

Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)

Escuela de Ingeniería

Máster universitario en Diseño de Experiencia de Usuario

Diseño de una herramienta de gestión de procesos de selección de personal bajo una filosofía de diseño centrado en el usuario

Trabajo Fin de Máster

Presentado por: Sánchez Rogel, María Mireya

Director/a: Hassan, Yusef

Ciudad: Madrid
Fecha: 31 de enero de 2017

Resumen

Uno de los mayores retos en Recursos Humanos es la búsqueda y selección de profesionales, ya que las empresas deben contar con el talento necesario para conseguir los resultados y objetivos marcados. El objetivo de este estudio es desarrollar una herramienta que facilite esta labor, eliminando aquellos obstáculos que impiden al profesional responsable de esta función, poner el foco en la búsqueda y evaluación de profesionales. La metodología utilizada se basa en el diseño de experiencia centrado en el usuario, la cual consta de fases iterativas de análisis, diseño y evaluación, teniendo siempre presente al usuario. Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que una herramienta de gestión de procesos de selección de personal debe contar al menos con las siguientes funcionalidades: publicación en múltiples plataformas y cribar en una única interfaz, formularios de inscripción de candidatos sencillos que posibilite la exportación de información del CV o perfil en portales de empleo, y un correo electrónico. Además son imprescindibles funcionalidades que mejoren la comunicación con los candidatos, y por ende la experiencia del candidato. Sin embargo, las herramientas existentes actualmente en el mercado no cubren con la totalidad de estas necesidades.

Palabras Clave: Selección, Herramientas, Recursos Humanos, Diseño de experiencias, DCU.

Abstract

One of the great challenges in Human Resources is the search and selection of professionals. Companies should have the talent they are looking for to achieve the results and objectives that they need. The objective of this study is to develop a tool that facilitates this work. That is, to eliminate the obstacles found when doing research, in order to be able to focus just on the search and evaluation of professionals. The methodology used is based on the user-centered experience design, which consists of iterative phases of analysis, design and evaluation, always keeping in mind the user. The results show that a selection process management tool must have at least the following functionalities: publication in multiple platforms and screening in a single interface, simple candidate registration forms that enable the export of CVs or profile information from job portals, and an e-mail tool that allows and improves communication with candidates. However, the tools currently available in the market do not cover all of these needs.

Keywords: Human Resources, User Experience, UX, tool, recruitment.

Índice

1	Introducción	6
1.1	Motivación personal	10
1.2	Estructura del trabajo	10
2	Contexto y estado del arte.....	12
2.1	Empresas de selección de talento o búsqueda directa de profesionales.....	12
2.2	Gestión de los procesos de selección.....	13
2.3	Herramientas de gestión de procesos de selección o ATS.....	15
2.3.1	LinkedIn.....	15
2.3.2	CV Tools.....	16
2.3.3	E-preselect	17
2.3.4	Cornerstone	18
2.3.5	Talent4jobs	19
3	Objetivos y metodología de trabajo.....	20
3.1	Objetivos concretos de la investigación.....	20
3.2	Objetivos específicos.....	20
3.3	Metodología de trabajo.....	21
3.3.1	Identificación de requisitos.....	21
3.3.2	Entrevista no estructurada con stakeholders.....	21
3.3.3	Entrevista estructurada.....	23
3.3.4	Customer Journey.....	27
3.3.5	Propuesta de diseño.....	28
3.3.6	Evaluación.....	30
4	Desarrollo específico de la contribución.....	36
4.1	Identificación de requisitos.....	36
4.1.1	Hallazgos de las entrevistas con stakeholders	36
4.1.1.1	Entrevistas con creadores de ATS.....	36
4.1.1.2	Entrevistas con Responsable de compañías de gestión de procesos de selección	37

4.1.2	Hallazgos de las entrevistas con usuarios.....	37
4.1.3	Customer Journey.....	43
4.2	Descripción del proceso de diseño.....	44
4.2.1	Sketch.....	44
4.3	Evaluación	60
5	Conclusiones y líneas de trabajo futuras	62
5.1	Resumen de las contribuciones del trabajo.....	62
5.2	Posibles futuras líneas de trabajo.	65

Índice de ilustraciones

Figura 1. Procesos de diseño para sistemas interactivos centrados en el operador humano..	9
Figura 2. Fases de un proceso de búsqueda y selección de personal. Mireya Sánchez Rogel.....	13
Figura 3. Porcentaje de empresas españolas que emplean las diferentes herramientas en sus procesos de selección personal.....	14
Figura 4. Cuadrante Mágico de Gartner de 2015	18
Figura 6. Sketch	44
Figura 7. Sketch (continuación)	45
Figura 8. Modelo de interacción.	46
Figura 9. Arquitectura de la información	47
Figura 10. Modelo 1de la Home	48
Figura 11. Modelo 2 de la Home	49
Figura 12. Modelo 3 de la Home	49
Figura 13. Modelo 4 de la Home	50
Figura 14. Modelo 5 de la Home	50
Figura 15. Pantalla de login.....	52
Figura 17. Visualización de los procesos que un determinado consultor tiene activos.	55
Figura 18. Candidatos inscritos en un proceso.....	56
Figura 19. Incorporar Información sobre la llamada telefónica.....	57
Figura 20. Incorporar información sobre una candidatura en un proceso. Entrevista.....	58
Figura 21. Métricas por consultor.	59

1 Introducción

Actualmente existen múltiples herramientas en el mercado que ayudan en la gestión de los procesos de selección. Alguna de ellas con un gran renombre en el mercado como puede ser E-preselect (software que pertenecía a la compañía infoempleo y recientemente adquirida por infojobs), Kenexa (perteneciente a IBM Smarter Workforce), Taleo (perteneciente a Oracle), Cornerstone (start up americana) y SAP SuccessFactors (SAP) entre otras.

