclutamiento estratégico de recursos humanos. Para las empresas lo mejor es ser claras, mostrar coherencia y autenticidad en la comunicación, haciendo una experiencia creíble para los aplicantes.

Las organizaciones que optimicen cada punto de contacto con el candidato como estrategia de reclutamiento basado en su marca empleadora tendrán una ventaja representativa, y es que “vale la pena luchar por el mejor talento”, esto es lo que necesitan comprender para ganar la “guerra por el talento” (Chambers et al., 1998, p.44).

## Estado de la cuestión en la organización

La empresa en la que se basó la presente consultoría pertenece a la industria de tecnología y software, se dedica a la venta de soluciones digitales según requerimientos y necesidades de los clientes. A través de las soluciones digitales prepara a sus clientes para las oportunidades de una economía cambiante a través de la transformación tecnológica en comercio electrónico, inteligencia artificial y análisis de datos. La organización cuenta con 502 colaboradores que a lo largo de 10 años han completado más de 900 proyectos que son utilizados actualmente por 250 millones de usuarios. Sus clientes provienen de industrias diversas, algunos de ellos como Google, Uber, Spotify, MTV, Coca Cola, McDonalds, Diageo, Paypal, American Express, entre otros. Los valores corporativos son 3<sup>1</sup>:

- **Personas.** El equipo de trabajo define la esencia de la organización, son quienes crean la cultura y personalidad que define la empresa. Profesionales talentosos, apasionados por la tecnología, de espíritu colaborativo, que buscan crecer juntos y apoyarse. Profesionales interesados en su crecimiento continuo, ya que, como parte de la industria de tecnología, mantenerse actualizado es vital para llevar el ritmo de las nuevas tecnologías.
- **Innovación.** Proponer nuevas ideas, buscar posibles soluciones a problemas, pensar de formas creativas, para que como empleado desempeñe mejor el rol. Identificando áreas de mejora para hacer propuestas en cualquier departamento que lo requiera, esto puede ayudar a la empresa a avanzar.
- **Excelencia Operacional.** Como empleado, hacer las tareas diarias con los mejores estándares de calidad y excelencia posible, sin importar el grado de complejidad que implique, en todo momento esforzándose por mejorar y hacerlo mejor.

Con respecto a experiencia del candidato, la organización no cuenta con un/una colaboradora o equipo encargado del tema, no presentaron indicadores enfocados, así que, es un tema completamente nuevo. Incluso algunas estrategias que están por

---

<sup>1</sup> Esta información fue facilitada por la Directora de Talento Humano

implementar se potenciarían si se incluyera el tema y generarían un impacto más relevante.

## Presentación de la investigación

### *Grupos Focales*

La realización de los grupos focales implicó la organización de 2 actividades presenciales para reunir en cada una a un grupo distinto de colaboradores con el fin de obtener datos e información sobre la experiencia que tuvieron como candidatos:

**Cuadro 1. Información de grupos focales realizados**

| <b>Grupo</b>                               | <b>1</b>   | <b>2</b>  |
|--|--|---|
| <b>Periodo de proceso de reclutamiento</b> | Octubre-noviembre 2021                                       | Mayo-junio 2022   |
| <b>Fecha de grupo focal</b>                | 5 octubre 2022   | 5 octubre 2022  |
| <b>Participantes</b>                       | 11 estudiantes actuales del programa de práctica profesional | 5 ex estudiantes del I semestre del 2022 del programa de práctica profesional |
| <b>Duración</b>                            | 1 hora   | 1 hora  |

Fuente: elaboración propia.

La actividad fue dirigida por una de las consultoras para guiar a los invitados a brindar su retroalimentación y opinión sobre cada una de las etapas del proceso que vivieron como candidatos. Las etapas abordadas fueron las siguientes:

- Atracción de talento
- Primer contacto
- Entrevistas
- Seguimiento
- Propuesta laboral

- Evaluación

Con respecto al perfil de los participantes, son jóvenes recién graduados o próximos a graduarse de carreras técnicas, como Ingeniería en Computación. Al ser parte de una generación *millennial*, poseen un perfil enfocado a la calidad de vida en el trabajo, ambientes de confianza, acceso a redes sociales, inclusión laboral y al tener un conocimiento altamente demandado por el sector empresarial, comparan entre el amplio espectro de opciones laborales que les ofrece el mercado. Fueron seleccionados para la investigación ya que son los estudiantes que recientemente experimentaron el proceso de selección de la empresa y por tanto la información la tienen más fresca para brindar retroalimentación del proceso.

### ***Encuesta***

Por otra parte, el segundo método de recolección de información se aplicó a colaboradores de departamentos técnicos que son seleccionados por la empresa como entrevistadores y que, junto con el equipo de reclutamiento, seleccionan a los candidatos que son ofertados para entrar a laborar a la empresa. Son personas con experiencia técnica y conocimiento de la empresa. En promedio, los entrevistadores que participaron en el estudio tienen 1 y 3 años de entrevistar en la organización y, hasta el momento, no han recibido un entrenamiento formal por parte de la empresa sobre entrevistar para garantizar una buena experiencia al candidato. No obstante, en su totalidad concordaron en que desearían aprender sobre diversos temas como: formas para realizar mejores entrevistas, cómo evitar prejuicios inconscientes, manejar situaciones incómodas y complicadas.

De 21 personas invitadas, 11 completaron la encuesta. Al revisar los datos con el equipo de Talento Humano se validó que en esta parte del año los entrevistadores técnicos se encuentran en la culminación proyectos importantes con clientes así que el equipo está presionado y su tiempo está restringido. Se resalta que un 48% de la población no participó en la encuesta, por lo que la propuesta de la consultoría se realizó con base en las respuestas del 52% de los entrevistadores. Cabe destacar que el perfil de los entrevistadores es homólogo, no hay niveles o diferencias entre ellos, por lo que es una muestra significativa y válida para el ejercicio planteado. Al ser más de la mitad de la población, permite tener una perspectiva general de sus

expectativas, conocimiento y percepción del proceso. A futuro se sugiere al equipo de Talento Humano realizar una reunión con la totalidad de los entrevistadores, donde brinden los hallazgos y discutan ideas tanto como nuevas propuestas.

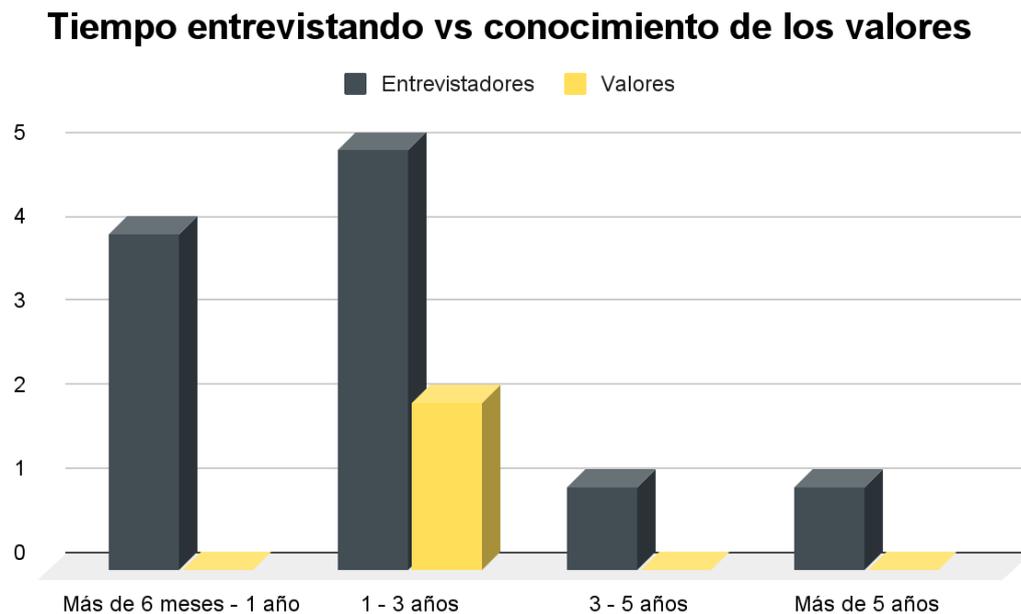
## **Análisis de los resultados**

De los grupos focales realizados y la información recolectada por parte de los cuestionarios, se identificaron siete puntos fundamentales que permitieron tener un entendimiento del panorama de la empresa con respecto al proceso de experiencia de los candidatos.

### **1. El proceso de selección no se basa en los valores corporativos y existe desconocimiento de los mismos por parte de los entrevistadores.**

De acuerdo con los resultados obtenidos, se realizó una comparación entre el tiempo que tienen los entrevistadores participando en el proceso de selección y la mención a los valores con los que se identifican en este proceso. Se denotó la falta de conocimiento de los tres valores de la empresa: personas, innovación y excelencia operacional.

**Figura 1. Gráfico comparativo tiempo de realizar entrevistas vs conocimiento de los valores de la organización**



*Fuente: elaboración propia con información tomada de la encuesta a entrevistadores.*

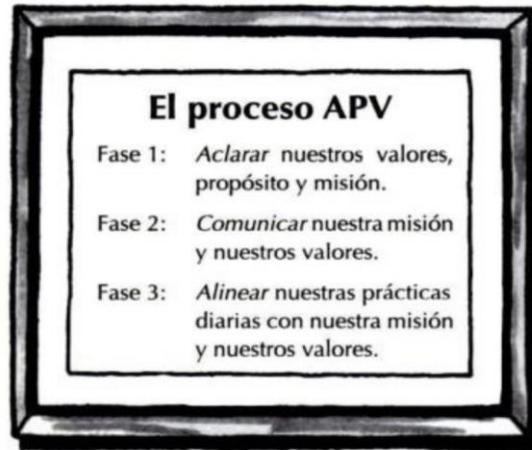
El principal punto observado, fue la falta de entendimiento y conocimiento que tienen los entrevistadores con respecto a los valores de la empresa, pese a que la mayoría de ellos tienen de 1 a 3 años de realizar entrevistas en la organización. Ser entrevistador, supone ser también un embajador de la empresa con el fin de que la persona entrevistada pueda sentir desde ese momento la cultura empresarial y pueda tener una experiencia diferenciada y positiva.

Los valores de la empresa fueron establecidos hace 6 años, en un trabajo realizado por los departamentos de recursos humanos en cada oficina y los dueños de la empresa. Fue constatado con la directora de Talento Humano que el proceso de divulgación fue poco, ya que solamente fue anunciado en una reunión mensual de todas las oficinas y, actualmente, se comunica en la inducción; no se toma como base para otros procesos, por ejemplo, evaluaciones del desempeño, estudios de clima organizacional, selección, etc.

Comparando los resultados obtenidos con el modelo de “administración por valores (APV)” (Blanchard & O'Connor, 1997, p27), se identificó a la empresa en la fase 2 del

proceso de APV, en la etapa de comunicar los valores y la misión y posteriormente pasar a alinear las prácticas diarias con ello. Se presenta la siguiente imagen, tomada del libro Blanchard y O'Connor que enlista las fases:

**Figura 2. Fases del proceso Administración por Valores**



Fuente: Tomado de Blanchard y O'Connor (1997, p37)

**2. Los entrevistadores se auto perciben como “preparados o muy preparados” para la ejecución de sus actividades dentro del proceso pero están interesados en aprender temas vinculantes para especializarse.**

El siguiente aspecto que surgió del análisis realizado, es que los entrevistadores se sienten preparados en un 63,6% para realizar entrevistas, incluso un 18,2% resaltó sentirse muy preparado y otro porcentaje idéntico algo preparado. Ninguno de los entrevistadores indicó no estar preparado en absoluto o no preparado, que fueron las otras 2 opciones presentadas.

**Figura 3. Gráfico circular sobre confianza al entrevistar por parte de los entrevistadores técnicos**



*Fuente: elaboración propia con información tomada de la encuesta a entrevistadores.*

Sin embargo, existen muchos temas relacionados y muy necesarios en los cuales tienen una carencia de conocimiento y desean ser capacitados. Así que, aunque su percepción es estar bien preparados, mencionaron una amplia gama de temas en los que les gustaría que el equipo de reclutamiento los capacite, dentro de estos se encuentran los siguientes, que están muy relacionados con la preparación para entrevistar (Figura 4).

**Figura 4. Nube de palabras sobre temas de interés para capacitación de los entrevistadores técnicos**



*Fuente: elaboración propia con información tomada de la encuesta a entrevistadores.*

Lo anterior, puso en evidencia el entrenamiento que actualmente la empresa utiliza para capacitar a los entrevistadores, ya que después de analizarlo se denotaron puntos deficientes. Uno de ellos es que se basa en las preguntas técnicas y repaso de la prueba que se enviará a los candidatos y no en capacitar a los entrevistadores de forma integral. Por ejemplo, en el trato con candidatos, legislación referente a los procesos de selección y ejemplos en los que puedan apoyarse de entrevistas previas. Es importante capacitarlos ya que son los representantes de la empresa en el momento de la entrevista y su función impacta la experiencia del candidato.

