

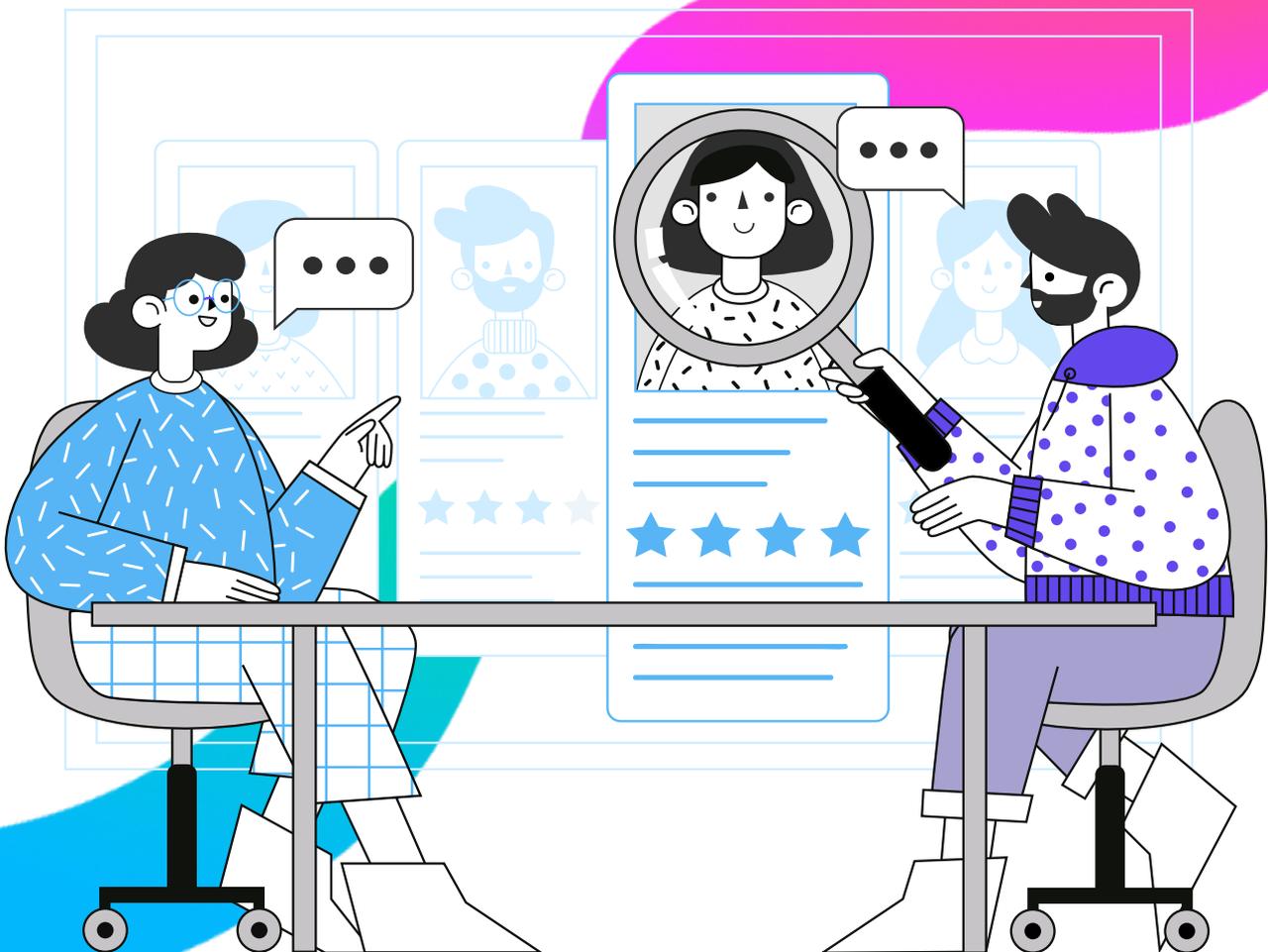
En colaboración



Cómo liderar un proceso ágil

DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

TIPS PARA EL RECLUTADOR



Índice

01

Levantando necesidades de búsqueda y el perfil de candidato

02

Elegir los KPIs de reclutamiento

03

Definiendo los costos de contratación

04

Seleccionando las mejores fuentes de reclutamiento

05

Usemos marketing de reclutamiento

06

Funnel de reclutamiento: Preselección de candidatas/os

07

Funnel de reclutamiento: Evaluación de las/os candidatas/os

08

Funnel de reclutamiento: Primera selección de candidatas/os

09

Implementemos Candidate Relationship Management

10

Funnel de reclutamiento: First round | Las entrevistas a las/os candidatas/os

11

Funnel de reclutamiento: Test - Assessment

12

Funnel de reclutamiento: Second round - Evaluando al "perfect fit"

13

Funnel de reclutamiento: Final round - Match

14

Resumen de Reclutamiento

15

Proceso de Onboarding

16

Decálogo Agile by WHO&Co.

Bienvenida



Conzuelo Pi

Conzuelo Pi - Ingeniera Comercial, con postgrado en Dinámica/Gestión de personas. **Founder WHO&Co.** LinkedIn Top Influencer. Empresaria y emprendedora. Directora de empresas e inversionista. Mentora StartUp Chile. Profe UAI, Adherente en ONU Mujeres. Bloguera en HR Connect y Speaker.

¡Bienvenidos a todas y todos!

Qué vertiginosos han sido los últimos años para el área de Personas y Organizaciones. Entre tanta digitalización e inteligencia artificial, se nos está olvidando el alma de nuestro rol en las empresas, **conectar talento con el propósito organizacional**.

Entre el temor a las desvinculaciones producto de la **automatización**, la implementación de nuevas estrategias post pandemia, la aceleración de la digitalización en el área de personas, la **escasez de talento** en algunas áreas de alta especialización y para colmo, los pocos o nulos recursos para acceder a información del “¿cómo lo hago?” y lograr gestionar todo este caos que está ocurriendo de forma simultánea sin morir de agotamiento mental en el intento, llega como bálsamo este e-book y que necesario se hizo disponibilizar con urgencia un documento que ordene y ayude a las empresas en el diseño de una actividad tan prioritaria como sensible cuando nos referimos a reclutar y seleccionar talento.

El desafío para **implementar agilidad en HR** es titánico. Mientras más extremo e incierto sea nuestro futuro, más agilidad debemos incorporar a nuestra estrategia. Te invitamos a enamorarte del problema que estás enfrentando y no de la solución. Si no te convengo aún, te invito a revisar nuestro Decálogo Agile by WHO&Co. - (punto 16) al final del e-book.

En este e-book que diseñamos junto a Talana te mostramos un paso a paso para que la experiencia de todas/os las/os candidatas/os de tu empresa, no solamente tenga agilidad, sino que además puedas incorporar todo lo necesario para que tu marca empleadora sea soñada.

En WHO&Co., sabemos que el talento está democráticamente distribuido, sin importar el género, raza, condición socioeconómica ni creencia religiosa.

Invitamos a las empresas a sumarse a la digitalización humanizando los procesos desde nuestro rol y jamás olvidando que *cuando contratamos a alguien, no solo le estamos cambiando la vida a una persona, le cambiamos la vida a una familia completa.*

Disfruten del e-book.

WHO
&Co.

Bienvenida



Bárbara Kübler

Psicóloga laboral, con más de 10 años de experiencia liderando equipos de RRHH
- *VP of People and Culture en Talara*

¡Hola a todas y todos!

En estos tiempos de constante cambio en el mundo laboral, los procesos de selección han experimentado una notable evolución, y mejorar estos procesos se ha convertido en una necesidad para la mayoría de las organizaciones.

A través de este e-book, orientado al mundo del **Reclutamiento y la Selección**, buscamos invitar a las diferentes organizaciones a reflexionar y conocer sobre las tendencias, herramientas y próximos desafíos de este importante proceso, para así alcanzar una mejor experiencia tanto para las/os reclutadores como para las/os candidatas/os.

¿Cuáles son los nuevos desafíos que tienen los equipos de Recursos Humanos?

Para estos equipos, es esencial desarrollar habilidades como la adaptación, el trabajo en equipo y redes, y la capacidad para manejar la incertidumbre en tiempos de cambio.

Estas habilidades son clave a la hora de gestionar un proceso de **transformación digital** con foco en la implementación de plataformas que automaticen los procesos de selección, y el aprendizaje constante de las nuevas tecnologías asociadas a este proceso. El uso de la inteligencia artificial y la data ayuda a eficientar las tareas de las/os encargadas/os de reclutamiento, como búsquedas iniciales, filtro de CV, evaluaciones y más, permitiendo mejorar la gestión integral del proceso, desde la selección hasta la contratación.

La utilización de datos para la toma de decisiones es fundamental en esta nueva etapa para los equipos de personas. Contar con más y mejor información de nuestros colaboradores es crucial para la gestión del talento y habilidades de las personas.

¿Y cómo mejorar la experiencia de los postulantes? El llamado es crear un proceso donde la comunicación con el candidato sea fluida y ágil, donde exista una conexión constante, y logremos ser claros en transmitir los aspectos relacionados con la cultura y propósito de la organización a la cual postulan.

Como Talana, nos emociona formar parte de este e-book. No solo buscamos impactar positivamente a las áreas de Recursos Humanos y que las organizaciones cumplan sus propósitos con la tecnología, sino que junto a nuestro partner WHO&Co., esperamos entregar información útil que incentive a los equipos a innovar, crecer y desarrollar nuevas habilidades en el actual entorno laboral.

Finalmente, creemos que con la colaboración de todos, podemos optimizar y transformar exitosamente los procesos de reclutamiento y selección. ***¡Comprometámonos a trabajar juntos para lograrlo en este nuevo año 2024!***





Hablemos de Reclutamiento Agile. Esto es ir más allá de la simple búsqueda de la persona adecuada para un puesto vacante; implica descubrir individuos que no solo posean las habilidades y experiencia necesarias, sino que también encajen con la cultura y visión de la empresa. Cada contratación no es solo una adición a un equipo, sino una **inversión** en el futuro de la organización.

En este mundo tormentoso de **digitalización, automatización e inteligencia artificial**, es fácil perderse con tanto concepto en inglés y sin una guía clara. Por ello, en este e-book te enseñaremos 15 pasos para dar agilidad a un proceso tan sensible como prioritario, cuando hablamos de cómo atraer, evaluar, seleccionar y contratar.

Además, te guiaremos a través de estrategias probadas y técnicas modernas que te permitirán reclutar y seleccionar talento de manera eficiente y efectiva, desde poder comprender a fondo las necesidades de tu empresa hasta crear procesos de selección inteligentes y con impacto directo al negocio, abordando simples pasos para lograrlo.

Sabemos que el talento se distribuye democráticamente. Por tanto, exploraremos las últimas tendencias y mejores prácticas que han transformado la manera en que reclutamos y seleccionamos. Esto nos permitirá acceder al mejor talento a nivel global, con un enfoque en el análisis de datos para tomar decisiones inclusivas que involucren a todas las personas.

Por último, te regalamos una lista con los **7 elementos estratégicos** que están usando las empresas más avanzadas en sus procesos de reclutamiento y selección para convertirlo en **agile** ▶ ▶ ▶

Visión de marca empleadora

EMPLOYEE BRAND VISION

Experiencia y viaje del candidato

CANDIDATE JOURNEY AND EXPERIENCE

Diversidad, equidad e inclusión

DIVERSITY, EQUITY AND INCLUSION (DEI)

Analítica y orientación a la data

PEOPLE ANALYTICS & DATA DRIVEN

Competencias profesionales

SKILLS FIRST

Equipos ágiles

AGILE TEAM

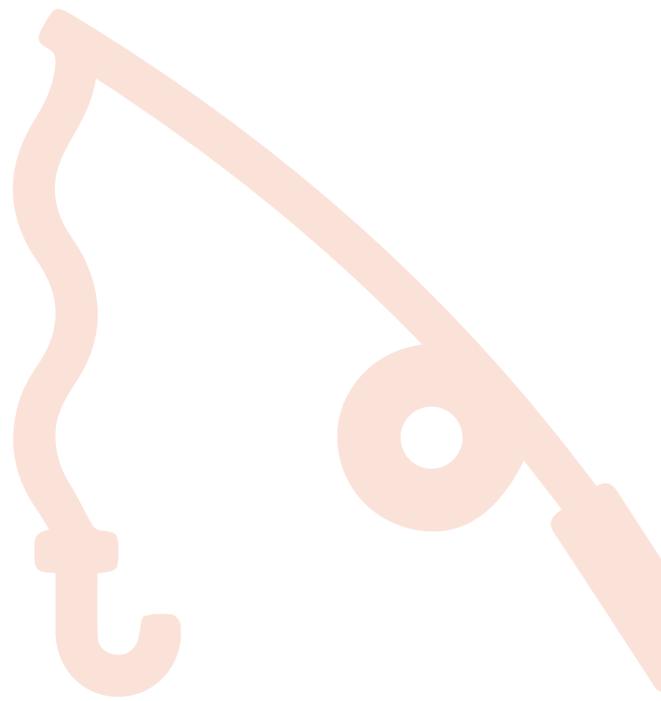
**Inteligencia artificial,
digitalización y redes sociales**

IA & DIGITALIZATION AND SOCIAL
MEDIA NETWORKS

Prepárate para descubrir cómo convertirte en un/a estrategia del talento, identificar a las/os mejores candidatas/os y construir equipos que impulsen el propósito de tu empresa.

¡Bienvenida/o a bordo del e-book "Cómo liderar un proceso de reclutamiento y selección ágil"!

Vamos a “pescar”



De seguro has oído hablar del **reclutamiento y la selección**, o al menos tienes nociones de lo que significan estos procesos, ¿verdad?.

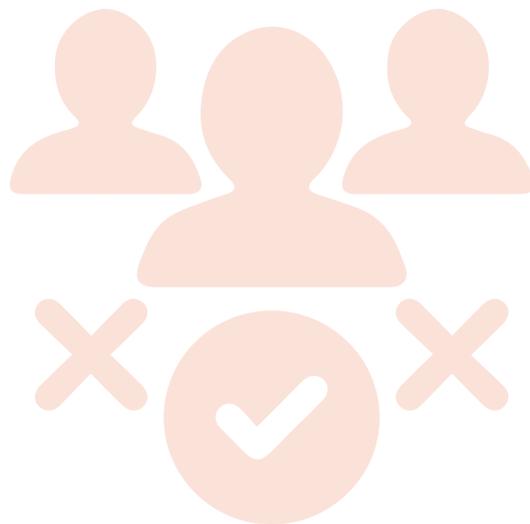
Estos términos encapsulan la esencia de cómo las organizaciones atraen, evalúan y eligen a sus futuras/os colaboradoras/es. Imaginemos el reclutamiento y la selección como una jornada de pesca en la que estamos buscando capturar los peces más valiosos para poder adaptarlos a nuestro gran acuario de exhibición.

El reclutamiento sería similar a elegir cuidadosamente el lugar en donde vamos a pescar, con una investigación previa sobre las áreas donde se encuentran las especies de peces deseadas. Elegimos un lago muy conocido por tener una variedad de peces de alta calidad, preparando señuelos atractivos. Análogamente, en el reclutamiento, elegimos plataformas de empleo populares, redes profesionales y estrategias de marketing que atraigan a candidatas/os con las habilidades y cualidades que buscamos para el puesto.

La selección entra en juego una vez que hemos atraído a los peces. Ahora debemos evaluar a cada pez cuidadosamente, observando su tamaño, color, salud y vitalidad, buscando aquellos que se ajusten mejor a lo que queremos para nuestro gran acuario.

En el mundo laboral, la selección es como entrevistar y evaluar a las/os candidatas/os, examinando sus habilidades, experiencia, cultura laboral y actitud, eligiendo a las/os más adecuadas/os para la organización.

En ambos procesos, tanto en la pesca como en el reclutamiento y la selección, la elección sabia y la habilidad que tengamos para identificar lo que realmente necesitamos son fundamentales para construir un ambiente armonioso y exitoso: un acuario vibrante en el caso de la pesca y un **equipo eficiente y talentoso en el caso de nuestra organización.**



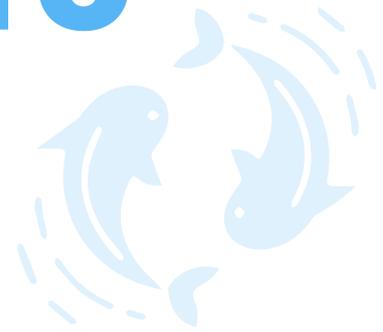
“Según estudio, casi 4 de cada 5 empleadores a nivel global reportan dificultad para encontrar el talento calificado que necesitan”



01

**Levantando necesidades
de búsqueda y perfil del
candidato.**

¿Peces nuevos para nuestro acuario?

