

Experiencia del candidato en LHR Américas: estrategias para atraer y retener a los mejores talentos (agosto 2023 - abril 2024)

Diana Yasmin Cabrera Jiménez

Michelle Alejandra María Bernal Quevedo

Patricia Higuera Calderón

Orlando Alarcón Mejía

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá D.C

2024

Experiencia del candidato en LHR Américas: estrategias para atraer y retener a los mejores talentos (agosto 2023 - abril 2024)

Diana Yasmin Cabrera Jiménez

Michelle Alejandra María Bernal Quevedo

Patricia Higuera Calderón

Orlando Alarcón Mejía

Director

Liz Katherine Ariza Matamoros

Trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Gerencia Estratégica del Talento Humano.

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá D.C

2024

Dedicatoria

A todos aquellos cuyas vocaciones se entrelazan con la noble tarea de gestionar el talento humano en las organizaciones, esta obra está dedicada a ustedes. A los incansables guardianes de la experiencia del candidato, que día tras día trabajan con pasión y compromiso para asegurar que cada persona que cruza el umbral de nuestro proceso de selección se sienta valorada y respetada. A aquellos que entienden que detrás de cada currículum y cada entrevista hay sueños, aspiraciones y potencial esperando ser descubierto y nutrido.

Agradecimientos

Nos gustaría expresar nuestro más sincero agradecimiento a todos aquellos que contribuyeron a este proyecto:

Al equipo de LHR Américas por su colaboración y compromiso durante todo el proceso.

A todos los candidatos que participaron en nuestras iniciativas de mejora, brindando valiosos comentarios y perspectivas.

A nuestros compañeros de la especialización que hicieron posible esta investigación.

A las familias y seres queridos que nos brindaron su amor y comprensión durante este tiempo.

A todas las personas que, de una forma u otra, contribuyeron a hacer de este proyecto una realidad.

Su dedicación y esfuerzo son verdaderamente apreciados. Sin ustedes, este trabajo no habría sido posible. Muchas gracias.

Resumen

Durante el período de agosto de 2023 a abril de 2024, la empresa LHR Américas ubicada en la ciudad de Bogotá, permitió al equipo brindar un apoyo con el objetivo de mejorar la experiencia del candidato en el proceso de selección y a la vez fortalecer la marca empleadora a través de la adquisición e implementación del software de ATS “Teamtaylor”, lo que permitió agilizar el proceso y atraer a los mejores talentos. De igual manera se implementaron diversas estrategias para optimizar cada etapa del reclutamiento, desde la solicitud inicial hasta la incorporación exitosa por medio de encuestas. Estas iniciativas permitieron que se simplificaran los formularios de solicitud, se generara una comunicación asertiva, clara y transparente con los candidatos, integración de la tecnología para mejorar la eficiencia y personalizar la experiencia del candidato. Estos cambios no solo mejoraron la percepción de la empresa entre los aspirantes, sino que también se cautivó a candidatos altamente calificados, consolidando de esta manera la reputación de LHR Américas como un empleador de elección.

Palabras clave: Talento Humano, experiencia del candidato, proceso de selección, marca empleadora, reclutamiento.

Abstract

During the period from August 2023 to April 2024, the company LHR Americas located in the city of Bogota, allowed the team to provide support with the aim of improving the candidate's experience in the selection process and at the same time strengthening the employer brand through the acquisition and implementation of the ATS software "Teamtaylor", which made it possible to streamline the process and attract the best talent. Likewise, various strategies were implemented to optimize each stage of recruitment, from the initial application to successful onboarding through surveys. These initiatives allowed for the simplification of application forms, assertive, clear and transparent communication with candidates, integration of technology to improve efficiency and personalization of the candidate experience. These changes not only improved the perception of the company among applicants, but also captivated highly qualified candidates, thus cementing LHR Americas' reputation as an employer of choice.

Keywords: Human Talent, candidate experience, selection process, employer brand, recruitment.

Tabla de contenidos

Perfil de los Integrantes	11
1. Planteamiento del problema	12
1.1. Problema de investigación	12
1.2. Pregunta de investigación	14
2. Justificación	15
3. Caracterización de la empresa	17
4. Objetivos	18
4.1. Objetivo general	18
4.2. Objetivos específicos	18
5. Marco de referencia	19
5.1. Marco teórico	19
5.2. Marco conceptual	25
5.3. Marco legal.....	30
5.3.1. Legislación laboral	30
6. Metodología	35
6.1. Enfoque	35
6.2. Alcance	35
6.3. Diseño metodológico	35
6.4. Tipo de investigación.	36
6.5. Población	36
6.6. Muestra	37
6.7. Identificación de Puntos Críticos	38
6.7.1. Encuestas de Percepción.....	38
6.7.2. Preguntas para la encuesta	38
6.8. Implementación del ATS	41
6.8.1. Selección y Configuración del ATS.....	42
6.8.2. Pruebas y Ajustes del ATS.	42
6.9. Evaluación del impacto del ATS.	42
6.9.1 Encuestas Post-implementación.	42
6.9.2. Análisis de Datos ATS.	42
6.9.3. Comparación de Resultados.	43
6.9.4. Seguimiento y Mejoras Continuas.	43
6.10. Aplicación Metodológica	43

6.10.1. Administración de Encuestas Electrónicas.	43
6.10.2. Implementación y Configuración del ATS.	46
6.10.3. Análisis de Datos con Software Estadístico	46
6.10.4. Obtención de Información Primaria y Secundaria	46
6.11. Evaluación de Proveedores (ATS).....	47
7. Análisis de Resultados	50
7.1. Respuesta Objetivo específico 1	50
7.2. Respuesta Objetivo específico 2	56
7.3 Respuesta Objetivo específico 3	65
7.4. Discusión	68
8. Conclusiones	71
9. Recomendaciones	73
10. Referencias	75
11. Anexos.....	78

Lista de Figuras

Figura 1. Proceso de selección de personal. Chiavenato (2020).	22
Figura 2. Encuesta Experiencia del candidato, elaboración a través de la plataforma. Jotform (2024).....	45
Figura 3. Encuesta Experiencia del candidato, elaboración a través de la plataforma. Jotform (2024).....	45
Figura 4. Encuesta Experiencia del candidato, elaboración a través de la plataforma. Jotform (2024).....	46
Figura 5. Resultados encuesta experiencia del candidato: rango de edad y nivel académico, reporte de la plataforma. Jotform (2024).	50
Figura 6. Resultados Encuesta Experiencia del candidato: claridad en la descripción del trabajo y proceso de solicitud en línea, reporte de la plataforma. Jotform (2024).	51
Figura 7. Resultados Encuesta Experiencia del candidato: comunicación, amabilidad y profesionalismo de los reclutadores, reporte de la plataforma. Jotform (2024).	52
Figura 8. Resultados Encuesta Experiencia del candidato: Información de la empresa y tiempo de respuesta, reporte de la plataforma. Jotform (2024).	53
Figura 9. Resultados Encuesta Experiencia del candidato: Oportunidad de Preguntas en la entrevista y retroalimentación, reporte de la plataforma. Jotform (2024).	54
Figura 10. Resultados Encuesta Experiencia del candidato: Transparencia y Plazos en la oferta de trabajo y Recomendar o no la empresa, reporte de la plataforma. Jotform (2024). .	55
Figura 11. Resultados Encuesta Experiencia del candidato: Evaluación de la experiencia, reporte de la plataforma. Jotform (2024).	56
Figura 12. Panel inicial. Plataforma Teamtailor (2024).	58
Figura 13. Panel de vacantes. Plataforma Teamtailor (2024).....	58
Figura 14. Publicación vacante LHR Américas, plataforma Teamtailor. LHR Americas (2024).....	59
Figura 15. Publicación vacante LHR Américas, plataforma Teamtailor. LHR Américas (2024).....	59
Figura 16. Publicación vacante LHR Américas, plataforma Teamtailor. LHR Américas (2024).....	60

Figura 17 Publicación vacante LHR Américas, plataforma Teamtailor. LHR Américas (2024).....	60
Figura 18. Audiencia que ha recibido desde el 1 de noviembre de 2023 hasta el 5 de marzo 2024, plataforma Teamtailor. LHR Américas (2024).....	61
Figura 19. Plantilla mensaje respuesta connect. Plataforma Teamtailor (2024).	62
Figura 20. Plantilla mensaje respuesta de postulación. Plataforma Teamtailor (2024).....	63
Figura 21. Plantilla mensaje respuesta de rechazo. Plataforma Teamtailor (2024).....	64
Figura 22. Plantilla mensaje respuesta a medallistas. Plataforma Teamtailor (2024).	65
Figura 23. Calificación Google mi negocio. Google mi negocio (2024).	68
Figura 24. Comprobante de autenticidad autorización, LHR Américas. Docusign (2024) ...	79

Lista de Tablas

Tabla 1. Cuadro comparativo proveedores ATS.....	48
Tabla 2. Calificaciones y reseñas previas y posteriores a la implementación de Teamtailor 66	

Perfil de los Integrantes

Diana Yasmin Cabrera Jiménez

Hondana de 29 años, profesional en Administración de empresas egresada de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN, Tecnóloga en Gestión Administrativa y Técnica Profesional en Procesos Administrativos, persona amable y responsable, con 5 años de experiencia en el sector público desempeñando cargos de nivel Técnico y Asistencial en Carrera Administrativa, 3 meses ejerciendo funciones de Coordinación Zonal en el ICBF y 5 años en el sector privado en el área administrativa y contable.

Patricia Higuera Calderón

Profesional en Seguridad y Salud en el Trabajo desde hace trece años, actualmente labora como Coordinadora de SST en dos empresas del área de manufactura, es una persona comprometida con su trabajo, tranquila, recursiva, se le facilita el trabajo en equipo, se adapta con facilidad al cambio, le gusta aprender cosas nuevas y en lo personal es casada hace 28 años, tiene dos hijos de 22 y 17 años, les dedica la mayor parte de su tiempo, le gusta escuchar música de rock de los años 80, leer, ir a cine con su familia y le gusta ayudar a las personas, tiene grandes expectativas de crecimiento profesional.

Michelle Alejandra María Bernal Quevedo

Trader Profesional de 25 años, estudiante de Especialización de Gerencia Estratégica del Talento Humano y profesional en Contaduría Pública con experiencia de 4 años en el área contable y administrativa de empresas privadas, así mismo, con 2 años de experiencia en la parte gerencial, con conocimiento en seguridad y salud en el trabajo y salud ocupacional, manejo de personal y selección de personal, se caracteriza por ser una persona líder con facilidad de trabajo en equipo dada a su experiencia en la capitania de los diferentes equipos de la Universitaria Agustiniana.

Orlando Alarcón Mejía

Bogotano de 35 años, Tecnólogo en Gestión del Talento Humano, Profesional en Administración de Empresas, Especialista en Gerencia Estratégica de Marketing y Estudiante de la Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano, apasionado por la atracción de talento con más de 12 años de trayectoria liderando equipos de reclutamiento, selección y head hunting a nivel nacional e internacional en todas las industrias, siempre actualizado en las últimas tendencias de reclutamiento: Inbound Recruiting, Market Mapping, Employer Branding, Candidate Experience, Executive Search.

1. Planteamiento del problema

1.1. Problema de investigación

Las organizaciones deben garantizar que la experiencia de los candidatos a los diferentes cargos que están disponibles resulte positiva, aun cuando no todos logren obtener el empleo. Resulta esencial que los individuos tengan una impresión favorable de la organización, ya que de esta forma difundirán aspectos elogiosos y estimularán el interés de sus allegados en las oportunidades laborales promovidas. De esta manera, gradualmente, la empresa potencia su reputación como empleadora y logra atraer a aspirantes con habilidades idóneas que cumplan con los requisitos de la vacante anunciada, simplificando y optimizando así el proceso de selección.

Actualmente en la compañía LHR Américas ubicada en la ciudad de Bogotá, se evidencia la necesidad de potenciar la experiencia de los candidatos debido a que muchos de estos se postulan a las diferentes vacantes y algunos manifiestan inconformidades frente al proceso de postulación, esta situación se pudo evidenciar a partir de los comentarios por diferentes canales, siendo necesario tomar acciones de mejora para mitigar este aspecto que repercute en la imagen corporativa de la compañía.

Esta problemática se origina debido a que muchos candidatos muestran disgusto en su experiencia al postularse para diferentes vacantes, por esta razón, las inconformidades que manifiestan pueden tener un impacto negativo en la imagen corporativa de la compañía, especialmente en su reputación como empleadora.

De igual manera se afecta la productividad de las áreas y de la empresa, ya que el proceso de selección puede fallar en el sentido que debe utilizar los recursos que tiene, al presentarse fallas en la selección involuntariamente se ocasionan más gastos puesto que se corre el riesgo a que el candidato no cumpla con el perfil, ni con los objetivos de la empresa y no desarrolle fidelización hacia el proceso; adicionalmente se puede perder la inversión que se hace durante la selección en aspectos como exámenes médicos, suministro de dotación, tiempo de capacitación, margen de error mientras el candidato desarrolla las destrezas que requiere el cargo, todo esto se convierte en pérdida y aún más si el candidato decide retirarse de la empresa antes de lo esperado.

Sin embargo, la administración pretende mejorar la experiencia de los candidatos ante el proceso de selección, para ello requiere el desarrollo de estrategias que permitan mejorar la imagen corporativa y que el candidato se sienta bien a pesar de no lograr el objetivo de contratación pero que esté dispuesto a aceptar futuras ofertas.

La importancia de abordar este problema radica en varios factores:

Reputación como empleadora: La imagen corporativa de una empresa juega un papel fundamental en su capacidad para atraer talento humano. Los candidatos que tienen una experiencia negativa durante el proceso de selección pueden compartir sus impresiones con otros posibles candidatos, lo que puede disuadir a personas talentosas de postularse en el futuro.

Calidad de los candidatos: Para tener éxito en el proceso de selección, es esencial atraer a candidatos con las habilidades y cualidades adecuadas para los cargos disponibles. Si los candidatos idóneos tienen una experiencia negativa, es más probable que busquen empleo en otras organizaciones.

Optimización del proceso de selección: Una experiencia positiva para los candidatos puede simplificar y optimizar el proceso de selección. Los candidatos satisfechos son más propensos a seguir adelante en el proceso, lo que ahorra tiempo y recursos para la empresa.

Para abordar este problema de investigación, se pueden considerar las siguientes áreas de estudio y acciones:

Análisis de la Experiencia del Candidato: Realizar una evaluación exhaustiva de la experiencia que tienen los candidatos desde el momento en que se postulan hasta que se toma la decisión final. Esto puede incluir encuestas, entrevistas y seguimiento de comentarios en redes sociales y sitios de reseñas de empleadores.

Identificación de Puntos Críticos: Identificar los aspectos específicos del proceso de selección que generan inconformidades en los candidatos. Pueden ser problemas de comunicación, tiempos de respuesta, claridad en las expectativas del trabajo, entre otros.

Implementación de Mejoras: Desarrollar estrategias y acciones concretas para abordar los problemas identificados. Esto puede incluir mejoras en la comunicación con los

candidatos, la claridad en las descripciones de trabajo, tiempos de respuesta más rápidos y un trato más humano y respetuoso durante el proceso.

Seguimiento y Medición: Continuar recopilando datos y retroalimentación de los candidatos después de implementar las mejoras para medir la eficacia de estas. Ajustar las estrategias según sea necesario para garantizar una experiencia positiva continua.

En última instancia, el objetivo de abordar este problema de investigación es mejorar la reputación de LHR Américas como empleadora y atraer candidatos talentosos que se alineen con las necesidades de la empresa, lo que a su vez contribuirá al éxito a largo plazo de la organización.

1.2. Pregunta de investigación

¿Cómo se puede mejorar la experiencia del candidato en el proceso de selección de la empresa LHR Américas durante el período de agosto 2023 a abril 2024 con el fin de potenciar su marca empleadora y atraer a los mejores talentos?

2. Justificación

La optimización de la experiencia de los candidatos en el proceso de selección es de vital importancia para LHR Américas debido a su impacto significativo en la reputación de la empresa como empleadora y en la capacidad de atraer a candidatos altamente calificados. La imagen corporativa y la percepción que los candidatos tienen de la organización influyen directamente en la calidad del talento que se postula para las vacantes disponibles. Además, una experiencia positiva para los candidatos puede simplificar y agilizar el proceso de selección, ahorrando recursos y tiempo. Por lo tanto, es esencial abordar esta problemática para mantener una ventaja competitiva en el mercado laboral y asegurar que LHR Américas continúe siendo una opción atractiva para el talento humano deseado. Es por esto por lo que la empresa ha adquirido un software de ATS “Teamtaylor” el cual se encuentra en proceso de implementación y que permitirá reducir el tiempo de selección optimizando el recurso humano y garantizando la satisfacción de los postulantes en el proceso.