Sin embargo, el problema o disyuntiva con estas herramientas es la escasa posibilidad de personalizarla en base a necesidades específicas. Están diseñadas para departamentos de recurso humano, y específicamente divisiones de selección de talento de grandes o medianas corporaciones, que son las que hasta la fecha han podido asumir el alto coste de sus licencias. Sin embargo, algunas compañías deciden externalizar sus procesos de reclutamiento de personal en consultoras de selección quienes se hacen responsables de buscar el “candidato ideal” según las necesidades que les demandan sus clientes.

Atendiendo a estas compañías de selección, no se encuentra en el mercado ninguna herramienta en cuya oferta comercial se dirijan explícitamente a este colectivo, un colectivo que cabe apuntar que se encuentra en auge. Según la plataforma alemana Experteer¹, en Europa hay más de 10.000 empresas de selección censadas, 291 de las cuales se encuentran en España.

Este tipo de compañías también denominadas executive search, cazatalentos o headhunters tiene un número muy variado de empleados. En alguna ocasiones suelen ser poco más de dos socios, y otras cuentan con plantillas de alrededor de 100 empleados.

Frente a estos datos, el propósito es diseñar una herramienta ad hoc a sus necesidades sin olvidar por supuesto las necesidades de sus candidatos y las necesidades de sus clientes. Para ello, se opta por seguir una filosofía de diseño centrada en la experiencia del usuario. Bajo esta metodología se busca que “el usuario consiga lo que se propone al interactuar con un dispositivo en concreto y obtenga de él un resultado/experiencia acorde a sus necesidades y expectativas, relacionando, de manera eficaz” (Huerta, 2014). Esta filosofía de diseño se nutre de herramientas y conocimientos originarios de otras disciplinas como son la antropología, la sociología, la psicología de la percepción, la semiología, el diseño de información, la usabilidad y el diseño gráfico, entre otras (Huerta, 2014).

¹ <https://www.experteer.es/>

Los precursores del desarrollo de la experiencia de usuario y del diseño tecnológico centrado en el usuario son Donald Norman y Jacob Nielsen, quienes ponen de manifiesto que no se puede diseñar sin contar con los usuarios, pues el coste puede ser muy alto. Donald Norman explica como el diseño centrado en el usuario facilita la vida de las personas:

“Las tareas cotidianas no son difíciles debido a su complejidad inherente. Son difíciles únicamente porque exigen aprender unas relaciones y unas topografías arbitrarias y porque a veces exigen una ejecución muy precisa. Las dificultades pueden evitarse mediante un diseño que haga evidente qué operaciones son necesarias. Un buen diseño explota las limitaciones, de forma que el usuario considera que sólo se puede hacer una cosa: naturalmente, la correcta. El diseñador tiene que comprender y explotar las limitaciones naturales de todos los tipos (...) Un buen diseño puede representar una diferencia positiva en nuestra calidad de vida”. (Norman, 2006, páginas 264-265)

Para llevar a cabo este proceso de diseño se seguirá la norma ISO 9241-210² que describe 6 principios clave:

1. El diseño está basado en el entendimiento explícito de usuarios, actividades y entornos.
2. Los usuarios están involucrados a lo largo del proceso de diseño.
3. El diseño está dirigido y es ajustado por la evaluación centrada en el usuario.
4. El proceso es iterativo.
5. El diseño da respuesta a la experiencia completa del usuario.
6. El equipo de diseño incluye perfiles y perspectivas multidisciplinares.

A continuación se presenta una forma más visual una normativa anterior que refleja fielmente las fases de esta metodología.

² Norma UNE-EN ISO 9241-210:2010. Título español: Ergonomía de la interacción hombre-sistema - Parte 210: Diseño centrado en el operador humano para los sistemas interactivos (ISO 9241-210:2010) (Ratificada por AENOR en diciembre de 2010.)