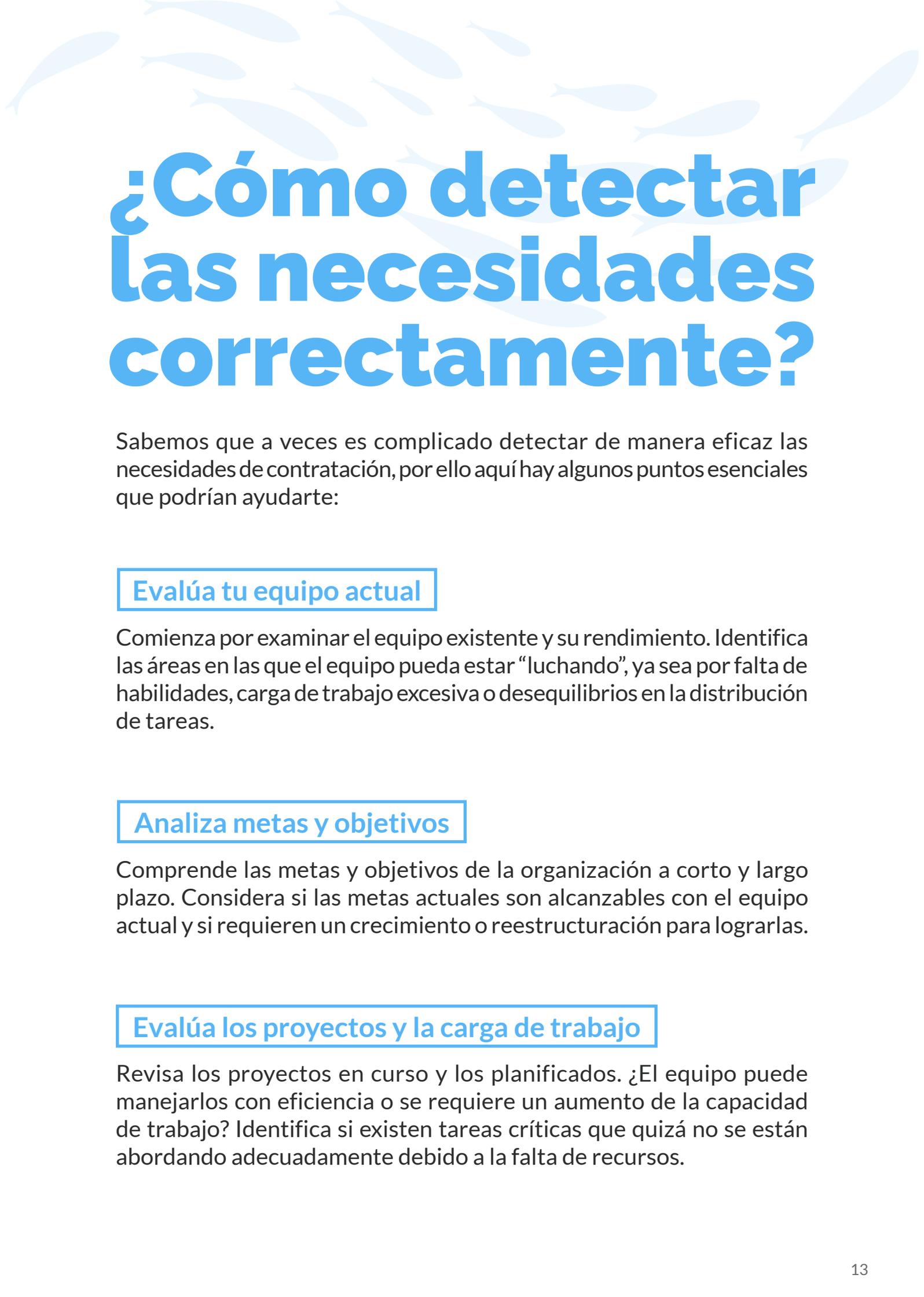


Siguiendo con nuestra analogía de la pesca, el **primer paso en los procesos de reclutamiento y selección es la detección de necesidades de contratación**, lo que podría compararse con la decisión de pescar en primer lugar. Antes de que lancemos una caña o coloquemos una red, va a ser crucial que determinemos si es el momento adecuado y si hay una razón válida para pescar.

Como administradoras/es del acuario, notamos que algunas de las especies actuales están sobrepobladas, mientras que otras están disminuyendo en número. Detectamos un desequilibrio en el ecosistema del acuario y nos damos cuenta de que es necesario introducir nuevas especies o ajustar la población actual para mantener un ambiente saludable.

En el contexto de una empresa, **la detección de necesidades de contratación implica identificar desequilibrios o brechas en el personal actual**. Esto podría deberse a muchas razones, como la expansión de la empresa, rotación de personal, necesidad de nuevas habilidades o cumplimiento de metas estratégicas. Al igual que en el acuario, es esencial **evaluar si es el momento adecuado para contratar y determinar qué tipo de talento es necesario** para resolver las carencias y mantener el equilibrio en el equipo.

La detección de necesidades en la contratación es un proceso fundamental que establece las bases para el reclutamiento y selección efectivos, asegurando que la empresa esté lista para abordar sus desafíos y alcanzar sus metas a través de la adición de nuevo talento.



¿Cómo detectar las necesidades correctamente?

Sabemos que a veces es complicado detectar de manera eficaz las necesidades de contratación, por ello aquí hay algunos puntos esenciales que podrían ayudarte:

Evalúa tu equipo actual

Comienza por examinar el equipo existente y su rendimiento. Identifica las áreas en las que el equipo pueda estar “luchando”, ya sea por falta de habilidades, carga de trabajo excesiva o desequilibrios en la distribución de tareas.

Analiza metas y objetivos

Comprende las metas y objetivos de la organización a corto y largo plazo. Considera si las metas actuales son alcanzables con el equipo actual y si requieren un crecimiento o reestructuración para lograrlas.

Evalúa los proyectos y la carga de trabajo

Revisa los proyectos en curso y los planificados. ¿El equipo puede manejarlos con eficiencia o se requiere un aumento de la capacidad de trabajo? Identifica si existen tareas críticas que quizá no se están abordando adecuadamente debido a la falta de recursos.

Pregunta por feedback

Consulta con los miembros de los equipos y los líderes para obtener su perspectiva sobre las necesidades de contratación, ya que estos podrían ofrecerte información muy valiosa.

Mantente al tanto acerca de las tendencias

Investiga y mantente actualizada/o acerca de las tendencias y cambios en tu industria. Si notas una demanda creciente de ciertas habilidades o una evolución en el mercado, esto podría indicar la necesidad de contratar personas con experiencia en esas áreas.

Evalúa la rotación de personal

Analiza la rotación de personal dentro de la empresa. Si notas una alta tasa de rotación en ciertas áreas, esto podría ser un signo de problemas que requieren atención a través de nuevas contrataciones.

Revisa el presupuesto

Asegúrate de que haya recursos financieros disponibles para nuevas contrataciones. Esto es esencial para evitar tensiones financieras innecesarias.

Si combinamos todas estas estrategias, podremos identificar de manera efectiva las necesidades de contratación en nuestra organización.



Conoce nuestro servicio de **Headhunting & Recruiting** y nuestra metodología

Data
Talent
Diversity

Visítanos

¡Salmones!

Una vez que ya hemos decidido que queremos traer nuevos peces a nuestro acuario, debemos escoger muy cuidadosamente nuestro equipo de pesca y seleccionar los cebos adecuados antes de aventurarnos a pescar. En el contexto de reclutamiento y selección, esto sería el **proceso de levantamiento de perfil**.

Imaginemos que nos estamos preparando para pescar salmones. Antes de lanzar nuestro anzuelo, es fundamental seleccionar el tipo de caña de pescar que usaremos, el carrete, el cebo y la línea de pesca adecuada para las condiciones del río y el tipo de pez que esperamos atrapar: salmones.

Esta elección requiere un conocimiento profundo de la especie de pez, sus comportamientos y hábitats.

Del mismo modo, en el reclutamiento y la selección, el proceso de levantamiento de perfil implica la **comprensión profunda de las necesidades de una posición laboral específica**. Esto incluye definir las habilidades, competencias, experiencia, cualidades personales y requisitos únicos que se necesitan para desempeñar el trabajo de manera efectiva. Es como elegir el “equipo” adecuado de habilidades y cualidades que son esenciales para el éxito de un puesto determinado.

Este proceso implica una estrecha colaboración con los departamentos o equipos para los que estamos reclutando, identificando sus necesidades o expectativas. Al igual que en la pesca, donde necesitamos entender las condiciones del río y los hábitos del salmón, en el reclutamiento, debemos comprender el entorno laboral y las demandas del puesto. Este proceso sienta las bases para atraer a las/os candidatas/os adecuadas/os y asegurarnos de que estén bien equipadas/os para el trabajo que enfrentarán.

Tips para realizar un buen levantamiento de perfil

Tip 1

Comprende claramente la posición que se está reclutando. Conoce las responsabilidades, tareas y objetivos de la posición.

Tip 2

Puedes trabajar en colaboración con el equipo o departamento que solicita la nueva contratación, haciendo preguntas para comprender sus necesidades y expectativas.

Tip 3

Determina las habilidades técnicas y conocimientos específicos para la posición.

Tip 4

Considera las competencias personales necesarias. ¿Se requiere comunicación efectiva, liderazgo, trabajo en equipo u otras competencias?

Tip 5

Define la experiencia laboral necesaria.

Tip 6

Determina la cultura de la empresa evaluando cómo encajaría la/el candidato/a en ella.

Tip 7

Considera los requisitos especiales, como la necesidad de trabajar en equipos remotos o viajar con frecuencia.

Recursos de este capítulo

Plantilla básica Descriptor de Cargo

Descripción de Cargo:

NOMBRE:			
ÁREA:		JEFE DIRECTO:	
SENIORITY:			

Propósito del rol:

--

Principales responsabilidades:

--

Skills profesionales:

COMPETENCIAS PROFESIONALES TRANSVERSALES:	COMPETENCIAS PROFESIONALES FUNCIONALES:

Soft Skills:

--

Salario:

--

Ubicación (País, ciudad):

--



02

**Elegir los KPIs de
reclutamiento.**

¿Vamos a tener éxito?

La **selección de los KPIs (Indicadores clave de desempeño)** en el reclutamiento puede compararse con la elección de las medidas de éxito en una expedición de pesca. Al igual que en esta actividad, donde es importante determinar qué métricas o indicadores de rendimiento serán los más efectivos para medir el éxito de nuestra expedición, en el reclutamiento debemos elegir cuidadosamente los KPIs que **reflejarán de manera precisa y efectiva la eficiencia de nuestros esfuerzos de selección de talento.**

Tenemos diferentes maneras de medir el éxito de nuestra pesca de salmones (aún no hemos salido a pescar, no nos adelantemos): el número de peces capturados, el tamaño promedio de los peces, la variedad de especies atrapadas y la eficiencia del tiempo que pasamos en el agua.

En el contexto del reclutamiento, los KPIs cumplen una función similar, **ayudándonos a medir el éxito en el proceso de selección.** Pero es importante elegir aquellos que sean más relevantes para nuestros objetivos y que reflejen la calidad de las contrataciones:



Algunos KPIs comunes en reclutamiento incluyen:

Tiempo promedio para llenar una vacante: Mide cuánto tiempo necesitarás para seleccionar a un/a candidato/a desde el momento en el que se inicia el proceso de reclutamiento.

Puedes calcularlo con esta fórmula:

$$\text{Tiempo promedio para llenar una vacante} = \frac{\text{Suma de tiempo de contratación para todas las contrataciones}}{\text{Número de contrataciones}}$$

Promedio de entrevistas para una contratación: Evalúa cuántas entrevistas deberás realizar en promedio antes de seleccionar a un/a candidato/a para un puesto.

Puedes calcularlo con esta fórmula:

$$\text{Promedio de entrevistas por contratación} = \frac{\text{Total de entrevistas realizadas}}{\text{Número de nuevas/os colaboradoras/es contratados}}$$

Tasa de aceptación de la oferta: Mide cuántas/os candidatas/os seleccionadas/os aceptarán una oferta de empleo.

Puedes calcularlo con esta fórmula:

$$\text{Tasa de aceptación de la oferta} = \frac{\text{Número de ofertas aceptadas}}{\text{Número de ofertas realizadas}}$$

Costo por contratación: Calcula cuánto dinero gastarás en la promoción de vacantes, entrevistas, pruebas y otros gastos relacionados con el reclutamiento por cada nuevo empleado que se contrate.

Puedes calcularlo con esta fórmula:

$$\text{Costo por contratación} = \frac{\text{Costo total de reclutamiento}}{\text{Número de nuevas contrataciones}}$$

Tasa de rotación: Evalúa cuántas/os colaboradoras/es permanecen en la empresa, durante un periodo determinado, después de ser contratados.

Puedes calcularlo con esta fórmula:

$$\text{Tasa de Rotación} = \frac{\text{Número de colaboradoras/es que dejaron la empresa}}{\text{Número de colaboradoras/es contratados en un período específico}}$$

Calidad de la contratación: Mide el desempeño y la contribución de las personas contratadas en función de sus resultados y el impacto en la organización.

Si bien, este KPI es más cualitativo podrías calcularlo con esta fórmula:

$$\text{Calidad de la Contratación} = \frac{\text{Número de contrataciones exitosas}}{\text{Número total de contrataciones}}$$

Dentro de los aspectos cualitativos podrías considerar:

- Nivel de productividad de los talentos
- Capacidad para adaptarse a la cultura organizacional
- Satisfacción de las personas que supervisan los talento
- Rendimiento en relación a otros profesionales del área o de la empresa
- Nivel de compromiso laboral

Satisfacción de las/os Candidatas/os: Mide la satisfacción de las/os candidatas/os con el proceso de reclutamiento y selección.

Si bien, este KPI es más cualitativo podrías calcularlo con esta fórmula:

$$\text{Satisfacción de las/os candidatas/os} = \frac{\text{Número de candidatas/os satisfechas}}{\text{Número total de candidatas/os encuestadas/os}} \times 100$$

Puedes también realizar una encuesta de satisfacción que te ayudará a saber más claramente la percepción de las personas acerca del proceso.

La elección de los KPIs adecuados es esencial para evaluar y mejorar la efectividad de tu proceso de selección. Seleccionar las métricas correctas puede determinar nuestro éxito; en el reclutamiento, los KPIs nos ayudarán a medir y ajustar los esfuerzos para atraer y seleccionar a los mejores talentos.



03

**Definiendo los costos
de contratación.**

¿Cuánto nos va a costar esto?

Aún estamos preparándonos para ir a pescar salmones. Para asegurarnos una pesca exitosa entonces tendremos que invertir en señuelos, aparejos y otros equipos. Así como en la pesca, **las empresas incurren en costos para adquirir nuevos talentos**, ya sean directos o indirectos.

¿Cómo calcular los costos de contratación correctamente?

Calcular los costos de contratación requiere un enfoque detallado y sistemático para capturar todos los gastos asociados al proceso de adquisición de nuevas/os colaboradoras/es.

En primer lugar, **haremos una lista de todos los elementos que pueden incurrir en costos** durante el proceso de contratación, incluyendo: publicidad de vacantes, honorarios de agencias de reclutamiento, costos de selección, gastos de entrevistas, capacitación inicial, costos de incorporación y gastos administrativos.

Para cada elemento de costo, asignaremos un valor numérico, lo cual puede implicar revisar facturas, recibos, registros financieros o realizar estimaciones. Por ejemplo, si pagaste \$500 por la publicidad de vacantes, registra ese valor.

Determinaremos cuánto tiempo dedican las/os colaboradoras/es de recursos humanos, gerentes y otros a la contratación. Una forma de calcular esto es utilizando los salarios por hora de las/os colaboradoras/es involucradas/os y multiplicando por las horas dedicadas al proceso de selección.

Una vez asignados valores a cada elemento de costo y calculado el tiempo, **sumaremos todos estos valores para obtener el costo total de contratación.**

Otras cosas importantes que deberías considerar son:

1

Incluir Costos Indirectos

Asegúrate de considerar costos indirectos, como el tiempo que los gerentes pasan en capacitación y orientación de nuevas/os colaboradoras/es, así como cualquier otro gasto asociado con la contratación.