Es de aclarar que esta situación se presenta en la gran mayoría de empresas sin importar su tamaño ni actividad económica, en la actualidad debido a la alta rotación de personal que se presenta, las empresas buscan mecanismos que les permitan realizar un proceso de acompañamiento asertivo en la selección donde se presentan resultados favorables para las dos partes. Por esta razón es importante investigar métodos que permitan reducir gastos en selección para las empresas y a la vez hallar el sentimiento de satisfacción del posible candidato al aplicar a las vacantes laborales.

De acuerdo con Genomawork (2021) “la experiencia del candidato se define como la forma en que los postulantes se sienten acerca de sus interacciones con una empresa durante todo el proceso de contratación” (p.36).

Por otra parte, Randstad (2022) afirma que:

Para lograr ser una empresa atractiva en el mercado laboral, la experiencia que tienen los candidatos en los procesos de reclutamiento juegan un papel indispensable. Los tiempos han cambiado y actualmente las empresas deben realizar diferentes esfuerzos e implementar diversas estrategias para fidelizar y atraer al mejor talento a su organización. (Randstad, 2022)

Teniendo en cuenta que la experiencia del candidato también representa beneficios para la organización como son: Reducción de costos, disminución en las tasas de rotación y aumento en el employer branding.

De igual manera la investigación sobre cómo mejorar la experiencia de los candidatos ante el proceso de selección puede ser favorable para las dos partes porque la empresa fortalece sus procesos, reduce los costos de selección y del otro lado el candidato no pierde el tiempo en entrevistas, documentación, dinero en desplazamientos, y a su vez, conoce el resultado del proceso y si tiene opciones de contratación a futuro.

3. Caracterización de la empresa

LHR Américas es una destacada empresa con sede principal en la ciudad de Bogotá, Colombia. Fundada en el año 2001 con el propósito de ofrecer servicios integrales en el ámbito de los recursos humanos, la organización se ha consolidado como un referente en el mercado de selección de personal y consultoría en gestión del talento.

La empresa opera en un entorno altamente dinámico y competitivo, brindando soluciones especializadas a una amplia gama de clientes, desde pequeñas empresas locales hasta corporaciones multinacionales. Su misión es facilitar la identificación y selección de los mejores talentos disponibles en el mercado laboral para satisfacer las necesidades específicas de sus clientes.

LHR Américas se destaca por su enfoque en la excelencia en la gestión de recursos humanos. Sus procesos de selección se caracterizan por ser rigurosos y orientados a identificar candidatos con el potencial y las habilidades necesarias para contribuir al éxito de sus clientes. Además de la selección de personal, la empresa ofrece servicios de consultoría y head hunting, servicio de visado para medio oriente y agencia digital de reclutamiento lo que la convierte en un socio estratégico en el desarrollo de recursos humanos.

La firma se enorgullece de su compromiso con la igualdad de oportunidades y la diversidad en el lugar de trabajo. Busca promover un ambiente inclusivo en el que cada candidato sea evaluado de manera justa y brindarle un trato respetuoso durante todo el proceso de selección. La privacidad y protección de datos de los candidatos son aspectos fundamentales en las operaciones, y se adhieren a todas las regulaciones legales pertinentes en ese sentido.

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Implementar un sistema de reclutamiento que permita optimizar la experiencia de los candidatos en el proceso de selección de LHR Américas para fortalecer su imagen empleadora y atraer a candidatos calificados.

4.2. Objetivos específicos

Identificar los puntos críticos en el proceso de selección de candidatos mediante la aplicación de encuestas de percepción y socializar a la empresa los resultados obtenidos.

Implementar un sistema de seguimiento de candidatos (ATS) que permita sistematizar los procesos de selección, personalizar las comunicaciones y mejorar los tiempos de respuesta con los candidatos.

Analizar el impacto del ATS en la experiencia de los candidatos, lo que permitirá identificar promotores, detractores y neutros frente al proceso de selección.

5. Marco de referencia

5.1. Marco teórico

Las empresas cada día enfrentan nuevos retos que les exige estar en constante cambio ya sea a nivel publicitario, comercial, tecnológico, laboral y legal, esto les exige contratar personal que tenga habilidades y competencias acordes al logro de los objetivos corporativos con el propósito de ser competitivos en el mercado, ser reconocidos por una imagen positiva ante posibles usuarios de los productos o servicios que prestan, de esta manera la empresa debe contar una planeación de sus actividades en cada proceso con el fin de ser más productivos y administrar los recursos de manera eficiente.

Según Chiavenato (2009) las personas son el eje central de las organizaciones porque son quienes constituyen la estructura organizacional, ellas representan el capital humano de la empresa y son fundamentales porque forjan la calidad, productividad y competitividad de la organización, la cual depende de las competencias que posea el personal.

Teniendo en cuenta esta opinión se puede analizar que el principal recurso en una organización es el talento humano ya que de acuerdo con las competencias y habilidades de cada trabajador depende el éxito empresarial de manera intrínseca o extrínseca.

Asimismo, Werther, Davis & Guzmán (2019) señalan que “para lograr el éxito en las organizaciones el departamento de recursos humanos contribuye en gran medida a que la empresa obtenga sus metas, tanto en los parámetros éticos como en forma socialmente responsable” (Werther et al, 2019, p.8). Es decir, esta área tiene la responsabilidad de suplir las necesidades de otras dependencias en los requerimientos de personal, teniendo en cuenta la normatividad, los perfiles de cargo, los objetivos del cargo. Esto se logra a través de las diferentes etapas que anteceden a la contratación.

Estas etapas van desde el diseño de políticas y objetivos del área de recursos humanos, la planeación, el diseño, análisis, descripción y especificación de puestos, reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño; las cuales permiten al responsable de recursos humanos satisfacer las necesidades de personal dentro de la organización de manera efectiva y proporcionar mecanismos que generen la fidelización y compromiso del nuevo personal en la productividad y cumplimiento de objetivos organizaciones.

Es de aclarar que el objetivo de esta investigación es ¿cómo mejorar la experiencia de los candidatos en el proceso de selección en una organización? Por este motivo la información se enfocará en la etapa de selección y desarrollar mecanismos que permitan a la empresa LHR Américas mantener una imagen corporativa positiva ante los candidatos que se presenten y mantengan su deseo de participar en nuevos procesos de selección.

5.1.1. Selección de personal.

Mondy (2010) define la selección de personal de la siguiente manera:

La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección (p. 158).

La afirmación de Mondy (2010) acerca de la selección de personal destaca la importancia de encontrar el individuo adecuado para un puesto y para la organización. Este proceso de selección adecuado se relaciona directamente con la mejora de la experiencia del candidato y la atracción de los mejores talentos. Los procesos de selección son el escenario para elegir al individuo adecuado para el cargo adecuado. La elección del candidato adecuado para un puesto garantiza que el empleado tenga las habilidades, conocimientos y experiencia necesarios para realizar las tareas de manera eficiente. Esto se traduce en una mayor productividad y un mejor rendimiento en el trabajo.

Por su parte Chiavenato (2000) señala que “el proceso de selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado” (p. 189). En el sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más indicados, para ocupar las posiciones existentes en la empresa, tratando de mantener y aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

La selección de personal es un proceso de análisis y decisión, en el que se elige a los candidatos más adecuados para desempeñar un puesto de trabajo o aquellos candidatos que ofrecen competencias deseadas por la organización, es un proceso por medio del cual una organización decide si contrata o no a cada uno de los candidatos, determinando las características necesarias para desempeñar el puesto y valorando a cada candidato en función de esas características. (Gómez et al, 2012, p.45).

De acuerdo con los anteriores conceptos se puede comprender que la selección de personal es un proceso que realizan todas las empresas con el fin de buscar y elegir los mejores candidatos que cuenten con habilidades, conocimientos y adaptabilidad a las condiciones del cargo que ofrece la organización para cumplir un objetivo laboral o estratégico, donde el trabajador obtenga beneficios que le permitan el desarrollo personal, laboral y profesional.

Como afirma Atalaya (2001) “la selección de personal alcanza gran relevancia, dado que es la manera ordenada y secuencial cuyo propósito es cubrir los puestos de trabajo de las organizaciones laborales”. Esto indica que la selección de personal cumple una función muy importante dentro del proceso de contratación de un nuevo trabajador ya que permite la consecución de trabajadores idóneos para cubrir las diferentes vacantes de la organización, facilitando el proceso de adaptabilidad del nuevo trabajador.

De acuerdo con Chiavenato (2009) este proceso tiene dos enfoques: el primero hace referencia al puesto de trabajo que va a cubrir el candidato, es decir, a los requerimientos exigidos por la organización; el segundo enfoque se refiere a las competencias que la organización desea captar, ya que el objetivo es sumar competencias individuales que permitan aumentar las competencias necesarias para la empresa.

Teniendo en cuenta los anteriores aspectos se entiende que recursos humanos debe contar con información clara sobre la vacante existente con el fin de seleccionar al candidato ideal que cumpla con el perfil y competencias necesarias para ejecutar la labor de igual manera, esto le permite al candidato elegir la mejor opción de empleo teniendo en cuenta sus objetivos y planes personales.

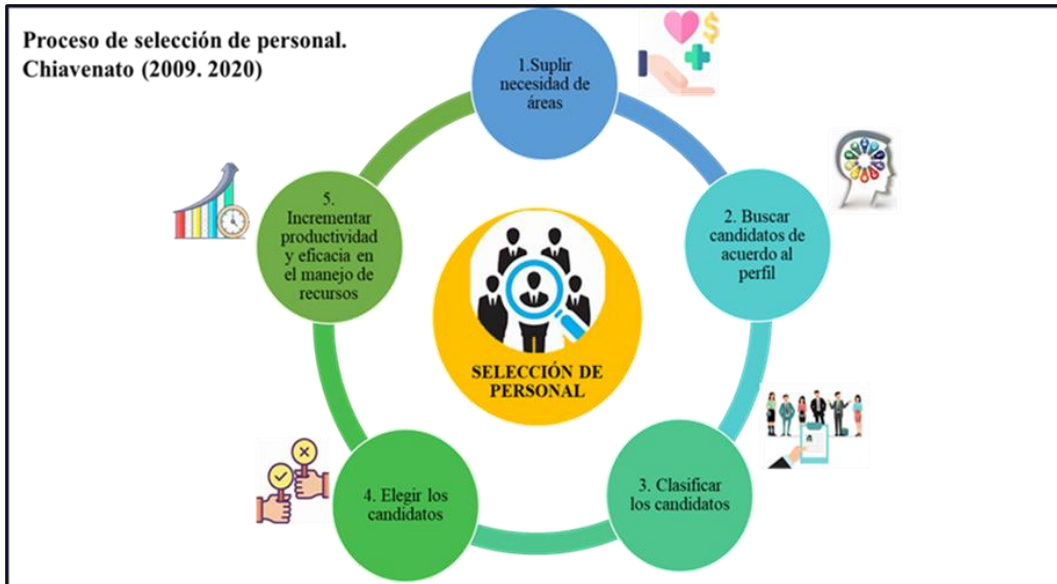


Figura 1. Proceso de selección de personal. Chiavenato (2020).

De acuerdo con Mondy (2010), los factores ambientales que afectan el proceso de selección son los siguientes:

Otras funciones en la gestión del talento humano. Está relacionado con las ofertas de salarios o prestaciones que ofrecen otras empresas en el mercado, dificultando el proceso de selección de la empresa y la contratación de nuevos aspirantes.

Consideraciones legales. Es muy importante aplicar la normatividad vigente durante el proceso de selección de personal para evitar incurrir en hacer distinciones en el momento de contratar.

Rapidez en la toma de decisiones. Influye en agilizar el proceso de selección en las organizaciones para cubrir las vacantes de manera ágil y efectiva. Sin embargo, se debe tener precaución para no incurrir en errores que afecten la productividad.

Jerarquía organizacional. Depende del tipo de vacante que hay en la organización puesto que el proceso es diferente en cuanto a selección de altos ejecutivos y personal operativo debido al nivel de responsabilidad que tienen los candidatos.

Reserva de candidatos. Se refiere a la cantidad de candidatos competentes para el cargo y la demanda que haya en el mercado.

Tipo de organización. De acuerdo con el tipo y la actividad de la empresa se define el método de selección la cual puede ser interna para motivar a los trabajadores o externa teniendo en cuenta lo que ofrece el mercado laboral.

Periodo de prueba. Es el tiempo que las empresas otorgan al trabajador para conocer sus habilidades, conocimientos y adaptabilidad al puesto de trabajo, para decidir si cumple con los requerimientos del área y decidir su contratación.

Para el proceso de selección es importante tener en cuenta como influyen los factores anteriores en el desarrollo de las actividades y definir las herramientas a utilizar con el fin de cumplir el objetivo de contratar al candidato idóneo para el cargo. (Mondy, 2010, p. 158-160).

Según Chiavenato (2009), la técnica de selección más utilizada es la entrevista de trabajo en donde el entrevistador y el candidato intercambian información, para conocer si cumple con las expectativas de la organización a esta etapa llegan los candidatos más calificados, durante la entrevista se genera un grado de confianza donde el entrevistador debe ser amable, saber escuchar, tener empatía con el candidato para conocer si cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para el cargo, de igual manera la eficacia de la entrevista depende de su planeación.

Lo anterior, ratifica que para aplicar el proceso de selección efectivamente las empresas deben contar con información completa sobre los puestos de trabajo con el fin de establecer el tipo de herramientas a utilizar para la selección de personal.

En el dinámico entorno empresarial actual, las estrategias de selección son esenciales para atraer, evaluar y retener talento. Las empresas modernas adoptan enfoques innovadores para garantizar la adquisición de habilidades y competencias alineadas con sus objetivos y valores. A continuación, se profundiza en algunas de las estrategias clave, desde el punto de vista de Goyenechea (2023):

Selección Basada en Competencias: La selección basada en competencias implica identificar las habilidades y comportamientos clave para un puesto específico. Las empresas definen competencias esenciales y evalúan a los candidatos en función de cómo demuestran estas competencias en situaciones laborales pasadas o simuladas.

Resultados Empresariales: Este enfoque no solo se centra en las habilidades técnicas, sino también en tecnología en las competencias blandas, como el liderazgo, la resolución de problemas y la adaptabilidad, que son cruciales para el éxito en un entorno empresarial cambiante.

El Proceso de Selección: Los ATS han revolucionado el reclutamiento al automatizar la gestión de candidatos, desde la presentación de solicitudes hasta la incorporación. Estos sistemas mejoran la eficiencia al filtrar automáticamente candidatos y proporcionar métricas útiles.

Inteligencia Artificial (IA): La IA se utiliza para analizar grandes conjuntos de datos, predecir patrones y realizar evaluaciones de habilidades. Asistentes virtuales y chatbots también se han implementado para mejorar la interacción con los candidatos y agilizar el proceso.

Evaluación Continua del Proceso: Las empresas modernas comprenden la importancia de la retroalimentación continua. Realizan evaluaciones periódicas del proceso de selección, recopilan comentarios de candidatos y ajustan sus estrategias en función de los resultados. La rapidez para adaptarse a las tendencias emergentes y a las necesidades cambiantes del mercado laboral es esencial. Las organizaciones que pueden ajustar sus estrategias de selección de manera ágil mantienen una ventaja competitiva.

Multicanalidad en la Publicación de Ofertas: Las empresas utilizan activamente plataformas de redes sociales para difundir oportunidades laborales, construir su marca empleadora y atraer a candidatos pasivos. La presencia en LinkedIn, por ejemplo, se ha vuelto crucial para la búsqueda de talento. Además de la publicación de empleos, las empresas modernas adoptan estrategias de sourcing proactivo, buscando activamente candidatos potenciales en plataformas en línea y eventos de la industria.

Experiencia del Candidato: La transparencia y la comunicación clara son fundamentales. Las empresas se esfuerzan por proporcionar información detallada sobre el proceso de selección, las expectativas del trabajo y los plazos, garantizando que los candidatos estén bien informados en cada etapa. Se busca humanizar el proceso de selección, reconociendo la importancia de la empatía y el respeto. La incorporación de interacciones más personalizadas y el trato respetuoso son elementos clave para mejorar la experiencia del candidato.

En resumen, las estrategias de selección en empresas modernas están impulsadas por la necesidad de adaptarse a un entorno laboral cambiante y mantenerse competitivas. La combinación de enfoques centrados en competencias, tecnología avanzada, evaluación continua y una experiencia positiva del candidato contribuye a la construcción de equipos sólidos y al éxito a largo plazo de la organización.

5.2. Marco conceptual

En un mercado laboral altamente competitivo, la atracción y retención de talento humano se ha convertido en un desafío estratégico para las organizaciones. La experiencia de los candidatos durante el proceso de selección juega un papel fundamental en la reputación de una empresa como empleadora y en su capacidad para atraer a los mejores talentos disponibles. En este marco referencial, se explorarán diversas dimensiones relacionadas con la experiencia del candidato y la optimización del proceso de selección. Se argumenta la importancia de abordar esta problemática y se destacan los elementos clave que deben considerarse al mejorar la experiencia de los candidatos.