### **3. Bajo posicionamiento de marca corporativa y plan de comunicación externo limitan potenciar la marca empleadora.**

Se realizó un análisis espejo entre los grupos focales realizados y la encuesta aplicada, y se identificó que el nombre de la empresa no es altamente reconocida o escuchada entre los candidatos, aplicantes y potenciales aplicantes. Existe confusión con respecto a otra subsidiaria y no está presente en redes sociales como otras

organizaciones que se identifican como competidoras de talento, así que la atracción orgánica de aplicaciones no se da de la mejor forma porque no se aprovechan los canales de comunicación.

Por otro lado, algunos entrevistadores afirmaron no conocer qué clase de información pueden compartir sobre la organización. Ellos son participantes claves dentro de la atracción de talento para mantener a los candidatos interesados, y si no saben qué información pueden compartir entonces se desaprovechan momentos donde se comparten datos valiosos que pueden asegurar contrataciones.

Estas respuestas están vinculadas con el hecho de que existe carencia de un plan de comunicación externa que permita a la empresa posicionarse y darse a conocer de forma que se logren atraer candidatos que tengan ya una conexión con la empresa. Es necesario que los mismos colaboradores sean embajadores de la marca, sin embargo, es necesario entrenarlos sobre el tema para que se saque el mejor provecho del canal.

#### **4. Diseño y guía de prueba técnica presenta limitaciones, oportunidad para generar una experiencia disruptiva.**

Por otra parte, en el cuestionario a los entrevistadores, una de las preguntas hizo referencia a las áreas que pueden mejorarse sobre el proceso de entrevistas, donde una de las respuestas sugirió que se deben mejorar las instrucciones de la prueba técnica. Esto, con el fin de dar una guía al candidato, y que pueda entender mejor la prueba. Simultáneamente, los candidatos compartieron que les hubiera gustado una explicación más detallada del proceso, incluyendo el examen escrito, sobre el cual percibieron falta de instrucciones claras.

La experiencia del candidato es la forma en que los postulantes se sienten acerca de sus interacciones con la empresa durante el proceso de contratación. Sabemos que una buena experiencia de candidato inicia antes de que se publique la vacante. Como parte de esas interacciones iniciales, los candidatos mencionaron en los grupos

focales que las pruebas técnicas y la forma en cómo las empresas los aplican en sus procesos selectivos, impactan la experiencia positiva que un candidato pueda tener.

En su mayoría, coincidieron en que los exámenes extensos, en papel y lápiz y respuestas correctas e incorrectas no son agradables y lejos de generar creatividad y ánimo, produce ansiedad y temor. Prefieren pruebas que permitan utilizar diferentes modelos, metodologías, herramientas, donde tengan la oportunidad de hacer elecciones y poner sus conocimientos en práctica, además las pruebas tipo "proyecto" son dinámicas y permiten la creatividad. Comparando esta respuesta con la de los entrevistadores, estos últimos indicaron recomendaciones que pueden implementarse para la prueba técnica.

Por ejemplo, sugirieron que en esta se incorporen imágenes y dinámicas, brindar ayuda y guía previa a los candidatos, mejorar el tiempo disponible de cada sesión para administrarlo mejor y dar la oportunidad de adicionar más posibles soluciones. De esa manera los candidatos tendrían una mejor experiencia sobre el proceso.

## **5. Proveer a los candidatos instrucciones previas sobre la realización de la prueba técnica puede resultar en una mejor experiencia de los mismos.**

Una de las respuestas de los entrevistadores fue la propuesta de una llamada con un entrevistador técnico para que se explique la prueba al candidato previamente, tal y como se haría si la prueba se hiciera presencial. Creen que eso ayudaría a tener mejores resultados en las pruebas técnicas. Eso mejoraría la experiencia de los candidatos ya que ellos mencionaron que aprecian el respeto y la empatía cuando les explican los pasos del proceso y brindan información honesta desde el principio.

Analizando los temas más discutidos en el grupo focal, surgió el respeto y la transparencia hacia el candidato. Los participantes comentaron que es necesario saber desde el principio los pasos a seguir, con el fin de que el candidato sepa el tiempo que debe invertir, cuántas entrevistas tendrá y que de esa manera pueda prepararse. De forma simultánea, analizando las propuestas de los entrevistadores,

se obtuvo como respuesta que la prueba técnica debería ser explicada con anticipación y detalle a los candidatos, por medio de una llamada telefónica, donde se les indique cómo es la prueba y lo que pueden esperar de la misma. Este es un punto fundamental, ya que la prueba técnica es una de las etapas con más peso en la decisión de contratación. Por lo tanto, es importante que exista un entendimiento previo de la prueba con el fin de que los candidatos puedan responder acertadamente y obtener mejores resultados.

De acuerdo con el estudio de 2018 de Deloitte, las tres principales características que los colaboradores buscan en la actualidad es que se les demuestre empatía, que sean auténticos y colaborativos con ellos (Deloitte, 2018, párr. 6). Desde la opinión de un entrevistador, es importante recordar lo que es estar del otro lado de la entrevista y hacer que la persona se sienta cómoda para que pueda mostrar sus verdaderas habilidades.

## **6. Riesgo ante la dependencia que el departamento de Talento Humano tiene hacia los entrevistadores técnicos para la toma de decisiones de contratación.**

En los dos grupos focales aplicados se identificaron comentarios positivos con respecto al proceso selectivo en general. Los candidatos se encontraron satisfechos con las diferentes etapas que pasaron y tienen una buena percepción tanto del equipo de reclutamiento como de los entrevistadores técnicos. No obstante, el hecho de que los candidatos se encuentren satisfechos no significa que el proceso esté completamente correcto, que no existan áreas de oportunidad o inclusive, que existan riesgos potenciales.

Analizando a profundidad la experiencia que los entrevistadores están teniendo, el cuestionario confirmó que existe desconocimiento del tema, falta de preparación, necesidades de capacitación, desalineamiento con el equipo de reclutamiento e inconformidad con algunos pasos del proceso (prueba técnica). Lo anterior, si bien no ha impactado la experiencia de los candidatos hasta el momento, pone al proceso en un riesgo considerable. Algunas de las consecuencias podrían ser: frustración en los

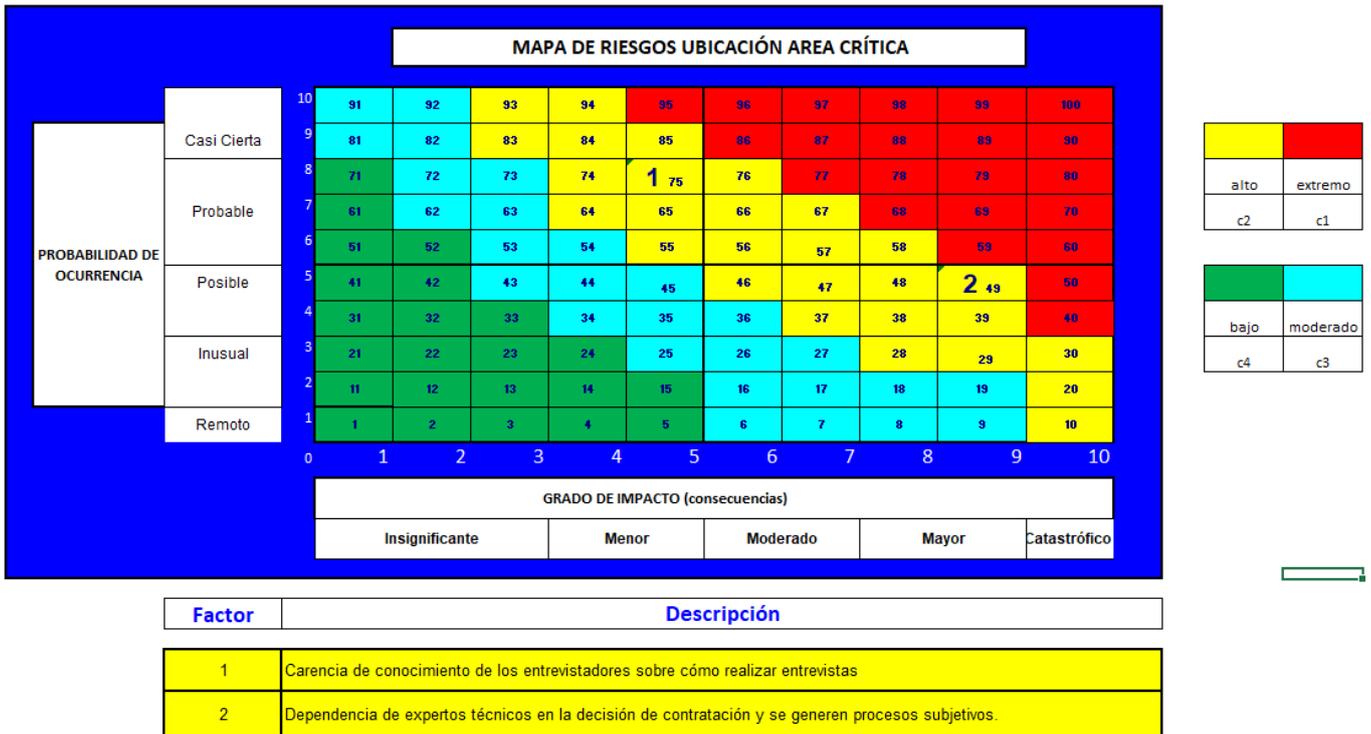
entrevistadores, deterioro en la relación con el equipo de reclutamiento, confusión en el proceso, falta de mejora continua, estancamiento de la cultura en el proceso selectivo, entre otros.

De hecho, los resultados y respuestas del cuestionario aplicado a entrevistadores confirmaron varios de los puntos descritos en la matriz de riesgos efectuada por las consultoras en la Auditoría realizada en agosto del presente año. En la matriz se identificó que un potencial riesgo es la dependencia que el equipo de reclutamiento tiene en los entrevistadores técnicos para seleccionar al mejor candidato. Al ser una empresa de tecnología de software, los candidatos deben tener una elevada competencia técnica en programación que debe ser evaluada por personal técnico y esta dependencia puede generar procesos subjetivos y no éticos. Comparando este riesgo con el hecho de que los mismos entrevistadores confirman en el cuestionario varias deficiencias en su conocimiento al realizar entrevistas, se evidenció que hay una oportunidad de mejora que debe ser tratada con prioridad.

Una fuerte experiencia de candidatos, pero una débil experiencia de los entrevistadores, pone el proceso selectivo en riesgo, ya que para que este sea exitoso, todos sus involucrados deben estar satisfechos con el mismo.

Con el fin de ejemplificar de forma visual lo descrito anteriormente, se agregó el “desconocimiento de los entrevistadores” a la matriz de riesgos elaborada anteriormente en la Auditoría realizada a la empresa (figura 5).

**Figura 5. Mapa de riesgos del proceso de reclutamiento**



Fuente: elaboración propia a partir de la Auditoría

## 7. Riesgo de fuga de talento en la etapa final del proceso selectivo.

En su estudio “Tectónica del talento tecnológico” (Blumberg et al., 2022, párr.4) la firma Mckinsey identificó que existe una escasez del talento de áreas técnicas, lo que hace difícil la búsqueda y contratación de estos perfiles. Sumado a esto, estos profesionales son altamente demandados y tienen muchas opciones laborales queriendo contratarlos. La firma recomienda que los procesos de contratación deben ser rápidos y eficientes con el fin de evitar una fuga de talento.

Con respecto a los comentarios obtenidos en los grupos focales, los candidatos afirmaron que en el último paso del proceso sintieron preocupación, ya que la empresa realiza una llamada telefónica para dar la buena noticia y tener una aceptación verbal, pero no envía una confirmación por escrito. A los candidatos se les indica que van a estar recibiendo el contrato por correo electrónico, pero en este proceso puede pasar hasta 1 semana o más en espera. Los candidatos afirmaron que

esto es una debilidad que causa ansiedad e inseguridad y que además es un tiempo muy extenso en el cual son simultáneamente contactados por otras empresas competidoras.

En este lapso, puede originarse una pérdida de interés del candidato quien podría a su vez recibir otra oferta laboral. Lo anterior, supone un riesgo elevado de fuga de talento una vez que la empresa ya ha invertido tiempo y recursos en el proceso selectivo.

A su vez, el equipo de reclutamiento solamente tiene una aceptación verbal lo cual pone en riesgo el proceso en términos de documentación formal que respalde el número de candidatos que están confirmados para la oferta final. Esto puede generar confusión y falta de información a nivel de control interno.