2

Utilizar un Software de Seguimiento

Si cuentas con un sistema de seguimiento de candidatas/os o software de recursos humanos, haz uso de él, ya que te ayudará a rastrear y calcular los costos de contratación de manera más eficiente.

3

Revisar y Analizar Datos

Una vez que obtengas el costo total de contratación, revísalo para evaluar la eficiencia de tus procesos de selección y considera si hay áreas en las que puedas reducir costos o mejorar la efectividad.

4

Documentar y Comunicar

Mantén registros de los costos de contratación y comunica esta información a la alta dirección y otros interesados relevantes. Puedes utilizar estos datos para tomar decisiones informadas sobre tu estrategia de contratación y establecer presupuestos futuros.

Recursos de este capítulo

Plantilla Costos de Contratación

Costos de contratación =

+ COSTOS OPERATIVOS VINCULADOS AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO:

+ COSTOS LEGALES:

+ COSTOS ADMINISTRATIVOS:

+ COSTOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO:

+ SALARIOS DEL ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN:

+ COSTOS EN PUBLICIDAD Y MARKETING:

+ COSTOS EN CONSULTORÍA:

+ COSTOS EN HERRAMIENTAS:

+ SALARIO DE PERSONAS RECLUTADAS:



04

Seleccionando las mejores fuentes de reclutamiento.

¿Río?, ¿Mar?, ¿Lago?

La elección de fuentes de reclutamiento adecuadas es similar a buscar los lugares óptimos para pescar. Después de decidir qué peces vamos a pescar, con qué los vamos a pescar, los costos y todo lo visto hasta aquí, hay algo de lo que aún no hemos hablado: la elección de nuestro lugar óptimo para pescar.

Al igual que los pescadores buscan los mejores puntos en el río, mar o lago para maximizar su captura, **las empresas deben identificar las fuentes de reclutamiento que les permitan atraer a las/os candidatas/os más calificadas/os y adecuadas/os para sus necesidades.**

Son muchas las empresas que optan por combinar tanto fuentes internas como externas en la búsqueda del/de la candidato/a ideal, reconociendo que ambas tienen sus ventajas y desventajas.

Reclutamiento Interno

En este proceso, las organizaciones **buscan llenar una vacante o promover a una persona a una posición superior utilizando recursos y candidatas/os que ya forman parte de la propia empresa.** En otras palabras, el reclutamiento interno implica buscar el talento dentro de la organización en lugar de recurrir a candidatas/os externas/os.

El reclutamiento interno puede manifestarse de varias formas, como por ejemplo: _____

Promociones: Mediante el ascenso de un/a colaborador/a actual a una posición superior dentro de la organización.

Transferencias: Moviendo a un/a colaborador/a de un departamento o ubicación a otra dentro de la misma organización.

Rotación de puestos: Permitiendo que las/os colaboradoras/es adquieran experiencia en diferentes roles dentro de la organización.

Programas de desarrollo: Ofreciendo capacitación y desarrollo a las/os colaboradoras/es para que estén listas/os para asumir roles de mayor responsabilidad en el futuro.

¿Qué medios tenemos para identificar a un/a candidato/a interno/a?

Existen diversos medios para identificar a candidatas/os internas/os. Una de las primeras formas de mejorar la gestión de nuestro talento humano es **recopilando talento en bases de datos**, que pueden incluir tanto a colaboradoras/es actuales como a personas que hayan formado parte de nuestra empresa en el pasado. Además, se pueden utilizar diversos **canales de comunicación internos** para difundir las vacantes, como correos electrónicos, la red social interna de la empresa o mensajes directos en plataformas como Slack o Teams, entre otros.

Otra estrategia es fomentar a **becarias/os y practicantes**, ya que promover a estas/os profesionales no solo implica reconocimiento laboral, sino que también nos brinda acceso a una perspectiva fresca y actualizada de los procesos que se están llevando a cabo. Por último, podemos considerar la **recontratación de colaboradoras/es**, siempre y cuando la relación laboral se haya interrumpido debido a circunstancias ajenas al desempeño.



Reclutamiento externo

A diferencia del reclutamiento interno, en el externo las organizaciones buscan llenar una vacante utilizando recursos y candidatas/os que no forman parte de la empresa. En palabras simples, el reclutamiento externo implica buscar talento fuera de la organización en lugar de recurrir a candidatas/os internas/os.

¿Qué medios tenemos para identificar a un/a candidato/a externo/a?

Tenemos muchos métodos para poder reclutar candidatas/os externas/os. Una de las primeras formas es a través de la **publicación de ofertas de trabajo, tanto en portales de búsqueda de empleo** (Trabajando.com, Chiletrabajos, Laborum, Indeed entre otras) como en **redes sociales** más orientadas (LinkedIn) y no tan orientadas (Facebook, Tik Tok, Instagram o X) al uso empresarial, o bien, como en el mismo **sitio web de la empresa**.

Por otro lado, podemos incluir también los **eventos y ferias de empleo**, en donde las empresas presentan sus ofertas y contactan con candidatas/os en encuentros presenciales o virtuales. Esto permite la interacción directa e inmediata con posibles candidatas/os.

Si como empresa no queremos llevar el proceso directamente nosotros, podemos utilizar **servicios de consultoras** especializadas en la búsqueda y selección de candidatas/os (Como WHO&Co. por ejemplo, guiño guiño).

Otro método utilizado son las **referencias externas**, en donde las recomendaciones de las hacen candidatas/os o las/los mismas/os colaboradoras/es de la empresa. Solo para que te hagas una idea, según un estudio de LinkedIn, el **48% de las empresas considera las referencias de sus colaboradoras/es** como una de las **fuentes más relevantes para encontrar candidatas/os**.

Por último, nos encontramos con el **reclutamiento universitario**, en donde las empresas captan, seleccionan y contratan a candidatas/os de nivel de entrada que provienen de instituciones de educación superior como universidades o institutos. Esto permite poder acceder a un gran grupo de candidatas/os con potencial, formación y habilidades específicas, y crear una cartera de talentos para el futuro (mantén este concepto en mente porque lo abordaremos en breve)

Debes tener en cuenta que estas opciones no son excluyentes, pudiendo combinar tantos medios como lo requieras.

Buscar talento constantemente

Tal como mencionamos, la **creación de una cartera de talentos** es un concepto importante al momento de reclutar.

Reclutar talento va más allá de simplemente llenar una vacante. Si bien llenar una vacante se enfoca en cubrir una posición disponible con un/a candidato/a calificado/a, reclutar talento implica una estrategia más amplia y proactiva para atraer, identificar y retener a individuos con habilidades y competencias excepcionales que beneficien a la organización a largo plazo.

La diferencia principal radica en el enfoque; **cuando llenamos una vacante nos centramos en encontrar candidatas/os que cumplan con los requisitos específicos de una posición abierta**, siendo el objetivo principal cerrar una “brecha” inmediata en la estructura organizacional. Si bien es crucial mantener la operatividad, este enfoque puede ser reactivo y limitado, ya que estamos concentrándonos en las necesidades inmediatas de la empresa. Pero, **cuando reclutamos talento, el enfoque es más estratégico y a largo plazo, buscando atraer a individuos con habilidades excepcionales**, valores alineados con los de la empresa y potencial para el crecimiento.

Se trata de identificar a personas que no solo cumplen con los requisitos de una vacante específica, sino que también aportan valor agregado a la organización, ya sea en términos de liderazgo, innovación, habilidades únicas, adaptabilidad o potencial para roles futuros.

Una buena forma de **buscar talento** es a través de las **entrevistas proactivas**, en donde se toma la iniciativa de buscar y contactar activamente a candidatas/os antes de que se haya abierto una vacante específica.



En lugar de esperar a que surja una posición vacante, las organizaciones identifican a individuos con habilidades y perfiles deseados y los contactan para explorar oportunidades futuras dentro de la empresa, lo que les permite ir construyendo y manteniendo una "piscina" o banco de talento, de modo que cuando surjan nuevas oportunidades, ya haya profesionales identificados y comprometidos con la posibilidad de unirse a la organización.

Esto no tan solo nos permite estar más preparados frente a futuros cargos que podamos necesitar llenar, sino que también contribuye a que podamos construir una marca empleadora sólida al demostrar un compromiso proactivo con el desarrollo y la gestión del talento.

¿Reclutamiento interno o externo?

Sabemos que en la gestión del talento, la elección entre el reclutamiento interno y externo es una decisión estratégica clave para las organizaciones. Cada enfoque tiene sus propios beneficios y desafíos, y la elección adecuada depende de factores como las necesidades específicas de la empresa, la cultura organizacional y la búsqueda de un equilibrio entre la continuidad interna y la introducción de nuevas perspectivas.

La siguiente tabla presenta de manera concisa los pros y contras asociados con el reclutamiento interno y externo, proporcionando una visión general que puede ayudarte a visualizar mejor estas dos formas de reclutamiento:

Pros

Aspecto	Interno	Externo
Desarrollo y Retención	Fomenta el desarrollo y la retención de empleados.	Introduce nuevas perspectivas y habilidades a la empresa.
Conocimiento	Conocimiento profundo de la cultura y procesos internos.	Aporta experiencias y conocimientos externos.
Adaptación	Menor tiempo de adaptación y familiarización.	Puede evitar el estancamiento y la complacencia.
Cultura Organizacional	Contribuye a mantener y fortalecer la cultura interna.	Enriquece la diversidad cultural y profesional.
Motivación y Moral	Motiva a los empleados al ofrecer oportunidades de avance.	Puede inyectar energía nueva y entusiasmo.

Contras

Aspecto	Interno	Externo
Competencia	Puede limitar la visión de la empresa a la perspectiva interna.	Los candidatos pueden carecer de conocimiento interno crucial.
Diversidad	Puede perpetuar la falta de diversidad existente.	Riesgo de desconexión con la cultura organizacional actual.
Habilidades	Riesgo de estancamiento en el desarrollo de habilidades.	Puede requerir cierto período de adaptación para adquirir habilidades específicas.
Innovación	Menor propensión a la introducción de ideas innovadoras.	Riesgo de falta de comprensión de los procesos internos.
Sucesión	Posibilidad de falta de candidatos adecuados para puestos de liderazgo.	Contratar un líder nuevo puede crear tensiones entre los colaboradores.

Sin embargo, es importante destacar que la elección entre reclutamiento interno y externo no es necesariamente excluyente, y muchas organizaciones adoptan enfoques mixtos para aprovechar lo mejor de ambos mundos en función de sus necesidades y objetivos específicos.



05

**Usemos marketing de
reclutamiento.**

En el dinámico panorama empresarial actual, sumado a la digitalización, el reclutamiento efectivo se ha convertido en un arte estratégico que, como bien mencionamos anteriormente, va más allá de simplemente llenar vacantes. Hoy por hoy, para alcanzar el talento excepcional que transformará y elevará una organización, el **marketing de reclutamiento emerge como una herramienta esencial**. En consecuencia, aquellas empresas que destaquen y logren obtener mayores resultados en sus estrategias de reclutamiento serán aquellas que estén bien posicionadas y comuniquen de manera transparente sus valores y su cultura organizacional.

Volvamos a nuestro ejemplo de pesca de salmones. Por si se te olvidaba en dónde nos habíamos quedado, estábamos decidiendo en qué lugar íbamos a pescar nuestros salmones. Estuvimos discutiendo y creemos que la mejor opción es el río, esperemos que tú también estés de acuerdo con ello.

Así, nos alistamos para una jornada de pesca, llevando con nosotros todo lo necesario para poder atraer a la mayor cantidad de salmones.

En el ámbito del reclutamiento, el marketing de reclutamiento puede compararse con las estrategias o tácticas que utilizaremos para capturar dichos salmones, identificando “el río” como el mercado laboral al que vamos a dirigirnos.

Estas tácticas de marketing que implementaremos para la atracción de talento, tanto convencionales como digitales, **deben tener como propósito el poder atraer, cautivar y retener**, puesto que el objetivo concreto es convencer a las/os profesionales de que nuestra organización es un lugar ideal para trabajar. Se trata de promover la marca empleadora, destacar la cultura organizacional y las oportunidades de desarrollo, creando una presencia activa en el mercado laboral.

Lo ideal es implementar y resaltar cosas que sean diversas y realmente valoradas por las/os profesionales, analizando quién es nuestro **“employee persona”** y qué le genera valor.

Teniendo ya una propuesta llamativa, debemos aprender entonces cómo promocionarla para que las/os candidatas/os conozcan sobre ella y quieran postular.

Algunos aspectos clave del marketing de reclutamiento que debes considerar son:

Definir a tu segmento de mercado o colaborador/a ideal: Para lograrlo, te sugerimos reflexionar sobre aspectos tales como años de experiencia, grupo de edad, preferencias e intereses, metas, habilidades, datos demográficos, así como la industria y el sector pertinentes.

Construir una Imagen Empleadora Impactante: Desarrollar y comunicar una identidad empresarial que destaque los valores, la cultura y las oportunidades profesionales va más allá de simplemente enumerar beneficios y salarios. Se trata de revelar la esencia única que hace que tu organización sea especial y atractiva para quienes desean formar parte de ella.

Definir a tu segmento de mercado o colaborador/a ideal: Para lograrlo, te sugerimos reflexionar sobre aspectos tales como años de experiencia, grupo de edad, preferencias e intereses, metas, habilidades, datos demográficos, así como la industria y el sector pertinentes.

Presencia Dinámica en Redes Sociales: Las redes sociales son una herramienta poderosa para llegar a talentos tanto activos como pasivos. El uso estratégico de plataformas como LinkedIn, X, Facebook e Instagram, te permitirá construir una comunidad en línea vibrante e interactiva.

Contenido Atractivo: Utilizar estrategias de contenido para contar historias cautivadoras sobre la vida y la carrera dentro de la empresa resulta esencial. A través de blogs, videos y testimonios de tus colaboradoras/es, no sólo puedes mostrar la experiencia de trabajar en la empresa, sino que también estarás creando una conexión emocional que resuene con las/os posibles candidatas/os, proporcionándoles una visión realista y atractiva.

Publicidad Dirigida: Utilizar anuncios personalizados en línea con el objetivo de alcanzar audiencias específicas. Este enfoque se centra en la segmentación, permitiendo adaptar los mensajes a distintos grupos demográficos y profesionales. De esta manera, puedes maximizar la relevancia de la publicidad, asegurando que llegue de manera efectiva a aquellos que son más propensos a estar interesados en tu oferta o mensaje promocional.

Participación en Eventos: Presencia dinámica en ferias de empleo, conferencias y eventos de la industria con el objetivo de establecer conexiones y dar a conocer la marca a posibles candidatas y candidatos. Además, incluye la organización de eventos propios, tales como charlas informativas y sesiones de networking, para fomentar un contacto más directo y personalizado con la audiencia. Esta participación activa no solo fortalece la visibilidad de tu empresa en el mercado laboral, sino que también te permitirá crear oportunidades valiosas para el establecimiento de relaciones profesionales.

Proceso de Selección Transparente: Comunicar de manera clara y transparente el proceso de selección, las expectativas y las oportunidades de desarrollo es fundamental. Esta transparencia no solo construye confianza, sino que también atraerá a candidatas/os que compartan tu visión a largo plazo y que estén alineados con los valores de la empresa.

Colaboración Activa con Equipos Internos: Involucrar a todos los niveles, desde el liderazgo hasta los empleados de base, en la promoción de la marca empleadora es clave. Colaboradoras/es comprometidas/os se convierten en valiosas/os embajadoras/es, más aún cuando comparten de manera auténtica su experiencia en la empresa.

Seguimiento de Métricas y utilización de Tecnologías Avanzadas: La utilización de herramientas de análisis para evaluar el rendimiento de las estrategias implementadas y la gestión de las/os candidatas/os permite optimizar los procesos de reclutamiento. Esto garantiza una adaptación dinámica a medida que se buscan formas más efectivas de atraer y retener talento en el mercado laboral.



Los Beneficios Tangibles

A través de un marketing de reclutamiento efectivo, no solo podemos atraer candidatas/os altamente calificadas/os, sino que también podemos **establecer una conexión profunda** con aquellas/os que se alineen perfectamente a la cultura organizacional. La búsqueda de talento se convierte así en un encuentro más significativo y alineado con los valores de la empresa. Además, **una marca empleadora sólida** respaldada por estrategias de marketing bien ejecutadas **no solo capta la atención, sino que también agiliza el proceso de selección y contratación**. La rapidez se convierte en una ventaja clave en la competencia por el talento, asegurando una **contratación rápida y eficiente**.