Bienestar laboral. Chiavenato (2000) define el bienestar laboral como “calidad de vida que abarca no sólo los aspectos intrínsecos del cargo sino también los aspectos extrínsecos, afecta las actitudes personales y el comportamiento para la productividad individual” (Chiavenato, 2000, p.76). Esto implica la necesidad de los individuos en buscar empleos en empresas que ofrezcan bienestar y estabilidad que les permita acceder a tener calidad de vida y posibilidad de crecimiento personal y laboral.

Candidato laboral. El concepto, proveniente del latín *candidātus*, nació en la Antigua Roma, cuando los tribunos apelaban a una toga blanca durante sus campañas políticas para generar una buena impresión entre los ciudadanos. El vocablo *candidātus*, por lo tanto, estaba vinculado a la persona vestida de blanco y terminó haciendo referencia a todo aquel que busca un cargo. Es aquella persona que opta a un puesto de trabajo concreto. Es decir, es aquella persona que se inscribe en una oferta de empleo determinada con la intención de ocupar un puesto en la empresa.

La Organización Internacional del Trabajo OIT (2016), define la competencia laboral como “la capacidad efectiva de llevar a cabo con éxito una actividad laboral plenamente identificada” (UNAB, 2016, p.3).

Otro referente es el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales mexicano, quien define la competencia laboral como la “capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, no sólo en términos de habilidades, destrezas y actitudes” (Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias sociales y Administrativas, s.f, p.1). Esto indica que una persona cuando aplica a un puesto de trabajo cuenta con habilidades, conocimientos, experiencia y formación

que le permiten desarrollar de manera eficiente las labores que requiere la empresa para el cargo.

Hodgestty y Altman (1985, definen el clima laboral como: definen el clima laboral como: “un conjunto de características del lugar de trabajo percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo” (Hodgestty y Altman, 1985 como se cita en Hernández, 2023, p.376). Este aspecto es de gran importancia dentro de las organizaciones puesto que, si el personal se siente cómodo en su lugar de trabajo, puede ser más productivo, mantiene una adecuada comunicación formando equipos de trabajo eficientes e innovadores y permitiendo el progreso de la empresa.

Empresa temporal de trabajo. Según Conceptos Jurídicos (s.f) es una organización que se encarga de contratar trabajadores por tiempo determinado para cederlos a empresas que requieren de sus servicios. En la actualidad para las empresas resulta más productivo contratar los servicios de empresas temporales puesto que cuentan con personal calificado, competente, de fácil adaptación a los procesos, lo que permite que las vacantes sean cubiertas en menor tiempo y a bajo costo. Sin embargo, aunque este método genera productividad para la organización existe la desventaja de que el personal no tenga fidelización ni compromiso ante el cumplimiento de objetivos.

Se comprende la entrevista como un encuentro de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia o da la versión de los hechos, respondiendo a preguntas relacionadas con un problema específico (Nahoum,1985, como se citó en García et al, s.f.). Por su parte Taylor y Bogan (1986), entienden la entrevista como un conjunto de reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y sus informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que los informantes tienen respecto a sus vidas, experiencias o situaciones. La entrevista forma parte importante dentro del proceso de reclutamiento y selección puesto que permite al entrevistador conocer aspectos intrínsecos y extrínsecos del candidato con el propósito de identificar si cuenta con las habilidades, conocimientos y experiencia necesarios para el cargo. De igual manera la entrevista debe ser planeada con antelación teniendo en cuenta las características del puesto de trabajo.

Experiencia del candidato. Se refiere a las percepciones, emociones y experiencias que un candidato tiene desde el momento en que se entera de una vacante hasta que se toma una decisión final. Diversos estudios han resaltado la importancia de medir y mejorar la experiencia

del candidato como una estrategia para atraer y retener el talento adecuado (Hausknecht, et al., 2021). Esto incluye la claridad de la descripción del trabajo, la comunicación con los candidatos, los tiempos de respuesta y la forma en que son tratados durante el proceso. La experiencia del candidato abarca varios aspectos, incluyendo la claridad de la descripción del trabajo, la comunicación con los candidatos, los tiempos de respuesta, el trato del personal de selección y la percepción general de la empresa como empleadora.

Una experiencia positiva en estos aspectos puede influir en la decisión del candidato de aceptar una oferta de trabajo, incluso si no resulta seleccionado en la oportunidad actual. La experiencia del candidato puede tener un impacto significativo en la decisión de aceptar una oferta de trabajo y en su voluntad de recomendar la empresa a otros. La literatura ha demostrado que los candidatos insatisfechos a menudo comparten sus experiencias negativas en línea, lo que puede disuadir a otros talentos de postularse o considerar ofertas de la empresa (Dawson, 2019, p.7).

Por otro lado, una experiencia positiva puede generar entusiasmo y compromiso por parte de los candidatos, incluso si no se seleccionan en una oportunidad dada.

Optimización del proceso de selección:

Un proceso de selección eficiente y efectivo es esencial para ahorrar recursos y tiempo para la empresa. Investigaciones indican que la simplificación y optimización del proceso de selección pueden mejorar la calidad de los candidatos y aumentar la eficacia de las contrataciones (Cascio, 2018, p.5).

La automatización de ciertas partes del proceso, como la gestión de currículos y la comunicación con los candidatos, a través de un Sistema de Seguimiento de Candidatos (ATS), puede ser beneficiosa para agilizar la toma de decisiones y mejorar la comunicación. La optimización del proceso de selección no solo se traduce en ahorro de recursos, sino también en una mayor eficiencia en la toma de decisiones. Un proceso de selección efectivo puede acelerar el tiempo necesario para cubrir una vacante, lo que es crucial en un entorno empresarial competitivo. Además, puede reducir el margen de error al atraer candidatos con las habilidades y cualidades adecuadas para el puesto, lo que contribuye a una mayor productividad y satisfacción laboral (Cascio, 2018).

Proceso de selección. Chiavenato (2000, p. 239) define el protocolo de selección como proceso que permite escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización, de esta manera la selección busca solucionar dos problemas la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo.

Otra definición según Pierre (1994) lo relaciona como “aquel proceso que consiste en elegir entre diversos candidatos para un cargo, cuando se ha estimado útil crear mantener o transformar ese cargo” (Pierre, 1994, p.2). Para realizar el proceso de selección de personal es importante realizar previamente el reclutamiento que permita elegir los candidatos más competentes para el cargo.

Reclutamiento. Según (Peiró 1986, como se citó en Reyes, 2021) el reclutamiento es el proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo atrayéndolos en cantidad suficiente de modo que sea posible una posterior selección de algunos de ellos en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos teniendo en cuenta que el primer paso para atraer candidatos reside en conocer la empresa y sus necesidades. Para Milkovich y Boudreau el reclutamiento no solo es importante para la organización, es un proceso de comunicación de dos canales los aspirantes desean obtener una información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización y las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que será el aspirante si es contratado.

Durante la etapa de reclutamiento es importante contar con la descripción y análisis del puesto de trabajo con el propósito de identificar el perfil de los mejores candidatos que cuenten con las características requeridas para desempeñar el cargo de manera ágil y eficiente. El reclutamiento se puede realizar por medio de publicaciones en medios de comunicación masivos, por medio de páginas web, recomendaciones internas de los trabajadores, etc.

Reputación como Empleadora. La reputación de una empresa como empleadora desempeña un papel crucial en su capacidad para atraer y retener talento humano. Varios estudios han demostrado que los candidatos consideran la experiencia durante el proceso de selección como un factor importante al evaluar una empresa como posible empleador (Dawson, 2019).

La insatisfacción de los candidatos puede tener un impacto negativo en la percepción de la empresa, ya que es probable que compartan sus experiencias en redes sociales y sitios de reseñas de empleadores (Glassdoor, LinkedIn, etc.), lo que puede disuadir a futuros candidatos. La reputación de una empresa como empleadora influye directamente en su capacidad para atraer y retener a los mejores talentos. Cuando una empresa es percibida como un empleador de elección, a menudo experimenta una mayor cantidad de candidatos altamente calificados y motivados. La reputación de una empresa también puede influir en la tasa de rotación de empleados, ya que los empleados actuales pueden estar más inclinados a permanecer en la organización si la percepción es positiva (Graham, 2020).

Rotación de personal. Según Davis (2002, citado en López 2011) “es la proporción de empleados que sale de una compañía en determinado periodo, por lo general de un año”. Por su parte, Anvari (2014) afirma que "la rotación de personal puede definirse como: el número de trabajadores que salen y entran, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto" (Anvari, 2014.p.32). Este proceso se presenta con mucha frecuencia en las organizaciones puesto que los trabajadores cuando ingresan a laborar tienen la expectativa de mejorar sus ingresos, estabilidad laboral, crecimiento personal y profesional, beneficios que les permita tener calidad de vida. Y las empresas cuando contratan incurren en gastos como: selección, contratación, formación, realizar exámenes médicos, suministro de dotación (si aplica), todo esto con el propósito de que el trabajador se adapte a la organización y tenga el deseo de quedarse.

Sistema de seguimiento de candidatos (ATS): Un ATS (Applicant Tracking System) es un software que permite a las empresas gestionar y automatizar el proceso de selección de manera más eficiente. Investigaciones han demostrado que la implementación de un ATS puede acelerar la toma de decisiones, mejorar la comunicación con los candidatos y facilitar la gestión de datos y currículos (Rasmussen, 2020). Sin embargo, su impacto en la experiencia del candidato debe ser evaluado para asegurar que no genere una experiencia más impersonal o negativa.

La implementación de un ATS puede tener un impacto positivo en la eficiencia del proceso de selección. La automatización de tareas administrativas, como la gestión de currículos y la programación de entrevistas, puede acelerar el proceso y reducir la carga de trabajo del personal de selección. Sin embargo, es esencial evaluar cómo la introducción de un ATS afecta la

percepción y la experiencia de los candidatos. Se debe garantizar que la automatización no conduzca a una experiencia más impersonal o negativa.

La optimización de la experiencia del candidato en el proceso de selección se ha convertido en un componente estratégico para las organizaciones que buscan atraer y retener a los mejores talentos. La reputación de la empresa como empleadora, la optimización del proceso de selección y la mejora de la experiencia del candidato están interconectados y desempeñan un papel crítico en el éxito a largo plazo de la organización. En este contexto, se justifica la necesidad de abordar esta problemática y desarrollar estrategias para mejorar la experiencia del candidato en el proceso de selección de la empresa LHR Américas durante el período de agosto 2023 a abril 2024. La implementación de un ATS y la evaluación continua de la experiencia del candidato serán pasos clave para fortalecer la marca empleadora de la empresa y atraer a los mejores talentos disponibles.

Este marco conceptual proporciona una base sólida para comprender la relevancia de la experiencia del candidato, la optimización del proceso de selección y la reputación de la empresa como empleadora. Estos elementos se entrelazan en un ciclo de retroalimentación que influye en la capacidad de la organización para atraer y retener el talento humano necesario para su crecimiento y éxito continuo.

5.3. Marco legal

En este aspecto se incluyen las leyes y normas pertinentes tanto a nivel nacional como internacional, así como las políticas internas de LHR Américas que tienen un impacto en la mejora de la experiencia del candidato durante el proceso de selección. Es fundamental comprender y cumplir estas normativas para garantizar la legalidad y ética de las prácticas de selección.

5.3.1. Legislación laboral.

En el contexto de la investigación, es fundamental considerar la legislación laboral de Colombia, que influye en las prácticas de selección y en la experiencia de los candidatos (Ley 50 de 1990). Algunos aspectos relevantes de la legislación laboral colombiana incluyen: Según la Constitución Política de Colombia de (1991), en su artículo 25, se define el trabajo como un derecho que debe ser protegido por el estado sin importar la modalidad a la que pertenezca,

además establece como todas las personas tienen derecho a trabajar bajo condiciones dignas y justas.

5.3.1.1. Ley Estatutaria 1581 de 2012 - Protección de Datos Personales. Esta ley regula la recolección, almacenamiento, uso y circulación de datos personales. En el contexto de la selección de personal, las empresas deben asegurarse de obtener el consentimiento del candidato para procesar sus datos y de manejar la información de manera segura, de acuerdo con la definición del artículo 3.

5.3.1.2. Ley 1752 de 2015 - Ley de igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad. Esta ley busca garantizar la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad en diversos ámbitos, incluido el laboral. En el proceso de selección, se deben tomar medidas para garantizar la participación de personas con discapacidad y eliminar prácticas discriminatorias, señaladas en el artículo 3 de esta ley y el código penal en su artículo 134A.

5.3.1.3. Ley 1010 de 2006 - Ley contra el acoso laboral. Aunque esta ley se centra en el acoso laboral, puede tener implicaciones en los procesos de selección, ya que las empresas deben tomar medidas para prevenir y abordar cualquier forma de acoso durante el proceso de contratación.

5.3.1.4. Ley 1266 de 2008. Por la cual se dictan las disposiciones generales del hábeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones. Artículo 3. Definiciones y artículo 7 Deberes de los operadores de los bancos de datos de la ley 1266 de 2008.

5.3.1.5. Ley 50 de 1990. El empleador y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, por obra, o a destajo y por tarea, etc., pero siempre respetando el salario mínimo legal o el fijado en los pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales, de acuerdo con lo establecido en el artículo 134 Formas y libertad de estipulación de la ley 50 de 1990 Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones.

5.3.1.6. Ley 1429 de 2010. Esta ley contiene disposiciones que impactan en la contratación de personal en Colombia, incluyendo medidas para fomentar el empleo y la igualdad de oportunidades, de acuerdo con lo establecido en el título III incentivos para la generación de empleo y formalización laboral en los sectores rural y urbano, capítulo I Incentivo para la generación de empleo de grupos vulnerables y capítulo II Incentivo para la formalización laboral y generación de empleo para personas de bajos ingresos.

5.3.1. Decreto 2852 de 2013. Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Empleo y el régimen de prestaciones del Mecanismo de Protección al Cesante, y se dictan otras disposiciones. Este decreto regula el Servicio Público de Empleo en Colombia y establece pautas para la intermediación laboral. Puede afectar los procesos de selección y contratación, especialmente en el ámbito de las agencias de empleo. Artículo 2°. Objeto del Servicio Público de Empleo, título II de los prestadores del servicio público de empleo capítulo I De las Agencias Públicas y Privadas de Gestión y Colocación de Empleo y capítulo IV De las Bolsas de Empleo.

5.3.2. Normas internacionales.

Dada la naturaleza global del empleo y la selección de personal, es importante considerar las normas internacionales que pueden influir en la experiencia del candidato en el proceso de selección:

Normas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT): La OIT establece normas internacionales relacionadas con el empleo y las prácticas laborales. Estas normas pueden influir en las prácticas de selección y en la promoción de igualdad de oportunidades para los candidatos (OIT, 2019).

Directrices de la Unión Europea sobre privacidad: Aunque estas directrices están relacionadas con la Unión Europea, muchas organizaciones en todo el mundo adoptan estándares similares en la protección de datos personales. Estas directrices pueden ser relevantes para la recopilación y el uso de información de candidatos (Unión Europea, 2018).

5.3.3. Reglamento interno de LHR Américas.

Además de las regulaciones legales y normativas internacionales, es importante considerar los reglamentos internos de LHR Américas que pueden influir en la experiencia del candidato:

Políticas de contratación: Las políticas internas de la empresa relacionadas con la contratación, la igualdad de oportunidades y la privacidad de los datos de los candidatos pueden afectar la forma en que se realiza el proceso de selección (LHR Américas, 2023).

El cumplimiento de la legislación laboral colombiana y las normas internacionales relacionadas con el empleo y la protección de datos es fundamental para garantizar una experiencia positiva a los candidatos en el proceso de selección. Además, el conocimiento y la adhesión a los reglamentos internos de LHR Américas son esenciales para mantener una práctica de selección ética y legal.

6. Metodología

Para conocer la satisfacción de los candidatos dentro del proceso de selección que aplica la empresa LHR Américas y proporcionar a sus clientes un talento humano calificado que cumpla con las expectativas de conocimiento, experiencia y habilidades requeridas dentro de los perfiles de cargo, se aplican encuestas diseñadas en formato Jotform de manera digital a diferentes tipos de candidatos con el propósito de conocer sus experiencias e identificar los aspectos a mejorar dentro del proceso de selección.

6.1. Enfoque

La investigación adoptará un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos para lograr una comprensión integral de la problemática. Esto permitirá evaluar tanto la eficacia de la implementación del Sistema de Seguimiento de Candidatos (ATS) en la optimización del proceso de selección como su impacto en la experiencia del candidato.

6.2. Alcance

Esta investigación se propone conocer el grado de satisfacción de los candidatos que participan en el proceso de selección que aplica la empresa LHR Américas durante el periodo de agosto de 2023 a abril de 2024.