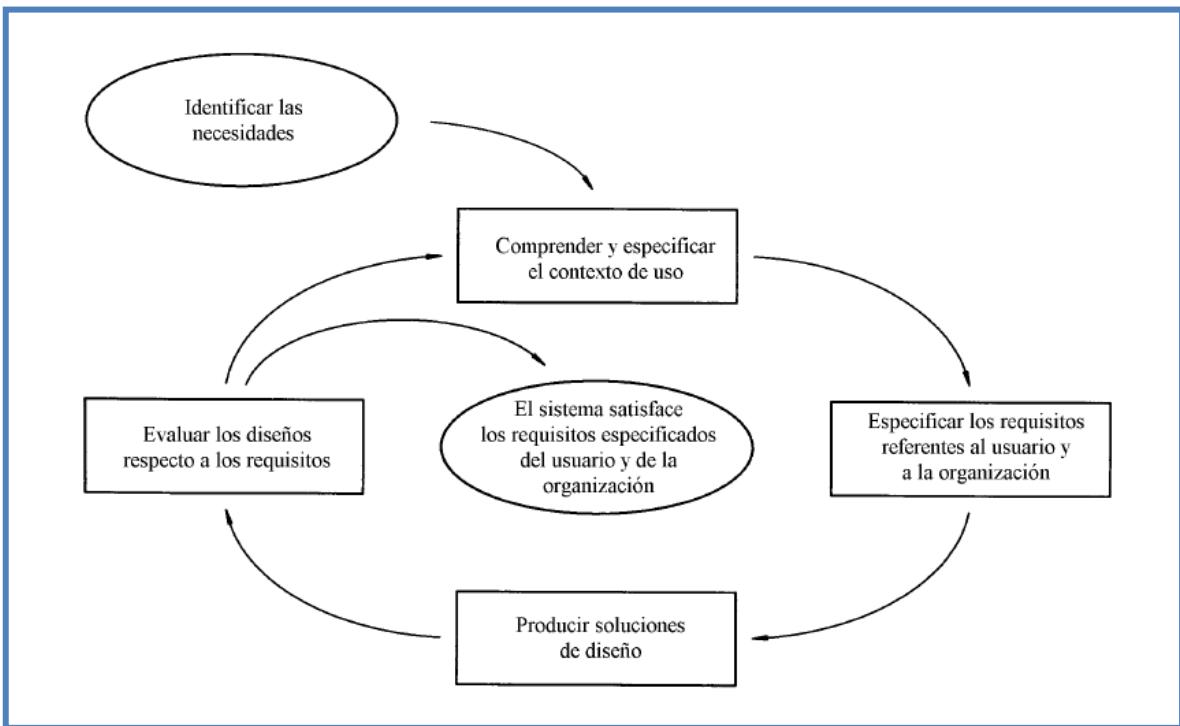


Figura 1. Procesos de diseño para sistemas interactivos centrados en el operador humano.
(ISO 13407:1999).³

En primer lugar, se comienza con un estudio pormenorizado de la bibliografía científica existente en la disciplina del Diseño de Experiencia Centrado en el Usuario, procesos y fases de los recursos humanos y herramientas de gestión de los mismos lo que permitirá conocer los que otros han realizado hasta la fecha. Posteriormente, y para conocer para conocer el contexto de uso se realizarán entrevistas no estructuradas con diferentes stakeholders o personas quienes son afectados o pueden ser afectados por las actividades de una empresa (Freeman, 2010). A continuación, y para entender explícitamente a los usuarios, su actividad y entorno, se utilizarán dos técnicas cualitativas: entrevistas estructuradas y customer journey con diferentes consultores o técnico de selección.

Tras esta primera aproximación para identificar los requisitos y necesidades de los usuarios, se realizará un customer journey o mapa de interacción para resumir toda la información obtenida y conocer con claridad para quién se está diseñando. En paralelo, se realizarán unos primeros prototipos de baja fidelidad para ir definiendo y evaluando la arquitectura y navegación de la interfaz.

³ Fuente:http://webdiis.unizar.es/asignaturas/IPO/wp-content/uploads/2013/02/UNE-EN_ISO_134072000.pdf. Norma UNE-EN ISO 13407:2000

A continuación, y una vez evaluada la arquitectura y navegación de la interfaz, se realizarán nuevos prototipos donde se incorporaran las principales funcionalidad de la herramienta. Estos, se pondrán a pruebas mediante varios test con usuarios, los cuales permitirán comprobar la usabilidad del prototipo. A continuación, y tras obtener el feedback de los usuarios, se incorpora color además de otros aspectos de diseño visual, dando lugar a prototipos de mayor fidelidad que se probarán nuevamente con usuarios. El objetivo final, es que el diseño visual incorporado no perjudique la usabilidad de la interfaz.

1.1 Motivación personal

Tras varias años en recursos humanos, donde he llevado a cabo numerosos proyectos de reclutamiento de perfiles tecnológicos, y durante los últimos años profesionales ligados a la transformación digital de las organizaciones, quiero llevar a cabo el diseño de una herramienta de gestión de recursos humanos que mejore la experiencia del consultor y por ende del candidato y del cliente, que nos ayude a ser más ágiles en lo mismo, que nos facilite el día a día y que nos permite comunicarnos con los candidatos de una forma más eficiente y satisfactoria.

Es por ello que mi objetivo personal y profesional es unir mi conocimiento sobre la disciplina del diseño de experiencia de usuarios y sobre el reclutamiento de profesionales, para dar lugar a una herramienta que mejore la experiencia de los usuarios.

1.2 Estructura del trabajo

La estructura de este trabajo contará de los siguientes capítulos.

- El primer capítulo coincide con la presente introducción.
- El segundo capítulo versará sobre el contexto y el estado del arte. Conocer el contexto en el cual tiene lugar este proyecto y que se ha hecho con anterioridad en el campo, posibilitará el ir más allá aportando una solución a los problemas no concluidos.
- En el tercer capítulo, se abordarán los objetivos concretos de la investigación, además de la descripción de la metodología seguida para alcanzar los objetivos del proyecto. Adicionalmente a conocer la metodología específica, se podrán ir conociendo los primeros hallazgos obtenidos que darán pie al prototipo final.
- En el cuarto capítulo se abordará la contribución del trabajo, es decir, el desarrollo específico de la interfaz de la herramienta en cuestión. Se presentarán los criterios de diseño seguidos para desarrollar los diferentes prototipos, justificando y evaluando las decisiones de diseño tomadas.

- Para finalizar, se contará con un quinto y último capítulo donde se profundizará en las conclusiones y posibles líneas de trabajo futuras que aportarán un valor añadido a este proyecto.

2 Contexto y estado del arte.

2.1 Empresas de selección de talento o búsqueda directa de profesionales.

Las empresas de selección de talento o búsqueda directa de profesionales también son conocidas bajo el nombre de Head Hunting que se traduce al español “como caza cabezas o caza talentos”. En palabras de Mejías (2010) “me defino como una “vieja casamentera”, capaz de dilucidar cuál es el mejor candidato para incorporarlo a su nueva familia”.