68% de los Millennials, **54%** de los de la Generación X y **48%** de los Baby Boomers visitan las redes sociales de las compañías para evaluar la marca empleadora. **Por otro lado, 24%** de las/los candidatas/os pertenecientes a la generación Z evita postular a un trabajo que dé una sensación anticuada.



Finalmente, esta conexión excepcional desde el principio tiene el potencial de traducirse en un compromiso a largo plazo por parte de las/os profesionales que, al sentirse parte integral desde el inicio, tienen mayores probabilidades de comprometerse a largo plazo. Así, la retención se fortalece, ya que la primera impresión se convierte en una experiencia laboral duradera y gratificante.

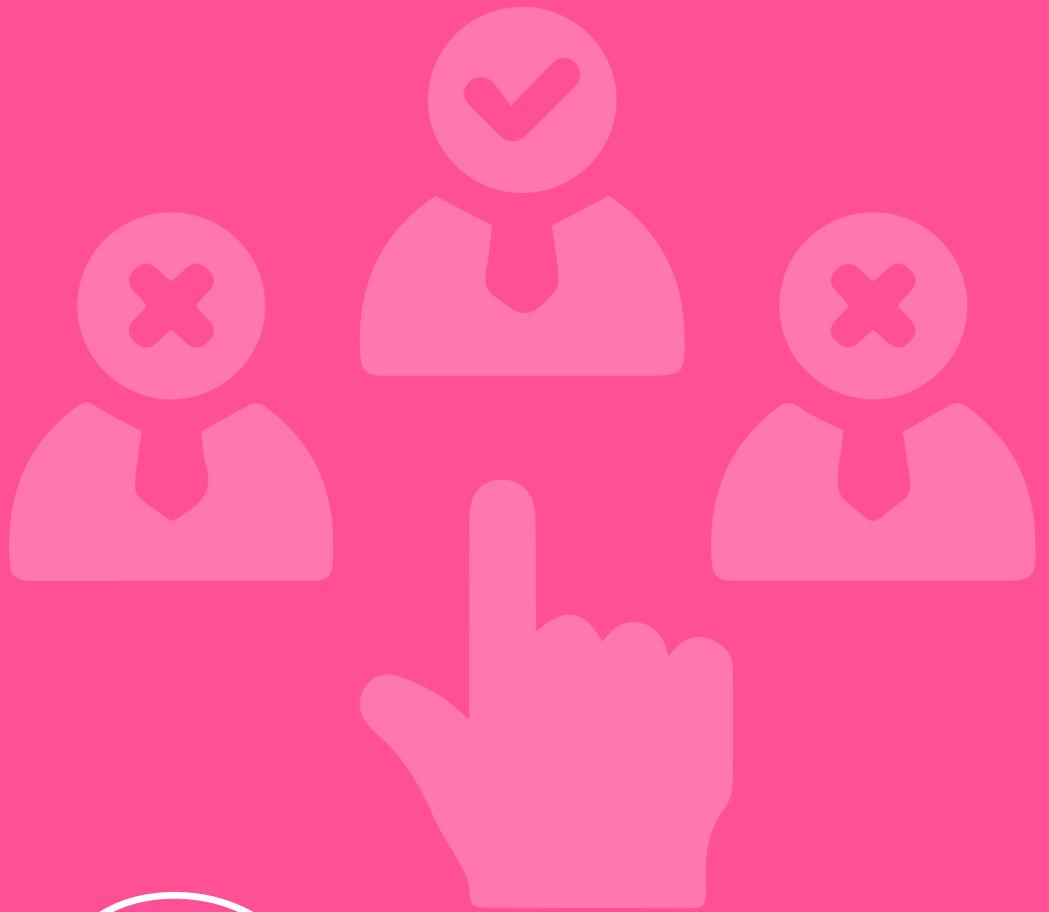
Según estudio de Glassdoor, “invertir activamente” en la marca empleadora puede reducir la rotación de personas en hasta un 28%.

Adicionalmente, es importante destacar que el costo asociado al reclutamiento a través de estrategias de marketing resulta considerablemente más bajo en comparación con la implementación de métodos tradicionales. Este enfoque eficiente no solo optimiza los recursos financieros, sino que también brinda mayores posibilidades de llegar a un público más amplio, como jóvenes y/o audiencias especializadas.



Valentina Inostroza - Jr. Consultant con experiencia profesional en consultoría y headhunting, conocimientos en servicios transitorios, outsourcing y certificada como Gestora de Inclusión laboral en WHO&Co.

¡GRACIAS VALENTINA POR COLABORAR EN LA CREACIÓN DE ESTE CONTENIDO!



06

**Funnel de
reclutamiento:
Preselección de
candidatas/os**

Antes de pasar a la siguiente etapa y de seguir con nuestra analogía de pesca, vamos a introducir un concepto que puede que conozcas; “el **Funnel**”.

Un Funnel o Embudo, en reclutamiento, es un **modelo que representa las distintas etapas por las que pasan las/os candidatas/os**, desde que se muestran interesadas/os en una oportunidad laboral hasta que son contratadas/os. Cada etapa del embudo implica acciones y evaluaciones que permiten a las/os reclutadoras/es filtrar y seleccionar a las/os candidatas/os más adecuadas/os.

Embudo de **RECLUTAMIENTO**



Esta herramienta nos sirve tanto para poder optimizar los procesos de selección como también mejorar el Candidate Journey o Viaje del Candidato de las/os postulantes.

Tal como mencionamos anteriormente, el embudo comienza con la identificación de candidatas/os potenciales y se **va estrechando a medida que se va avanzando en las diversas etapas del proceso**. Dado que esta herramienta nos permite filtrar a las/os candidatas/os, identificando las habilidades y competencias, podemos identificar quiénes podrían “hacer match” con la cultura y los objetivos de la organización.

Fases del Funnel:

1 *Atracción*

- Estrategias de marketing para atraer talento.
- Publicación de ofertas en plataformas online y RRSS.
- Uso de técnicas de Employer Branding o Marca Empleadora para destacar la cultura y los valores de la empresa.

2 *Preselección y Evaluación de Candidatos*

- Uso de sistemas de seguimiento de candidatos (ATS) para gestionar los curriculums de manera eficiente. En el mercado existen diversas herramientas como Workday Recruiting, Greenhouse, BambooHR, Lever, entre otras.
- Aplicación de algoritmos y herramientas de análisis de texto para la preselección automática. Muchas plataformas utilizan IA.

3 *Entrevistas*

- Entrevistas iniciales y técnicas para evaluar habilidades y aptitudes.

4 Test - Assessment

- Utilización de pruebas de habilidades específicas para validar soft skills o habilidades blandas.
- Evaluaciones de personalidad y Match Cultural.
- Evaluación de conocimientos técnicos específicos.

5 Match

- Presentación de ofertas de empleo competitivas.
- Proceso de negociación y firma de contratos electrónicos para agilizar la contratación.

Es fundamental que entendamos la importancia de un Funnel de reclutamiento. Si este se encuentra bien diseñado y ejecutado podremos impulsar el éxito continuo de nuestra organización, en un entorno laboral que cada vez está más dinámico y desafiante. La eficiente identificación de talento no solo mejora la calidad de nuestras contrataciones, sino que también contribuye a la retención de talento al garantizar un ajuste cultural sólido.

La tecnología actual ha simplificado la gestión de este embudo, incorporando herramientas como la Inteligencia Artificial (IA), los Sistemas de Seguimiento de Solicitudes (ATS) y plataformas de video entrevistas en las distintas etapas. Esto ha permitido que podamos agilizar la toma de decisiones, mejorar el recorrido del candidato y enriquecer la experiencia de las/os participantes en cada proceso de selección.



Fernanda Cáceres - Business Analyst con especial foco en prospección comercial y búsquedas de perfiles TI y Comerciales para cargos de mediana y alta gerencia en WHO&Co.

¡GRACIAS FERNANDA POR COLABORAR EN LA CREACIÓN DE ESTE CONTENIDO!



Vamos a lanzar la caña, por primera vez

Estamos en medio de un río, en donde sabemos que hay una población interesante de salmones, los que estamos intentando atrapar para incluir a nuestro gran acuario de exhibición y así poder contar con una nueva especie de peces. Nuestras estrategias ya están definidas y sabiendo en qué partes específicas suelen congregarse, elegimos señuelos que se asemejen a las presas favoritas de los salmones para poder lanzar.

Comenzamos a obtener resultados, pero nuestros primeros peces resultan no ser salmones, sino otras especies que se encuentran también por la zona, por lo que cada vez que sube la caña comenzamos a hacer una primera revisión, devolviendo al agua los peces que no son salmones.

El símil para esta situación en el mundo del reclutamiento y la selección sería **la etapa de preselección**. Esta inicia con la **recepción de solicitudes** de empleo por parte de las/os candidatas/os, a través de portales de empleo, la página web de la empresa o cualquier otro medio de aplicación.

Posteriormente, quienes están encargados de llevar el proceso **examinan los currículums** de las/os candidatas/os, prestando atención a detalles como la experiencia laboral, habilidades, educación y otras cualificaciones. Estos aspectos también funcionan como filtros para identificar y separar a aquellas personas que cumplen con los requisitos básicos del puesto de aquellas que no.

El filtro curricular es muy importante en la etapa de preselección, dado que es una de las primeras evaluaciones que nos permitirá identificar a las/os candidatas/os más adecuadas/os. Este proceso implica una revisión detallada de las habilidades, la experiencia y logros obtenidos, a fin de visualizar si esto calza con lo que estamos buscando. El objetivo principal es refinar la búsqueda, enfocándonos en perfiles alineados con los requisitos del trabajo. Al aplicar criterios específicos, se agiliza la preselección y se concentra en candidatas/os con el potencial para contribuir al éxito del equipo y cumplir los objetivos de la organización.

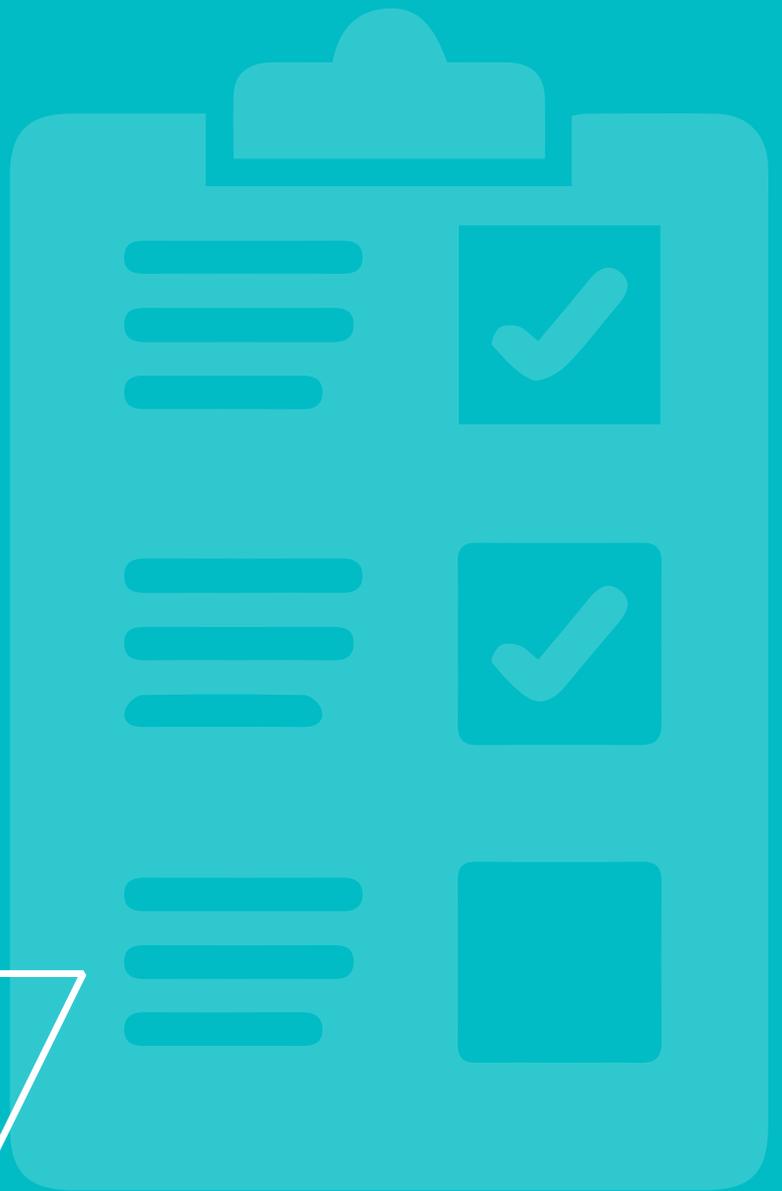
Este filtro inicial garantiza que solo los perfiles más prometedores avancen, optimizando la eficiencia del reclutamiento.



Eduardo Molina - Psicólogo experto en metodologías de investigación cualitativas y cuantitativas - UX Researcher en Talana.

¡GRACIAS EDUARDO POR COLABORAR EN LA CREACIÓN DE ESTE CONTENIDO!

07



**Funnel de
reclutamiento:
Evaluación de las
candidatas/os**

Nuestros primeros salmones

¡Felicidades! Luego de una ardua primera jornada por fin hemos podido pescar nuestros primeros salmones. Pero, antes de siquiera decidir si los llevaremos a nuestro acuario, tendremos que hacerles un par de evaluaciones.

Esto en reclutamiento equivaldría a someter a las/os candidatas/os al proceso de evaluación, a fin de analizar de manera detallada sus habilidades, experiencias y

aptitudes para determinar su idoneidad para el puesto y su alineación con la cultura de la empresa.

Las/os candidatas/os que han sido preseleccionados pueden ser sometidos a preguntas iniciales para evaluar su idoneidad y así poder obtener una primera impresión de su personalidad, motivación y habilidades blandas.



Belén Valenzuela - Psicóloga Organizacional - People Partner en Talana.

¡GRACIAS BELÉN POR COLABORAR EN LA CREACIÓN DE ESTE CONTENIDO!

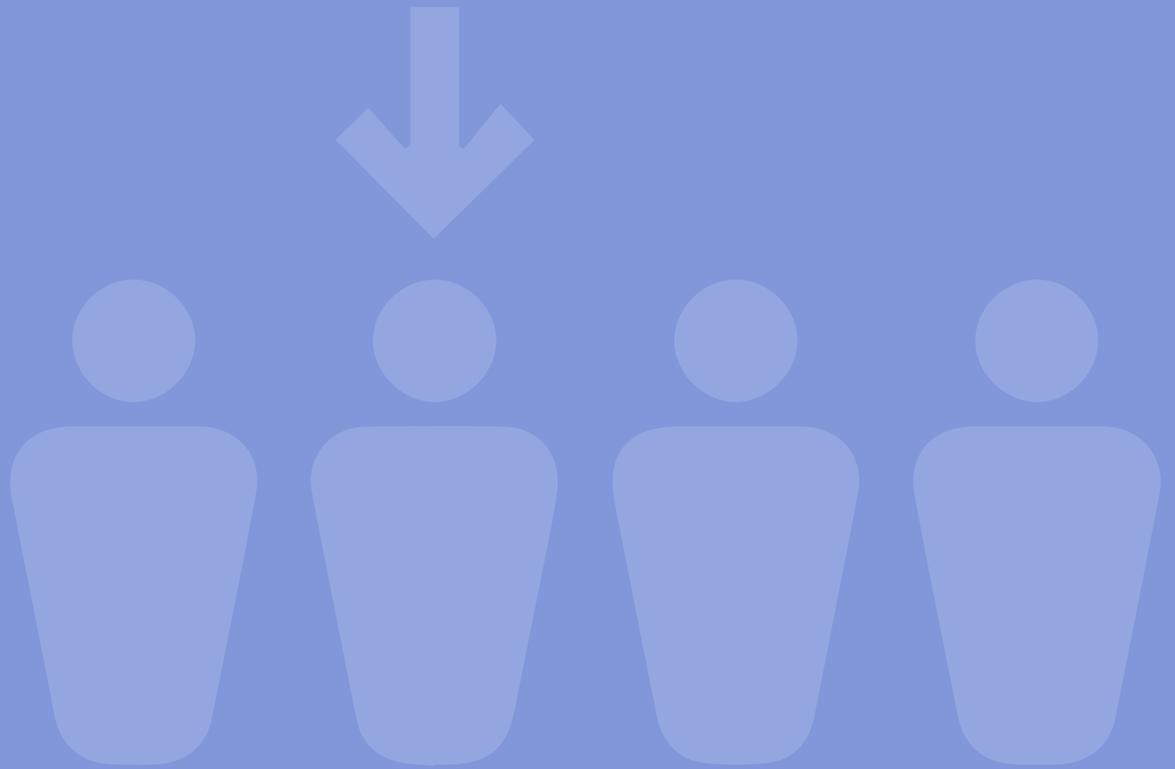
En esta etapa también podemos realizar screenings telefónicos o llamadas preliminares. La idea es que en esta etapa podamos **evaluar el potencial de las/os candidatas/os para avanzar en el proceso**. Además, se busca validar la coherencia entre la información del currículum vitae y lo expresado durante la entrevista telefónica.