6.3. Diseño metodológico

Para aplicar la metodología de la investigación se deben tener en cuenta varios aspectos como son:

6.3.1. Tipo de datos.

Para obtener los datos que se requieren en este proceso se harán encuestas digitales que se aplicarán a la población de interés en esta investigación; la cual incluye los individuos que hayan participado en el proceso de selección de LHR Américas. Esta población es diversa y abarca candidatos de distintos perfiles profesionales, niveles de experiencia y áreas departamentales. La consideración de esta amplitud busca capturar la heterogeneidad de experiencias y percepciones a lo largo de la organización, factores a considerar en la población:

6.3.2. Temporalidad.

Se incluyen los candidatos que participaron en el proceso de selección durante el periodo específico y asegurando que la temporalidad sea coherente con los objetivos de la investigación.

6.3.3. Diversidad de perfiles.

La población contiene a todos los candidatos desde niveles de entrada hasta niveles ejecutivos, abarcando una representación completa de la jerarquía organizacional.

6.3.4. Áreas departamentales.

Se considerará la diversidad de áreas departamentales para comprender las variaciones en la experiencia del candidato según el contexto laboral específico.

6.3.5. Resultados de selección.

Se tiene en cuenta a los candidatos que fueron contratados como aquellos que no lo fueron, permitiendo analizar las experiencias en ambas situaciones.

6.4. Tipo de investigación

Actualmente, LHR Américas, se enfoca en adquirir talento humano calificado que cumpla con las características que requieren las empresas clientes. Y aunque se tienen implementados procesos que permiten agilizar la selección del personal, se desconoce la percepción que tienen los candidatos con relación a la empresa. Es por esto por lo que el tipo de investigación aplicada es exploratoria porque la empresa no cuenta con información que permita conocer cómo se sienten los candidatos con relación al proceso de selección cuando son contratados o cuando no logran el objetivo laboral.

6.5. Población

Para la empresa LHR Américas es de gran importancia conocer si los candidatos que participan en el proceso de selección tienen una experiencia positiva o negativa con relación a: trato que reciben, si la información y la comunicación sobre las vacantes a las que aplican es clara, si se sienten cómodos con el personal reclutador, etc.

La población que se tendrá en cuenta para la investigación serán los candidatos que hayan participado en el proceso de selección durante el periodo de agosto de 2023 a abril de 2024.

6.6. Muestra

Dentro de esta población, se selecciona una muestra de 12 candidatos para participar en la investigación. La muestra se elige de manera aleatoria y estratificada para garantizar la inclusión de diferentes perfiles y niveles, proporcionando así una visión completa de la experiencia del candidato en LHR Américas. Consideraciones para la Muestra:

6.6.1. Selección aleatoria.

Se emplea un método de selección aleatoria para asegurar que cada candidato tenga la misma probabilidad de ser incluido en la muestra. Esto aumenta la validez y representatividad de los resultados.

6.6.2. Estratificación.

La muestra se estratifica según niveles jerárquicos y áreas departamentales para capturar las variaciones en la experiencia del candidato en diferentes contextos organizacionales.

6.6.3. Diversidad de resultados.

Se incluyen candidatos que fueron exitosos en el proceso de selección, así como aquellos que no lo fueron, permitiendo explorar las diferencias en las experiencias basadas en los resultados.

6.6.4. Inclusión de perfiles específicos.

Se consideran perfiles específicos dentro de la muestra, como candidatos de niveles ejecutivos, recién graduados, y aquellos con experiencia intermedia, para capturar perspectivas diversas. La estrategia de selección aleatoria garantiza que cada candidato tenga la misma oportunidad de ser incluido en la muestra, lo que proporciona una visión equitativa y representativa de la experiencia del candidato en LHR Américas durante el período de selección. Esta muestra permitirá obtener una comprensión en profundidad de la diversidad de experiencias y percepciones de los candidatos en el proceso de selección de la empresa.

6.7. Identificación de puntos críticos

6.7.1. Encuestas de percepción.

Se diseña encuesta anónima para candidatos que hayan participado en procesos de selección recientes. Esta encuesta se realiza en formato Jotform y evalúa aspectos como la comunicación, la claridad de las expectativas y la satisfacción general de los candidatos teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Mejora de la experiencia del candidato: LHR Américas se compromete a brindar una experiencia positiva a los candidatos. Al diseñar encuestas de percepción, la empresa demuestra su voluntad de escuchar y comprender las experiencias de los candidatos durante el proceso de selección. Esto refuerza su compromiso con la mejora continua y la satisfacción de quienes participan en sus procesos de selección.

Evaluación de la comunicación: La comunicación efectiva es un elemento clave en cualquier proceso de selección. Las encuestas permiten evaluar cómo los candidatos perciben la comunicación de la empresa, incluyendo la claridad de las instrucciones, la puntualidad en las respuestas y la transparencia en el proceso. Esto proporciona información valiosa para identificar áreas que requieren mejoras.

Claridad de las expectativas: Para que el proceso de selección sea exitoso, es esencial que los candidatos tengan una comprensión clara de las expectativas del trabajo y las responsabilidades del cargo. Las encuestas pueden indagar sobre si los candidatos sienten que se les proporcionó información adecuada sobre lo que se esperaba de ellos. Esta información ayuda a la empresa a alinear las expectativas desde el principio.

Satisfacción general de los candidatos: La satisfacción de los candidatos es un indicador importante de la calidad de los procesos de selección de la empresa. Si los candidatos están satisfechos, es más probable que compartan sus experiencias positivas con otros y que consideren a LHR Américas como un empleador de elección en el futuro. Las encuestas ayudan a medir la satisfacción general y a identificar oportunidades para mejorarla.

6.7.2. Preguntas para la encuesta.

A continuación, se relacionan 13 preguntas para realizar la encuesta a los 12 candidatos que se van a tomar como muestra:

1. ¿En qué rango de edad se encuentra?

- a) Entre 26 y 36 años
- b) Entre 37 y 45 años
- c) Entre 45 y 60 años

2. ¿Cuál es su nivel académico?

- a) Profesional
- b) Especialista
- c) Magister

3. ¿Cómo califica la claridad de la descripción del trabajo?

- a) Muy clara
- b) Clara
- c) Neutral
- d) Poco clara
- e) Nada clara

4. ¿Cómo evalúa el proceso de selección en línea?

- a) Fácil
- b) Muy fácil
- c) Neutral
- d) Difícil

5. ¿Qué tan bien se comunicó la empresa durante el proceso?

- a) Bien

- b) Muy Bien
- c) Neutral
- d) Mal
- e) Muy mal

6. ¿Cómo califica la amabilidad y profesionalismo de los entrevistadores / reclutadores?

- a) Amables y profesionales
- b) Muy amables y profesionales
- c) Neutral

7. ¿La información suministrada por la empresa fue suficiente para tomar una decisión informada?

- a) Si fue suficiente
- b) Si, pero podría haber sido más detallada
- c) Neutral
- d) No recibí información sobre la empresa

8. ¿Cuánto tiempo tomó recibir una respuesta después de enviar su solicitud?

- a) Más de dos semanas
- b) Entre 1 y 2 semanas
- c) Menos de 1 semana

9. ¿Hubo oportunidad de hacer preguntas durante las entrevistas?

- a) Sí hubo muchas oportunidades
- b) Neutral
- c) No se permitieron preguntas

- d) Pocas oportunidades
10. ¿Cómo califica la retroalimentación proporcionada después del proceso de selección?
- a) Útil
 - b) Muy útil
 - c) Neutral
 - d) Poco útil
 - e) No se proporcionó retroalimentación
11. ¿Cómo califica la transparencia sobre el proceso de toma de decisiones y los plazos de la oferta de trabajo?
- a) Muy transparente
 - b) Algo transparente
 - c) Falta de transparencia
12. ¿Recomendaría a otras personas postularse a un trabajo en esta empresa, basándose en su experiencia como candidato?
- a) Sí, definitivamente
 - b) Tal vez, depende de la situación
 - c) No, no lo recomendaría
13. En general, ¿cómo evaluaría su experiencia como candidato en esta empresa?

6.8. Implementación del ATS

Se implementa un Sistema de Seguimiento de Candidatos (ATS) en el proceso de selección adquirido por LHR Américas. El ATS permite automatizar la gestión de hojas de vida, mejorar la comunicación con los candidatos y acelerar los tiempos de respuesta.

6.8.1. Selección y configuración del ATS.

La primera etapa en la implementación del ATS implica la evaluación de las necesidades específicas de LHR Américas. Esto se hace a través de un análisis interno de los procesos de selección existentes, identificando las áreas que pueden mejorarse y los objetivos que se desean lograr. A continuación, se argumenta la importancia de este paso:

Mejora de eficiencia y efectividad: Un ATS se selecciona para optimizar los procesos de selección. La evaluación de necesidades permite identificar dónde y cómo se pueden lograr mejoras. La implementación del ATS tiene como objetivo hacer que los procesos sean más eficientes y efectivos, lo que ahorra tiempo y recursos.

Personalización del Sistema: Cada empresa tiene necesidades y procesos únicos. La selección de un ATS específico debe adaptarse a las necesidades de LHR Américas. Al personalizar el sistema, se garantiza que se ajuste perfectamente a los procesos internos y se maximice su utilidad.

6.8.2. Pruebas y ajustes del ATS.

Antes de su implementación completa, el ATS se somete a pruebas exhaustivas para garantizar que funcione correctamente. Cualquier ajuste necesario se realiza durante el segundo mes después de la fase 1.

6.9. Evaluación del impacto del ATS.

El resultado se obtiene cuando se realizan las pruebas y ajustes necesarios después de la fase 1.

6.9.1 Encuestas post-implementación.

Se solicita a los candidatos que participen en procesos de selección después de la implementación del ATS para que evalúen su experiencia con el sistema y cómo ha afectado su percepción del proceso.

6.9.2. Análisis de datos ATS.

Se analizan los datos generados por el ATS para evaluar la eficacia y eficiencia del sistema en términos de tiempos de respuesta y gestión de candidatos.

6.9.3. Comparación de resultados.

Se comparan los resultados de las encuestas pre y post-implementación del ATS para identificar mejoras en la experiencia del candidato.

6.9.4. Seguimiento y mejoras Continuas.

Se continúan recopilando datos y retroalimentación de los candidatos en el tiempo para asegurar una mejora continua en la experiencia del candidato. Las estrategias y el ATS se ajustarán según sea necesario.

La implementación del ATS no concluye con su configuración y capacitación inicial. Debe haber un seguimiento y evaluación continua. Esto se argumenta de la siguiente manera:

Mejora continua: El seguimiento permite identificar áreas de mejora y ajustar el sistema según sea necesario. Esto demuestra un compromiso con la mejora continua de la experiencia del candidato.

Medición de resultados: La evaluación continua permite medir los resultados obtenidos a partir de la implementación del ATS. Se pueden identificar los beneficios tangibles, como la reducción del tiempo de selección y la optimización de los recursos.

6.10. Aplicación metodológica

La aplicación metodológica propuesta es esencial para la investigación, ya que define cómo se llevarán a cabo las diferentes etapas de recopilación y análisis de datos. A continuación, se argumenta la relevancia de cada elemento de la aplicación metodológica:

6.10.1. Administración de encuestas electrónicas.

El uso de encuestas electrónicas a través de correo electrónico es una forma eficiente y conveniente de recopilar datos cuantitativos de una gran cantidad de candidatos. Esta metodología permite alcanzar a un número significativo de participantes y facilita la recopilación de datos de manera estructurada y estandarizada. La elección de la administración electrónica refleja una adaptación a la tecnología actual y la preferencia de muchos candidatos por esta modalidad.

La metodología utilizada fue la encuesta estructurada con 13 preguntas, realizada el día 05 de febrero de 2024 a través de la plataforma Jotform, enlace enviado mediante WhatsApp con un tiempo máximo de 15 minutos para responder. Esta encuesta se realizó a 12 candidatos que han participado en procesos de selección de la empresa LHR Américas. El consentimiento informado y/o autorización de la empresa se encuentra en el apartado de anexos.

Así mismo, la seguridad online y el tratamiento de datos personales es un tema muy delicado y normalmente las personas sienten inseguridad cuando se les pide algún dato personal, ya sea, teléfono, dirección o simplemente un correo electrónico, es por esta razón, que en las encuestas realizadas no se solicitó ningún consentimiento por aquella persona que la respondió, debido a que se ha demostrado que las personas responden de manera más honesta cuando no está comprometido ninguno de sus datos personales.

Sin embargo, cabe resaltar que los datos personales son muy importantes para nosotros y por ellos después de realizar esta primera encuesta y validar las respuestas obtenidas nuestro paso a seguir será obtener la mayor cantidad de datos, datos reales, datos de personas reales, datos que mantienen nuestras encuestas con las respuestas esperadas.

Luego de ello, se hará lo posible para obtener el consentimiento de cada encuestado, ya que expresaremos confiabilidad de nuestro trabajo para así cuidar la información personal de cada uno de ellos.

A continuación, se anexan capturas de pantalla de la encuesta realizada a través de la plataforma Jotform.

form.jotform.com/24(+)

LHR

Experiencia de candidato

Esta encuesta es netamente para el desarrollo de un trabajo de tesis de Especialización en Talento Humano, agradezco poder responder con total sinceridad

Encabezado

¡Gracias por participar en nuestra encuesta de experiencia del candidato! Valoramos tu opinión para mejorar continuamente nuestro proceso de selección. Por favor, comparte tus experiencias y opiniones sinceras sobre cada etapa del proceso en la empresa LHR Américas. Tu retroalimentación es fundamental para brindar una experiencia positiva a futuros candidatos. ¡Comenzemos!

¿Cuál es tu nivel académico?

- Bachiller
- Técnico / Tecnólogo
- Profesional
- Estudiante Universitario
- Especialista
- Magister

¿Cómo calificarías la claridad de la descripción del trabajo?

- Muy clara
- Clara
- Neutral
- Poco clara
- Nada clara

¿Cómo evalúas el proceso de solicitud en línea?

- Muy fácil
- Fácil
- Neutral
- Difícil

Jotform Create your own Jotform

Figura 2. Encuesta Experiencia del candidato, elaboración a través de la plataforma. Jotform (2024).

¿Cómo evalúas el proceso de solicitud en línea?

- Muy fácil
- Fácil
- Neutral
- Difícil
- Muy difícil

¿Qué tan bien se comunicó la empresa durante el proceso?

- Muy bien
- Bien
- Neutral
- Mal
- Muy mal

¿Cómo calificarías la amabilidad y profesionalismo de los entrevistadores/reclutadores?

- Muy amables y profesionales
- Amables y profesionales
- Neutral
- Poco amables y profesionales
- No se proporcionó retroalimentación

¿Cuánto tiempo tomó recibir una respuesta después de enviar su solicitud?

- Menos de una semana.
- Entre una y dos semanas.
- Más de dos semanas.

¿Hubo oportunidades para hacer preguntas durante las entrevistas?

- Sí, muchas oportunidades
- Algunas oportunidades
- Neutral
- Pocas oportunidades
- No se permitieron preguntas

¿Cómo calificarías la retroalimentación proporcionada después del proceso de selección?

- Muy útil
- Útil
- Neutral
- Poco útil
- No se proporcionó retroalimentación

Jotform Create your own Jotform

Figura 3. Encuesta Experiencia del candidato, elaboración a través de la plataforma. Jotform (2024).

¿Cómo calificaría la transparencia sobre el proceso de toma de decisiones y los plazos de la oferta de trabajo?

Muy transparente.

Algo transparente.

Falta de transparencia.

¿Recomendaría a otras personas postularse a un trabajo en esta empresa basándose en su experiencia como candidato?

Sí, definitivamente.

Tal vez, depende de la situación.

No, no lo recomendaría.

En general, ¿cómo evaluarías tu experiencia como candidato en esta empresa?

Jotform [Create your own Jotform](#)

Figura 4. Encuesta Experiencia del candidato, elaboración a través de la plataforma. Jotform (2024).

6.10.2. Implementación y configuración del ATS.

La adquisición e implementación del Sistema de Seguimiento de Candidatos (ATS) será por parte de la empresa y la colaboración del personal de selección es crucial para el éxito de la investigación. Esto garantiza que el ATS se adapte a las necesidades específicas de LHR Américas y sea coherente con sus procesos de selección. La colaboración con el personal interno también facilita la adopción exitosa de esta herramienta.

6.10.3. Análisis de datos con software estadístico.

La aplicación metodológica destaca el uso de software de análisis estadístico para procesar los datos recopilados. Esto es fundamental para llevar a cabo un análisis cuantitativo sólido y obtener resultados confiables. El uso de herramientas de análisis estadístico permite identificar patrones, tendencias y relaciones en los datos, lo que respalda la toma de decisiones basadas en evidencia.

6.10.4. Obtención de información primaria y secundaria.

La obtención de información primaria a través de encuestas y entrevistas con candidatos proporciona una perspectiva directa y enriquecedora de sus experiencias. La información

secundaria obtenida a partir de los informes generados por el ATS y la revisión de documentación relacionada con los procesos de selección complementa estos datos y ofrece un contexto adicional.