El negocio de este tipo de organizaciones no es otro que la búsqueda de profesionales, o en otras palabras, la captación de talento para las organizaciones que lo demandan. Tal y como Goñi Zabala (2012) acuñaba: “El talento aúna el conocimiento basado en el saber por qué y el saber cómo, con la creatividad embebida entre ambos generando la capacidad de decidir y de crear nuevas soluciones frente a situaciones no previstas, irrepetibles e irrepetidas”.

Ante la necesidad de una organización de incorporar en su plantilla un determinado talento, el consultor de selección o Head Hunter sale al mercado a buscar al candidato/a que este necesita. Este tipo de profesional seguramente no estaba en búsqueda activa de empleo, pues probablemente gracias a su excelente desempeño estén valorados y reconocidos. Sin embargo, también es probable que este abierto a escuchar nuevos retos profesionales. Es por ello que parte del reto del consultor, además de identificar a este “talento” es “convencerle” de realizar un cambio de empresa, por lo que es imprescindible llevar a cabo una “venta” del nuevo empleador y del nuevo proyecto.

Es por ellos, que se puede decir que los Head Hunter asumen el rol de intermediario entre dos agentes. Por un lado los candidatos o lo que es lo mismo el talento, y por otro lado, los empleadores, siendo estos no solo los departamentos de RR. HH, sino también áreas de negocio que necesitan reclutar, formar o evaluar capital humano.

A continuación se presenta un resumen de las diferentes etapas de un proceso de búsqueda y selección de profesionales desde la perspectiva de un empresa se selección de personal.

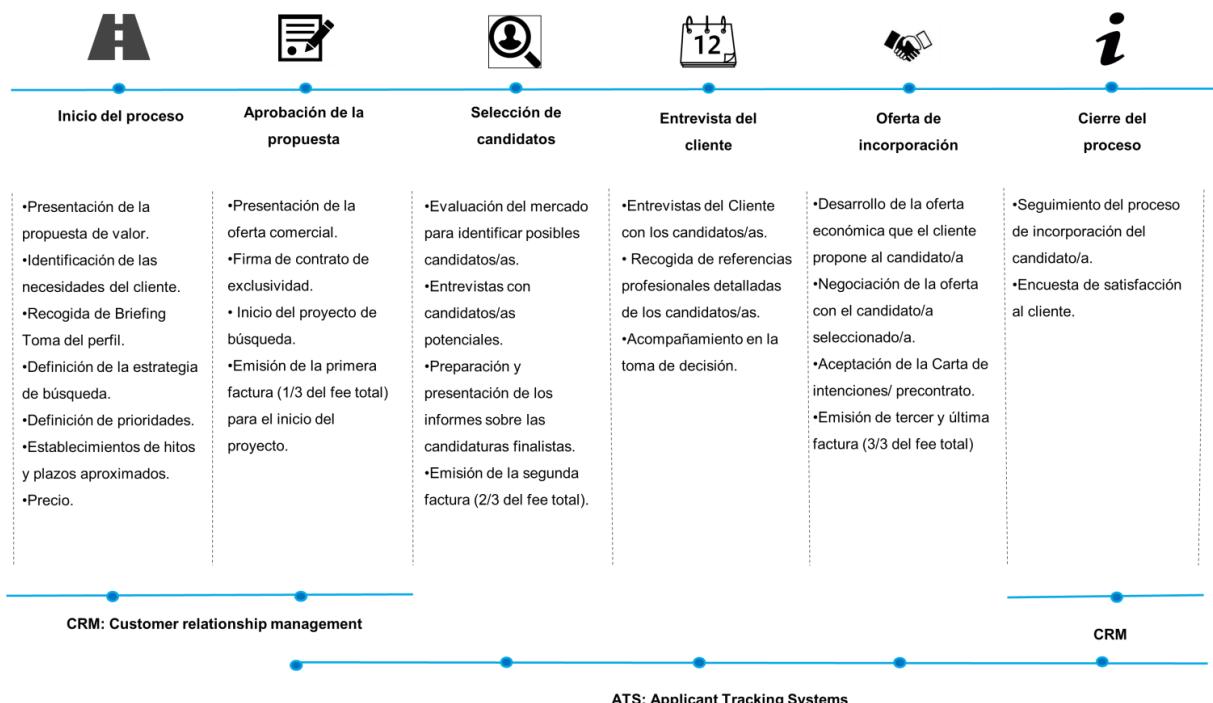


Figura 2. Fases de un proceso de búsqueda y selección de personal. Mireya Sánchez Rogel.

2.2 Gestión de los procesos de selección.

El proceso de selección de personal es un proceso ordenado, que cuenta con una serie de fases, que se dan de forma consecutiva. En primer lugar la fase de reclutamiento, después la fase de selección y, por último, y sólo en algunos casos, se considera la fase de contratación, y/o la de acogida o socialización (Gómez, 2014).

Es decir, las compañías de selección de personal lideran las dos primeras fases: reclutamiento y selección. Sin embargo, y aunque en algunas ocasiones acompañen al cliente en la toma de decisiones y colaboren con ellos en la definición y presentación de la oferta económica, no llevan a cabo la acogida o socialización del nuevo empleado, ya que esta última fase recae bajo la responsabilidad del empleador.

En el año 2015 la Universidad de Santiago de Compostela (España) realizó un estudio sobre los procedimientos de selección de personal en pequeñas y mediana empresas españolas Alonso,P., Moscoso, S. y Cuadrado, D. (2015). Dicho estudio analizó a través de encuestas con 75 empresas el grado de uso de diferentes instrumentos de selección y obtuvo como resultado que los más usados eran el CV, las referencias profesionales y las entrevistas sin estructura. A continuación se presentan algunos de los resultados obtenidos.