Comparando esta falla en el proceso con el estudio de la firma Mckinsey (Blumberg et al., 2022, párr.15), fue posible analizar que, si bien los primeros pasos del proceso de reclutamiento están siendo positivos para los candidatos, el paso final y más importante relacionado a la oferta tiene una deficiencia que debe ser mejorada. El proceso está iniciando de forma correcta, sin embargo, todos los esfuerzos pueden ser en vano al no tener un proceso final que asegure el éxito de la contratación y se produzca una fuga de talento.

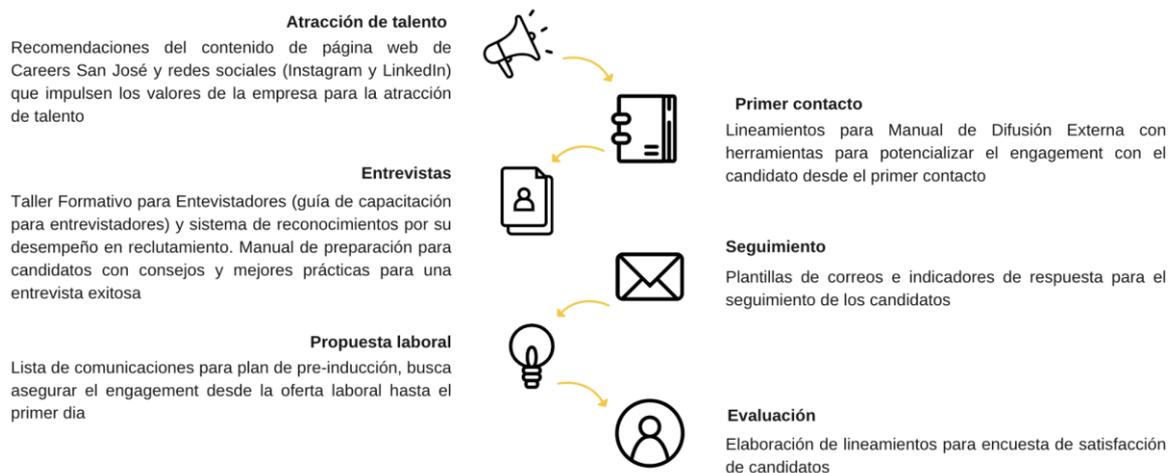
# Propuesta

Con base a los resultados descritos anteriormente, como parte de la Consultoría, se desarrolló un manual que operacionaliza el plan táctico indicando el paso a paso para guiar las acciones específicas que contribuyen a la experiencia del candidato. Las estrategias se enfocan en distinguir a la organización de su competencia, atraer a los candidatos que buscan, mejorar el proceso selectivo y continuar construyendo su marca empleadora como una organización diferenciadora. A continuación, se detalla el esquema de cada etapa:

- **Descripción de la etapa** y contexto de mejores prácticas.
- **Encargado** a lo interno de la empresa para que trabaje en la elaboración e implementación de la etapa.
- **Involucrados** que pueden apoyar en su desarrollo o implementación.
- **Periodicidad** con la que debe impartirse la herramienta o monitorear los elementos establecidos.
- **Estrategias** como plan táctico, indicaciones para que la empresa pueda crear una experiencia del candidato en cada una de las etapas.

El detalle de esta propuesta se extiende en el anexo 3. Se presenta un resumen en la figura 6:

**Figura 6. Resumen de etapas del manual de experiencia del candidato**



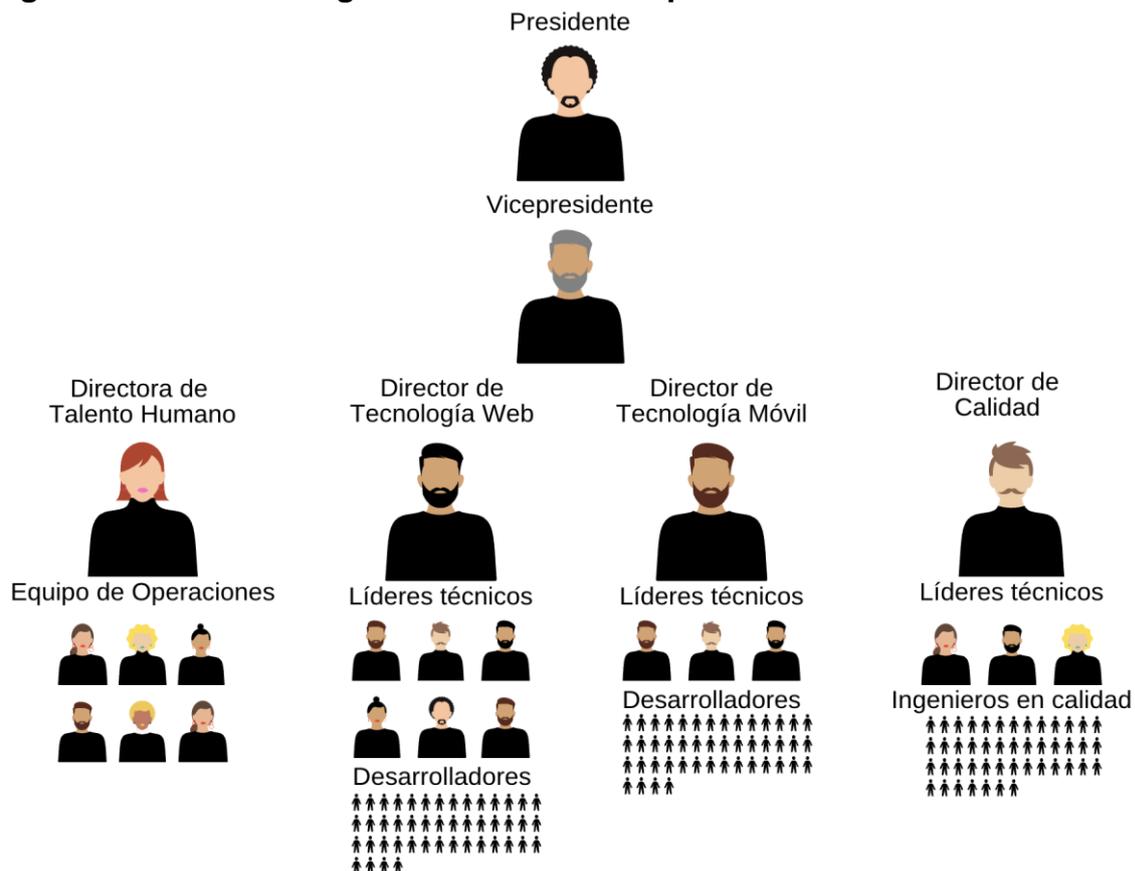
Fuente: elaboración propia.

# Recomendaciones para una ejecución exitosa del plan (manual propuesto)

## Plan de gobernanza

La propuesta del manual de experiencia del candidato debe ir acompañada por una estrategia de ejecución. Para ello es importante describir la estructura de gobernanza. La empresa cuenta con tres fundadores canadienses que supervisan las seis oficinas. Uno de ellos es el encargado de las dos oficinas de Costa Rica y la ubicada en Toronto, se le denomina Presidente. Después se encuentra el Gerente General de Costa Rica, como vicepresidente que lidera un grupo de directores. Los directores supervisan a líderes técnicos quienes dirigen a las y los ingenieros. Por su parte, la Directora de T.H. gerencia el equipo de Operaciones. Esta estructura se visualiza en la figura 7.

**Figura 7. Estructura organizacional de la empresa**



*Fuente: elaboración propia con base en información de la empresa.*

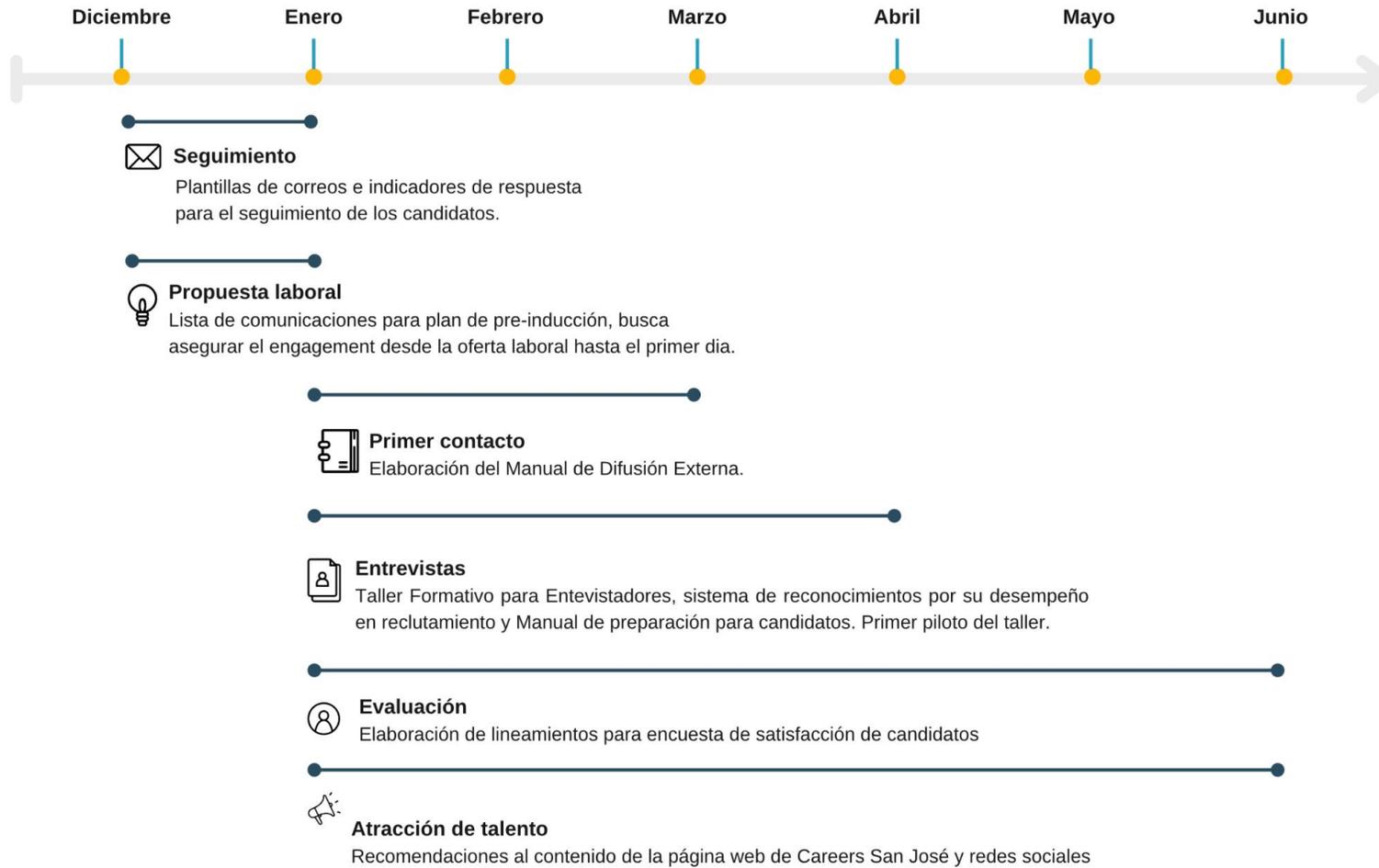
## Pasos para el desarrollo del plan (manual)

1. Comunicación y alineación estratégica del proyecto con los involucrados: El principal encargado de desarrollar las estrategias será el o la reclutadora de la empresa, esta posición se encuentra a cargo de la directora de Talento Humano. Para comenzar, se debe buscar el patrocinio del equipo de directores, con el que se realizan reuniones dos veces por semana para tomar las decisiones de contratación, entre otros temas relacionados a reclutamiento. Es con ellos con quienes se deberá reunir el encargado de reclutamiento para dar a conocer y alinear la estrategia.
2. Aprobación de la estrategia: Una vez comunicada y alineada la estrategia con los involucrados, se debe buscar su aprobación con el presidente encargado de la operación en Costa Rica para poder desarrollar el plan y pasar al siguiente paso.
3. Definición de actividades, cronograma, responsables y recursos: El o la reclutadora debe desarrollar los primeros lineamientos de la estrategia por escrito, además levantar un cronograma con cada actividad y responsables por etapa, y junto con ello el presupuesto y recursos requeridos. La figura 8 se presenta una idea general para este cronograma.