6.11. Evaluación de proveedores (ATS)

Se lleva a cabo una evaluación comparativa de tres proveedores prominentes en el mercado: Teamtailor, Magneto 365 y Buk. Esta evaluación se enmarca en la importancia estratégica que tienen las decisiones de selección de proveedores en el ámbito empresarial actual. La correcta elección de proveedores impacta directamente en la eficiencia operativa y en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos. Por lo tanto, esta investigación se propone analizar detalladamente las características, funcionalidades, ventajas y desventajas de cada uno de estos proveedores, con el objetivo de proporcionar a la organización información relevante y fundamentada que facilite la toma de decisiones informadas en la selección del proveedor más adecuado para sus necesidades específicas.

6.11.1. Teamtailor.

Es una plataforma de reclutamiento en la nube que ayuda a las empresas a gestionar sus procesos de selección y contratación de manera más eficiente. La plataforma está diseñada para simplificar y mejorar la experiencia tanto de los reclutadores como de los candidatos a lo largo de todo el ciclo de contratación.

6.11.2. Buk.

Es una empresa de tecnología con sede en Silicon Valley, California. Se especializa en el desarrollo de software de gestión empresarial, incluyendo soluciones de CRM Customer Relationship Management y ERP (Enterprise Resource Planning). Su enfoque principal radica en ofrecer herramientas intuitivas y personalizables para ayudar a las empresas a optimizar sus operaciones y mejorar su eficiencia. Buk ha ganado reconocimiento por su enfoque en la experiencia del usuario y su capacidad para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado.

6.11.3. Magneto 365.

Es una empresa colombiana que se especializa en soluciones de software empresarial. Ofrece una amplia gama de servicios, incluyendo desarrollo de software a medida, consultoría en tecnología de la información, implementación de sistemas ERP (Enterprise Resource

Planning), soluciones de gestión de proyectos y más. La empresa se destaca por su enfoque en la innovación tecnológica y su compromiso con la satisfacción del cliente. Además, Magneto 365 se caracteriza por su adaptabilidad y capacidad para personalizar sus soluciones según las necesidades específicas de cada cliente. Con sede en Colombia, la empresa atiende tanto al mercado local como internacional, ofreciendo soluciones de alta calidad y valor agregado para empresas de diversos sectores y tamaños.

Tabla 1.

Cuadro comparativo proveedores ATS

Atributos / Características	Teamtaylor	Magneto 365	Buk
Ventajas			
Integración con RRHH	Herramientas avanzadas de gestión, talento y reclutamiento.	Soluciones de software empresarial adaptadas a las necesidades del cliente.	Soluciones robustas de CRM y ERP para gestión empresarial.
Usabilidad	Interfaz intuitiva y de fácil uso para reclutadores y candidatos.	Compromiso con la satisfacción del cliente y adaptabilidad de soluciones.	Enfoque en la experiencia del usuario y personalización de software.
Soporte Técnico	Buena reputación por servicio al cliente y soporte técnico.	Servicio de atención al cliente eficiente y personalizado.	Asistencia técnica sólida y da respuesta a problemas.
Desventajas			

Costo	Puede ser más costoso en relación con otras alternativas.	Costos variables según la personalización y requerimientos del proyecto.	Algunas características avanzadas pueden resultar costosas.
Escalabilidad	Algunas funcionalidades deben ser limitadas en planes de precios más bajos.	Limitaciones en la operabilidad dependiendo de la complejidad del proyecto.	Limitaciones en la adaptabilidad a necesidades específicas de la empresa.
Personalización	Limitaciones en la personalización avanzada del software.	Capacidad para personalizar opciones según necesidades del cliente.	Requiere tiempo y recursos para personalizar completamente el software.
Atributos para elegir	Herramientas avanzadas de gestión de talento y reclutamiento.	Adaptabilidad y capacidad de personalizar soluciones empresariales.	No aplica.

Nota. Elaboración propia (2024)

7. Análisis de resultados

7.1. Respuesta objetivo específico 1

En este apartado se presenta el análisis de resultados del proyecto de investigación que tiene como objetivo principal Implementar un sistema de reclutamiento que permita optimizar la experiencia de los candidatos en el proceso de selección de LHR Américas para fortalecer su imagen empleadora y atraer a candidatos calificados. Dando así respuesta a la pregunta problema: ¿Cómo se puede mejorar la experiencia del candidato en el proceso de selección de la empresa LHR Américas durante el período de agosto 2023 a abril 2024 con el fin de potenciar su marca empleadora y atraer a los mejores talentos?

Mediante la encuesta de percepción aplicada a 12 candidatos participantes en procesos de selección de la empresa LHR Américas, el día 05 de febrero de 2024 a través de la plataforma Jotform, enlace enviado a través de WhatsApp y realizada con el objetivo de identificar los puntos críticos en el proceso de selección de candidatos, antes de haber implementado el ATS Teamtailor, se presentan los siguientes resultados:

Es importante mencionar que, los candidatos encuestados participaron en el proceso de selección en períodos anteriores a la implementación del ATS Teamtailor.

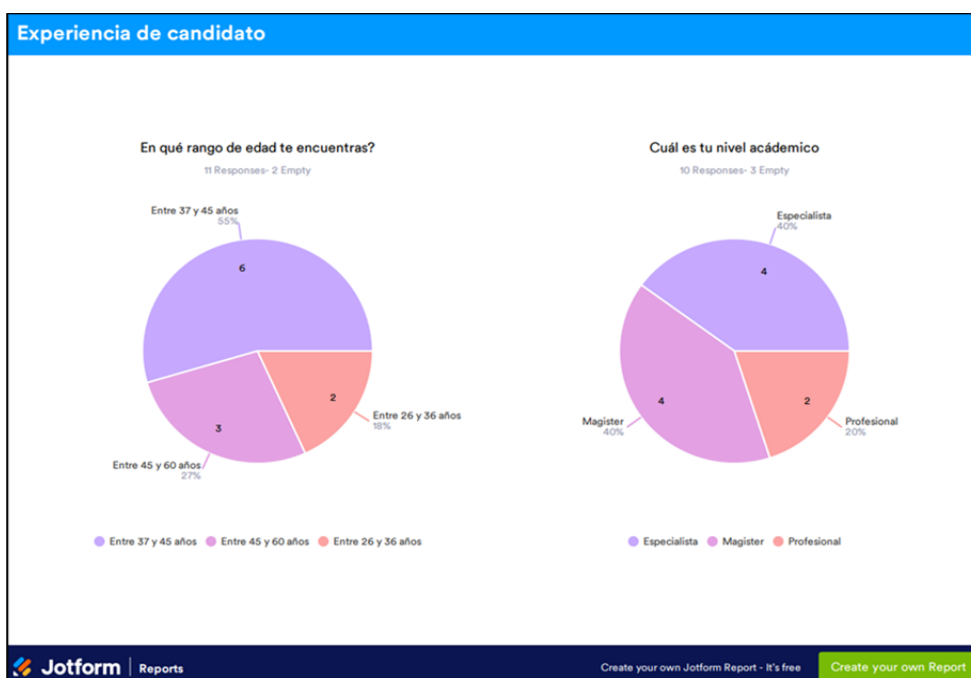


Figura 5. Resultados encuesta experiencia del candidato: rango de edad y nivel académico, reporte de la plataforma. Jotform (2024).

De las 12 personas encuestadas se obtuvo que, el 55% se encuentra en el rango de edad entre los 37 y 45 años, el 27% entre los 45 y 60 años y el 18% entre los 18 y 36 años, donde se puede observar que la empresa ha realizado procesos de selección con personas de diferentes edades.

Para el nivel académico se tiene un 20% de nivel profesional, un 40 % especialista y 40% magister, por lo que se deduce que un 80% de las personas encuestadas han realizado un posgrado.

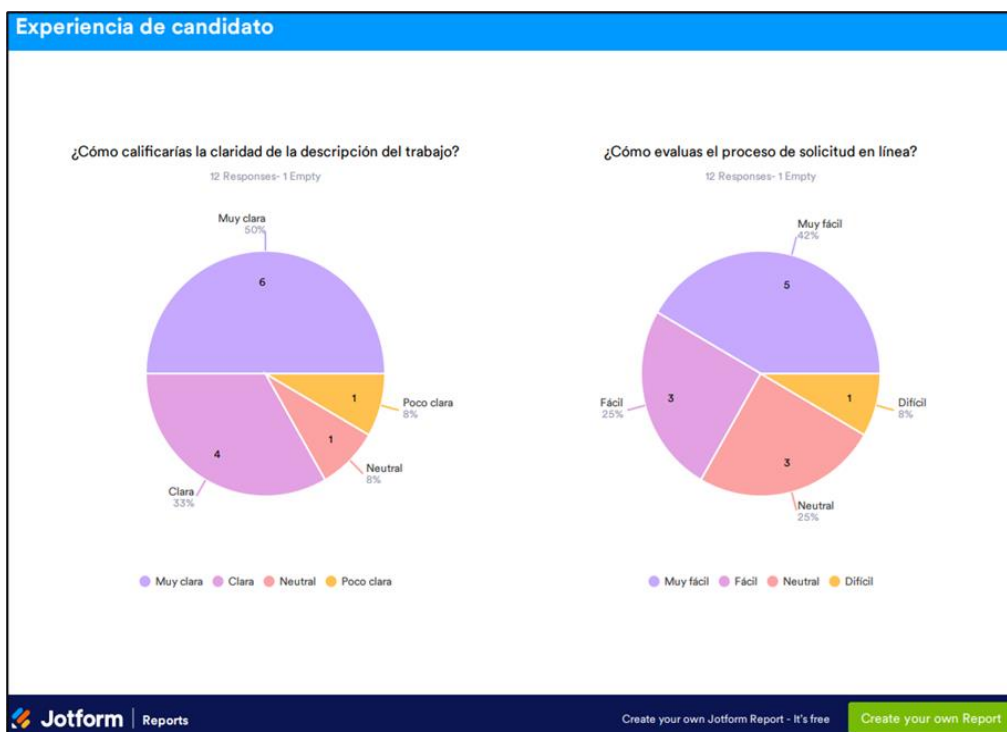


Figura 6. Resultados Encuesta Experiencia del candidato: claridad en la descripción del trabajo y proceso de solicitud en línea, reporte de la plataforma. Jotform (2024).

En cuanto a la claridad de la descripción del trabajo, se obtuvo que para un 50% de los encuestados fue muy clara, el 33% refiere que fue clara, el 8% neutral y para el 8% restante fue poco clara, por lo que se deduce que, la empresa ha presentado una descripción detallada del trabajo para el cual está realizando el proceso de selección, representado en un 83% sobre el total de los encuestados.

Para la evaluación del proceso de selección en línea, se tiene que para un 42% de los encuestados fue Muy fácil, seguido del 25% refiriendo que fue Fácil, un 25% Neutral y para el 8 % restante fue Difícil, donde se observa que para el 67% de los encuestados fue fácil realizar

este proceso en línea y se debe trabajar en el 8% restante que consideró que el proceso no fue fácil.

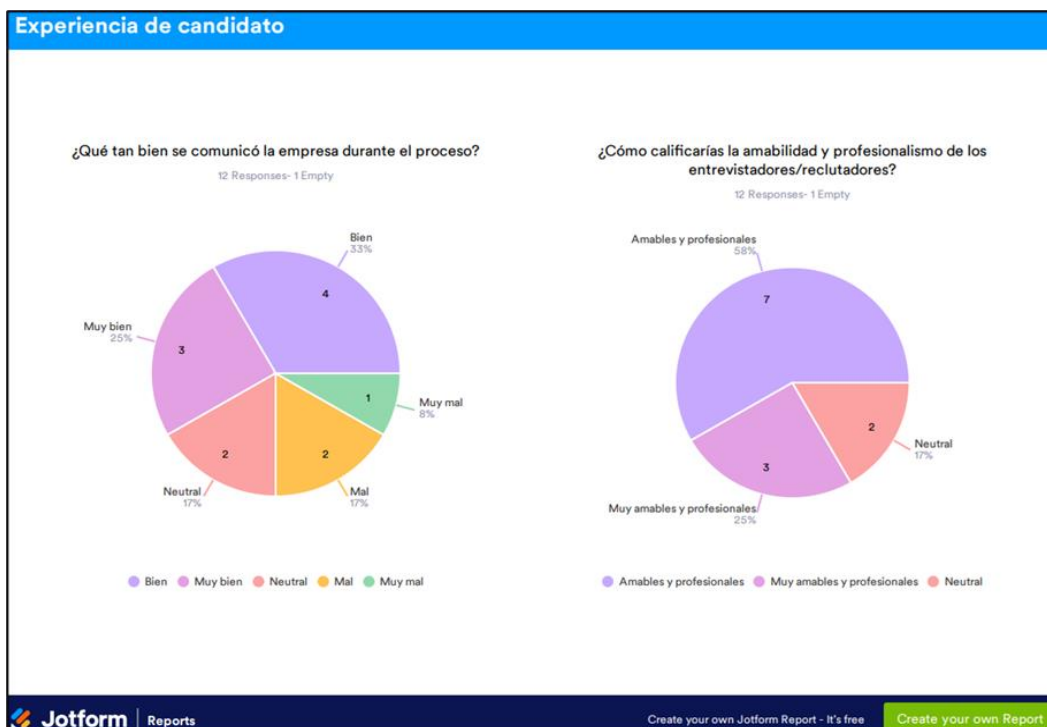


Figura 7. Resultados Encuesta Experiencia del candidato: comunicación, amabilidad y profesionalismo de los reclutadores, reporte de la plataforma. Jotform (2024).

En cuanto a la percepción de comunicación de la empresa, se obtuvo que el 25% dijo Muy bien, el 33% bien, el 17% neutral, el 17% mal y el 8% restante muy mal, donde se puede analizar que el 58% de los encuestados considera que hay buena comunicación. Sin embargo, hay un 42% que considera regular la comunicación en el proceso de selección, por lo que se clasifica como un punto crítico durante el proceso, en el cual la empresa LHR Américas debe mejorar.

En cuanto a la amabilidad y profesionalismo de los reclutadores, el 58% de los encuestados considera que son amables frente a un 25% que considera que son muy amables y profesionales y el 17% restante es neutral, por lo tanto, se observa que los reclutadores han brindado una atención con amabilidad y profesionalismo representado en un 83% de favorabilidad.

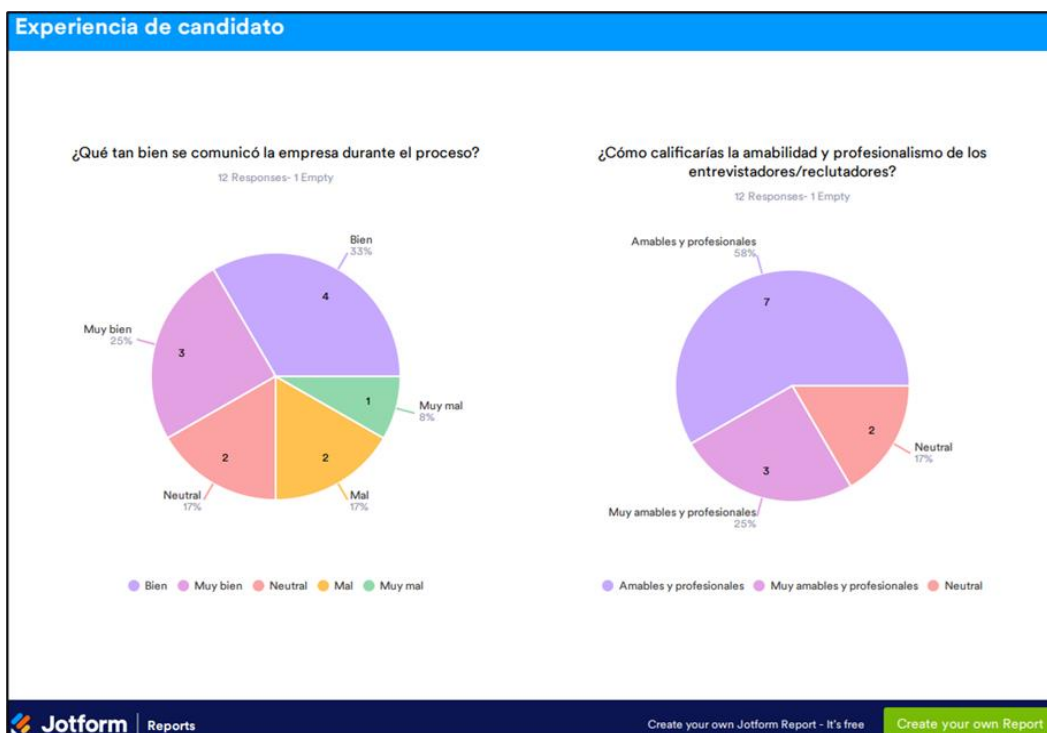


Figura 8. Resultados Encuesta Experiencia del candidato: Información de la empresa y tiempo de respuesta, reporte de la plataforma. Jotform (2024).