En esta etapa se suelen abordar temas como la experiencia laboral, habilidades relevantes, disponibilidad, expectativas salariales y otros aspectos vinculados al empleo en cuestión.



Constanza Inostroza - Ingeniera Comercial - Analista de Selección y Desarrollo Organizacional en Talana.

¡GRACIAS CONSTANZA POR COLABORAR EN LA CREACIÓN DE ESTE CONTENIDO!



08

Funnel de reclutamiento:
Primera selección de
candidatas/os

Este sí, este no

Luego de obtener y examinar de manera general a nuestros primeros salmones, es el momento de decidir cuáles retendremos. Esta situación equivale a determinar qué candidatas/os avanzarán en el proceso, o, en términos más formales, **realizar una primera selección.**

Teniendo esto claro, es hora de entrar en contacto con ellas/os para informarles de la decisión.

Ya sea que lo hagamos por correo electrónico u otro medio, sugerimos siempre **tener una estructura clara para comunicar esta decisión, la cual puede contener los siguientes elementos:**

1

Saludo inicial incluyendo el nombre del/de la candidato/a para hacer la comunicación más personalizada.

2

Mencionar que ha quedado seleccionada/o para una entrevista.

3

Informar detalles como el día, la hora, quién entrevistará, entre otros.

4

Modalidad presencial o virtual.

5

Expresión de agradecimiento por estar participando en el proceso.

6

Despedida.

¿Qué pasa con las/os candidatas/os que no fueron seleccionadas/os? ¿Tenemos que informarles también? Rotundamente sí.

Para comunicar que un/a candidato/a no sigue avanzando en el proceso también debemos tener una estructura, la cual puede contener lo siguiente:

- 1 Saludo inicial incluyendo el nombre del/de la candidato/a para hacer la comunicación más personalizada.
- 2 Expresión de agradecimiento, reconociendo el tiempo y esfuerzo invertidos.
- 3 Mensaje principal, siendo directo pero también mostrando empatía.
- 4 Animar a seguir buscando oportunidades.
- 5 Dejar las puertas abiertas.
- 6 Despedida.
- 7 Información adicional.



Debes saber que **son pocas las empresas que mantienen a sus postulantes informadas/os sobre sus aplicaciones**, ya sea para darles buenas o malas noticias, lo cual muchas veces afecta negativamente la percepción que se tiene de una determinada empresa. Esta falta de comunicación podría ser interpretada como desinterés por parte del/de la empleador/a, disuadiendo a profesionales talentosas/os de considerar futuras oportunidades laborales.

Según un estudio de LinkedIn, **el 94% de las/os candidatas/os quiere recibir feedback después de una entrevista**, pero solo el **41%** lo recibe. Además, **el 83% de las/os candidatas/os dice que una experiencia de postulación negativa puede cambiar su opinión** sobre una empresa que les gustaba, mientras que el 87% dice que una experiencia positiva puede cambiar su opinión sobre una empresa que dudaban.

La comunicación efectiva durante el proceso de selección **implica no solo que informemos a quienes avanzan en las etapas**, sino también ser transparentes y oportunas/os al **notificar a quienes no continúan en el proceso**. Este enfoque contribuye a construir una relación respetuosa y es una muestra de consideración por el tiempo y esfuerzo invertidos.

Además, brindar una retroalimentación constructiva, cuando sea posible, puede ser valioso para el desarrollo profesional de los/as candidatos/as, ayudándonos a **fortalecer la imagen de nuestra empresa** como empleadoras/es comprometidos con la mejora continua. En última instancia, una comunicación abierta y eficiente durante el proceso de selección contribuye a **crear una experiencia positiva, atrayendo talento de calidad**.



09

Implementemos **Candidate Relationship** **Management**

Si alguna vez pensaste que la fórmula mágica para atraer al mejor talento consistía en crear un proceso muy sofisticado y extenso, donde el/la postulante debía jugarse todo por el todo, la respuesta es: depende. ¿De qué? ¿Ese proceso se ajusta a la realidad del perfil de tu postulante ideal?

Ser buenas/os seleccionadoras/es no solo implica encontrar al postulante ideal y sentirnos las/os mejores por 'tener tan buen ojo' y haber hallado 'la aguja en el pajar', sino también ser capaces de crear procesos amigables, cercanos y significativos para quienes postulan. **Se trata de proporcionar la mejor experiencia posible a todas/os las/os postulantes**, como hemos mencionado en capítulos anteriores, incluso a aquellas/os que solo llegaron a fases iniciales.

En esto consiste el **Candidate Relationship Management (CRM)**, una estrategia que hace referencia a la gestión de relaciones con las/os candidatas/os. Este conjunto de prácticas se enfoca en construir y mantener relaciones a largo plazo con las/os profesionales que demuestran interés en trabajar en una determinada empresa, ya sea a través de procesos de reclutamiento activos o simplemente al expresar su interés en la compañía.



A continuación, te dejamos algunos aspectos clave del Candidate Relationship Management que debes tener en consideración:

Compromiso Continuo: El CRM implica un compromiso continuo con los/las candidatos/as a lo largo del tiempo. Esto puede incluir la comunicación regular, la participación en eventos de reclutamiento, la distribución de contenido relevante y la creación de una presencia activa en redes sociales.

Construcción de una Comunidad: Se centra en la construcción de una comunidad de talento que va más allá de las necesidades inmediatas de contratación. Las empresas pueden desarrollar comunidades en línea, organizar eventos o participar en actividades que fomenten la interacción y la participación de las/os candidatas/os.

Almacenamiento de Datos y Seguimiento: Utiliza sistemas de gestión de relaciones con las/os candidatas/os para almacenar información sobre las/os profesionales interesadas/os, sus habilidades, experiencias y preferencias. Esto permite un seguimiento más efectivo y personalizado en el futuro.

Personalización de la Experiencia: Busca personalizar la experiencia de las/os candidatas/os, teniendo en cuenta sus antecedentes, habilidades y aspiraciones profesionales. Esto puede incluir la adaptación de mensajes, ofertas y oportunidades de desarrollo según las características individuales de cada candidata/o.

Feedback Constructivo: Incluye proporcionar feedback constructivo incluso a las/os candidatas/os que no son seleccionadas/os. Este enfoque contribuye a fortalecer la marca empleadora y a mantener una relación positiva con los profesionales.

Gestión Eficiente de las Relaciones: Utiliza tecnologías y herramientas de automatización para gestionar eficientemente las relaciones con las/os candidatas/os. Esto puede incluir sistemas de seguimiento de candidatos (ATS) y plataformas de CRM específicas.

Ciclo de Vida del Candidato: Considera el ciclo de vida completo del/de la candidato/a, desde el primer contacto hasta posiblemente la contratación y más allá. Incluso si un/una candidato/a no es seleccionado en una oportunidad específica, el CRM permite mantener una relación para futuras consideraciones.

Diferenciarse del resto

Si un/a candidato/a aun sin ser seleccionado/a tiene un **recuerdo positivo de su proceso de selección** contigo, **será promotor/a** de tu organización. Ahora la pregunta es: ¿Cómo hacemos que los procesos se diferencien de otros?

Es fundamental que al construir un proceso consideremos las necesidades de nuestra organización (perfil de cargo, descriptor de cargo, cultura organizacional), pero también cómo acercar los procesos a las/os postulantes. Para esto, podemos considerar algunos elementos como: **¿Nuestros procesos son amigables o, al contrario, están creando barreras por su grado de dificultad, su extensión o por el uso poco adecuado de elementos tecnológicos? ¿Estamos utilizando los medios adecuados para comunicarnos? ¿Estamos siendo claras/os con las indicaciones que damos?**

Esto es solo una muestra de preguntas que puedes plantearte a ti mismo/a al momento de generar tu proceso de selección. Sin embargo, las variables a considerar pueden ser múltiples y solo tú puedes hacer la diferencia para que tus procesos sean los mejores.



Camila Bravo - Consultor de Implementación módulo Desarrollo Organizacional y Selección en Talana.

¡GRACIAS CAMILA POR COLABORAR EN LA CREACIÓN DE ESTE CONTENIDO!



10

**Funnel de reclutamiento:
first round - las entrevistas
a las/os candidatas/os**

Cara



a



Cara

Siguiendo la analogía de pesca de salmones, después de haber seleccionado cuidadosamente los salmones que queremos quedarnos, solo podríamos limitarnos a tener que examinarlos más a detalle. Lamentablemente, como los peces no pueden hablar, no podemos hacerles preguntas que nos permitan "conocerlos más a fondo". Sin embargo, esto sí lo podemos hacer con las/os candidatas/os que se encuentran avanzando en un proceso de selección; en eso consisten **las entrevistas**.

Las entrevistas son procesos cruciales que **implican la interacción cara a cara, vía telefónica o por videollamada entre un/a candidato/a y un representante de la empresa empleadora**, generalmente un/a reclutador/a o un/a gerente/a de recursos humanos. El propósito principal de estas instancias es evaluar la idoneidad de los/as candidatos/as para el puesto y determinar si encajan con la cultura de la organización.

Las entrevistas son muy buenas oportunidades para **conocer a los/as candidatos/as más allá** de lo que se puede observar en su currículum, existiendo diferentes tipos que pueden variar en su estructura y contenido. Algunos ejemplos incluyen entrevistas individuales, entrevistas grupales, entrevistas de panel y entrevistas conductuales. Cada tipo de entrevista tiene sus propios objetivos y desafíos específicos

En este capítulo solo nos centraremos en las entrevistas 1 a 1, es decir entre la/el candidata/o y quien esté entrevistando.

Si quien va a entrevistar eres tú, deberás considerar una serie de aspectos clave para llevar a cabo una buena entrevista, a fin de garantizar que el proceso sea efectivo, justo y productivo.

¿En qué formato realizaremos la entrevista?

Antes que nada, tendrás que hacer la elección acerca del formato de la entrevista, el cual es un aspecto clave para asegurar una interacción efectiva entre entrevistador/a y candidato/a. Dependiendo de las circunstancias y las preferencias, existen diferentes formatos que pueden ser considerados:

Presencial

Esta opción implica que ambas partes se encuentren físicamente en el mismo lugar. Es beneficioso para evaluar no solo las respuestas verbales del candidato, sino también su lenguaje corporal y presencia general.

Virtual

La entrevista virtual se lleva a cabo a través de plataformas de videoconferencia. Es una alternativa conveniente, especialmente para candidatas/os que no pueden desplazarse fácilmente o en situaciones donde el trabajo remoto es común.

Telefónica

La entrevista telefónica es una opción clásica que permite evaluar las habilidades de comunicación del/de la candidato/a sin necesidad de un encuentro físico. Es útil en situaciones donde la conexión a internet puede ser un desafío.

Asincrónica

En este formato, el/la candidato/a responde preguntas pregrabadas a través de un sistema en línea. Esto proporciona flexibilidad tanto para la/el entrevistadora/or como para la/el candidata/o, ya que pueden participar en el momento que les resulte más conveniente.

Algunos aspectos a considerar al momento de seleccionar el formato son: la naturaleza del puesto, las circunstancias logísticas y la disposición del/de la candidato/a.

La elección del formato también puede **depender de las etapas del proceso de selección**, ya que algunas fases pueden requerir interacciones más directas, mientras que otras pueden ser realizadas de manera más flexible.

Independientemente de cual sea tu elección, en cuanto a formato para entrevistar, deberás tener en claro que una entrevista se compone de tres momentos clave: **el antes, el durante y el después**.

Por ello, aquí te proporcionamos algunos tips a tener en cuenta para que tu entrevista sea exitosa:

→ Antes de la entrevista

- 1 Si la entrevista va a ser de forma remota (online), vas a asegurarte de que el lugar en el que estés tenga buena conexión, sea cómodo y en lo posible libre de cualquier otra distracción.
- 2 Ten claros los objetivos específicos de esta, es decir, ¿Qué esperas lograr con esta entrevista? ¿Qué habilidades, experiencias, o cualidades estás buscando?
- 3 Revisa detenidamente el currículum del/de la candidato/a y cualquier otra información relevante. Esto ayudará a que puedas formular las preguntas pertinentes y a comprender mejor a quien está postulando.
- 4 Ten preguntas diseñadas para evaluar las competencias y habilidades necesarias para el puesto. Las más efectivas son las preguntas conductuales, que piden ejemplos específicos de experiencias laborales pasadas. También te ayudará muchísimo realizar preguntas abiertas, ya que estas dan pie a respuestas mucho más detalladas y reflexivas. Otras preguntas relevantes que puedes hacer son preguntas que evalúen la capacidad del/de la candidato/a para adaptarse a situaciones cambiantes y aprender de nuevas experiencias, así como también preguntas sobre la cultura empresarial para saber qué tan compatible podría ser con la empresa.

→ Durante de la entrevista

- 1 Establece un entorno positivo. Esto comienza cuando saludas al/a la candidato/a. Estas pequeñas pero importantes acciones ayudan a que las/os candidatos/as se sientan menos nerviosas/os y puedan rendir una mejor entrevista.
- 2 Evita hacer preguntas relacionadas con las circunstancias personales del/ de la candidato/a, como su estado civil, la presencia de pareja, la existencia de hijos, sus edades o planes familiares, así como cualquier otra pregunta similar. Aunque es comprensible que las circunstancias personales puedan tener un impacto en el desempeño laboral, hacer tales preguntas se considera intrusivo y hasta ilegal. Por ejemplo, cuestionar a una mujer sobre sus planes de maternidad podría ser percibido como discriminación de género, ya que esto podría influir negativamente en su selección debido a la posibilidad de bajas por maternidad. La norma general en relación con las preguntas es que deben estar directamente relacionadas con el trabajo. No obstante, en la práctica de la selección de personal, puede surgir la necesidad de explorar ciertas circunstancias personales que puedan afectar al desempeño laboral, como en trabajos que requieran viajar con frecuencia o tener horarios variables. En estos casos, es importante que le expliques al/ a la candidato/a el propósito y la utilidad de tales preguntas personales y cómo se utilizará la información proporcionada.
- 3 Presta atención atentamente a las respuestas de los/as candidatos/as, permitiendo que terminen antes de responder o hacer la siguiente pregunta, interrumpiendo sólo cuando sea necesario. Paralelamente puedes prestar atención a la comunicación no verbal de quien estamos entrevistando (lenguaje corporal, expresión facial, entonación de la voz, entre otros).
- 4 Brinda un espacio para que el/la candidato/a pueda hacer preguntas.

→ Después de la entrevista

- 1 Proporciona feedback (solo si es que puedes hacerlo de manera inmediata).
- 2 Evalúa al/ a la candidato/a, en términos generales, ya que puede que en un futuro su perfil pueda serte útil.

Si bien el objetivo principal de una entrevista es evaluar el ajuste de los perfiles seleccionados con una vacante en particular, debemos tener en mente que, de la misma manera, cada candidata/o está evaluando su interés de ser parte de nuestra organización y asumir el desafío propuesto. Además, si buscamos atraer talento y potencial, es importante entregar una buena experiencia y un ambiente en el que cada postulante pueda exponer lo mejor de sí mismo como profesional.



Carolina Armstrong - Associate Manager con sólida trayectoria en reclutamiento y selección y expertise como Consultora Senior de Headhunting, con perfil orientado hacia la gestión y procesos de selección 360° en WHO&Co.

¡GRACIAS CAROLINA POR COLABORAR EN LA CREACIÓN DE ESTE CONTENIDO!

Recursos de este capítulo

Preguntas para hacer en una entrevista

Preguntas con las que puedes identificar el tipo de personalidad

- ▶ **Si pudieras tener una cena con tres personajes históricos, vivos o ficticios, ¿a quiénes elegirías y por qué?**

CON ESTA PREGUNTA PUEDES REVELAR LAS PREFERENCIAS DEL/DE LA CANDIDATO/A EN CUANTO A MODELOS A SEGUIR Y SUS INTERESES PERSONALES.