Dentro de los recursos requeridos, se deben tomar en cuenta los siguientes:

- **Personas:** en las estrategias de cada etapa del manual de experiencia del candidato se establecieron los involucrados.
- **Tiempo** del reclutador para toda la elaboración de las estrategias, de los entrevistadores para realizar el taller formativo y del equipo de marketing para las ediciones de la página web y redes sociales.
- **Presupuesto** para la elaboración del contenido que se incluirá en la página web y redes sociales.

**Figura 8. Ejemplo de cronograma para plan de implementación del manual propuesto**



Fuente: elaboración propia

4. Revisión y aprobación del plan de trabajo: Una vez establecidos los pasos anteriores, se debe solicitar aprobación. Actualmente, el equipo de reclutamiento participa en una reunión mensual con el presidente y directores, en la cual se puede presentar el plan y solicitar su revisión y visto bueno.
5. Rendición de cuentas de resultados: Durante el tiempo de implementación se deben calcular indicadores en diferentes momentos, recolectar datos y presentarlos en una de las reuniones mensuales con el presidente y directores. Lo anterior con el fin de mostrar el avance del proyecto y con ello poder incluir mejoras o solicitar diferentes recursos adicionales requeridos.

Este plan permite mapear las diferentes etapas del proyecto antes de su implementación. Cabe resaltar que un aspecto muy positivo para la propuesta es que el próximo año se pronostican cuatro temporadas de contratación para la implementación de las estrategias propuestas.

## Indicadores para medir el éxito del plan

Los siguientes indicadores permitirán conocer si las estrategias planteadas en el manual de experiencia del candidato están generando un impacto positivo para dar a conocer la marca y en el proceso de selección de la empresa.

Los primeros dos indicadores permitirán evaluar el cumplimiento exitoso del manual. Por otra parte, los demás indicadores permitirán medir el impacto colateral de la guía en otras áreas de Talento Humano.

| Indicador                           | Cálculo  | Descripción  | Etapa  |
|-------------------------------------|--|--|--|
| Satisfacción del Candidato          | Promedio de respuestas obtenidas de la evaluación enviada a los candidatos al finalizar el proceso de selección. | Promedio de respuestas obtenidas de la evaluación enviada a los candidatos al finalizar el proceso de selección. | Primer contacto<br>Entrevistas<br>Seguimiento<br>Propuesta laboral |
| Porcentaje de propuestas del Manual | Número de propuestas implementadas a   | Garantizar el impacto del Manual y medir la ejecución a tiempo de las  | Atracción de talento<br>Primer contacto                            |

| <b>Indicador</b>                    | <b>Cálculo</b>   | <b>Descripción</b>   | <b>Etapa</b>  |
|-------------------------------------|--|--|---|
| implementadas en el tiempo sugerido | tiempo entre total de propuestas.  | propuestas.  | Entrevistas<br>Seguimiento<br>Propuesta laboral<br>Evaluación         |
| Candidatos calificados por vacante  | El porcentaje de candidatos que aplica al puesto y que está realmente preparado para ocuparlo.                                 | Ya que se presentaron estrategias para aumentar la atracción de talento, crecerán los candidatos que se postulan a oportunidades laborales pero no significa que sean todos calificados para ello. Así que, si hay un alto porcentaje de candidatos que cumplen con los requerimientos significa que las publicaciones se encuentran en las fuentes correctas, de lo contrario hay que revisar en detalle de dónde vienen los candidatos menos calificados y reorientar los canales. | Atracción de talento  |
| Tasa de abandono del proceso        | División del número de solicitudes de entrevistas enviadas entre el número de candidatos que abandonó el proceso de selección. | Si este dato es elevado, significa que se está perdiendo la oportunidad de conocer candidatos que han sido aprobados en un primer filtro, puede ser por distintas razones y es necesario indagar en ello para implementar mejoras o reconocer alguna circunstancia de mercado o de reputación de la empresa.   | Entrevistas   |
| Tiempo de cierre de la vacante      | Fecha entre la apertura de la posición hasta la fecha de contratación.   | Medir el tiempo que tardan los reclutadores en cerrar una posición. Se debe establecer un plazo como indicador. Identificar si hay situaciones de mercado que afecten la contratación, como lo fue la pandemia en algún momento. Documentar la estrategia seguida para el  | Atracción de talento<br>Primer contacto<br>Entrevistas<br>Seguimiento |

| <b>Indicador</b>                              | <b>Cálculo</b>   | <b>Descripción</b>  | <b>Etapa</b>   |
|---|--|---|--|
|   |  | proceso de contratación.  |  |
| Cantidad de aplicantes por vacante            | Total de aplicantes por posición.  | Actualmente en la empresa se manejan alrededor de 350-400 para programas de estudiantes. Si se sobrepasa ese número y se toman en consideración los indicadores anteriores se podrá medir si están teniendo mayor alcance.  | Atracción de talento   |
| Eficacia del canal                            | División de los aplicantes que cumplen los requerimientos que provienen del canal entre la cantidad total de aplicantes del mismo canal. | Descargar el reporte del sistema interno de la empresa, Greenhouse, para medir la tasa de alcance de cada canal.  | Atracción de talento Entrevistas Propuesta laboral                 |
| Tráfico de la página web                      | Cantidad de personas que visitan la página de "Carrera" de la empresa ubicados en Costa Rica   | Llevar un récord histórico del tráfico para determinar si el contenido es atractivo y si está alcanzando a más personas.  | Atracción de talento   |
| Tasa de conversión                            | Cantidad de personas que aplican a una posición del total del tráfico que visita la página de "Carrera"                                  | Conocer si la información publicada atrae aplicantes a los puestos abiertos.  | Atracción de talento Primer contacto Entrevistas Propuesta laboral |
| Tasa de entrevistas que derivan en una oferta | Número de ofertas realizadas dividido entre el número de entrevistas   | Las entrevistas pueden suponer mucho tiempo para todas las partes implicadas, por lo que es importante asegurarse de que en ellas participan las personas adecuadas. Se debe llevar un seguimiento del número de entrevistas que desembocan en ofertas de empleo. Si las propuestas de empleo son pocas, quizá sea el momento de reevaluar el proceso de preselección | Entrevistas Seguimiento Propuesta laboral                          |

| <b>Indicador</b>   | <b>Cálculo</b>  | <b>Descripción</b>   | <b>Etapa</b>         |
|--|---|--|----------------------|
|  |   | de candidatos.   |                      |
| Satisfacción de los entrevistadores con respecto al taller formativo | Promedio de calificaciones de la encuesta enviada a los entrevistadores al finalizar el proceso formativo.      | Evaluar el contenido que está siendo impartido en el proceso formativo de entrevistadores y realizar los ajustes necesarios.                     | Entrevistas          |
| Reacciones en las publicaciones                                      | Cantidad de personas que interactúan con la publicación, sea por "me gusta", comentarios, compartir o "guardar" | Evaluar el alcance y aceptación de las publicaciones realizadas en redes sociales, además, determinar aquellas más atractivas para la audiencia. | Atracción de talento |

## Conclusiones

- Se identificó una falta de cercanía del equipo de Reclutamiento con los entrevistadores técnicos, lo cual no permite que exista apertura a la retroalimentación ni se reconozcan necesidades de capacitación o de mejora. Esto se evidenció por medio de las respuestas de los instrumentos aplicados, pero también, ante el hecho de que un 48% de entrevistadores técnicos no participó del estudio. Para garantizar un proceso controlado y satisfactorio, es necesario que exista comunicación constante entre los equipos.
- Se concluyó que el proceso selectivo no se encuentra cimentado en los valores de la empresa, lo cual es una tendencia actual que la empresa debe explorar. Lo anterior, no solamente le permitirá diferenciarse ante el mercado sino también permitirá un proceso de evaluación de candidatos menos subjetivo y más alineado a la cultura empresarial. Con base en el estudio realizado, hay algunos elementos que influyeron en que el proceso no estuviera basado en los valores empresariales, por ejemplo, solo existía una persona en el departamento, no se habían realizado auditorías previas, no existe una cultura de benchmarking de tendencias actuales, la cultura de valores no se propicia desde casa matriz, no se realizan campañas internas de reforzamientos de valores, entre otros.
- Mediante el estudio de las dos poblaciones (entrevistadores y candidatos), se identificó una alta satisfacción por parte de los candidatos, sin embargo, se obtuvieron muchas áreas de mejora por parte de los entrevistadores. Esto permitió concluir, que la satisfacción del proceso selectivo no puede darse solo por un grupo, sino que es el conjunto de todos los involucrados y debe evaluarse en todas sus dimensiones. El hecho de que los candidatos estén satisfechos, no significa que el proceso es robusto y que no presenta riesgos. El equipo de reclutamiento debe centrar sus esfuerzos en evaluar el proceso periódicamente, incluyendo todos los actores que participan en el mismo.
- La experiencia del candidato es un conjunto de etapas relacionadas entre sí y su éxito final depende de la integración y armonía de cada una de ellas. Se concluyó que la empresa ha estado implementando acciones de mejora de forma aislada y no alineada a una estrategia general del departamento. Lo

anterior, ha provocado que partes del proceso estén robustas (por ejemplo, el buen trato hacia los candidatos en las entrevistas) y otras tengan deficiencias (por ejemplo, la falta de una oferta final escrita de confirmación).

- Posterior al estudio, se identificó que existe un alto riesgo de fuga de candidatos al final del proceso selectivo, debido a la falta de un documento escrito que sirva como confirmación al candidato de su contratación. Esto debe ser una prioridad a corregir, ya que, al ser una empresa del ramo tecnológico, presenta mayor competencia en el mercado. El equipo de reclutamiento debe invertir esfuerzos en eliminar estos riesgos, ya que al ser candidatos sumamente demandados una pérdida de talento significa costos muy altos, no solo para el equipo de reclutamiento sino para la operación del negocio.
- Se identificó como una prioridad el invertir en capacitación para los entrevistadores técnicos sobre la realización de entrevistas exitosas y controlar de cerca su desempeño. El equipo de reclutamiento debe garantizar que exista un proceso formativo donde se prepare a las personas que tendrán contacto con los candidatos y quienes participarán en la toma de decisiones de selección y contratación.
- Debido a las observaciones mencionadas, se deben implementar estrategias que permitan mejorar cada una de las etapas de experiencia del candidato, para lo cual se debe ejecutar el manual proporcionado en el anexo 3.

## Referencias

- Anwar, M. (2022, March 24). *The 2022 LinkedIn Algorithm Explained + How to Make it Work for You*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/2022-linkedin-algorithm-explained-how-make-work-you-e-commerce-coach/>
- Blanchard, K., & O'Connor, M. (1997). *Administración por valores*. Norma. <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/ADMINISTRACION-POR-VALORES-Ken-Blanchard-y-Michael-O-Connor.pdf>
- Blumberg, S., Kouba, R., & Wiesinger, A. (2022, April 14). *Tectónica del talento tecnológico: Diez nuevas realidades para encontrar, retener y desarrollar talento*. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/tectonica-del-talento-tecnologico-diez-nuevas-realidades-para-encontrar-retener-y-desarrollar-talento/es>
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels III, E. G. (1998, January). *The War for Talent*. The McKinsey Quarterly. <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/3299491/TheWarforTalent.pdf>
- Datosmacro.com. (2021). *Costa Rica: EPA - Encuesta de Población activa 2021*. Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/paro-epa/costa-rica>
- Delgado, J. (2020, Mayo 12). *Video is the KING*. Digital transformation Speaker Conferenciante | JJ Delgado Speaker. <https://es.jjdelgado.xyz/>
- Deloitte. (2017). *Las 10 tendencias en la gestión de recursos humanos*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/10-tendencias-gestion-RRHH.html>

- Estupiñán Gaitán, R. (2014). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. Ecoe Ediciones.  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=psK4DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT18&dq=+riesgos+en+auditoria+&ots=v41BQO3vwu&sig=MZ9qPpV2gGGu6aWbm9vH-OMEq3U#v=onepage&q&f=false>
- Geschwill, R., & Schuhmacher, F. (2013). *Employer Branding: Human Resources Management für die Unternehmensführung*. Gabler Verlag.
- Greenhouse. (n.d.). *What are recruitment KPIs?* Greenhouse.  
<https://www.greenhouse.io/resources/glossary/what-are-recruitment-kpis>
- Greenhouse. (2022, June 6). *Candidate survey overview*. Greenhouse Support.  
<https://support.greenhouse.io/hc/en-us/articles/360029861512-Candidate-survey-overview>
- Harrison, C. (2007, November 17). *Tip sheet on question wording*. Harvard University Program on Survey Research.  
[https://psr.iq.harvard.edu/files/psr/files/PSRQuestionnaireTipSheet\\_0.pdf](https://psr.iq.harvard.edu/files/psr/files/PSRQuestionnaireTipSheet_0.pdf)
- Headworth, A. (2015). *Social Media Recruitment: How to Successfully Integrate Social Media Into Recruitment Strategy*. Kogan Page.  
[https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=bBvvCAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=social+media+recruitment&ots=dPgC9m29LM&sig=evlzvgEG5g0FilG\\_PxJ0Hlw5ONs#v=onepage&q=social%20media%20recruitment&f=false](https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=bBvvCAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=social+media+recruitment&ots=dPgC9m29LM&sig=evlzvgEG5g0FilG_PxJ0Hlw5ONs#v=onepage&q=social%20media%20recruitment&f=false)
- Iglesias, I. (2021, diciembre). *Experiencia del Candidato*. Unniun.  
<https://www.unniun.com/experiencia-del-candidato-isabel-iglesias-programa-executive-entrevistas-de-seleccion-y-habilidades-del-entrevistador/>

Indeed. (2022, Julio). *What Is the Average Response Time After an Interview?* Indeed.