El 50% de los candidatos encuestados considera que la información proporcionada por la empresa durante el proceso de selección fue suficiente para tomar una decisión informada, frente a un 17% que refiere haber recibido información, pero esta pudo ser más detallada, un 17% es neutral frente a la información entregada y el 17% restante considera que no recibió información sobre la empresa, es por ello que la empresa LHR Américas debe trabajar en la calidad y oportunidad de información que brinda durante el proceso de selección para que los candidatos puedan tomar una decisión informada.

En cuanto al tiempo de respuesta a solicitudes de aplicación a ofertas en los procesos de selección de la empresa LHR Américas, el 58% de los candidatos encuestados refirió haberse tardado más de 2 semanas en recibir una respuesta, el 25% dijo que entre 1 y 2 semanas y el 27% restante menos de 1 semana, lo cual quiere decir que, el tiempo de respuesta es demasiado, representado en un 83%, por lo que se clasifica en otro punto crítico del proceso de selección y por ende la empresa debe mejorar en ese aspecto.

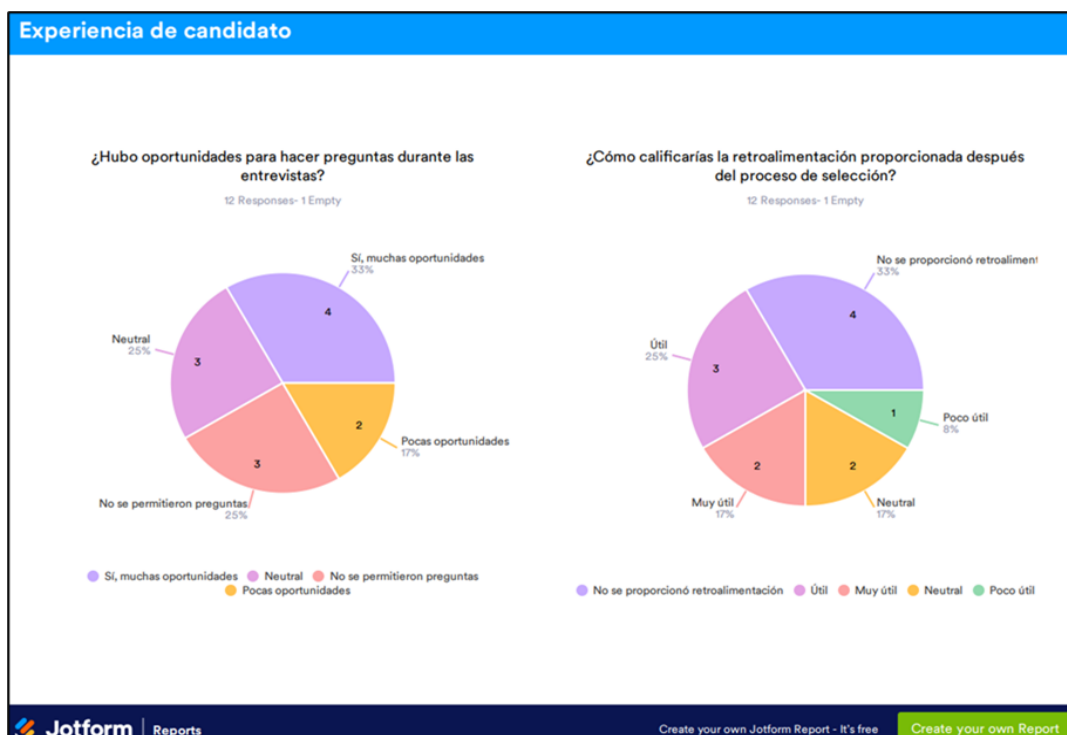


Figura 9. Resultados Encuesta Experiencia del candidato: Oportunidad de Preguntas en la entrevista y retroalimentación, reporte de la plataforma. Jotform (2024).

Con relación a la oportunidad de realizar preguntas durante las entrevistas del proceso de selección, tan solo el 33% refirió que, sí tuvo muchas oportunidades, frente a un 25% que dijo que No le permitieron realizar preguntas, otro 25% fue neutral y el 17% restante refirió haber tenido pocas oportunidades, por lo que se evidencia una falencia en este aspecto representado en un 67 %, lo cual quiere decir que es otro punto crítico identificado dentro del proceso de selección.

En cuanto al proceso de retroalimentación proporcionado después del proceso de selección, tan solo el 17% considera que fue Muy útil, seguido de un 25% que lo considera útil, frente a un 33% que refiere no haber recibido retroalimentación, el 17% es neutral y el 8% restante considera que la retroalimentación proporcionada es poco útil. Así las cosas, se puede evidenciar que hay un 58% de inconformismo frente a la retroalimentación suministrada por la empresa LHR Américas, convirtiendo este aspecto en otro punto crítico dentro del proceso de selección.

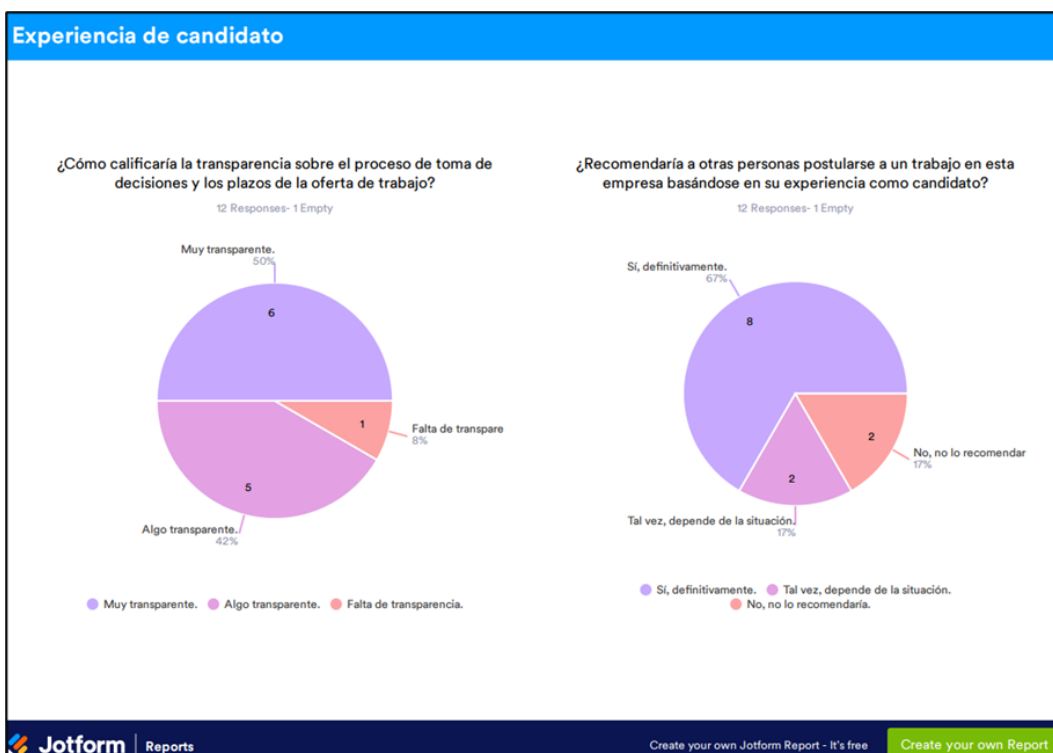


Figura 10. Resultados Encuesta Experiencia del candidato: Transparencia y Plazos en la oferta de trabajo y Recomendar o no la empresa, reporte de la plataforma. Jotform (2024).

Con relación al tema de transparencia y los plazos en la oferta de trabajo, el 50% de los candidatos encuestados calificó como Muy transparente el proceso de toma de decisiones y los plazos de la oferta de trabajo, seguido de un 42% considerándolo como Algo transparente y el 8% restante refirió que hace falta transparencia en este proceso, por lo tanto, se puede decir que, la empresa debe mejorar la percepción de transparencia en la toma de decisiones y los plazos de la oferta de trabajo, considerando así otro punto crítico en el proceso de selección.

Recomendación de la empresa basada en la experiencia del candidato, para la cual se obtuvo que el 67% de los candidatos encuestados definitivamente si recomendaran la empresa, seguido de un 17% que refiere recomendarla dependiendo de la situación y el 17% restante no la recomendaría, donde se analiza que la empresa debe trabajar en los diferentes puntos críticos identificados y mejorar así la experiencia del candidato, representada en un 34% del total de encuestados.

En general, ¿cómo evaluarías tu experiencia como candidato en esta empresa?	
7 Responses- 6 Empty	
Data	Responses
Regular	1
Creo que debería existir una retroalimentación más completa para el proceso y no tan genérica	1
Muy deficiente, luego empezaron a enviar ofertas de cargos que no tenían nada que ver con mi perfil. Nunca recibí una respuesta sobre la oferta o retroalimentación	1
Bastante regular, muy exigentes a la hora de pedir los formularios y bastante apáticos a la hora de dar seguimiento o retroalimentación	1
LHR, ES UNA EMPRESA QUE LODERA LOS PROCESOS, CON CALIDAD HUMANA E INTEGR. ESPECIALMENTE ORLANDO, EL ASESOR QUE ME TOCO	1
Es buena experiencia sin embargo cuando los tiempos de los procesos indicados por los reclutadores se cumplen no vuelve a haber contacto o retroalimentación.	1
Muy buena!	1

Figura 11. Resultados Encuesta Experiencia del candidato: Evaluación de la experiencia, reporte de la plataforma. Jotform (2024).

En la última pregunta ¿Cómo evaluarías tu experiencia como candidato en esta empresa?, de tipo abierta para analizar las diferentes opciones de los candidatos con relación a su experiencia en los procesos de selección, para lo cual se puede percibir y reafirmar algunos de los puntos críticos identificados en otras preguntas de la encuesta aplicada, como poca o nula retroalimentación del proceso, demasiado tiempo en dar una respuesta y poca comunicación con los candidatos.

Luego de analizados los resultados de cada una de las preguntas realizadas en la encuesta de percepción de Experiencia del Candidato, se pueden identificar puntos críticos como la comunicación, la retroalimentación, los tiempos de respuesta y la percepción de transparencia en los procesos de selección de la empresa LHR Américas, los cuales se pretenden mejorar con la implementación del ATS Teamtailor, el cual ofrece mejorar la eficiencia y la colaboración en los procesos de selección.

7.2. Respuesta objetivo específico 2

ATS seleccionado Teamtailor

Teamtailor es una plataforma de reclutamiento en la nube que ayuda a las empresas a gestionar sus procesos de selección y contratación de manera más eficiente. La plataforma está diseñada para simplificar y mejorar la experiencia tanto de los reclutadores como de los

candidatos a lo largo de todo el ciclo de contratación. Algunas características y funciones comunes de Teamtailor incluyen:

Gestión de candidatos: Permite a los reclutadores gestionar fácilmente la información de los candidatos, desde la presentación de solicitudes hasta la contratación.

Publicación de empleos: Facilita la creación y publicación de ofertas de trabajo en múltiples canales, como sitios de empleo, redes sociales y la página web de la empresa.

Carrera profesional en línea: Proporciona a los candidatos la posibilidad de crear perfiles en línea, cargar currículums y postularse a empleos directamente desde la plataforma.

Colaboración en equipo: Permite la colaboración entre los miembros del equipo de reclutamiento, facilitando la comunicación y el intercambio de comentarios sobre los candidatos.

Automatización de procesos: Ofrece herramientas de automatización para agilizar tareas repetitivas y permitir que los reclutadores se centren en actividades más estratégicas.

Seguimiento del proceso de selección: Permite el seguimiento detallado del estado de los candidatos a lo largo del proceso de selección, desde la primera aplicación hasta la oferta de empleo.

Análisis y reportes: Proporciona herramientas para el análisis de datos y la generación de informes sobre métricas clave del proceso de reclutamiento.

La idea central detrás de Teamtailor y plataformas similares es mejorar la eficiencia y la colaboración en los procesos de selección, al tiempo que se brinda una experiencia positiva tanto a los reclutadores como a los candidatos. Cabe mencionar que las características específicas pueden variar entre las distintas plataformas de reclutamiento en línea.

Con el cumplimiento del segundo objetivo, a continuación, se realiza un instructivo del manejo de la plataforma Teamtailor el cual es fundamental para asegurar una implementación exitosa y un uso efectivo de esta herramienta.

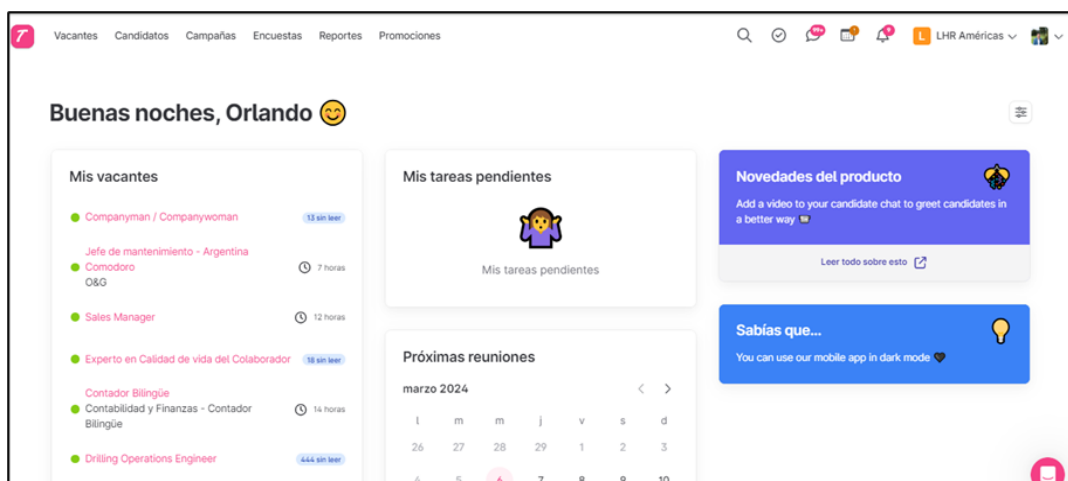


Figura 12. Panel inicial. Plataforma Teamtailor (2024).

El panel de vacantes de Teamtailor es una herramienta integral que permite a los reclutadores gestionar de manera eficiente todas las ofertas de empleo de la empresa. En este panel, los usuarios pueden crear, editar y publicar vacantes de forma sencilla, así como realizar un seguimiento detallado del rendimiento de cada publicación a través de métricas como la audiencia, el número de visitas y la cantidad de candidatos.

The screenshot shows the 'Vacantes' panel in Teamtailor. It features a table of job listings and a sidebar with filters. The table has columns for 'Titulo', 'Etapas', 'Creado', 'Ubicación', and 'Reclutador'. The sidebar includes filters for 'Mis vacantes', 'Estado', 'Etiquetas', 'Departamento', 'Ubicación', 'Región', and 'Reclutador'.

Titulo	Etapas	Creado	Ubicación	Reclutador
Analista Contable <small>15 Sin leer · gspark</small>	15 0 0 0 0	28 feb.	Bogotá	Orlando Alarcón
Especialista contable corporativo <small>15 Sin leer · gspark</small>	14 1 0 0 0	28 feb.	Bogotá	Orlando Alarcón
Contador Bilingüe <small>Contabilidad y Finanzas - Contador Bilingüe</small>	0 0 1 0 0	28 feb.	Bogotá	Cecilia Martínez Romero
Process Engineer C4 hydrogenation and C4... <small>vr</small>	0 0 0 0 0	25 feb.	Calgary	Juan David Peña
Process Engineer C4 hydrogenation and C4... <small>vr</small>	0 0 0 0 0	25 feb.	El Paso	Juan David Peña

Figura 13. Panel de vacantes. Plataforma Teamtailor (2024).

A continuación, se describe el proceso innovador mediante el cual LHR Américas publica sus nuevas ofertas de empleo a través de la plataforma Teamtailor. Este proceso se inicia con un cuestionario de registro práctico, que constituye la primera etapa de la experiencia del candidato. Gracias a este cuestionario, los candidatos pueden aplicar a las vacantes de forma ágil, proporcionando información básica y adjuntando su currículum vitae.