- ▶ **Imagina que eres una/un superheroína/héroe con un poder único. ¿Cuál sería tu poder y cómo lo utilizarías en el ámbito laboral?**

CON ESTA PREGUNTA PUEDES EXPLORAR LA CREATIVIDAD Y CÓMO EL/LA CANDIDATO/A PODRÍA APLICAR SUS HABILIDADES IMAGINATIVAS EN UN ENTORNO PROFESIONAL

- ▶ **Si tuvieras que describirte como un animal, ¿cuál sería y por qué te identificas con él?**

LA ELECCIÓN DEL ANIMAL PUEDE OFRECERTE INSIGHTS SOBRE LA AUTOIMAGEN DEL/DE LA CANDIDATO/A Y CÓMO SE VE EN TÉRMINOS DE CARACTERÍSTICAS Y COMPORTAMIENTOS.

- ▶ **Si fueras un libro, ¿cuál sería tu título y de qué trataría?**

LA ELECCIÓN DEL TÍTULO Y TEMA DEL LIBRO PUEDE AYUDARTE A REVELAR ASPECTOS DE LA PERSONALIDAD DEL/DE LA CANDIDATO/A, ASÍ COMO SUS INTERESES, ASPIRACIONES Y LA FORMA EN QUE SE PERCIBE A SÍ MISMO/A.

Preguntas con las que puedes conocer su experiencia laboral

- ▶ **¿Cuéntame sobre tu experiencia laboral más reciente y tus responsabilidades clave en ese puesto?**

ESTA PREGUNTA TE PUEDE PROPORCIONAR UNA VISIÓN DETALLADA DE LAS RESPONSABILIDADES ANTERIORES DEL/DE LA CANDIDATO/A Y SU EXPERIENCIA MÁS RECIENTE.

- ▶ **¿Cómo has manejado situaciones desafiantes o conflictivas en roles anteriores?**

CON ESTA PREGUNTA PUEDES CONOCER LA CAPACIDAD DEL/DE LA CANDIDATO/A PARA ABORDAR DESAFÍOS Y SU ESTILO DE GESTIÓN EN SITUACIONES DIFÍCILES.

- ▶ **¿Puedes proporcionar un ejemplo específico de un proyecto o logro destacado en tu carrera laboral?**

SOLICITAR EJEMPLOS CONCRETOS TE PUEDE AYUDAR A ENTENDER MEJOR LOS LOGROS DEL/DE LA CANDIDATO/A Y CÓMO APLICÓ SUS HABILIDADES EN SITUACIONES PRÁCTICAS.

- ▶ **¿Qué te llevó a cambiar de empleador en el pasado y cómo abordaste la transición?**

ESTA PREGUNTA PUEDE PROPORCIONARTE INSIGHTS SOBRE LA MOTIVACIÓN QUE TUVO PARA CAMBIAR DE TRABAJO Y CÓMO A NIVELES GENERALES EL/LA CANDIDATO/A MANEJA LAS TRANSICIONES PROFESIONALES.

Preguntas con las que puedes conocer acerca de sus habilidades y competencias

- ▶ **¿Puedes proporcionar ejemplos específicos de situaciones en las que hayas aplicado tus habilidades de resolución de problemas en el trabajo?**

ESTA PREGUNTA PODRÍA AYUDARTE A EVALUAR LA CAPACIDAD DEL/DE LA CANDIDATO/A PARA ABORDAR DESAFÍOS Y ENCONTRAR SOLUCIONES PRÁCTICAS EN EL ENTORNO LABORAL.

- ▶ **¿Cómo te organizas y priorizas tu trabajo para cumplir con los plazos fijados?**

EXPLORAR LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL TIEMPO DEL/DE LA CANDIDATO/A PUEDE OFRECERTE INSIGHTS SOBRE SUS HABILIDADES PARA MANEJAR TAREAS Y CUMPLIR CON PLAZOS.

- ▶ **¿Cuál es tu enfoque para trabajar en colaboración con colegas y equipos interdisciplinarios?**

EXPLORAR LA COLABORACIÓN TE PUEDE AYUDAR A ENTENDER CÓMO EL/LA CANDIDATO/A SE INTEGRA Y CONTRIBUYE EN UN ENTORNO DE TRABAJO COLABORATIVO.

- ▶ **¿Cómo te mantienes al día con el desarrollo de nuevas habilidades relevantes para tu campo?**

PREGUNTAR SOBRE EL APRENDIZAJE CONTINUO Y EL DESARROLLO DE HABILIDADES TE PUEDE OFRECER INSIGHTS SOBRE LA PROACTIVIDAD Y EL COMPROMISO DEL CANDIDATO CON SU CRECIMIENTO PROFESIONAL.

Ejemplo de estructura para la realización de una entrevista

Introducción

- Bienvenida y presentación del/de la entrevistador/a.
- Breve descripción del propósito de la entrevista y la importancia de conocer al/ a la candidato/a.

Sección 1

- Conociendo al/ a la candidato/a; preguntas introductorias para establecer un ambiente relajado.

Ejemplo: "Háblame un poco sobre ti y tu trayectoria profesional hasta ahora."

Ejemplo: "¿Qué te motivó a aplicar para este puesto en particular?"

Sección 2

- Experiencia Laboral; exploración detallada de la experiencia laboral del/de la candidato/a.

Ejemplo: "Cuéntame sobre tu rol más reciente y las responsabilidades clave que tenías."

Ejemplo: "¿Cómo manejaste situaciones desafiantes en roles anteriores?"

Sección 3

- Competencias y Habilidades; evaluación de las habilidades y competencias del/de la candidato/a.

Ejemplo: "Háblame de un proyecto o logro destacado en tu carrera y cómo contribuiste al éxito."

Ejemplo: "¿Cómo aplicas tus habilidades de resolución de problemas en el entorno laboral?"

Sección 4

-Adaptabilidad y Colaboración; evaluación de la capacidad del/de la candidato/a para adaptarse y trabajar en equipo.

Ejemplo: "*¿Cómo te organizas y priorizas el trabajo para cumplir con plazos ajustados?*"

Ejemplo: "*¿Cómo te mantienes al día con el desarrollo de nuevas habilidades relevantes para tu campo?*"

Sección 5

-Cierre y Preguntas; resumen de la entrevista y oportunidad para preguntas del/de la candidato/a.

Ejemplo: "*¿Hay algo más que te gustaría compartir sobre tu experiencia o habilidades?*"

Ejemplo: "*¿Tienes alguna pregunta para nosotros?*"

Cierre

-Agradecimiento por su tiempo y explicación de los próximos pasos del proceso de selección.





11

**Funnel de reclutamiento:
test - assessment**

Evaluemos más a fondo nuestra captura

En la etapa anterior, habíamos quedado en que, dado que no podíamos realizar entrevistas a los salmones que pescamos, nuestra única opción era someterlos a más pruebas para determinar su idoneidad. En la pesca, se llevan a cabo pruebas biométricas para evaluar aspectos como el tamaño, peso y frescura del pez. De manera análoga, en el reclutamiento, se emplean los denominados tests-assessments, que no son otra cosa más que **pruebas especializadas diseñadas para medir habilidades, conocimientos y características** específicas de las/os candidatas/os.

Estas herramientas proporcionan datos objetivos **que complementan la información** obtenida durante las entrevistas, permitiendo así una evaluación más completa y precisa de la idoneidad de cada candidato/a para el puesto.

Algunas de las pruebas que se realizan son:

Pruebas psicométricas

Que son herramientas que miden aspectos como la inteligencia, habilidades o la personalidad, con el objetivo de proporcionar evaluaciones estandarizadas y fiables.

Test de personalidad

que son test que buscan resolver la interrogante de si el/la candidato/a encaja con la cultura organizacional o en qué lugar de la empresa encajaría mejor.

Algunos test recomendados son:

- + DISC
- + De Claver
- + MMPI

Prueba de conocimiento

Las que son evaluaciones para medir la comprensión y habilidades de una persona en una materia específica y la capacidad de aplicarlas. Estas deben desarrollarse centrándose en el perfil buscado. Por ello, se llevan a cabo pruebas que evalúan el dominio de herramientas informáticas, idioma y la capacidad de resolver casos específicos.

Dinámica grupal

Que son actividades que permiten evaluar las habilidades sociales y profesionales en un entorno de grupo y cuyo objetivo es observar la comunicación, colaboración y resolución de problemas y otras habilidades clave. Para esto, se pueden realizar dinámicas como:

- + **Simulaciones o juego de roles**
- + **Estudio de casos**
- + **Tormenta de ideas en grupo**
- + **Debate grupal**

Pruebas psicotécnicas

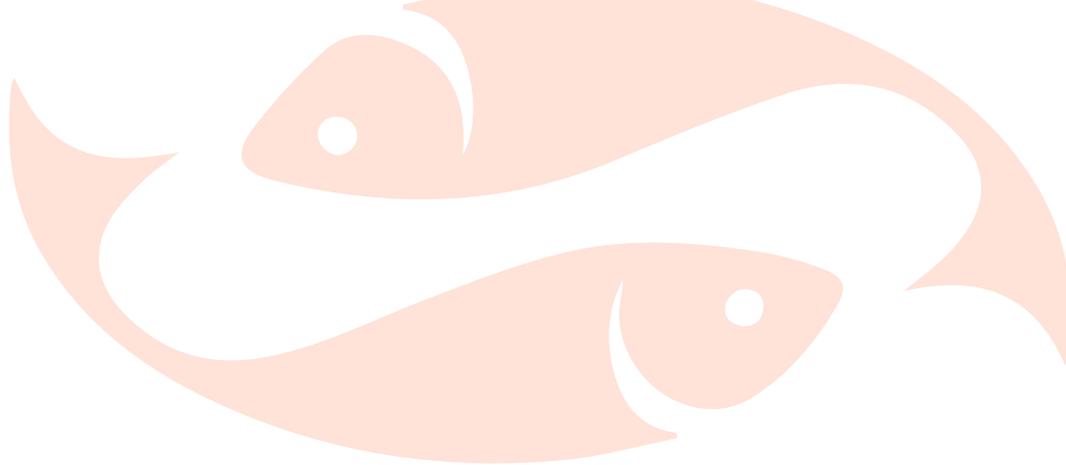
Cuyo propósito es evaluar la capacidad del/de la candidato/a en relación con su experiencia para desempeñar la labor. Por lo tanto, las preguntas se centran en el puesto, abarcando pruebas de aptitud verbal, así como de atención y retención.

Lo ideal es que de esta lista que te hemos proporcionado puedas escoger más de un test a realizar. Lo anterior tampoco significa que vayas a realizar todas las pruebas aquí mencionadas. Recuerda lo que hablamos en capítulos anteriores acerca de la [agilidad en los procesos y el Candidate Journey](#). Si aplicas muchas pruebas, lo más probable es que se prolongue innecesariamente el proceso de selección, afectando la experiencia de quienes se encuentran postulando y disminuyendo la eficiencia del reclutamiento. Enfócate en pruebas específicas y relevantes que brinden información valiosa para tomar decisiones informadas.



12

**Funnel de reclutamiento:
Second round - Evaluando
al perfect fit**



Los salmones perfectos

A partir de este capítulo comenzamos a adentrarnos en las etapas finales del proceso de reclutamiento y selección. Estamos muy cerca de poder llevarnos a los salmones que queremos a nuestro acuario.

Buscar al “perfect fit” en reclutamiento se asemeja a encontrar a los salmones que cumplan con ciertos criterios. En este contexto, **“perfect fit” se refiere a la búsqueda del/de la candidato/a ideal que se adapte de manera óptima a los requisitos y la cultura de la empresa.** Un/a reclutador/a aspira a encontrar al/a candidato/a que posea las habilidades, la experiencia y los atributos personales que mejor se alineen con las necesidades de la organización.

Este proceso implica una **evaluación minuciosa de las habilidades técnicas y blandas** del/de la candidato/a, así como su capacidad para integrarse en el equipo y contribuir al éxito de la empresa, considerando aspectos tales como: la experiencia laboral, los logros pasados y la personalidad del/de la candidato/a.

La búsqueda del “perfect fit” en reclutamiento no solo se centra en encontrar a alguien con las habilidades adecuadas, sino también en **identificar a aquellos individuos cuyos valores y principios se alineen con la cultura de la empresa.** En última instancia, el objetivo es encontrar un/a candidato/a que no solo sea cualificado/a para el puesto, sino que también encaje de manera armoniosa en el entorno laboral, promoviendo así una integración exitosa y una relación duradera.

Utilicemos la Selección por Competencias

Si buscamos una evaluación integral de las/os candidatas/os, la selección por competencias se destaca. Este enfoque **permite evaluar habilidades técnicas, comportamientos y adecuación cultural, facilitando decisiones más precisas** y alineadas con los requisitos del puesto y la organización. Al definir competencias clave, como trabajo en equipo y adaptabilidad, se garantiza una evaluación justa y objetiva, contribuyendo a la formación de equipos sólidos y a la integración exitosa de nuevos miembros en la empresa.

Dicho enfoque implica la evaluación de:

Habilidades técnicas y conocimientos - HARD SKILLS

Consiste en entrevistas técnicas más detalladas para evaluar las habilidades específicas necesarias para el puesto. Se pueden incluir estudios de caso o problemas prácticos que permitan a las/os candidatas/os demostrar su experiencia.

Características de comportamiento y aptitudes personales - SOFT SKILLS

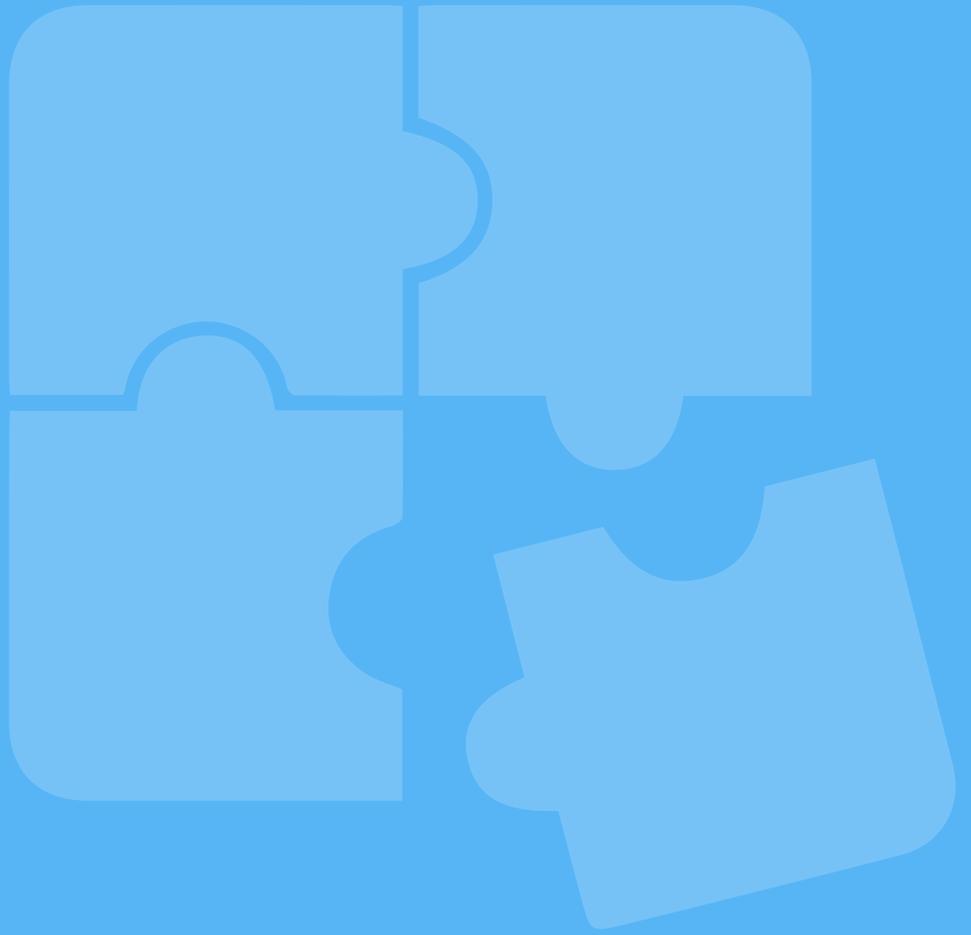
Puede incluir preguntas situacionales que permitan al/a la candidato/a demostrar cómo manejaría conflictos, trabajar en equipo, liderar proyectos, comunicación efectiva, resolución de problemas y toma de decisiones, todo esto alineado a la cultura de la organización.