<https://www.indeed.com/career-advice/interviewing/average-response-time-after-interview>

Lares, A. (2021, Julio). *6 Simple Ways to Make a Good First Impression on*

*Candidates*. Recruiter.com. <https://www.recruiter.com/recruiting/how-to-make-a-good-first-impression-on-candidates/>

*Liderazgo Incluyente*. (2018).

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/DNoticias/2018/Liderazgo-Incluyente-Entrevista-Terri-Cooper.pdf>

LinkedIn. (n.d.). *How To Recruit Passive Candidates To Your Role*. LinkedIn Business.

<https://business.linkedin.com/talent-solutions/resources/talent-engagement/5-strategies-for-recruiting-passive-candidates-on-linkedin>

LinkedIn. (23, Octubre 2022). *Targeted Audience Pages on Your Life Page*. LinkedIn.

<https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/a564343?lang=en>

McKinsey. (2020, May 21). *Recruiting is a two-way process*. McKinsey.

<https://www.mckinsey.com/careers/meet-our-people/careers-blog/stefano>

Onishuk, E. (2017, Junio). *What is and how to create a great candidate experience |*

*Workable*. Workable resources.

<https://resources.workable.com/tutorial/candidate-experience>

PwC. (2022). *Los retos que enfrentarán las empresas en el 2022*. PwC.

<https://www.pwc.com/ia/es/publicaciones/perspectivas-pwc/Los-retos-que-enfrentaran-las-empresas-en-el-2022.html>

*Deloitte*. (n.d.). *The Recruitment Process*

<https://www2.deloitte.com/cbc/en/pages/careers/articles/the-recruitment-process.html>

- Schill, D., & Kracklauer, P. D. A. H. (2017). *CANDIDATE JOURNEY*. Hochschule Neu-Ulm University of Applied Sciences. [https://www.hnu.de/fileadmin/user\\_upload/3\\_Forschung/Forschungsinstitute\\_ \\_Kompetenzzentren/Kompetenzzentrum\\_Vertriebs- \\_und\\_Wachstumsstrategien/SALES\\_MANAGER\\_2017\\_Sonderausgabe\\_onlin e\\_\\_1\\_.pdf](https://www.hnu.de/fileadmin/user_upload/3_Forschung/Forschungsinstitute/_Kompetenzzentren/Kompetenzzentrum_Vertriebs-_und_Wachstumsstrategien/SALES_MANAGER_2017_Sonderausgabe_online__1_.pdf)
- SimilarWeb. (2022, Agosto). *Overview*. SimilarWeb. <https://www.similarweb.com/es/website/#overview>
- Statista. (2022, June 30). *Costa Rica: mobile social media market share 2022*. Statista. [https://www.statista.com/statistics/449849/costa-rica-share-social- mobile/](https://www.statista.com/statistics/449849/costa-rica-share-social-mobile/)
- TalentLyft. (n.d.). *Sample of Candidate experience survey questions*. TalentLyft. [https://www.talentlyft.com/en/resources/candidate-experience-survey- questions](https://www.talentlyft.com/en/resources/candidate-experience-survey-questions)

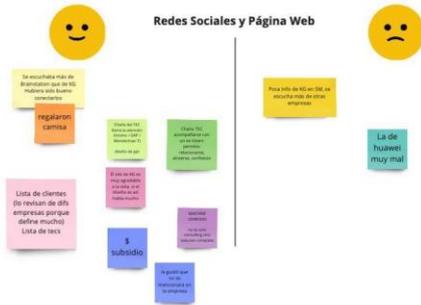
# Anexos

## 1. Miro

### IS 2022

Semana de enlace - primer approach KG  
 Pag web (Brainstation)  
 Screening (prueba Eng)  
 -Otra llamada y schedule 2nd (reschedule)  
 Tech interview (pregs)  
 - otra llamada next step  
 Test  
 - Llamada para oferta (24h offer)

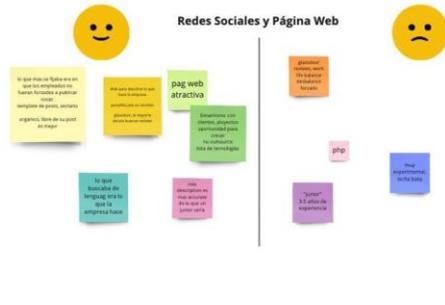
Quando fueron candidatos, qué les hizo sentir bien y qué no tanto?  
 Qué les hubiera gustado? Qué no les hubiera gustado?



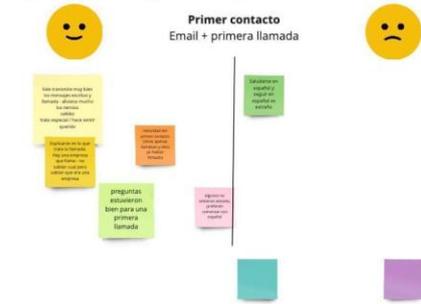
### IIS 2022

0. LinkedIn + Feria TEC + amigo + amigo en la empresa  
 1. enviar form  
 2. llamada / WA  
 3. screening  
 4. tech interview  
 5. test  
 6. oferta

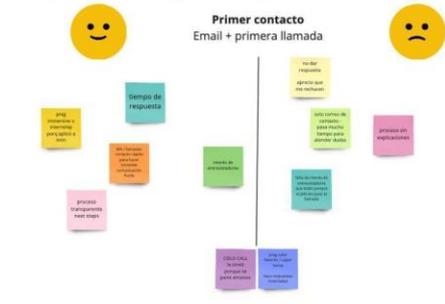
Quando fueron candidatos, qué les hizo sentir bien y qué no tanto?  
 Qué les hubiera gustado? Qué no les hubiera gustado?



Quando fueron candidatos, qué les hizo sentir bien y qué no tanto?  
 Qué les hubiera gustado? Qué no les hubiera gustado?



Quando fueron candidatos, qué les hizo sentir bien y qué no tanto?  
 Qué les hubiera gustado? Qué no les hubiera gustado?



miro





## 2. Preguntas de Encuesta

1. ¿Cuánto tiempo ha estado entrevistando en KG?

Menos de 6 meses

Más de 6 meses a 1 año

1 -3 años

3 - 5 años

Más de 5 años

2. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan preparado se siente para entrevistar a los candidatos?

No preparado en absoluto

No preparado

Algo preparado

Preparado

Muy bien preparado

3. Explique por qué eligió la respuesta anterior.

4. ¿Se sentiría seguro para pedir ayuda al equipo de talentos si no se siente preparado para hacer una entrevista?

Si

No

5. Explique por qué eligió la respuesta anterior.

6. ¿La información proporcionada por el Equipo de Talento da suficiente información para desarrollar con confianza una gran entrevista técnica?

Nada en absoluto

No es información relevante

Suficiente información

Información relevante

Información muy relevante

7. Explique por qué eligió la respuesta anterior.

8. ¿A qué desafíos se enfrenta al entrevistar a un candidato? Por favor, clasifique los desafíos.

9. ¿A qué desafíos se enfrenta al revisar una prueba técnica? Por favor, clasifique los desafíos.

10. ¿Qué recurso o conocimiento le gustaría adquirir para facilitar su rol de entrevistador?

11. ¿Considera que necesita algún apoyo del equipo de Talento para desarrollar sus habilidades como entrevistador?

Si

No

12. Por favor, detalle lo anterior respuesta

13. ¿Qué cree que es bueno sobre el proceso de entrevista?

14. ¿Qué áreas de mejora considera importantes destacar sobre el proceso de entrevista?

15. ¿Qué elementos cree que son buenos o precisos sobre la Guía de Entrevista?

16. ¿Qué áreas de mejora considera que es importante destacar sobre la Guía de entrevistas?

17. En su opinión, ¿cuáles son los sesgos más comunes que un entrevistador puede experimentar mientras habla con un candidato?
18. ¿Alguna vez ha tenido sesgos al entrevistar a un candidato?
19. ¿Qué acciones específicas toma durante la entrevista para asegurar una gran experiencia de candidato?
20. ¿Qué temas le gustaría aprender en una futura capacitación de entrevistadores?
21. Mientras participa en el proceso de entrevistas, ¿con qué valor de KG te sientes más identificado?

### 3. Salida técnica del proyecto: Manual de experiencia del Candidato

2022  
COSTA RICA

# MANUAL DE EXPERIENCIA DEL CANDIDATO

ESTRATEGIAS Y PLAN TÁCTICO

**BCF TALENT CONSULTING**



# Contenido



-  Estructura ..... 1
-  Atracción de Talento .... 2
-  Primer Contacto ..... 7
-  Entrevistas ..... 10
-  Seguimiento ..... 16
-  Propuesta Laboral ..... 20
-  Evaluación ..... 22
-  Recomendaciones ..... 25

**BCF TALENT CONSULTING**



# Entregables

---

## **Atracción de talento**

Recomendaciones del contenido de página web de Careers San José y redes sociales (Instagram y LinkedIn) que impulsen los valores de la empresa para la atracción de talento.

## **Primer contacto**

Lineamientos para Manual de Difusión Externa con herramientas para potencializar el engagement con el candidato desde el primer contacto.

## **Entrevistas**

Taller Formativo para Entrevistadores (guía de capacitación para entrevistadores) y sistema de reconocimientos por su desempeño en reclutamiento. Manual de preparación para candidatos con consejos y mejores prácticas para una entrevista exitosa.

## **Seguimiento**

Plantillas de correos e indicadores de respuesta para el seguimiento de los candidatos.

## **Propuesta laboral**

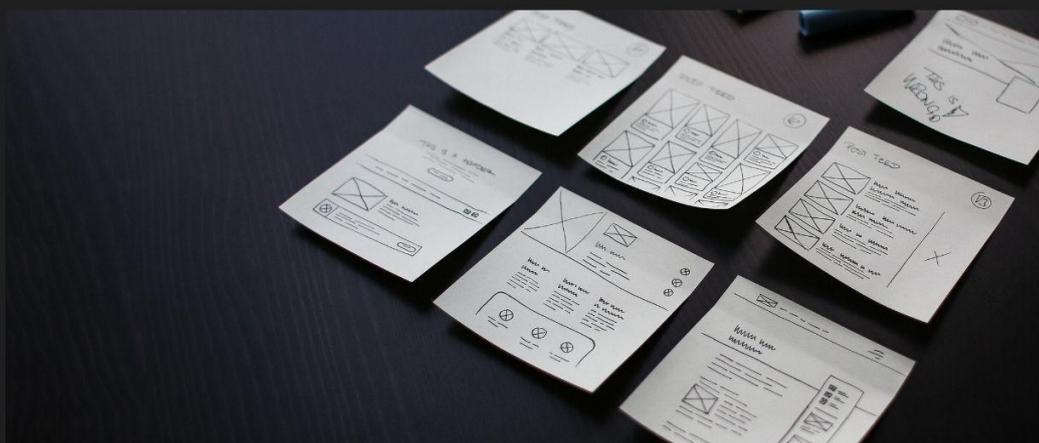
Lista de comunicaciones para plan de pre-inducción, busca asegurar el engagement desde la oferta laboral hasta el primer día.

## **Evaluación**

Elaboración de lineamientos para encuesta de satisfacción de candidatos.

# Estructura

---



El manual de experiencia del candidato detalla estrategias para cada una de las etapas, incluye indicaciones y herramientas propuestas a la medida de la organización. Las estrategias se enfocan en distinguir a la organización de su competencia, atraer a los candidatos que buscan, mejorar el proceso selectivo y continuar construyendo su marca empleadora como una organización diferenciadora. Se detalla el esquema de cada propuesta:

- 01** **Descripción de la etapa** y contexto de mejores prácticas.
- 02** **Encargado** a lo interno de la empresa para que trabaje en la elaboración e implementación de la etapa.
- 03** **Involucrados** que pueden apoyar en su desarrollo o implementación.
- 04** **Periodicidad** con la que debe impartirse la herramienta o monitorear los elementos establecidos.
- 05** **Estrategias** como plan táctico, indicaciones para que la empresa pueda crear una experiencia del candidato en cada una de las etapas.