	% Empresas
Curriculum	100.0
Referencias	92.0
Entrevista	94.7
Entrevista adaptada a cada candidato (no estructurada)	90.7
Entrevista con el mismo guion para todos los candidatos (convencional estructurada)	48.0
Entrevista conductual o por competencias	52.0
Tests de inteligencia o aptitudes	28.0
Tests y cuestionarios de personalidad	40.0
Pruebas profesionales (tests de muestras de trabajo, tests de conocimientos técnico-profesionales)	52.0
Simulaciones o role playing	20.0
Centro de evaluación (<i>Assessment Center</i>)	8.0
Otros instrumentos (valoraciones de méritos, pruebas de idiomas)	6.7

Figura 3. Porcentaje de empresas españolas que emplean las diferentes herramientas en sus procesos de selección personal.

El currículo es aportado por los candidatos y recoge información sobre ellos mismos: datos personales, formación, conocimiento de idiomas y experiencia profesional. Existen algunos estándares como puede ser el modelo de currículo vitae europeo⁴ pero ciertamente es el candidato quién decide en formato.

Cuando se habla de referencias profesionales, se hace referencia a la solicitud de información relevante sobre el candidato a antiguos empleadores, compañeros, responsables... o cualquier persona que pueda aportar información sobre su desempeño profesional. En esta ocasión, no se cuenta con estándares por lo que la información solicitada o el procedimiento de solicitud, varía mucho de unas empresas a otras e incluso entre consultores de una misma empresa.

La entrevista es el método más utilizado, tanto en su forma estructurada como sin estructura. Esta última, según el resultado obtenido en dicho estudio es la más utilizada. Consiste en una conversación, cuyo contenido y etapas se adapta a cada uno de los candidatos, no siguiendo por tanto un guión definido con anterioridad. Por el contrario, en la entrevista estructurada se cuenta con un guión o pautas previas que se definen con anterioridad.

⁴ servicios.aragon.es/pwac/binario.verBinario.do?idBinario=13844

A parte de estos instrumentos, tanto las empresas de selección de personal como los departamentos de recursos humanos de cualquier compañía, hacen uso de herramientas informáticas que ayudan a estas organizaciones en la gestión de procesos de selección. Estos software de gestión también denominados **ATS (Application Tracking System)** permiten un ahorro de tiempo gracias a la automatización, control y monitorización de ciertas tareas.

2.3 Herramientas de gestión de procesos de selección o ATS.

El abanico de posibilidades ha proliferado mucho durante los últimos años con herramientas que han revolucionado el mercado como es el caso conocido de LinkedIn.

Sin embargo, a excepción de esta, no existe literatura científica sobre las diferentes herramientas presentes en el mercado. Es por ello, que para realizar su análisis, además de analizar la información que aparecen en sus sites, se ha solicitado con cada una ellas un piloto para poder probar sus ventajas y desventajas.

2.3.1 LinkedIn.

Actualmente el reclutamiento en redes sociales o e-recruitment es imprescindible. De hecho, la literatura pone de manifiesto que las redes sociales se han convertido en indispensable para la autopromoción laboral.

“Según el *III Estudio Adecco Profesional de Intermediación Laboral*, en el que se entrevistó a 574 empresas con una notable dispersión sectorial y geográfica, además de realizar una encuesta online dirigida a 8.777 candidatos, se constató que 48,7% de las empresas emplea las Redes Sociales como mecanismo para reclutar candidatos. Asimismo, Internet sigue siendo el medio predilecto para captar mandos, técnicos y empleados (68,8%). Sin embargo, para la selección de directivos se mantiene el uso de las empresas de selección (89%)”. (F. Campos Freire y N. Alonso Ramos, 2015, p.290).

En cuanto a LinkedIn en sí, se ha posicionado como la red de referencia en la búsqueda de empleo, y es la red social por excelencia en España y por tanto, una gran fuente de candidatos y posibles clientes (Costa-Sánchez y Corbacho-Valencia, 2015). Es una vía esencial como método de reclutamiento debido a sus bajos costes, la posibilidad de llegar a los profesionales directamente, sin intermediarios y sin tener que esperar a que se apunten a un anuncio; el disponer de un CV actualizado, y la ventaja de usar un networking (búsqueda de empleo a través de las nuevas tecnologías y las redes sociales), (Blasco, 2012: 58).

LinkedIn es una red social de utilidad a la hora de: construir relación, comprender a los candidatos, elegirlos cuidadosamente, atraerlos a una marca particular, así como escuchar a los clientes (Witzig et al., 2012).

Su uso se ha hecho imprescindible para los consultores y técnicos de selección, pues les ayuda a acceder a un gran número de profesionales. De hecho, la compañía ha desarrollado un servicio específico para este colectivo, LinkedIn Recruiter⁵. Este servicio o licencia es de pago, y permite a las consultoras o compañías que lo contraten publicar ofertas de empleo, ampliar la búsqueda de profesionales más allá de los contactos del consultor, realizar filtros más avanzados como nivel de inglés o años de experiencia, mandar e-mail con independencia de si el profesional forma parte o no de tu red primaria...

Sin embargo, presenta algunas carencias desde el punto de vista del usuario, ya que carece de algunas funciones importantes, como es la posibilidad de exportar los contactos a una base de datos corporativa, o compartir los proyectos con otros miembros del equipo o de la compañía si estos no cuentan también con licencias recruiter.