La evaluación del “fit cultural” durante el proceso de selección es crucial para poder **seleccionar candidatas/os afiliadas/os con los valores y la cultura organizacional**. Este proceso implica ser capaces de identificar rasgos, valores y comportamientos que se integren de manera armoniosa en el entorno laboral.



José Romero - Recruitment Analyst con experiencia en procesos de reclutamiento y selección para cargos de mediana y alta dirección en diferentes rubros del mercado a nivel nacional e internacional en WHO&Co.

¡GRACIAS JOSÉ POR COLABORAR EN LA CREACIÓN DE ESTE CONTENIDO!



13

Funnel de reclutamiento:
Final round - Match



¡Por fin!, Salmones para nuestro acuario!

Hemos llegado al “final round o ronda final”... pero te adelantamos que este no es el último paso.

Luego de una cuidadosa selección, en donde les hemos realizado muchas pruebas a los salmones, por fin decidimos cuáles serán llevados a nuestro acuario.

Podríamos haber elegido solo a uno, pero como nuestra intención es asegurarnos de tener un grupo diverso y robusto, optamos por seleccionar varios salmones que, juntos, podrán aportar distintas cualidades y fortalezas al entorno de nuestro acuario.

En reclutamiento, **el “final round” es la etapa culminante del proceso de selección**, donde las/os candidatas/os destacadas/os, previamente evaluadas/os y entrevistadas/os, son sometidas/os a evaluaciones adicionales para determinar **quiénes son las/os más adecuadas/os para la posición**.

Durante el “final round”, las/os candidatas/os pueden verse enfrentadas/os a entrevistas con altos ejecutivos, participar en simulaciones de trabajo avanzadas o resolución de desafíos específicos relacionados con el puesto. Este proceso busca **garantizar que quienes han sido seleccionadas/os no solo cumplan con los requisitos técnicos, sino que también se destaquen en aspectos clave** que serán cruciales para el éxito del rol y la integración exitosa en la empresa.

Al igual que elegir los salmones para el acuario, la decisión final en reclutamiento implica seleccionar a aquellas/os que no solo cumplan con los criterios establecidos, sino que también, que cuenten con el potencial para poder contribuir significativamente al crecimiento y el éxito continuo de la organización.

La terna

Un proceso clave dentro de esta decisión final es la terna, puesto que dicha nos permite **evaluar a las/os candidatas/os de manera integral**, tomando una decisión informada sobre quién o quiénes (si tenemos más de una vacante disponible) son las/os candidatas/os más adecuadas/os.

Pero, para que un/a candidato/a pueda ser incluido/a en la terna, deberá cumplir con algunas cosas:

- 1- Requisitos del puesto:** La/el candidata/o debe tener las habilidades, conocimiento y experiencia necesarios para desempeñar el puesto de manera exitosa.
- 2- Objetivos de la empresa:** La/el candidata/o debe estar alineada/o con los objetivos de la empresa y sus valores.
- 3- Satisfacción de sus propias expectativas:** La/el candidata/o debe estar satisfecha/o con los términos y condiciones del puesto, como el salario, las condiciones laborales y la ubicación.

Cuando estos parámetros se cumplen, se establece un "Match" (segundo elemento importante a abordar en este capítulo) entre la empresa y la elección del/de la candidato/a más idóneo/a para satisfacer las necesidades y requisitos específicos del puesto y la cultura organizacional.

Esta decisión acerca de que candidatas/os conformarán la terna debe ser tomada por un comité de contratación, conformado por un número impar de personas. Los miembros deben ser personas competentes en el área del puesto vacante, y deben contar con experiencia en la evaluación de candidatas/os.

Para garantizar una terna eficaz te recomendamos:

Definir claramente los parámetros de evaluación, los cuales deben ser claros y concisos para que quienes evalúen puedan calificar a las/os candidatas/os de manera objetiva.

Proveer a los evaluadores de la información necesaria, teniendo acceso a la información relevante de las/os candidatas/os como: Curriculum, cover letter o resumen y resultados de las pruebas.

Realizar entrevistas estructuradas que posibiliten una evaluación uniforme de las/os candidatas/os por parte de quienes evalúan.

Utilizar una herramienta de evaluación para ayudar a quienes evalúan a registrar los resultados de las evaluaciones de manera objetiva.

Offer Letter/ Carta Oferta

Después de que los parámetros fijados y la decisión del comité evaluador haya sido compartida viene la etapa final.

Una vez elegido al/a la candidato/a viene el envío de la Offer Letter o carta oferta, el cual es un **documento de carácter no legal, en donde se espera establecer un compromiso entre la empresa y quien ha sido seleccionada/o**.

Esto da pie muchas veces a que exista una negociación, lo cual puede ser un desafío. Por ello, destacamos la importancia de que entonces puedas plasmar una oferta completa y atractiva para captar el interés del/de la seleccionado/a.

Las cartas ofertas suelen contener:

Datos de la Empresa: Nombre y Dirección de Contacto

Fecha de Emisión

Datos del/de la candidato/a: Nombre completo, puesto ofrecido

Detalles del puesto: Descripción detallada y funciones

Condiciones de trabajo: Tipo de contrato (temporal, indefinido, etc.), régimen de trabajo (tiempo completo, parcial, etc.) y fecha de inicio.

Compensación y beneficios: Salario o remuneración ofrecida, detalles sobre beneficios (seguro médico, vacaciones, bonificaciones, etc.).

Información sobre Relaciones Laborales: Políticas de la empresa, código de conducta, entre otros.

Condiciones Específicas: Cláusulas específicas relacionadas con el trabajo.

Firma y Aceptación: Espacio para la firma del empleador, línea para la firma y aceptación del/de la candidato/a.

Fecha de Aceptación: Línea para que el/la candidato/a indique la fecha de aceptación.

Es importante que la carta de oferta **sea clara, completa y comprensible** para evitar malentendidos y establecer una base sólida para la relación laboral. Además, siempre se debe proporcionar un tiempo razonable para que el/la candidato/a revise y acepte la oferta.

Contraoferta

La contraoferta es una **parte normal del proceso de negociación** en el ámbito laboral y puede ser una **estrategia** utilizada por las/os candidatas/os para asegurarse de obtener condiciones más favorables antes de aceptar la oferta. Por lo general, una contraoferta se realiza de manera profesional y considerada, y puede incluir argumentos respaldados por la experiencia y las expectativas del/de la candidato/a.

¿Qué debemos hacer en caso de una contraoferta?

Primero que todo y, antes que nada, será crucial mantener la calma, pues tal como dijimos anteriormente las contraofertas son una parte común del proceso de contratación.

Algunos pasos que te recomendamos seguir:

Comunicación abierta: Inicia una conversación abierta y honesta con la/el candidata/o. Puedes preguntar sobre los detalles de la contraoferta y las razones detrás de su consideración.

Entender motivaciones: ¿La contraoferta se centra solo en la compensación, o hay otros factores en juego, como desarrollo profesional, beneficios o equilibrio trabajo-vida?

Evaluar la flexibilidad: Determina si hay margen para ajustar la oferta inicial. A veces, incluso pequeños cambios pueden hacer que la contraoferta sea más atractiva.

Consultar con alta dirección: En casos importantes, consulta con la alta dirección para evaluar la viabilidad de realizar ajustes en la oferta.

Manejar plazo: Gestiona los plazos de manera efectiva. Tanto la/el candidata/o como la empresa deben estar al tanto de cualquier límite de tiempo para tomar decisiones

Al manejar las contraofertas de manera proactiva y considerada, se aumentan las posibilidades de que podamos llegar a un acuerdo satisfactorio y establecer una relación laboral positiva con la/el candidata/o.



Claudia Maldonado - Coach y HeadHunter con experiencia en Recursos Humanos, en las áreas de Atracción de Talentos, Desarrollo de Carrera y Gestión de cambio. Experta en el proceso completo de selección, para cargos Directivos, Ejecutivos y Profesionales, con manejo a nivel avanzado de test proyectivos.

¡GRACIAS CLAUDIA POR COLABORAR EN LA CREACIÓN DE ESTE CONTENIDO!



14

Resumen de Reclutamiento

El final de nuestra travesía

Hemos llegado al final de este largo proceso de captura de salmones y aún nos quedan pendientes por hacer, como por ejemplo, un resumen de reclutamiento.

Esto no es más que una recopilación estratégica y analítica de información clave relacionada con todo el proceso de selección de personal. Este documento condensa los aspectos más relevantes, como la calidad de las/os candidatas/os evaluadas/os, el éxito de las estrategias utilizadas, y cualquier otro dato significativo. El objetivo principal del resumen de reclutamiento es proporcionar una visión integral del proceso, destacando los logros, áreas de mejora y lecciones aprendidas. Esta herramienta no solo sirve como registro, sino que también orienta la toma de decisiones futuras y contribuye a la evolución positiva de las prácticas de contratación de la organización.

La información que incorporemos en este resumen desempeña un papel crucial en la mejora continua de la metodología de contratación.

¿Qué elementos debemos considerar?

La naturaleza de los elementos puede variar, ya que se busca recopilar información pertinente.

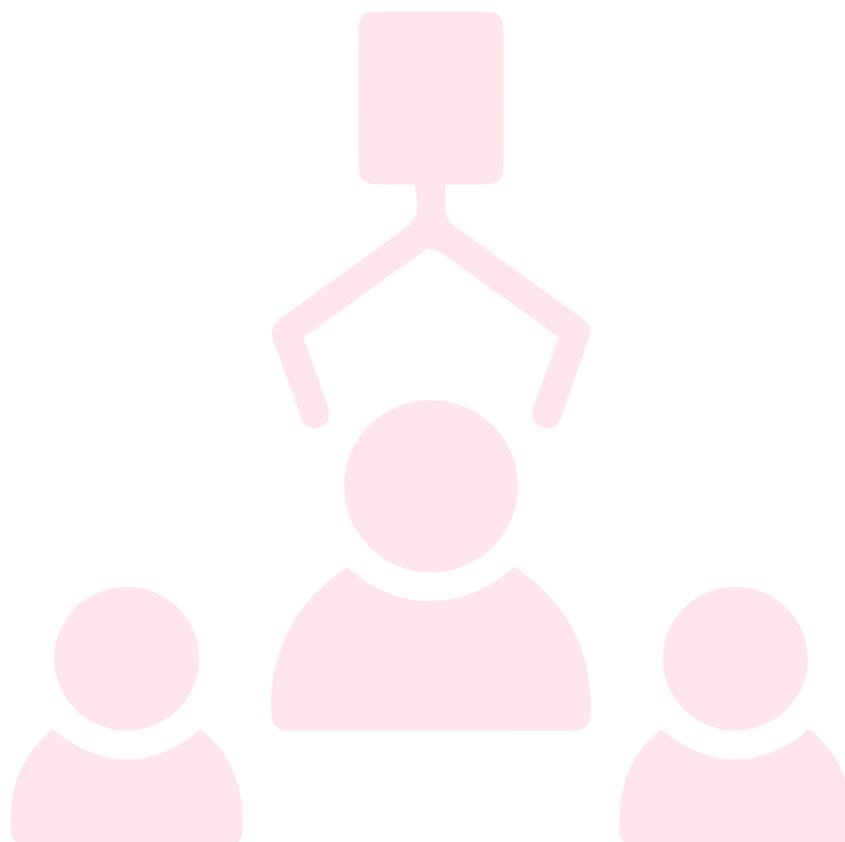
Aun así, te dejamos algunas sugerencias que puedes considerar dentro de tu informe:

Información del/de la seleccionado/a, que incluye datos personales, detalles sobre el salario ofrecido, el puesto a cubrir, el costo total de contratación y la fuente de reclutamiento.

Desglose de las fuentes empleadas, en donde se analizan las fuentes utilizadas durante el proceso, detallando las respuestas obtenidas de cada una y sus respectivos costos.

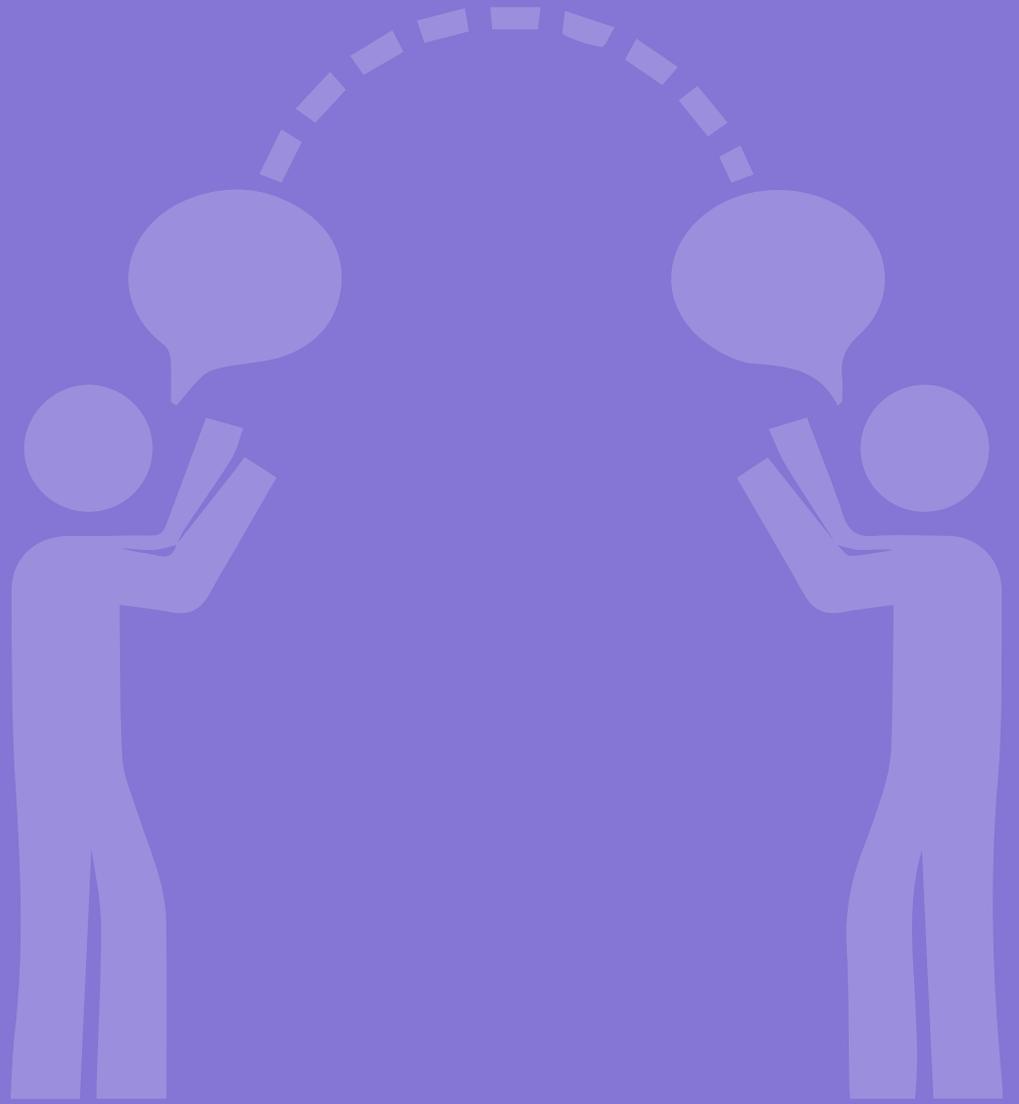
Evaluación de las entrevistas, en donde se proporciona un resumen del número de entrevistas realizadas y sus resultados.

Desempeño en las pruebas, en donde se presenta una revisión detallada del número de pruebas aplicadas, especificando el nombre de cada una, junto con los resultados obtenidos.



Importancia !!

El resumen de reclutamiento desempeña un papel vital al **ofrecer transparencia y rendición de cuentas** dentro de los procesos de contratación. Al proporcionar una documentación detallada y transparente, este facilita la comprensión de las decisiones tomadas, incluyendo quién fue seleccionado/a y los recursos invertidos en el proceso. Además, contribuye a la evaluación del Retorno de la Inversión (ROI) al analizar el rendimiento de cada fuente de reclutamiento en comparación con los resultados obtenidos, permitiendo así una optimización eficiente de los recursos. Asimismo, fomenta el aprendizaje organizacional destacando lecciones aprendidas y buenas prácticas, promoviendo una cultura de mejora continua y adaptación a las cambiantes dinámicas del mercado laboral.