# Atracción de Talento

## Descripción

Desde 2017 la consultora Deloitte ha estado publicando en su reporte anual de tendencias sobre la importancia del “employer branding”. Indicó que en la era digital “la imagen de marca que proyecte una empresa debe ser atractiva para ser capaz de atraer al mejor talento” (Deloitte, 2017). Para reforzar esta imagen y la percepción de la organización hacia afuera, aconsejan mezclar atributos de las diferentes disciplinas, por ejemplo, las campañas de mercadeo como estrategia para promocionar productos o servicios.

Con esta base se seleccionó como primera parte del plan táctico la evaluación de la página web, Facebook, Instagram y LinkedIn de la empresa, ya que son las primeras fuentes donde las personas interesadas en buscar una oportunidad laboral en Costa Rica se dirigirán. Esto se define como “Reclutamiento a través de redes sociales”, la estrategia a la que se movieron las empresas que entienden el mercado de talento. El libro publicado en 2015 por Andy Headworth, actual Deputy Director Talent Acquisition en LinkedIn, define el impacto de la marca empleadora en redes sociales (Headworth, 2015). Esta es la forma en la que se recluta desde la década pasada. Se seleccionó Facebook e Instagram como 2 de las principales redes sociales utilizadas en Costa Rica, con 80% y 5% respectivamente (Statista, 2022). LinkedIn y la página web de la empresa como los sitios donde candidatos de la empresa indicaron enterarse de las oportunidades laborales relacionadas.

| Encargado                 | Involucrados                           | Periodicidad |
|---------------------------|--|--------------|
| Talento Humano y Mercadeo | Gerentes involucrados en reclutamiento | Trimestral   |

## Estrategia para página web

Potenciar la marca empleadora, mostrando fotografías y videos interactivos sobre los colaboradores y la cultura de la empresa. Este contenido debe resaltar los valores de la empresa mostrando a personas trabajando de manera colaborativa, personas de distintos departamentos y evidencias de la diversidad y la inclusión. Además se deben destacar situaciones cotidianas acerca del disfrute y de los espacios abiertos de la empresa.



Enlistar los beneficios con descripciones y contenido visual, los valores corporativos explicados y que inviten al candidato a identificarse con la cultura y exhibir su declaración sobre diversidad e inclusión.

Identificar una estrategia tecnológica para SEO (optimización en motores de búsqueda) y enfocarla en reclutamiento. Con base en ello, establecer acciones por tomar de acuerdo a las estadísticas.

## Estrategia para página web

Dar seguimiento a los números y estadísticas de tráfico en la página web en correlación con las campañas de reclutamiento y conocer los países desde donde visitan los usuarios, horarios, entre otros. Para con ello construir un perfil de usuario de la página web y conocerlo.

Crear un test de forma interactiva para que el candidato pueda marcar áreas de interés pero también de conocimientos para conocer cuál es la posición que mejor se adecúa en este momento. Esto se puede realizar de forma automatizada y en el resultado colocar un video de una persona que actualmente desempeña el puesto, es importante pensar en diversidad en este contenido. Adicionalmente, agregar algunos colaboradores de más experiencia que comenzaron por ese rol y ahora se encuentran en niveles más avanzados del mismo o desempeñándose en otras áreas.



Contar con mapas de calor de la página para reacomodar la información relevante de acuerdo a la navegación de los usuarios en la página.

## Estrategia para Redes Sociales



Mantener la información publicada actualizada. Se encontró que no se enlistan 2 oficinas abiertas en 2021 y 2022. Esto es muy importante para atraer talento ya que expresa crecimiento y estabilidad.



Agregar la página “Vida” en la que “muestre la cultura de la empresa (...) segmentando el público según el perfil” (LinkedIn, 2022). Esta pestaña permite que la empresa muestre lo que sucede a lo interno, incluso con testimonios de los colaboradores, y así invita a quienes se sienten atraídos por esta cultura a aplicar.

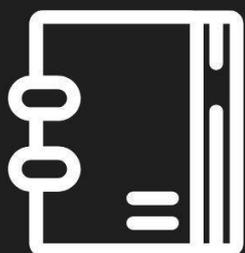


Incrementar la periodicidad de publicaciones y que el contenido sea orientado a impactar en el algoritmo de la red (Anwar, 2022), que es distinto para Facebook, Instagram y LinkedIn. Lo anterior, potenciando videos de colaboradores y vida en la empresa y animando a los usuarios a reaccionar al contenido. Además, compartir el contenido con los colaboradores de la empresa para que estos reaccionen y lo compartan. Como estrategia adicional, crear un calendario de publicaciones y llevar métricas para que puedan conocer el impacto que tuvieron.

## Estrategia para Redes Sociales

Mejorar la información de la empresa que se presenta en redes sociales junto con el sitio web, ya que al final de las descripciones de puestos, en correos que envían para atraer aplicantes y declinar candidatos, indican "consulta nuestras redes sociales para conocer más sobre nuestra empresa" pero la información que se encuentra es escueta. Para lo anterior, se destaca como estrategia invertir en la grabación de un video que presente la historia, proyectos de clientes, cultura, beneficios y testimonios de las experiencias de colaboradores. Invertir en un video es una mejor forma de conectar con las personas ya que la retención mental del contenido es mejor en este tipo de formato. JJ Delgado, experto en transformación digital y mercadeo digital, indica "el video es el rey de la era digital, una imagen vale más que 1000 palabras, pero un video vale más que 1000 imágenes" (Delgado, 2020).





# Primer Contacto

## Descripción

Todos conocen la importancia de una buena primera impresión, esto no es diferente para las empresas y los candidatos. Considerando que la tasa de desempleo está disminuyendo en Costa Rica (Datosmacro.com, 2021), cada vez se tendrán más candidatos pasivos que activos en la búsqueda de empleo, ha sido así desde hace algunos años. Las organizaciones que son accesibles, cuentan con una marca digital fuerte, se interesan por los candidatos (Lares, 2021) y son las empresas que sobresaldrán en la atracción orgánica del talento.

### Encargado

Reclutamiento

### Involucrados

Colaboradores de la empresa

### Periodicidad

Lanzamiento de campañas de reclutamiento

# Manual de Difusión Externa

Crear una carpeta en “Google Drive” llamándola “Manual de Difusión Externa”, la cual permitirá compartir con los colaboradores información aprobada por la empresa para publicar en redes sociales y en conversaciones con candidatos, incluso con potenciales referidos. Es importante mantener la naturaleza o información orgánica, como se mencionó en los grupos focales, a los candidatos no les llama la atención cuando en redes sociales se ve un texto igual entre diferentes perfiles de una misma organización pero también es importante facilitar información a los colaboradores para que puedan difundir en redes sociales y con ello atraer talento para posiciones abiertas o potenciales aplicaciones futuras. Este manual puede construirse de forma robusta para que los colaboradores puedan copiar la información y formarse como embajadores de la marca y atracción de talento. A continuación, se detallan elementos que deben incluirse en este manual.



# Manual de Difusión Externa

## **Dar a conocer la organización**

- Historia de la empresa
- Descripción del negocio al que se dedica
- Valores explicados
- Beneficios con descripciones

## **Oportunidades laborales**

- Tecnologías mayormente utilizadas
- Proyectos y clientes
- Oportunidades para perfiles con experiencia
- Programa inmersivo para estudiantes
- Programa de práctica profesional para estudiantes

## **Lineamientos para LinkedIn**

- Fotografía de perfil corporativa
- Establecer diseño para fondo del perfil
- Cómo publicar información relacionada con la empresa

## **Firma de correo**

- Fotografía corporativa
- Enlace a página web
- Enlaces a redes sociales





# Entrevistas

## Descripción

La firma McKinsey afirma que las entrevistas tienen dos propósitos (McKinsey, 2020). El primero, la posibilidad de que la persona sea seleccionada y obtenga el empleo, y la segunda, la oportunidad que el candidato pueda conocer más sobre la empresa y por ende esta sea más reconocida como empleadora. Tomando como referencia lo anterior, resulta imprescindible que la empresa estructure el proceso de entrevistas e implemente estrategias para que estas no sean solamente mecanismos para evaluar candidatos, sino también para posicionar la empresa y su marca en el mercado.

Adicionalmente, un candidato que no es seleccionado hoy, puede ser el perfil ideal en un futuro o inclusive, un cliente de la empresa si la experiencia fue positiva. Por lo tanto, se debe tratar con importancia cada entrevista, ya que los candidatos son portavoces que impactan la imagen de la empresa.

**Encargado**  
Reclutamiento

**Involucrados**  
Entrevistadores  
técnicos

**Periodicidad**  
Revisiones  
semestrales

## Manual del candidato

Crear un documento con consejos y mejores prácticas para que el candidato pueda prepararse para la entrevista. El documento debe ser enviado por el reclutador días antes de la entrevista y debe contener los siguientes puntos:

- Descripción de la empresa y el departamento al cual está aplicando.
- Lista de los valores de la empresa y su significado
- Pasos del proceso de reclutamiento
- Consejos para prepararse para la entrevista
- Ejemplos de preguntas
- Información sobre la encuesta que recibirá al final del proceso
- Información de contacto en caso de dudas



## Sesión virtual para candidatos

Implementar una sesión en línea de una hora liderada por un reclutador donde se invite a todos los candidatos que realizarán entrevistas. En esta reunión, el reclutador abarcará temas del “Manual de candidato”, dará una breve descripción de la empresa y los valores, explicará mejores prácticas sobre cómo prepararse para el proceso de entrevistas y abrirá un espacio final de preguntas y respuestas. Es importante en todo momento guardar la confidencialidad de los candidatos por lo que no es recomendable abrir las cámaras. El equipo de reclutamiento debe documentar estas reuniones y analizar datos y tendencias con base en el número de participantes en cada sesión, candidatos inclinados vs candidatos que asistieron, dudas frecuentes, etc.



# Entrevistas por competencias y valores

Adicionar a las entrevistas, preguntas comportamentales que permitan identificar si el candidato posee los valores de la empresa. Para esto, se debe crear un banco de preguntas por competencias para cada valor. Estas preguntas deberán realizarse de forma adicional a las ya existentes y los entrevistadores técnicos deberán ser calibrados y capacitados en esta forma de evaluación. A continuación, se mencionan ejemplos de preguntas:

## Excelencia operacional

- Describa una ocasión en la que entregó la mejor calidad posible en un proyecto. ¿Qué prácticas significó esto?
- Mencione una idea o proyecto que implementó para mejorar un proceso que no estaba bien.

## Innovación

- Mencione una ocasión en la que enfrentó un reto técnico que requería una solución diferente a lo común o lo que decía el libro.
- ¿Cuáles son los últimos temas relacionados con su carrera en los que se entrenó y por qué?

## Personas

- Cuénteme sobre un proyecto sobresaliente que desarrolló en equipo con otros.
- Cuénteme sobre una ocasión en la que tuvo la oportunidad de mentorear a una persona sobre un tema de tecnología. ¿Cómo lo hizo?

# Preguntas adicionales a los candidatos

Adicionar al final de cada entrevista, una serie de preguntas que permitan reforzar y mejorar la experiencia del candidato, por ejemplo:

¿Hay alguna de sus competencias y experiencia que quiera compartir con nosotros que aún no se haya cubierto en sus entrevistas?

¿Hay algún proyecto en el que ha trabajado del que aún no ha tenido la oportunidad de hablarnos todavía?

¿Hay algún momento de orgullo o logro en su carrera del que no hayamos hablado todavía?



# Taller

## Formativo para Entrevistadores

Realizar una capacitación para entrevistadores técnicos liderada por el equipo de Reclutamiento, con el fin de garantizar que se encuentran preparados para tomar decisiones de contratación y brindar una experiencia positiva a los candidatos. El proceso formativo incluye una sesión presencial, una herramienta de autoaprendizaje en línea y material de apoyo escrito o “guía del entrevistador”. Se deben realizar al menos dos talleres piloto con fecha previa a iniciar el proceso de selección de los programas estudiantiles en abril y agosto de 2023. Al finalizar el proceso formativo se debe enviar una encuesta a los participantes para evaluar el contenido y el impacto del mismo.

### SESIÓN PRESENCIAL

- Experiencia del candidato
- Valores corporativos en el proceso selectivo
- Analisis de CV
- Apertura de las entrevistas
- Prejuicios inconscientes
- Entrevistas difíciles
- Diversidad e inclusión en el proceso selectivo
- Toma de decisión de contratación

### AUTOAPRENDIZAJE EN LÍNEA

La herramienta debe incluir una prueba con preguntas que evalúen aspectos vistos en la sesión presencial, así como videos relacionados a los temas vistos en la sesión presencial, para reforzar el conocimiento.