2.3.2 CV Tools.⁶

Esta es una solución web que apoya en la gestión de los procesos de selección y en la gestión de la cartera de clientes. Es decir, actúa tanto de Applicant Tracking Systems (ATS) como de Customer Relationship Management (CRM). Por tanto, permite a los consultores llevar a cabo la gestión de los procesos de selección, y a los responsables de estos o de la misma conocer el estado actual de los procesos, y llevar un seguimiento de la actividad realizada con sus clientes. Además, esta es una base de datos que actúa como repositorio de candidatos que han participado en algún momento en un proceso de selección con la organización, o que proactivamente han incorporado su currículum a través de la página web de la compañía.

Según su lema, este es un sistema “Fácil, rápido y económico”. Agrupa sus funcionalidades en base a tres conceptos: integración con otros sistemas (portales, redes sociales y mail), usabilidad (según sus palabras es “Fácil de usar, sin apenas formación, intuitivo. Diseñado para ser usado por usuarios normales. Diseñado para ahorrar tiempo. Orientado a resultados”) y buen servicio (soporte, seguridad y evolución constante).

⁵ <https://business.linkedin.com/es-es/talent-solutions/products/recruiter#/>

⁶ <http://top.cvtools.com/web/>

Como puntos fuertes cabe destacar que nos encontramos ante una herramienta con una interfaz amigable, con un menú principal intuitivo y bien jerarquizado, y con un índice de contenido siempre presente que permite al usuario saber en cada momento donde se encuentra.

Como área de mejorar cabe mencionar que no cuenta con un flujo de trabajo que permita hacer más eficiente la operativa diaria, falta: estructura de tareas, sincronización de los datos y seguimiento del cumplimiento de tareas. Además, los iconos utilizados como, “la cesta de candidatos”, son más propios de un E-Commerce que de una herramienta de gestión de procesos de selección de personal.

2.3.3 E-preselect⁷

Este es uno de los software más conocido en España, ya que lleva más de 15 años en el mercado. Este ATS pertenecía a la compañía infoempleo, y recientemente ha sido adquirido por Infojobs, por lo que uno de sus puntos fuertes es la integración total con esta plataforma, líder en la búsqueda de empleo. Cabe destacar que esta integración facilita a los candidatos la inscripción en ofertas pues les permite utilizar las mismas credenciales. También permite al empleador cargar todas las inscripciones del portal de empleo directamente en su base de datos, pues ambas se sincronizan.

Otro punto fuerte es la posibilidad de personalizar la herramienta según necesidades, incorporando o eliminando funcionalidades o módulos. Existe una versión básica o simplificada con lo que se entiende son las funcionalidades imprescindibles, y luego el cliente puede ampliar.

Como áreas de mejorar cabe destacar que aunque su comunicación con Infojobs es su punto fuerte, su no comunicación con el resto de portales de empleos o redes sociales es su deficiencia más notable.

Adicionalmente cuenta con estas desventajas:

- No posibilidad de diseñar las ofertas de empleo, pues la tipografía e iconografía de la misma viene predeterminada por la herramienta.
- No hay posibilidad de compartir información con los miembros del equipo.

⁷ <http://www.epreselect.com/>

2.3.4 Cornerstone⁸

- Esta es una startup americana que se ha convertido en líder. De hecho, según la consultora Gartner que realiza profundos análisis de las herramientas que existen en el mercado, ya en el año 2013 ocupaba posiciones del liderazgo, y en la actualidad sigue manteniéndose a la cabeza.

Figure 1. Magic Quadrant for Talent Management Suites



Figura 4. Cuadrante Mágico de Gartner de 2015.⁹

Uno de sus valores diferenciales es que aglutina todos los procesos del ciclo de vida de un empleado (reclutamiento, incorporación a la empresa, formación, planes de desarrollo o gestión del talento, planes de compensación y de sucesión...) y no solo el proceso de selección. Se focaliza en cuatro áreas fundamentales para la gestión integrada del talento y la formación: Cornerstone Recruiting Cloud, Cornerstone Performance Cloud, Cornerstone Learning Cloud y Cornerstone Extended Enterprise Cloud.

8 <https://www.cornerstoneondemand.es/>

9 <https://www.cornerstoneondemand.com/landing/gartner>

Además todo ello en una plataforma unificada en la nube, por lo que nos encontramos ante uno de los primeros Saas (software como servicio), lo que significa que no requiere ninguna instalación, ni de infraestructuras (servidores) ni de aplicaciones. Se encuentra en internet y se ejecuta en el servidor del proveedor del servicio, lo que permite poder acceder a ella desde cualquier dispositivo y lugar, lo único imprescindible es contar con un dispositivo que tenga acceso a internet.

Otra ventaja es, que aunque cuente con muchos módulos se puede contratar solo alguno de ellos. Sin embargo, y este es uno de sus contras, no hay posibilidad de personalizar la herramienta.

2.3.5 Talent4jobs.¹⁰

Esta es una startup española que comienza en el año 2011. Al igual que la herramienta anterior este es un Saas (software as a service/ software como servicio). Se centra en la gestión del proceso de selección, y según informan lanzarán próximamente un módulo de evaluación de candidatos incorporando entre sus servicios test de personalidad y nivel de idiomas. Una de sus mayores ventajas es que se integra con múltiples redes sociales y portales de empleo, lo que permite gestionar desde una sola web a todos los candidatos independientemente de cuál sea su fuente. Otro de sus puntos fuertes es que permite al consultor diseñar su propio workflow o flujo de trabajo según las necesidades del proyecto que este gestionado en ese momento, automatizando y organizando el trabajo y generando de forma automática las tareas pendientes para cada uno de los proyectos.