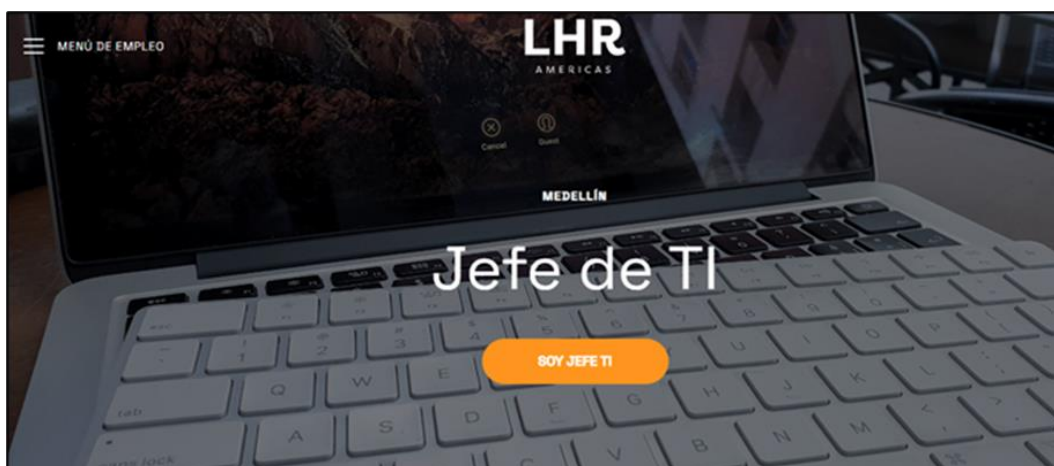





Figura 14. Publicación vacante LHR Américas, plataforma Teamtaylor. LHR Américas (2024).


En este enfoque innovador, la publicación de vacantes se realiza de manera disruptiva a través de la plataforma Teamtaylor. Donde se detallan quien será su futura empleador y los principales beneficios que recibirá por pertenecer a la organización.

 **¡ESTA ES TU OPORTUNIDAD DE BRILLAR!** 

¡Lidera la revolución tecnológica! Buscamos un Jefe de TI apasionado por impulsar la innovación en el sector minero. Únete a nuestro equipo y haz historia.

 **¿QUIÉN ES NUESTRO CLIENTE?**

Es una organización dedicada a la extracción de minerales y asociados (minería), orientada a generar el mayor valor a sus stakeholders con el crecimiento de sus operaciones mineras a nivel nacional e internacional.

 **¿CUÁLES SERÁN TUS BENEFICIOS?**

- Contrato indefinido directamente con la compañía.
- Salario prestacional.
- Beneficios extralegales
- Se requiere de disponibilidad en las minas en el Dpto de Córdoba.


 **SOY JEFE TI**

Figura 15. Publicación vacante LHR Américas, plataforma Teamtaylor. LHR Américas (2024).

En esta metodología, los candidatos reciben una descripción detallada y precisa sobre la ubicación y las instalaciones del lugar de trabajo al que estarían destinados en caso de ser

seleccionados. Esta transparencia en la información brinda a los postulantes una visión clara de su potencial entorno laboral, permitiéndoles evaluar de manera más informada si la posición y la empresa se ajustan a sus expectativas y necesidades.

¿DÓNDE VIVIRÁS?
Medellín, ANTIOQUIA

Te contamos 5 razones para vivir en Medellín:

☀️ Clima agradable: Medellín es conocida como la "Ciudad de la Eterna Primavera" debido a su clima templado durante todo el año. Con temperaturas promedio alrededor de los 24°C, disfrutarás de un clima cómodo que te permitirá disfrutar de actividades al aire libre sin importar la estación.

😊 Hospitalidad y cultura: Los habitantes de Medellín, conocidos como "paisas", son famosos por su amabilidad y hospitalidad. La ciudad tiene una rica cultura llena de festivales, música, danza y arte, lo que te brindará la oportunidad de sumergirte en la vida local y aprender sobre la historia y la cultura colombiana.

🚀 Innovación y desarrollo: Medellín ha experimentado una transformación notable en las últimas décadas, pasando de ser una ciudad afectada por la violencia a convertirse en un centro de innovación

Figura 16. Publicación vacante LHR Américas, plataforma Teamtailor. LHR Américas (2024).

Este método revolucionario simplifica el proceso al iniciar con un cuestionario práctico, que sirve como primer paso para los candidatos. Así, los postulantes pueden aplicar ágilmente a las oportunidades laborales proporcionando información básica y adjuntando su currículum vitae, mejorando significativamente la experiencia de reclutamiento.

Información personal

Apply with Facebook Apply with LinkedIn

Nombre * Apellidos *

Juana Pérez

Correo electrónico * Teléfono *

juana.perez@ejemplo.com +57 321 1234567

Subir currículum *

Arrastra o sube el archivo

Archivos adicionales

Arrastra o sube el archivo

Figura 17 Publicación vacante LHR Américas, plataforma Teamtailor. LHR Américas (2024).

En este apartado, se ofrece la posibilidad de revisar métricas clave como la audiencia, el número de visitas y la cantidad de candidatos. Esta funcionalidad permite a los usuarios obtener una visión detallada del rendimiento de la publicación de la vacante, facilitando el seguimiento y la evaluación de la efectividad de la oferta laboral en términos de alcance y atracción de talento.



Figura 18. Audiencia que ha recibido desde el 1 de noviembre de 2023 hasta el 5 de marzo 2024, plataforma Teamtailor. LHR Américas (2024).

Plantillas de mensajes

En este proceso, se diseñan una variedad de plantillas de mensajes para responder a los candidatos en cada fase del proceso de selección. Estas plantillas permiten una comunicación efectiva y consistente con los postulantes, brindando respuestas claras y personalizadas en cada etapa del proceso de reclutamiento, lo que contribuye a una experiencia positiva para los candidatos y a una gestión eficiente por parte del equipo de reclutamiento.

Respuesta connect: En el mensaje de "Connect", se comunica al candidato que ha completado su registro en la plataforma en general, aunque aún no se ha postulado a una vacante específica. Este mensaje suele incluir información sobre la bienvenida al sistema, los beneficios de formar parte de la comunidad de talento y posiblemente invitaciones a explorar las oportunidades laborales disponibles y a completar su perfil para aumentar sus posibilidades de ser considerado para futuras vacantes.

The image shows a message template editor for a 'Connect' message. It features a 'Tema*' (Subject) field with the text '¡Bienvenido a LHR Américas! 🎉'. Below it is a 'Texto*' (Text) field with a rich text editor toolbar containing icons for bold, italic, list, link, image, GIF, and placeholders. The preview text is as follows:

¡Hola, {first-name}!

✅ Gracias por tu interés en compartir tu información con nosotros, te damos la bienvenida a nuestra comunidad de talentos en **LHR Américas**.

Esto le va a permitir a nuestro equipo de consultores, tener acceso a tu CV para futuras oportunidades.

📊 Un 60% de los profesionales registrados en nuestra plataforma han encontrado ese trabajo ideal, ajustado a su perfil profesional.

Por eso, nuestro siguiente reto, ¡es el mundo! 🌍

Recuerda que un perfil actualizado y completo, te abrirá las puertas a nuevos retos laborales, así que no dejes ningún detalle por fuera.

¡Sé el primero en conocer las nuevas vacantes y síguenos en nuestras redes sociales!

Figura 19. Plantilla mensaje respuesta connect. Plataforma Teamtailor (2024).

Respuesta postulación: En el mensaje de confirmación de postulación, se le comunica al candidato que su solicitud ha sido recibida con éxito. Este mensaje suele incluir un agradecimiento por su interés en la vacante, así como información sobre los próximos pasos del proceso de selección, como tiempos de respuesta estimados o detalles sobre las etapas posteriores. Además, se ofrece información adicional sobre la empresa o la posición para mantener al candidato informado y comprometido con el proceso.

Tema*

LHR Américas - ¡Hemos recibido tu postulación!

Texto *

B / ☰ ∞ 📷 GIF {placeholders}

¡Hola, {first-name}!

👏 Gracias por tu postulación al cargo de {job-title}.

Valoramos tu interés en participar en este proceso de selección con nosotros.

📧 En los próximos días; estarás recibiendo notificaciones relacionadas con tu avance en la selección.

Recuerda que para poder participar en esta vacante tu perfil tiene que tener un ajuste importante a los requisitos solicitados.

📌 Por eso es importante que tengas presente que la decisión final de tu postulación y ajuste a la vacante la toma nuestro cliente, no nosotros.

Te invitamos a que nos sigas en nuestras redes sociales, donde encontrarás información y tips relacionados con reclutamiento.

¡Te deseamos mucho éxito en este nuevo proceso!

PD: Recuerda que LHR Américas no cobra en ninguna etapa, por participar en un proceso de selección.




Figura 20. Plantilla mensaje respuesta de postulación. Plataforma Teamtailor (2024)

Respuesta rechazo: En el mensaje de rechazo, se notifica al candidato que, tras revisar su perfil y experiencia, lamentablemente no ha sido seleccionado para la posición. Este tipo de comunicación suele incluir un agradecimiento por su interés en la oportunidad, así como un mensaje de aprecio por su tiempo y esfuerzo invertido en el proceso de selección. Además, se puede ofrecer retroalimentación constructiva, si es posible, para ayudar al candidato a mejorar en futuras postulaciones.

Tema*

LHR Américas - Tenemos noticias para ti...

Texto *

B /    GIF {placeholders}

¡Hola, {first-name}!

Queremos agradecerte por tu interés en la postulación para el cargo {job-title}.

Hemos revisado tu CV y lastimosamente, **en esta oportunidad no avanzas a la siguiente etapa del proceso de selección.** 😞

Sin embargo, nos gustaría conservar tu información en nuestra red de contactos, con el fin de informarte sobre futuras convocatorias.

Antes de despedirnos, te invitamos a ver el siguiente video, donde te compartimos nuestros mejores tips con el fin de mejorar tus aplicaciones para los próximos procesos de selección. 👉👉

TIPS

Te invitamos a seguirnos en nuestras redes sociales para que seas el primero en enterarte de nuevas oportunidades.

🙏 ¡Éxitos en tus siguientes retos! 🙏

Figura 21. Plantilla mensaje respuesta de rechazo. Plataforma Teamtailor (2024).

Mensaje medallistas: En el mensaje de rechazo a finalistas que también son ganadores o medallistas, se comunica al candidato que, a pesar de su destacado desempeño y logros, no ha sido seleccionado para la posición en esta ocasión. En este tipo de comunicación, se reconoce y se valora la excelencia y los logros del candidato, se le agradece por su participación en el proceso de selección y se le anima a seguir buscando oportunidades que se ajusten a su perfil y habilidades excepcionales.

Tema*

LHR Américas - ¡Pocas veces se consigue un talento como el tuyo! 🏆🏆🏆🏆

Texto *

B / [List] [Link] [Image] GIF [placeholders]

¡Hola, {first-name}!

Gracias por haber participado en el proceso de selección para el cargo de **{job-title}** con nosotros.

Avanzaste de forma exitosa en las diferentes etapas y eso nos hace sentir orgullosos de tu postulación y nuestro trabajo.

👏 Hoy queremos reconocer tu desempeño, compromiso, tiempo y experiencia que te hicieron destacar por encima de cientos de hojas de vida.

Para nosotros, ¡eres un ganador y un talento excepcional! 🏆

🚧 Sin embargo; nuestro cliente ha decidido continuar con otro candidato, pero estamos seguros de que continuarás alcanzando éxitos profesionales como hasta ahora.

Sabemos qué tenías muchas expectativas con esta vacante, pero no queremos que te desanimes, porque te esperan más y mejores oportunidades; por eso en el siguiente video te dejamos un mensaje muy especial de parte de todo el equipo de LHR Américas. 🗣️🗣️

ERES UN GANADOR

Durante todo este tiempo, nuestro principal propósito fue darte la mejor experiencia en cada una de las fases, por eso nos encantaría conocer tu opinión.

Calificanos

Esperamos verte en una próxima selección muy pronto, 🏆

Figura 22. Plantilla mensaje respuesta a medallistas. Plataforma Teamtailor (2024).

7.3 Respuesta objetivo específico 3

Antes de la implementación de Teamtailor, las reseñas y calificaciones de Google Mi Negocio podrían haber sido variadas y dispersas, con poca consistencia en la forma de gestionar y responder. Podrían haber existido problemas para mantener actualizada la información de las vacantes y para brindar una experiencia uniforme a los candidatos. Por otro lado, después de la implementación de Teamtailor, es probable que se visualicen mejoras significativas en la gestión de las reseñas y calificaciones. Es posible que haya una mayor coherencia en la forma en que se responden las reseñas, lo que puede llevar a una percepción más positiva por parte de los usuarios. Además, la plataforma puede facilitar la actualización y publicación de

vacantes de manera más eficiente, lo que podría traducirse en una mayor participación de candidatos y en una mejora general en la reputación y presencia online de Google Mi Negocio.

En una escala del 1 al 5, donde 5 representa la calificación más alta y 1 la más baja, una puntuación de 5 indica un rendimiento excepcional, superior a las expectativas, con un nivel de excelencia destacado. Por otro lado, una calificación de 1 señala un desempeño deficiente, por debajo de lo esperado, con áreas significativas de mejora necesarias para alcanzar los estándares deseados.

A continuación, se resaltan las calificaciones y reseñas previas y posteriores a la implementación de Teamtailor.

Tabla 2.

Calificaciones y reseñas previas y posteriores a la implementación de Teamtailor

Calificación	Reseña	Fecha
1 (bajo)	“Lastimosamente participar en un proceso de selección con LH Américas no es tan atractivo pues no se realiza un feed back adecuado durante todas las fases del proceso de selección. Se recibe al final una notificación de que no continuas, pero sin saber que va pasando en cada fase. Un proceso de selección tan largo requiere constante comunicación con los candidatos a través y durante las diferentes fases del proceso de selección.”	Junio 2023

1 (bajo)	“Hice parte de un proceso de selección donde el cargo se ajustaba muy bien a mi experiencia laboral hasta en el mismo sector de negocio. La reclutadora fue muy amable y detallada en el proceso de preguntas para entender qué tanto funcionaba para el cargo. Cuando el proceso llegó al cliente, simplemente no hubo más comunicación. No supe nada más y es por esto mi baja calificación. El haber quedado o no es lo de menos, es la falta de compromiso con la comunicación y consideración hacia el prospecto que está buscando empleo. Es como un mínimo de respeto hacia la persona dentro de este país donde el desempleo y los salarios justos escasean.”	Enero 2021
2 (bajo)	“Nunca hubo una respuesta y retroalimentación del proceso. Simplemente dejaron de escribir, aun cuando ya estaba en los filtros finales”	marzo 2022
5 (alta)	“Equipo muy profesional, hacen de un proceso de selección una experiencia interesante y enriquecedora. Excelente acompañamiento, ayuda y gestión. ¡Mil gracias!”	Febrero 2024
5 (alta)	“Felicidades por estar atentos en todo el proceso de selección del personal, espero que mi experiencia y aptitudes sean consideradas para oportunidades en el futuro, para ocupar un puesto dentro del conglomerado en Arabia Saudita, saludos.”	Febrero 2024
5 (alta)	“El proceso fue desde el principio muy claro por parte del personal de reclutamiento, muy amables y pendientes de cualquier inquietud que se presentó, y	Enero 2024

doy las gracias por haberme tenido en cuenta y participar de él”

Nota. reseñas tomadas de Google mi negocio (LHR Américas).

Desde la implementación de Teamtailor en noviembre, las calificaciones y reseñas han experimentado una mejora notable, acumulando más de 439 reseñas y alcanzando una calificación promedio de 4.5. Esta mejora también se atribuye al uso efectivo de mensajes de respuesta personalizados, que han contribuido a una mayor interacción con los usuarios y a una percepción más positiva de Google Mi Negocio.



Figura 23. Calificación Google mi negocio. Google mi negocio (2024).

7.4. Discusión

Durante el desarrollo de esta investigación que tiene como propósito mejorar la experiencia de los candidatos en el proceso de selección que aplica la empresa LHR Américas ubicada en la ciudad de Bogotá, quien ha dado la autorización para realizar esta investigación de tipo exploratoria debido a que no cuenta con información de base que le permita identificar las falencias presentes dentro del proceso y tomar las acciones de mejora correspondientes; por lo tanto se han tenido en cuenta varios aspectos que están inmersos durante el proceso de selección y que es importante describirlos.

Inicialmente se planteó una pregunta que permitiera dar respuesta a una necesidad corporativa, se definieron objetivos generales y específicos con los cuales se pretende implementar un Sistema de Seguimiento de Candidatos (ATS) para optimizar la experiencia de los mismos en el proceso de selección y fortaleciendo la imagen corporativa, así mismo, atraer candidatos calificados e identificar puntos críticos por medio de encuestas a través de

la selección e implementación de un sistema de seguimiento de candidatos (ATS) personalizando las comunicaciones y mejorando el tiempo de respuesta a los mismos; de igual manera analizar el impacto del ATS en la experiencia de los candidatos para identificar detractores, promotores y neutros frente al proceso de selección.

Estos objetivos son de gran importancia ya que su cumplimiento permite a la empresa conocer las falencias que generan inconformismo a los candidatos en el proceso de selección y a la vez implementar acciones de mejora.

De igual manera al investigar sobre la necesidad de optimizar la experiencia de los candidatos en el proceso de selección, se consultaron varios autores para conocer la importancia del tema, según Chiavenato (2009), el eje principal en las organizaciones son las personas ya que son las que impulsan la competitividad, la productividad y la calidad. Así mismo, Werther, W. B., Davis, K., Guzmán, P. (2019) señalan que “para lograr el éxito en las organizaciones el departamento de recursos humanos contribuye en gran medida a que la empresa obtenga sus metas, tanto en los parámetros éticos como en forma socialmente responsable” (p.4).