### GUÍA DEL ENTREVISTADOR

Contar con material de apoyo le permitirá a los entrevistadores técnicos conocer las pautas del proceso selectivo, su responsabilidad dentro del mismo y las mejores prácticas para garantizar una experiencia positiva para los candidatos. Esta guía debe contener lo siguiente:

- Etapas del proceso selectivo y tiempos establecidos
- Responsabilidades del entrevistador
- Preguntas que se pueden y deben realizar en la entrevista
- Consejos para evitar los prejuicios inconscientes
- Parámetros para tomar la decisión del proceso selectivo
- Como los valores corporativos pueden ayudar en la toma de decisión



### **PROCESO DE EVALUACIÓN**

Para garantizar que el proceso formativo se cumpla, Reclutamiento debe evaluar el progreso y avance de los entrevistadores. Para esto, se debe establecer una rúbrica de cumplimiento que garantice lo siguiente:

- Todo nuevo entrevistador deberá cumplir y terminar satisfactoriamente el proceso formativo completo.
- Todo nuevo entrevistador deberá asistir primero a 2 entrevistas como oyente antes de realizar entrevistas de forma individual.
- Se debe enviar una encuesta a los candidatos que participan del proceso de entrevistas. Reclutamiento analizará los resultados obtenidos y de esta forma seguirá de cerca el desempeño de cada entrevistador.

### **CHARLAS PARA ENTREVISTADORES**

El equipo de Reclutamiento dará charlas periódicamente de temas de interés con el fin de reforzar el conocimiento de los entrevistadores y garantizar una buena experiencia de los candidatos, por ejemplo: diversidad e inclusión, valores corporativos, preguntas por competencias, entrevistas difíciles, análisis de respuestas, toma de decisión, etc. En estas charlas, se puede invitar a un entrevistador sobresaliente con el fin de compartir con los demás sus mejores prácticas e inspirar a otros.

### **SISTEMA DE RECONOCIMIENTO**

Reclutamiento implementará un sistema para reconocer de forma periódica la función de los entrevistadores, por medio de varias categorías:

- Entrevistadores que cumplieron el proceso formativo.
- Entrevistadores con mejores comentarios en las encuestas de satisfacción de los candidatos.
- Entrevistadores con mayor número de entrevistas.
- Entrevistadores invitados a liderar las Charlas para Entrevistadores organizadas por Reclutamiento.

El tipo de reconocimiento a otorgar será determinado a discreción de la empresa con base en el presupuesto y los recursos disponibles. Este rubro debe ser incluido en el presupuesto del área de Talento Humano y asignar a una persona responsable del mismo.

## Reuniones del equipo de reclutamiento con los entrevistadores

El equipo de reclutamiento conoce los periodos del año en cual se realizan entrevistas para los programas estudiantiles. Por lo tanto, en función a esto, se deben agendar reuniones con los entrevistadores seleccionados al principio, mitad y final de cada periodo. Lo anterior, con el fin de formalizar la comunicación y alineamiento entre ambos equipos, establecer expectativas, corregir errores a tiempo y finalizar el proceso con retroalimentación.





# Seguimiento

## Descripción

En cada etapa del proceso de reclutamiento la comunicación es fundamental. Para evitar el silencio que se puede crear entre estas, generar consistencia en el proceso es importante para los candidatos. Tal como lo hace la empresa Deloitte, (The Recruitment Process) el proceso de selección tiene una serie de etapas para darle la oportunidad a los candidatos de conocer la empresa, además de ayudarles a darse a conocer. Debido a la diferencia en los dos distintos programas de contratación, el proceso y el tiempo pueden variar. El reclutador le comunicará por medio de correos electrónicos el proceso que sigue con más detalle relevante para el rol e información general de la empresa.

### Encargado

Reclutamiento

### Involucrados

Miembros del equipo de Talento Humano

### Periodicidad

Revisión anual y envío del correo cada vez que se cumpla el periodo y etapa indicada.



Establecer un proceso de comunicación transparente respecto a los resultados durante el proceso de reclutamiento. Estandarizar plantillas de correos para los candidatos, que sean enviados de manera automática dependiendo del tipo de respuesta, ya sea que no se tome en consideración para la posición a la que aplica o que continúe en el proceso. Los correos deben incluir información específica que informe al candidato en qué fase del proceso se encuentra, y qué es lo que procede.

Hay dos posibles escenarios:

**Resultado Negativo**

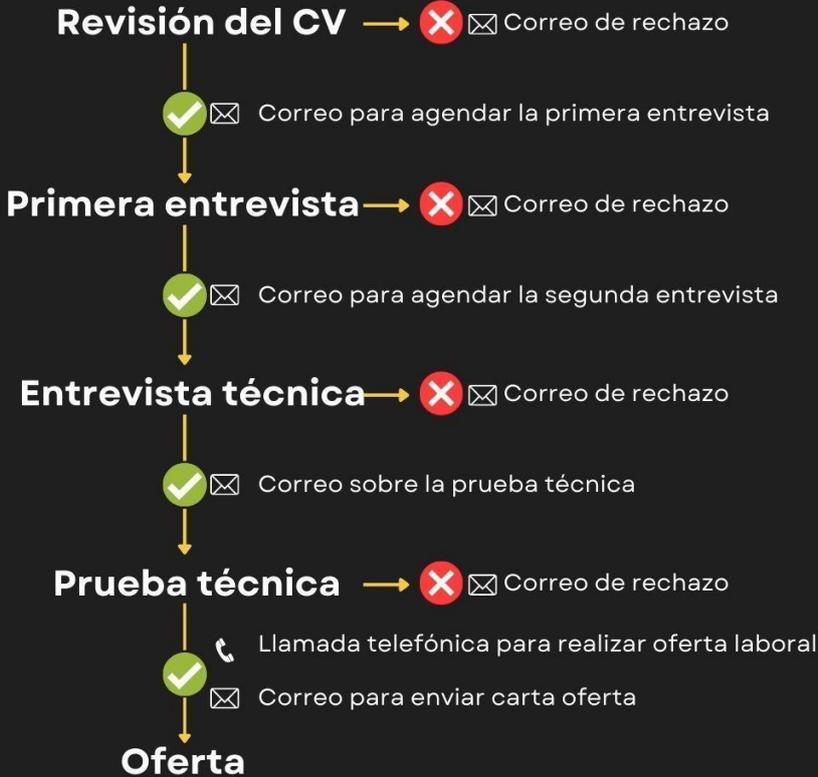
Cuando el candidato no es considerado para la posición para la cual aplicó. Este comunicado debe ser enviado tan pronto el reclutador analice el perfil. Debe ser transparente, dejar a la persona saber que lamentablemente no participará más en el proceso, a la vez invitarlo a seguir participando en posiciones que se alineen a su perfil, y agradecerle por el tiempo invertido para aplicar.

**Resultado Positivo**

Cuando el candidato es tomado en consideración para continuar en el proceso. En un plazo no mayor a 5 días el candidato debe recibir un comunicado indicando que ha sido seleccionado para continuar y definir los pasos a seguir. De la misma manera en cada prueba, o entrevista acertada el candidato será informado en un plazo no mayor a ese tiempo.



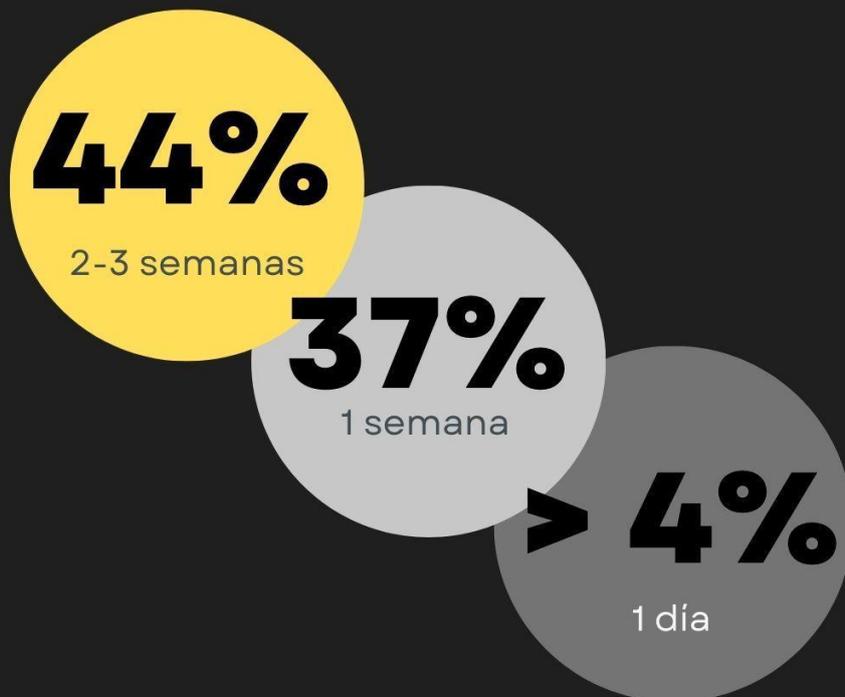
Entre fase y fase enviar un correo para permitir que el candidato esté informado de lo que está aconteciendo. Es importante que estas plantillas sean personalizadas, por ejemplo que incluyan el nombre del candidato, y el nombre de la posición a la que está aplicando. Cada mensaje que se envía es una oportunidad para conectar con los candidatos en el proceso, es un buen momento para agregar el enlace de la página de la empresa, así como de las redes sociales.





El indicador para dar seguimiento a los candidatos debe ser de 3 días. Ya que la reclutadora se reúne con los gerentes de forma semanal los martes y jueves para la toma de decisiones. Así que, si se tienen respuestas para los candidatos, no debería dejarse pasar el tiempo en silencio por parte de la organización. Este indicador puede automatizarse en “Greenhouse”, el software de reclutamiento utilizado por la empresa, específicamente en el apartado de reclutamiento eficiente (Greenhouse).

Un estudio reciente de Indeed mostró la cantidad de días que pasan hasta que las empresas se comunican con los candidatos y hace hincapié en la urgencia de la velocidad en el proceso para la toma de decisiones (Indeed, 2022), a continuación un resumen:





# Propuesta Laboral

## Descripción

Una vez que se ha identificado al candidato más idóneo para una posición, el siguiente paso como parte del proceso de contratación es extender la oferta laboral. Una vez que se ha identificado al candidato más idóneo para una posición, el siguiente paso como parte del proceso de contratación es extender la oferta laboral. Es fundamental que una vez que el candidato haya aceptado verbalmente, se le envíe por email una oferta formal con todos los detalles relacionados al puesto que ocupará. La oferta laboral debe brindar al candidato toda la información necesaria para que tome una decisión. Algunos puntos a tomar en consideración para extender una oferta laboral formal deben ser:

- El nombre completo del nuevo colaborador
- Fecha efectiva de la contratación
- Solicitud de la documentación requerida para crear expediente
- Número de identificación
- El título del puesto
- Salario
- Contrato laboral
- Beneficios

### Encargado

Reclutamiento

### Involucrados

Gerente de Talento Humano

### Periodicidad

Al extender la oferta. cubriendo las semanas hasta la fecha de ingreso.



Una experiencia satisfactoria de candidato no solo aumenta las posibilidades de aceptación de ofertas y reducción del tiempo para llenar las vacantes, sino que también promueve la incorporación exitosa, prepara a los nuevos empleados y mejora el posicionamiento de la marca empleadora. Asegura el compromiso y las buenas expectativas del nuevo miembro en la empresa.

Como guía para establecer el proceso, después de haber revisado la oferta con el gerente contratante, el representante de reclutamiento hará una oferta verbal por teléfono al candidato. A esto le sigue una oferta escrita y un contrato enviado por correo electrónico. Una vez que haya firmado su oferta, recibirá un correo electrónico que describe los próximos pasos para la incorporación y se le asignará un compañero, es decir, un miembro del equipo al que se está uniendo, que estará disponible para cualquier pregunta que pueda tener, así el nuevo empleado se sentirá más acompañado en sus primeros días. Por medio de varios correos automatizados el nuevo empleado recibirá comunicados que incluyan los siguientes puntos:

| <b>Bienvenida</b>  | <b>Info de la empresa</b>  | <b>Primer día</b>   |
|--|--|---|
| <p>Dar la bienvenida, confirmar la fecha de ingreso que se indicó anteriormente en la oferta, y brindar la ubicación del edificio al que debe presentarse el primer día. Dejarle saber que estará recibiendo algunos comunicados para que se prepare para su primer día de trabajo. Indicar alguna dirección de correo o número de teléfono para cualquier consulta.</p> | <p>Como nuevo empleado de una empresa líder en innovación y consultoría digital que empodera a las marcas más influyentes del mundo a través de la transformación tecnológica, tiene la oportunidad de crecer y crear impacto en la organización. Este correo debe estar diseñado con información general como; historia, cultura y valores de la empresa.</p> | <p>Nuevamente reforzar la ilusión de tenerlo como miembro del equipo. Recordar el día, la hora, ubicación y dejarle saber quién (nombre y puesto) estará en contacto después de la inducción. En caso de alguna emergencia que no le permita presentarse puede ponerse en contacto con el reclutador.</p> |



# Evaluación

## Descripción

Una de las mejores formas de evaluar el proceso de selección es a través de la voz de los candidatos. Escucharlos es clave para comprender la perspectiva del mercado de talento, conocer mejor a los candidatos según sus características y ajustar las prácticas de contratación para impulsar la atracción exitosa de talento.