Otra de sus grandes ventajas, es la posibilidad de realizar importaciones de contactos de LinkedIn. De este modo, el consultor puede incorporar en su base de datos a sus contactos. Además a la hora de incorporar nuevas candidatura y adjuntar información sobre la experiencia profesional o formativa, no es necesario realizarlo de forma manual sino que se puede hacer automáticamente desde el perfil de LinkedIn del candidato o candidata.

Sin embargo, tras probarlo durante unos días hay áreas susceptibles de mejora. Aunque la recepción de los candidatos que se inscriben a una oferta es a través de una única web, a la hora de realizar la publicación hay que hacerlo en cada uno de los portales y luego en la herramienta, e ir vinculándolas una a una, lo que se convierte en una clara duplicidad de tareas.

10 <http://dealer-ti.com/software-reclutamiento/>

3 Objetivos y metodología de trabajo.

3.1 Objetivos concretos de la investigación.

El objetivo principal versa sobre la realización de una herramienta de gestión de proceso de selección o ATS (Applicant Tracking System) para empresas de selección de personal bajo una filosofía de diseño centrado en el usuario.

Esta herramienta debe cumplir los siguientes objetivos concretos:

- De cara a los consultores/técnicos de selección: reducir el tiempo y esfuerzo que se dedica al aprendizaje del software diseñando una experiencia más sencilla e intuitiva, además de mejorar la relación usabilidad-utilidad.

“La relación entre utilidad y usabilidad es de mutua dependencia, tal y como expone la acertada definición de Dillon y Morris (1999): “la usabilidad representa el grado en el que el usuario puede explotar la utilidad”. A esta definición podemos añadir que la usabilidad también representa el grado en que esta utilidad es percibida por el usuario. No es posible, por tanto, hablar de usabilidad y utilidad como factores desconectados o independientes.

De hecho, no sólo la utilidad es dependiente de la usabilidad, pues esta dependencia también se produce en sentido contrario. Podemos afirmar que un producto o aplicación será usable en la medida que el beneficio que se obtenga de usarlo (utilidad) justifique el esfuerzo necesario para su uso (aprendizaje, atención, tiempo...). (Montero y Ortega, 2013, página 10).

- De cara a los candidatos: reducir errores o ausencia de comunicación a lo largo del proceso de selección, de tal modo que se mejore la satisfacción del candidato, y por ende su experiencia.

3.2 Objetivos específicos.

- Reducir tiempo, esfuerzo y errores a la hora de introducir datos personales de los candidatos en la herramienta y en la gestión de su candidatura en el proceso de selección.
- Reducir tiempo, esfuerzo y errores a la hora de sacar reportes de actividad y situación de los procesos de selección.
- Reducir errores o falta de comunicación con los candidatos, mediante el rediseño de interfaces de redacción de correos e incorporación de alertas que informen del envío automático o manual de dichos comunicados.

3.3 Metodología de trabajo.

3.3.1 Identificación de requisitos.

En esta primera fase de investigación y con el objetivo de identificar las necesidades de los consultores/reclutadores se han utilizado como herramientas de investigación entrevistas estructuradas y customers journeys, para cada uno de los 7 participantes en una sesión de aproximadamente 90 minutos de duración.

Ambas herramientas son técnicas de investigación cualitativa, las cuales nos ayudan a entender sobre el por qué y el cómo, aportándonos información sobre aspectos irrationales e inconscientes de los comportamientos (Rohrer, 2014).

La entrevista ha sido utilizada originalmente por ciencias como la psicología, sociología y la educación, y en la actualidad se ha convertido en una de las herramientas más importantes en diseño de experiencia de usuario. Las entrevistas con usuarios son una poderosa herramienta cualitativa, pero no para evaluar la usabilidad de un diseño, sino para descubrir deseos, motivaciones, valores y experiencias de nuestros usuarios (Kuniavsky; 2003).

Durante estas entrevistas, el entrevistador debe mostrarse neutral y no dirigir o condicionar las respuestas del entrevistado. Lo que pretendemos es descubrir información que nos oriente en el diseño, no confirmar nuestras propias creencias sobre cómo son los usuarios. (Hassan y Ortega, 2009).

En cuanto al customer journey, son mapas que ayudan a ver las experiencias de extremo a extremo desde la perspectiva de los usuarios, lo que posibilita a los profesionales de DCU identificar qué deben medir, cuándo y con qué métricas para mejorar la experiencia (Schmidt-Subramanian, 2014). En este tipo de representaciones se pueden visualizar aspectos como las emociones que vive el usuario en función del punto del proceso en el que se encuentre (Vivas, 2015).

3.3.2 Entrevista no estructurada con Stakeholders.

- Descripción de la técnica:

Esta es una técnica cualitativa basada en la conversación entre el entrevistador y el entrevistado. No existen preguntas definidas a priori ni obligación de poner el foco en una lista de temas específicos. Sin embargo, no se debe de olvidar que sigue siendo una entrevista dirigida.

Es un conjunto de preguntas abiertas, pero en este caso su número y temática no están predeterminados. El investigador tiene que preparar un conjunto de ellas para arrancar y llevar la conversación hacia los temas de interés de la investigación, pero está dispuesto a llegar donde el propio desarrollo de la entrevista le lleve. (León y Montero, 2003).

- Objetivos:

Como se comentaba en el capítulo dos, no existen una bibliografía o investigación científica sobre los ATS, por lo que se ha recurrido a esta herramienta como un “primer contacto” para entender la problemática a la que se han enfrentado anteriormente diseñador de ATS, y a los problemas que se enfrentan las compañías de selección de personal a la hora de seleccionar una herramienta e implementarla en su organización. El objetivo es por tanto realizar una prospección y descubrimiento de información cualitativa con escasa información previa.