15

**Proceso de
Onboarding**

Preparemos a los Salmones para su Nuevo Hogar



Ha sido un duro camino para llegar hasta aquí, pero lo hemos conseguido; contamos con salmones para nuestro gran acuario de exhibición. Este logro no solo representa la culminación del minucioso proceso de reclutamiento y selección que hemos realizado juntos, sino que también el inicio de una nueva etapa donde cada miembro aportará su singularidad y contribuirá al florecimiento de la organización.

Llevamos nuestros salmones a lo que será su nuevo hogar a partir de ahora, en donde se embarcarán en un importante proceso de adaptación. Esto va a requerir de un trabajo y esfuerzo no tan solo de su parte por acostumbrarse a su nuevo ambiente, sino que también de la nuestra.

Sabemos que los cambios no son fáciles para nadie, y menos cuando se trata de trasladarse a un entorno completamente distinto. Similar a como los salmones necesitan tiempo para aclimatarse a su nuevo entorno acuático, las/os nuevas/os colaboradoras/es necesitan **tiempo y apoyo para familiarizarse con la dinámica laboral, los procedimientos y las expectativas de una empresa.**

En reclutamiento, este proceso se llama Onboarding, en el cual las/os nuevas/os colaboradoras/es son introducidas/os y familiarizadas/os con la empresa, cultura y responsabilidades laborales. En pocas palabras, el onboarding busca integrar al/a la colaborador/a de manera efectiva en la organización.

El Poder Transformador del Onboarding

Sumergirse en el proceso de Onboarding no solo es un paso fundamental, sino **la piedra angular para construir un equipo auténticamente feliz**. Esta etapa se establece como un faro que no solo atrae talento, sino que también filtra a aquellas/os cuya esencia no se afianza con la cultura organizacional.

Este proceso no es simplemente una formalidad, es una iniciación que va más allá de presentar a nuevas/os miembros. Es la oportunidad de **transmitirles no sólo conocimientos, sino también un sentido de pertenencia, valores y propósito**. Al hacerlo, podemos lograr encender la chispa de la motivación en la persona, llevándonos a niveles más altos de productividad y compromiso.

Realizando un Onboarding exitoso

El proceso de onboarding es crucial para asegurar que los nuevos ingresos se integren de manera efectiva y contribuyan al éxito de la organización desde el principio. Aquí hay una guía paso a paso para que puedas realizar un onboarding exitoso:

Antes del Primer Día: Prepárate y Planifica

Recolecta todo el material clave para agilizar el proceso. Si el trabajo es presencial, asegúrate de **crear un espacio cómodo y acogedor**; en el caso de que sea remoto, prepara todas las herramientas necesarias para su ingreso. Por otro lado, **anuncia la llegada del/de la profesional al equipo**, informando sobre la labor que estará desempeñando dentro de la organización y por supuesto, promoviendo una bienvenida efusiva.

En esta etapa también será crucial que puedas **suministrar información detallada** sobre la organización y el rol específico del/de la nuevo/a colaborador/a, dando una visión completa que facilitará una transición suave y una integración efectiva al entorno laboral.

Por último, **diseña un calendario de capacitaciones** que abarque todas las unidades y que pueda brindarle al nuevo ingreso una comprensión integral de cada área. Además, **coordina reuniones**, ya sea presenciales o a través de videollamadas, para fomentar la conexión entre el/la nuevo/a miembro y el equipo existente.

Primer Día: Recibe al nuevo miembro

En el comienzo del proceso, dedica tiempo especial a la recepción del/de la nuevo/a miembro.

En el primer día, **programa una presentación integral** para que el/la recién ingresado/a se sienta genuinamente bienvenido/a y se integre con mayor rapidez al equipo.

También vas a **tomar el papel guía**, destacando áreas clave y facilitando la familiarización con el entorno de trabajo. Al presentar al/a la nuevo/a miembro, deberás proporcionarle información sobre los roles de las personas con las que colaborará estrechamente, compartiendo además con él/ella detalles sobre la dinámica del equipo, ofreciendo una visión general de cómo operan y se comunican entre sí.

Si quieres fomentar la camaradería, puedes **programar una reunión informal**, para brindar un espacio relajado, buscando fortalecer la conexión interpersonal desde el principio.

Si ocupas plataformas digitales para administrar los recursos humanos de la empresa (como Talana, guiño, guiño) la administración de este nuevo ingreso te será mucho más fácil y eficiente.



Seguimiento:

Es importante dejar en claro que este proceso puede **extenderse más allá de los 6 meses**.

La fase de seguimiento en el proceso de onboarding será esencial para garantizar una transición continua y exitosa del/de la nuevo/a miembro en el entorno laboral. Establece reuniones semanales para proporcionar en donde puedas ofrecer feedback constructivo, abordar cualquier inquietud o destacar logros.

Además vas a mantener conversaciones regulares con los líderes para evaluar de cerca el proceso de adaptación del/de la profesional. La cercanía tanto con el nuevo ingreso como con quienes trabajan con él/ella, te ayudarán a evaluar qué tan eficiente y bueno está siendo el programa de onboarding, pudiendo identificar áreas de mejora y realizar ajustes según las necesidades específicas del nuevo ingreso y del equipo.

Durante el proceso de onboarding, es fundamental que las organizaciones brinden una guía clara y apoyo continuo para ayudar a las/os nuevas/os a integrarse sin problemas.

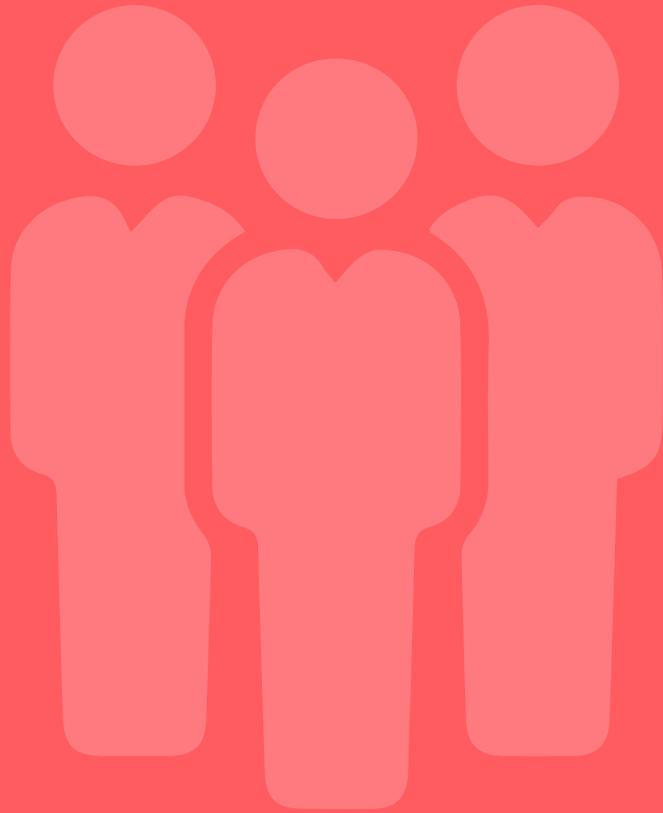
Contexto del onboarding digital

A pesar de que este se lleve a cabo a distancia, es imperativo emprender acciones específicas para consolidar y fortalecer el vínculo del equipo. Asegúrate de incorporar elementos que **fomenten la conexión interpersonal**, como reuniones virtuales informales, presentaciones personales, o incluso actividades de equipo en línea. La humanización del onboarding digital no solo contribuye a un ambiente de trabajo más cálido y colaborativo, sino que también **fortalece la integración** del/de la nuevo/a miembro en el **tejido social de la organización**.



Constanza Mujica - Jr. consultant con experiencia profesional en consultoría y headhunting.

¡GRACIAS CONSTANZA POR COLABORAR EN LA CREACIÓN DE ESTE CONTENIDO!



16

HR Agile



Aclaremos que el término Agile ya no se limita a la industria tecnológica únicamente. La mentalidad ágil ya ha permeado en otras áreas y funciones, desde el desarrollo y fabricación de productos/servicios, o incluso en áreas como marketing. Hoy, los métodos ágiles están **transformando** la forma en que las empresas contratamos, desarrollamos y gestionamos talento.

En un futuro no muy lejano, **muchas tareas realizadas por Recursos Humanos**, como los enfoques tradicionales de contratación, onboarding, coordinación de programas, **quedarán obsoletas**. ¿Pero qué viene después? ¿Cómo encajan las Metodologías Ágiles en este contexto?

HR Agile supone un alejamiento del enfoque y la planificación basados en reglas, en busca de un modelo más simple, más productivo y orientado a resultados.

Con este e-book, no solo pretendemos optimizar tus habilidades de reclutamiento, sino también ofrecer una fuente de inspiración. Esto porque buscamos ayudar a las organizaciones y a las personas a que puedan **inspirarse** con algunos de los profundos cambios que estamos viviendo producto de la digitalización y los desafíos que enfrentan las empresas y las áreas de Personas a su transición hacia HR Agile.

¿Por qué Agile?

En los años 90, cuando las empresas se volvieron menos predecibles y necesitaban desarrollar rápidamente nuevas habilidades, **el enfoque tradicional en el sector de Recursos Humanos comenzó a ser cuestionado, pero no se abandonó.** Hasta ahora.

Hoy en día, la innovación ágil se ha convertido en una necesidad estratégica para la mayoría de las empresas. ¿La razón? Cada día se comprueba más que la incertidumbre extrema será nuestra nueva realidad. Por ello, este es el momento ideal para una transformación más integral, sobre todo después del COVID-19. La mayoría de actividades y tareas rutinarias, concretamente aquellas relacionadas con el departamento de RRHH, tienen una conexión directa con Agile.

Rediseñar RR.HH. - o People&Org. como una disciplina ágil puede **ayudar al área a crear una organización más resiliente** al cambiar el enfoque de imponer controles y estándares, a fortalecer la colaboración y la innovación.

Desafíos para la implementación de agilidad en HR

Dado que HR afecta todos los aspectos de una empresa y a todas/os sus colaboradoras/es, la transformación puede ser incluso más extensa (y compleja) que los cambios en otras áreas.

Los recursos humanos tradicionales se centran en los individuos: sus objetivos, desempeño y necesidades. Pero ahora que tantas empresas están organizando su ámbito de trabajo en proyectos, los sistemas de gestión y el talento se centran cada vez más en los equipos.

Es por esto que las empresas están repensando constantemente sus prácticas de gestión del talento.



Algunas de las cosas que las empresas se encuentran haciendo son:

- 1.- Contar con una visión y valores claros acerca de lo estratégica que es el área de People & Organization.
- 2.- Diseñar una estrategia flexible que cuente con un modelo operacional basado en métricas que permita medir los hitos de aprendizaje de los equipos - como el modelo de OKR, con el objetivo de crear una cultura de mejora continua y transparente.
- 3.- La innovación como eje central para simplificar las actividades estratégicas y gestoras del área de People & Organization y trabajarlas como “producto”.
- 4.- Que los “productos” definidos en el área busquen la optimización constante, incorporando métricas a los procesos y estandarizar.
- 5.- Incluir actividades estratégicas que les permitan pivotar, concientizando a los equipos para crear hábitos de Crear - medir - aprender, identificando pequeñas tareas mejorables, empujando que sean ellos mismos los que se desafíen y cuestionen el “cómo hacemos y para qué lo hacemos”.
- 6.- People first. Tener a las personas en el centro (stakeholders, equipo, candidatos, etc) y fomentar al equipo de People & Organization a tener una mentalidad emprendedora y colaborativa.
- 7.- Desafiar a la organización para incorporar siempre prácticas que fomenten la diversidad, la equidad y la inclusión de diversos grupos.
- 8.- Aplicar el “learning by doing” como decimos en WHO&Co. Aprender haciendo.
- 9.- Digitalizar y automatizar la mayor parte de procesos ejecutables que no aportan la genialidad las/os colaboradoras/es.
- 10.- Feedback como elemento central para enamorarse siempre del problema, no de la solución.



Conzuelo Pi - Managing Partner and Founder con sólida trayectoria en Headhunting, reclutamiento, selección y asesorías en WHO&Co.

¡GRACIAS CONZUELO POR COLABORAR EN LA CREACIÓN DE ESTE CONTENIDO!

Despedida

¡Felicidades, pescador/a de talentos, has llegado al final de este e-book! Esperamos que hayas disfrutado leyendo tanto como nosotros disfrutamos creándolo.

A lo largo de estas páginas, exploramos diversas estrategias y prácticas relacionadas con el reclutamiento y la gestión del talento. Nuestro objetivo ha sido proporcionarte herramientas y conocimientos para que puedas abordar estos procesos de manera efectiva y estratégica.

Recuerda que el mundo del reclutamiento está en constante evolución, y estar al tanto de las últimas tendencias y mejores prácticas te ayudará a mantenerte competitiva/o. La captura del mejor talento es crucial para el éxito de cualquier organización, y esperamos que las ideas compartidas aquí te impulsen hacia el logro de tus objetivos y los de tu organización.

Te deseamos mucho éxito en tus futuros procesos de reclutamiento y gestión del talento.

¡A PESCAR SE HA DICHO, QUE LOS SALMONES ESPERAN POR TI!



María Fernanda Poveda - Jr. Consultant con experiencia en headhunting a nivel LATAM y consultoría para diversas empresas en WHO&Co.

¡GRACIAS MARÍA FERNANDA POR COLABORAR EN LA CREACIÓN DE ESTE CONTENIDO!

Cristián Jiménez - Jr. Consultant con experiencia en consultoría para empresas de distintos rubros y coordinador de marketing en WHO&Co.

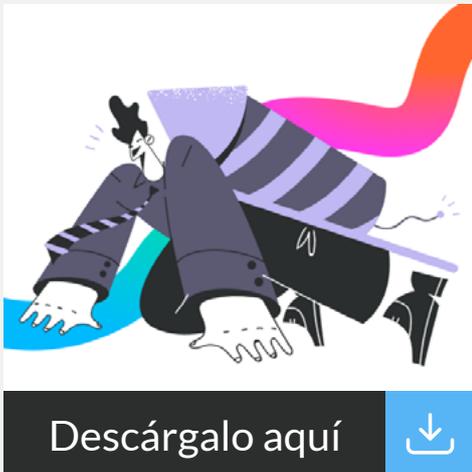
¡GRACIAS CRISTIÁN POR COLABORAR EN LA CREACIÓN DE ESTE CONTENIDO!



¿Te quedaste con ganas de aprender?

Tenemos más e-books para ti ;)

► Liderazgo en tiempos de cambio



¿Necesitas actualizarte en temas de liderazgo? Este e-book es para ti.

La necesidad de saber cómo liderar en un entorno cambiante siempre ha estado presente. Si bien en estos últimos años hemos vivido varios conflictos importantes de salud, economía, política y sociedad, estos realmente han sido factores que vienen a develar una obligación natural del líder...

► A place for Us

La guía más completa del mercado para implementar políticas de HR con perspectiva de género



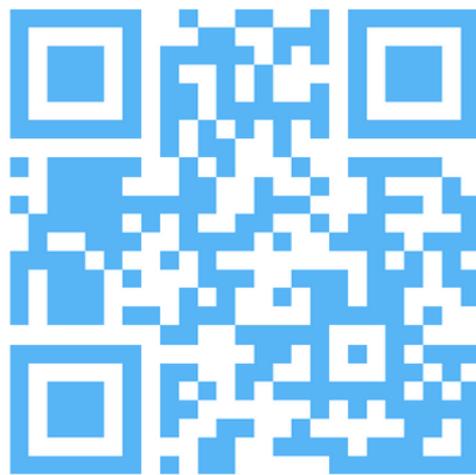
¿Necesitas una guía para comenzar a promover la equidad, igualdad y diversidad dentro de tu empresa con acciones concretas? Este e-book es para ti.

La desigualdad de género se ha presentado de forma transversal y global en nuestra sociedad. Antiguamente se pensaba que las mujeres no estaban capacitadas para hacer ciertas cosas, como por ejemplo votar, administrar sus propios bienes en el matrimonio o participar en las fuerzas armadas...

Este e-book se desarrolló con el objetivo de poder **guiar a las organizaciones** en la implementación de indicadores de gestión que permitan **alcanzar la equidad y eliminar los sesgos en el ámbito laboral.**



Te invitamos a revisar nuestros servicios



 [W H O - C O . C O M](https://www.who-co.com)

 **ESCRÍBENOS**

HOLA@WHO-CO.COM



**WHO
&Co.**