De acuerdo con estos conceptos se debe fortalecer el proceso de selección de personal puesto que es el eje principal para lograr el éxito al elegir los candidatos que posean las habilidades, competencias y experiencia que se requieren en los puestos de trabajo que ofrece LHR Américas.

Así mismo, Mondy (2010) manifiesta que la selección de personal es el proceso de elegir, desde un grupo de aspirantes a la persona que se adapte con mayor facilidad a un puesto de trabajo y a la organización. Por su parte Chiavenato (2000) señala que “el proceso de selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado” (Chiavenato, 2000, p.34).

Teniendo en cuenta los anteriores conceptos, cada día se hace más necesario que las empresas inviertan en optimizar los procesos relacionados con el reclutamiento y selección de personal, presentar información específica y amplia sobre las vacantes, que pueda hacer seguimiento al proceso de selección de los candidatos, medir el grado de satisfacción con relación al trato, tiempo de respuesta y suministro de información, de esta manera se agiliza el proceso y se administran de manera eficiente los recursos de la organización.

Para LHR Américas es fundamental conocer y mejorar la experiencia de los candidatos dentro del proceso de selección, por este motivo durante el segundo semestre del año 2023, se realizó la selección y adquisición de un software que permita facilitar el reclutamiento y selección de personal y a la vez que el candidato pueda aplicar y cargar la información necesaria para la vacante, conocer en qué etapa del proceso se encuentra y también le permite evaluar a la organización.

El Sistema de Seguimiento de Candidatos (ATS) seleccionado fue Teamtailor el cual cuenta con una tecnología fácil de comprender y de programar de acuerdo a la necesidad de la organización, se encuentra en proceso de implementación desde el mes de noviembre de 2023 y desde entonces ha facilitado que el personal reclutador de LHR Américas pueda hacer una clasificación de perfiles más efectiva, mantener informados a los candidatos en cada etapa del proceso, conocer la percepción de los mismos a través de encuestas en formato Jotform, las cuales se realizan en forma aleatoria. Para esta investigación se tomó una muestra de 12 encuestas a candidatos de diferentes edades y perfiles; las cuales permitieron evidenciar puntos críticos como: la falta retroalimentación, la percepción de la transparencia, la comunicación y los tiempos de respuesta.

Así mismo el software del ATS permite dar instrucciones a los candidatos informando paso a paso el proceso de inscripción a la vacante deseada, también permite programar la plantilla para notificación de mensajes por medio de correo electrónico como: “Conectó” (indica que se ha inscrito satisfactoriamente en la plataforma), “Postulación” (confirma que la solicitud ha sido recibida con éxito), “Rechazo” (notifica que lamentablemente no ha sido seleccionado), “Medallistas” (notifica que, a pesar de su destacado desempeño y logros, no ha sido seleccionado). Estos mensajes permiten al candidato estar informado del avance del proceso, conocer si continúa o si fue rechazado, mostrando transparencia y mejorando la imagen corporativa de LHR Américas.

En general, se evidencia que los avances tecnológicos suministran a las empresas herramientas que optimizan los procesos, se cumplen los objetivos, el personal encargado del proceso es más eficiente, facilitan el seguimiento de resultados y la toma de decisiones. De igual manera a los candidatos les proporciona más posibilidades de elegir su próximo empleo reduciendo tiempo en desplazamientos y cumplimiento de requisitos de acuerdo con los perfiles, sentir que son respetados y valorados durante el proceso.

8. Conclusiones

De todo lo expuesto en esta investigación, se concluye que en la actualidad la experiencia del candidato se convierte en un punto fundamental para mantener la competitividad de la empresa, tal como lo afirma Randstad (2022) para lograr ser una empresa atractiva en el mercado laboral, la experiencia que tienen los candidatos en los procesos de reclutamiento juega un papel indispensable. Los tiempos han cambiado y actualmente las empresas deben realizar diferentes esfuerzos e implementar diversas estrategias para fidelizar y atraer al mejor talento a su organización, teniendo en cuenta que la experiencia del candidato también representa beneficios para la organización como son: Reducción de costos, disminución en las tasas de rotación y aumento en el employer branding.

Es así como, se estableció implementar un sistema de reclutamiento que permitiera optimizar la experiencia de los candidatos en el proceso de selección de LHR Américas y a su vez fortaleciera su imagen empleadora y atrajera a candidatos calificados.

En primer lugar, con la aplicación de las encuestas de percepción, se logró identificar los puntos críticos como la comunicación, la retroalimentación, los tiempos de respuesta y la percepción de transparencia en los procesos de selección de la empresa LHR Américas, los cuales causaban una mala imagen como marca empleadora y a su vez generaba altos costos en el proceso de selección.

En segundo lugar, se tiene la implementación del sistema de seguimiento de candidatos (ATS Teamtailor), cuyo fin es mejorar la eficiencia y la colaboración en los procesos de selección y al mismo tiempo brindar una experiencia positiva a los candidatos, lo grandando así, reducir los costos del proceso, mejorar la imagen de LHR Américas como marca empleadora y cautivar a los mejores talentos.

Con la implementación del ATS Teamtailor la empresa LHR Américas ha facilitado que el personal reclutador pueda hacer una clasificación de perfiles más efectiva, mantener informados a los candidatos sobre el proceso mediante una comunicación efectiva y personalizada, y brindar una información detallada y precisa de la empresa y del cargo al cual se está postulando, lo que le permite al candidato evaluar de manera más informada si la posición y la empresa se ajustan a sus expectativas y necesidades, lo que contribuye a una experiencia positiva para los candidatos y a una mejor gestión en el proceso de selección.

El análisis del impacto del (ATS) en la experiencia de los candidatos en LHR Américas revela la importancia de esta herramienta en la percepción y participación de los aspirantes en el proceso de selección. Al estudiar cómo el ATS influye en la experiencia del candidato, se ha logrado identificar tanto promotores, quienes valoran la eficiencia y transparencia del sistema, como detractores, que pueden sentirse frustrados por posibles fallos o limitaciones en la personalización del proceso. Además, se han observado candidatos neutros cuya opinión podría ser influenciada por la efectividad general del ATS y su compatibilidad con las expectativas individuales. Este análisis proporciona a LHR Américas información valiosa para mejorar continuamente su sistema de reclutamiento y adaptarlo a las necesidades y preferencias de los candidatos, con el fin de fortalecer su marca empleadora y atraer a los mejores talentos en el mercado laboral.

9. Recomendaciones

Con el propósito de fortalecer la marca empleadora de LHR Américas y atraer a los mejores talentos durante el período de agosto 2023 a abril 2024, se proponen una serie de recomendaciones estratégicas. Estas recomendaciones incluyen la personalización del proceso de selección, la optimización de los tiempos de respuesta, la mejora en la comunicación durante todo el proceso, la implementación de feedback post-selección y la promoción de una cultura organizacional centrada en el candidato. Estas acciones buscan no solo mejorar la experiencia del candidato en su interacción con la empresa, sino también potenciar su reputación como empleador preferido y facilitar la atracción de talento altamente calificado y comprometido.

Implementación de un sistema de feedback continuo: Establecer mecanismos que permitan a los candidatos brindar retroalimentación sobre su experiencia en el proceso de selección, con el fin de identificar oportunidades de mejora y ajustar las estrategias de reclutamiento.

Capacitación en habilidades blandas para el personal de reclutamiento: Dotar al personal encargado del proceso de selección de herramientas y habilidades para garantizar una interacción respetuosa, empática y transparente con los candidatos, mejorando así la percepción de la empresa como empleadora.

Promoción de una cultura organizacional centrada en el candidato: Fomentar una cultura interna que valore la importancia de brindar una experiencia positiva a los candidatos, involucrando a todos los niveles de la organización en la creación de un ambiente acogedor y respetuoso durante el proceso de selección.

Uso de tecnología para optimizar el proceso de selección: Continuar utilizando herramientas como ATS Teamtailor u otras tecnologías que faciliten la gestión eficiente de los candidatos, la comunicación fluida y la personalización de la experiencia, contribuyendo a una imagen empleadora sólida.

Evaluación constante y ajustes periódicos: Realizar evaluaciones periódicas de la efectividad de las estrategias implementadas, identificando áreas de mejora y realizando ajustes según las necesidades y feedback recibido tanto de los candidatos como del personal interno.

Personalización del proceso de selección: Implementar estrategias que permitan personalizar la experiencia de cada candidato, brindando una comunicación clara y

transparente, así como un trato individualizado que refleje el interés de la empresa en cada postulante.

Optimización de los tiempos de respuesta: Establecer protocolos claros y eficientes para responder a las consultas y solicitudes de los candidatos de manera oportuna, reduciendo los tiempos de espera y demostrando un compromiso con la experiencia del candidato.

Mejora en la comunicación durante el proceso: Mantener a los candidatos informados en todo momento sobre el estado de su postulación, los pasos a seguir en el proceso de selección y cualquier otra información relevante, utilizando canales efectivos de comunicación.

10. Referencias

- Brea, J., & Palacios, F. (2020). La importancia de la experiencia del candidato en el proceso de selección de personal. *Revista de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 7(2), 88-102.
- Conceptos Jurídicos (s.f.). Empresa de Trabajo Temporal (ETT). Recuperado de: <https://www.conceptosjuridicos.com/empresa-trabajo-temporal/>
- Corral, F. (2007). Reclutamiento y selección por competencias. *Escuela de Negocios*, 3, 1-56.
- Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2018). Improving the Candidate Experience in the Age of AI. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://hbr.org/2018/10/improving-the-candidate-experience-in-the-age-of-ai>.
- Davis K., Newstron W. (2002). *Comportamiento Humano en el trabajo*. Editorial Mc Graw Hill. Undécima edición. Pág. 253.
- García, H., Martínez, G., Martín, M. y Sánchez, G. (s.f.). La entrevista. Recuperado de: http://www2.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86_entrevistapdfcopy.pdf
- Genomawork, (2022). La experiencia del candidato: el ingrediente mágico para atraer a los talentos. Recuperado de: <https://www.genoma.work/post/experiencia-del-candidato-el-ingrediente-magico-atrae-candidatos>
- Google mi negocio [_https://www.google.com/search?sourceid=chrome&ie=UTF-8&q=lhr#lrd=0x8e3f9b22534292a7:0xb6c02a4f195efec8,1,](https://www.google.com/search?sourceid=chrome&ie=UTF-8&q=lhr#lrd=0x8e3f9b22534292a7:0xb6c02a4f195efec8,1)
- Hernández, V. (2023). Clima Laboral: importancia y tips para mejorarlo. *Ninja Excel*. Recuperado de: <https://www.ninjaexcel.com/gestion-de-personas/clima-laboral/>
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (2019). *The Value Profit Chain: Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees*. Harvard Business Review Press. Recuperado de: <https://repository.javeriana.edu.co/browse?type=author&value=Tibavizco%20Rodr%C3%ADguez,%20Natalia>.

- Hurtado Palomino, A., Dante De la Gala Velásquez, B. R., Corisapra Quintana, F. de M. & Quispe-Ambrocio, A. D. (2021). Cultura y compromiso organizacional: efectos indirectos de la experiencia de marca empleadora. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(4), 369-377. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202021000400369&script=sci_abstract&tlng=es
- Juan López. (2011). Propuesta para reducir la rotación de personal. *Revista Vinculando*. Recuperado de: https://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html
- López Gumucio, J. R., (2010). La Selección de Personal Basada En Competencias y Su Relación con La Eficacia Organizacional. *Perspectivas*, (26),129-152. ISSN: 1994-3733. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230007>
- López Posada, L. M., Parra Álviz, M., Rubio Guerrero, G. (2020). *Gerencia del talento humano*. Ediciones de la U. Recuperado de: <https://www-ebooks7-24-com.recursoselectronicos.uniagustiniana.edu.co/?il=11716>
- Mondy, R. Wayne. (2010). Administración de recursos humanos. Decimo primera edición. PEARSON EDUCACIÓN, México. Recuperado de: <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25735w/Administracion%2520de%2520Recursos%2520Humanos%25201-comprimido.pdf>
- Morales, R. (2018). Sistematización proyecto de gestión humana hospital San Antonio de Manzanares. Repositorio institucional UNIMINUTO. Recuperado de: https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/9941/1/TP_MoralesRestrepoAngelaMariana_2019.pdf
- Peiró, (1986) citado en Reyes, O., 2021. Reclutamiento de Personal. LinkedIn. Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/reclutamiento-de-personal-sarai-reyes>
- Pérez, R. (2011). Mejoramiento y reestructuración del proceso de selección de personal de la empresa Nexans Colombia S.A. Recuperado de: https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/1641/digital_21095.pdf?sequ

11. Anexos

11.1. Carta de LHR Américas autorizando el uso del nombre e imagen de la empresa.

DocuSign Envelope ID: 9DD66DD7-0C31-4D46-9FD8-87CEFDCA4553



Bogotá, marzo 5 de 2024

Señores

Universitaria Agustiniana

Asunto

Autorización uso nombre

Cordial saludo,

Nos dirigimos a ustedes en representación de LHR Américas para expresar nuestro consentimiento y autorización para que los estudiantes: Diana Yasmin Cabrera Jiménez, Michelle Alejandra María Bernal Quevedo, Patricia Higuera Calderón y Orlando Alarcón Mejía realicen su trabajo de investigación titulado **"Experiencia del Candidato en LHR Américas: Estrategias para Atraer y Retener a los Mejores Talentos (Agosto 2023 - Abril 2024)"** sobre el tema de la experiencia del candidato en nuestro entorno empresarial.

Reconocemos el valor que este proyecto puede aportar a la Especialización en Gerencia Estratégica de Talento Humano y estamos encantados de apoyar su investigación brindando acceso a nuestra empresa y recursos pertinentes.

Como empresa comprometida con el desarrollo académico y profesional, nos complace facilitar el acceso a la información, así como proporcionar la asistencia necesaria para garantizar el éxito de su investigación. Estaremos disponibles para responder preguntas, proporcionar datos y facilitar entrevistas con el personal relevante.

Agradecemos su interés con LHR Américas para su tesis de grado y esperamos con interés los resultados de su investigación.

Cordialmente,

DocuSigned by:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'C Catalina Saenz'.

7259891D06524ED

Maria Catalina Saenz

Gerente de Operaciones

11.2. Soporte de autenticidad

DocuSign


Certificado de finalización		
Identificador del sobre: 9DD6DD70C314D469FD897CEFDCA4553	Estado: Completado	
Asunto: Complete con DocuSign: carta autorizacion.docx		
Sobre de origen:		
Páginas del documento: 1	Firmas: 1	Autor del sobre:
Páginas del certificado: 1	Iniciales: 0	Merla Catalina Sáenz Andrade
Firma guiada: Activado		LATIN AMERICAN HUMAN RESOURCES SAS NIT 830081294
Sello del identificador del sobre: Activado		CALLE 114 A No 19 A 05
Zona horaria: (UTC-06:00) Hora central (Estados Unidos y Canadá)		Bogotá, Distrito Capital de Bogotá 110111
		mcsaenz@lramericas.com
		Dirección IP: 190.27.2.106
Seguimiento de registro		
Estado: Original	Titular: Merla Catalina Sáenz Andrade	Ubicación: DocuSign
05/03/2024 19:00:01	mcsaenz@lramericas.com	
Eventos de firmante	Firma	Fecha y hora
Merla Catalina Sáenz Andrade mcsaenz@lramericas.com Representante Legal Latin American Human Resources SAS (LHR Americas) Nivel de seguridad: Correo electrónico, Autenticación de cuenta (ninguna) Divulgación de firma y Registro electrónicos: No se ofreció a través de DocuSign	 Adopción de firma: Imagen de firma cargada Utilizando dirección IP: 190.27.2.106	Enviado: 05/03/2024 19:00:47 Visto: 05/03/2024 19:00:55 Firmado: 05/03/2024 19:01:09 Firma en formato libre
Eventos de firmante en persona	Firma	Fecha y hora
Eventos de entrega al editor	Estado	Fecha y hora
Eventos de entrega al agente	Estado	Fecha y hora
Eventos de entrega al intermediario	Estado	Fecha y hora
Eventos de entrega certificada	Estado	Fecha y hora
Eventos de copia de carbón	Estado	Fecha y hora
Eventos del testigo	Firma	Fecha y hora
Eventos de notario	Firma	Fecha y hora
Resumen de eventos del sobre	Estado	Marcas de tiempo
Sobre enviado	Con hash/otrado	05/03/2024 19:00:47
Certificado entregado	Seguridad comprobada	05/03/2024 19:00:55
Firma completada	Seguridad comprobada	05/03/2024 19:01:09
Completado	Seguridad comprobada	05/03/2024 19:01:09
Eventos del pago	Estado	Marcas de tiempo

Figura 24. Comprobante de autenticidad autorización, LHR Américas. DocuSign (2024)