Mejorar la experiencia de los candidatos se ha convertido en una de las mayores prioridades para las empresas, a través de “las encuestas de experiencia de los candidatos que deben llevarse a cabo después de varios puntos de contacto a lo largo del viaje del candidato” (TalentLyft)

### Encargado

Reclutamiento

### Involucrados

Reclutador y candidatos

### Periodicidad

Al finalizar cada fase del proceso de selección.





## Preguntas para evaluación

- 1.El reclutador se mostró bien informado sobre la empresa
- 2.El reclutador describió claramente todos los requisitos y responsabilidades del trabajo
- 3.El reclutador se tomó el tiempo de escuchar sus preguntas
- 4.El reclutador tenía claro los próximos pasos
- 5.Le mantuvieron informado durante todo el proceso de selección
- 6.El reclutador respondió sus preguntas en el momento oportuno
- 7.En general, se encuentra satisfecho con el proceso de contratación en la empresa
- 8.Recomendaría la empresa a otros
- 9.En general, ¿le gustó el proceso de contratación en la empresa? ¿Por qué?
- 10.¿Cuáles son las 3 cosas principales que debemos hacer para mejorar nuestro proceso de reclutamiento?
- 11.¿Qué probabilidades hay de que vuelva a postularse para el puesto vacante de [nombre de la empresa] en un futuro? ¿Por qué?





# Recomendaciones

## Pasos para el desarrollo del plan

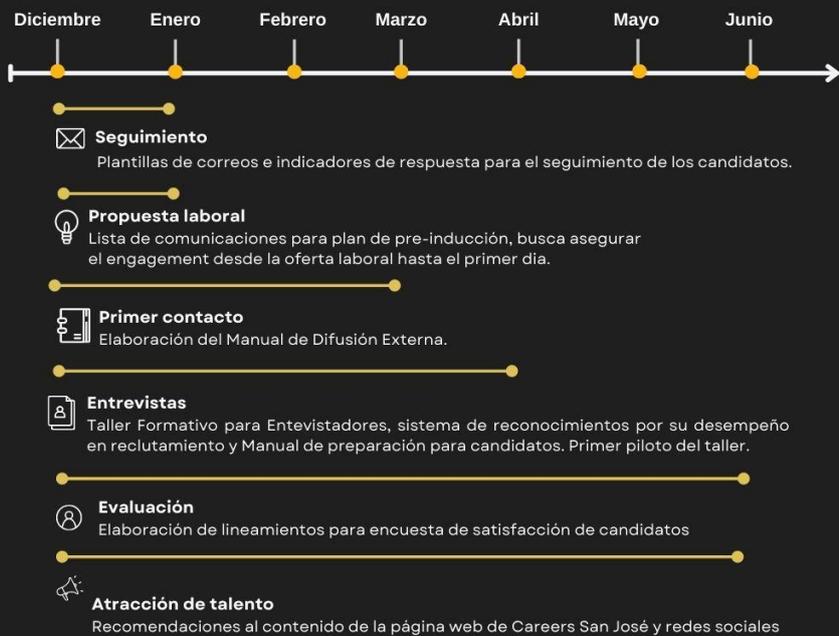
1. Comunicación y alineación estratégica del proyecto con los involucrados: El principal encargado de desarrollar las estrategias será el o la reclutadora de la empresa, ésta posición se encuentra a cargo de la directora de Talento Humano. Para comenzar, se debe buscar el patrocinio del equipo de Directores, con el que se realizan reuniones 2 veces por semana para tomar las decisiones de contratación, entre otros temas relacionados a reclutamiento. Es con ellos con quienes se deberá reunir el encargado de reclutamiento para dar a conocer y alinear la estrategia.
2. Aprobación de la estrategia: Una vez comunicada y alineada la estrategia con los involucrados, se debe buscar su aprobación con el Presidente encargado de la operación en Costa Rica para poder desarrollar el plan y pasar al siguiente paso.



# Recomendaciones

## Pasos para el desarrollo del plan

3. Definición de actividades, cronograma, responsables y recursos: El o la reclutadora debe desarrollar los primeros lineamientos de la estrategia por escrito, además levantar un cronograma con cada actividad y responsables por etapa, y junto con ello el presupuesto y recursos requeridos. A continuación se presenta una idea general para este cronograma:





# Recomendaciones

## Pasos para el desarrollo del plan

Dentro de los recursos requeridos, se deben tomar en cuenta los siguientes:

- **Personas**, en las estrategias de cada etapa del manual de experiencia del candidato se establecieron los involucrados.
- **Tiempo** del reclutador para toda la elaboración de las estrategias, de los entrevistadores para realizar el taller formativo y del equipo de marketing para las ediciones de la página web y redes sociales.
- **Presupuesto** para la elaboración del contenido que se incluirá en la página web y redes sociales.



# Recomendaciones

## Pasos para el desarrollo del plan

4. Rendición de cuentas de resultados: Durante el tiempo de implementación se deben calcular indicadores en diferentes momentos, recolectar datos y presentarlos en una de las reuniones mensuales con el presidente y directores. Lo anterior con el fin de mostrar el avance del proyecto y con ello poder incluir mejoras o solicitar diferentes recursos adicionales requeridos.
5. Este plan permite mapear las diferentes etapas del proyecto antes de su implementación. Cabe resaltar que un aspecto muy positivo para la propuesta es que el próximo año se pronostican 4 temporadas de contratación para la implementación de las estrategias propuestas.



# Recomendaciones

## Indicadores para medir el éxito

Los primeros dos indicadores permitirán evaluar el cumplimiento exitoso del manual. Por otra parte, los demás indicadores permitirán medir el impacto colateral de la guía en otras áreas de Talento Humano.

| Indicador  | Cálculo  | Descripción   | Etapas   |
|--|--|---|--|
| <b>Satisfacción del Candidato</b>  | Promedio de respuestas obtenidas de la evaluación enviada a los candidatos al finalizar el proceso de selección. | Medir la experiencia de los aspirantes y cómo se han sentido a lo largo del proceso. En una escala de 1-5 donde 1 es bajo y 5 es alto, un resultado superior a 3,5 es un indicador positivo. Conforme avance el proyecto, se debe establecer como meta un resultado superior a 4. | Primer contacto<br>Entrevistas<br>Seguimiento<br>Propuesta laboral                                       |
| <b>Porcentaje de propuestas del Manual implementadas en el tiempo sugerido</b> | Número de propuestas implementadas a tiempo entre total de propuestas.   | Garantizar el impacto del Manual y medir la ejecución a tiempo de las propuestas.   | Atracción de talento<br>Primer contacto<br>Entrevistas<br>Seguimiento<br>Propuesta laboral<br>Evaluación |



## Indicadores para medir el éxito

| Indicador  | Cálculo   | Descripción   | Etapa                       |
|--|---|---|-----------------------------|
| <p><b>Candidatos calificados por vacante</b></p> | <p>El porcentaje de candidatos que aplica al puesto y que está realmente preparado para ocuparlo.</p>                                 | <p>Ya que se presentaron estrategias para aumentar la atracción de talento, crecerán los candidatos que se postulan a oportunidades laborales pero no significa que sean todos calificados para ello. Así que, si hay un alto porcentaje de candidatos que cumplen con los requerimientos significa que las publicaciones se encuentran en las fuentes correctas, de lo contrario hay que revisar en detalle de dónde vienen los candidatos menos calificados y reorientar los canales.</p> | <p>Atracción de talento</p> |
| <p><b>Tasa de abandono del proceso</b></p>       | <p>División del número de solicitudes de entrevistas enviadas entre el número de candidatos que abandonó el proceso de selección.</p> | <p>Si este dato es elevado, significa que se está perdiendo la oportunidad de conocer candidatos que han sido aprobados en un primer filtro, puede ser por distintas razones y es necesario indagar en ello para implementar mejoras o reconocer alguna circunstancia de mercado o de reputación de la empresa.</p>   | <p>Entrevistas</p>          |



## Indicadores para medir el éxito

| Indicador                                 | Cálculo  | Descripción  | Etapa   |
|---|--|--|---|
| <b>Tiempo de cierre de la vacante</b>     | Fecha entre la apertura de la posición hasta la fecha de contratación.   | Medir el tiempo que tardan los reclutadores en cerrar una posición. Se debe establecer un plazo como indicador. Identificar si hay situaciones de mercado que afecten la contratación, como lo fue la pandemia en algún momento. Documentar la estrategia seguida para el proceso de contratación. | Atracción de talento<br>Primer contacto<br>Entrevistas<br>Seguimiento |
| <b>Cantidad de aplicantes por vacante</b> | Total de aplicantes por posición.  | Actualmente en la empresa se manejan alrededor de 350-400 para programas de estudiantes. Si se sobrepasa ese número y se toman en consideración los indicadores anteriores se podrá medir si están teniendo mayor alcance.   | Atracción de talento  |
| <b>Eficacia del canal</b>                 | División de los aplicantes que cumplen los requerimientos que provienen del canal entre la cantidad total de aplicantes del mismo canal. | Descargar el reporte del sistema interno de la empresa, Greenhouse, para medir la tasa de alcance de cada canal.   | Atracción de talento<br>Entrevistas<br>Propuesta laboral              |



## Indicadores para medir el éxito

| Indicador  | Cálculo   | Descripción  | Etapas  |
|--|---|--|---|
| <b>Tráfico de la página web</b>                      | Cantidad de personas que visitan la página de “Carrera” de la empresa ubicados en Costa Rica            | Llevar un récord histórico del tráfico para determinar si el contenido es atractivo y si está alcanzando a más personas.   | Atracción de talento  |
| <b>Tasa de conversión</b>                            | Cantidad de personas que aplican a una posición del total del tráfico que visita la página de “Carrera” | Conocer si la información publicada atrae aplicantes a los puestos abiertos.   | Atracción de talento<br>Primer contacto<br>Entrevistas<br>Propuesta laboral |
| <b>Tasa de entrevistas que derivan en una oferta</b> | Número de ofertas realizadas dividido entre el número de entrevistas                                    | Las entrevistas pueden suponer mucho tiempo para todas las partes implicadas, por lo que es importante asegurarse de que en ellas participan las personas adecuadas. Se debe llevar un seguimiento del número de entrevistas que desembocan en ofertas de empleo. Si las propuestas de empleo son pocas, quizá sea el momento de reevaluar el proceso de preselección de candidatos. | Entrevistas<br>Seguimiento<br>Propuesta laboral                             |



## Indicadores para medir el éxito

| Indicador   | Cálculo   | Descripción  | Etapa                |
|---|---|--|----------------------|
| <b>Satisfacción de los entrevistadores con respecto al taller formativo</b> | Promedio de calificaciones de la encuesta enviada a los entrevistadores al finalizar el proceso formativo.      | Evaluar el contenido que está siendo impartido en el proceso formativo de entrevistadores y realizar los ajustes necesarios.                     | Entrevistas          |
| <b>Reacciones en las publicaciones</b>                                      | Cantidad de personas que interactúan con la publicación, sea por “me gusta”, comentarios, compartir o “guardar” | Evaluar el alcance y aceptación de las publicaciones realizadas en redes sociales, además, determinar aquellas más atractivas para la audiencia. | Atracción de talento |



# MANUAL DE EXPERIENCIA DEL CANDIDATO

ESTRATEGIAS Y PLAN TÁCTICO

Elaborado por:



**Brenda Calvo**

Graduada de administración de empresas con especialización en Recursos Humanos. Con experiencia en procesos de talento humano en Latam.



**Carolina Madrigal**

Profesional en dirección de negocios con maestría en administración de Recursos Humanos. Su carrera ha estado especializada en atracción de talento en la industria de tecnología.



**Fernanda Cordero**

Administradora con énfasis en mercadeo y talento humano, con una maestría en la misma área. Especializada en soluciones cloud para la gestión integral de Recursos Humanos y finanzas.