La información obtenida permitirá conocer información útil para preparar entrevistas posteriores con los usuarios.

- Metodología:

- Participantes:

- Número y perfil de los participantes.

Se ha contado con 4 participantes.

- Dos compañías de desarrollo de software de gestión de procesos de selección. Uno de los entrevistados es fundador de una startup española que recientemente ha lanzado al mercado una herramienta de gestión de procesos de selección. El otro participante es el Responsable de Producto para el mercado español de una startup americana que ha lanzado al mercado una herramienta de gestión de recursos humanos abarcando no solo la selección, sino también la formación y la gestión de empleados.
- Dos responsables de compañías de selección de personal, que han llevado a cabo la implantación de un software de gestión de procesos de selección hace menos de dos años.

- Criterios de elegibilidad comunes:

Compañías nuevas e innovadoras en cuya propuesta de valor manifiesten que el producto y/o servicios está diseñado tras un estudio de las necesidades específicas de los usuarios a los que va dirigido.

- Tareas del participante.

Con cada uno de ellos se mantuvo una entrevista de aproximadamente 60 minutos de duración.

3.3.3 Entrevista estructurada.

- Descripción de la técnica:

Es una técnica cualitativa basada en la conversación, en este caso, entre el investigador y el usuario. La conversación fluye de forma natural pero asegurando en todo momento que en dicha conversación se pasa y se pone foco en los temas definidos como prioritarios. Se realizan preguntas concretas previamente diseñadas, formuladas en un orden determinado, con el objetivo de obtener una información específica.

Se ha utilizado una entrevista estructurada y no semiestructurada, ya que previo a la realización de las mismas, se ha realizado un estudio detallado de los diferentes tipos de herramientas de gestión de procesos de selección o ATS que existen en la actualidad en el mercado.

Es por ello, que aunque en el diseño de experiencia de usuario el formato más utilizado es semiestructurada, en este caso se ha hecho uso de esta otra modalidad, pues se contaba con mucha información previa y se buscaba poner el foco en aspectos muy concretos, además de tener la posibilidad de contrastar las respuestas obtenidas de diferentes usuarios y sistematizar la información resultante.

- Objetivos:

El objetivo prioritario es recoger información en profundidad sobre las necesidades, elementos cognoscitivos, creencias, intereses, motivaciones, expectativas, experiencias pasadas, sensaciones, emociones y satisfacción sobre los ATS o herramientas de gestión de procesos de selección utilizados hasta la fecha. Esto ayudó a conocer cuáles son los puntos débiles de las herramientas actuales, que necesidades explícitas no quedan cubiertas e incluso necesidades emergentes que tienen los usuarios.

- Metodología:
 - Participantes:
 - Número y perfil de los participantes

Se ha contado con 7 participantes que pertenecen a tres consultoras de selección de recursos humanos: Grupo BLC, Randstad y Ackermann Beaumont, con la siguiente distribución.

-Hombre, joven adulto (más de 5 años de experiencia profesional en RR.HH): 2 participantes.

-Mujer, joven adulta (más de 5 años de experiencia profesional en RR.HH): 3 participantes.

-Mujer, joven (menos de 3 años de experiencia profesionales en RR.HH): 2 participantes.

- Criterios de elegibilidad comunes:

-Descripción básica: profesionales del ámbito de la selección de RR.HH que han utilizado al menos 3 herramientas de gestión de procesos de selección en sus respectivas compañías o en clientes en los que se encuentren realizando una labor de selección y/o reclutamiento de talento.

-Habilidades: usuarios muy familiarizados con el uso de herramientas de gestión de procesos de selección, internet y redes sociales para la captación de talento.

- Tareas del participante. Todos los participantes realizaron una entrevista estructurada de 60 minutos de duración con el mismo investigador y en una sala habilitada en un business center ubicado en Plaza Santa Bárbara en Madrid. El guion de la entrevista fue el siguiente.

GUIÓN DE LA ENTREVISTA

- Tema 1. Antecedentes, contexto y escenarios de usos.
 - Cuéntame brevemente cual ha sido tu experiencia profesional en los recursos humanos, desde las primeras experiencias hasta el momento actual.
 - ¿En todos tus trabajos has usado siempre las mismas herramientas? sino es así ¿cuáles has usado en el pasado? ¿recuerdas los que más te gustaba y lo que más odiabas de cada una de ellas?
 - Descríbeme como es un día a día normal en tu puesto de trabajo actual.
 - ¿Cuáles son tus tareas o funciones diarias?
 - ¿trabajas siempre desde la oficina o también desde casa?
- Tema 2. Herramientas actuales
 - ¿Utilizas algún tipo de herramienta o software que te ayuda en tu día a día?
 - ¿Cuáles de estas herramientas te ayudan en la gestión de los proceso de selección? ¿Utilizas una única herramienta o aplicación o necesitas más de una?
 - ¿Crees que necesitarías alguna herramienta adicional?
 - ¿Realizas todas tus tareas con estas herramientas? sino no cubren todas tu tareas ¿cuáles de estas crees que si se podrían realizar de forma automática por una herramienta?
 - ¿Las herramientas que usan te parecen útiles?
 - ¿Son fáciles de usar?
- Tema 3. Ventajas e inconvenientes percibidos de las herramientas actuales
 - De la herramienta que utilizas en la actualidad ¿Cuáles son sus ventajas e inconvenientes?
 - ¿Qué funcionalidades son las que más te ayudan?
 - ¿Qué funcionalidades crees que debería tener y no tienen?
 - ¿Las herramientas con las que trabajas te permiten trabajar desde casa o sola las puedes usar desde la oficina? ¿puedes acceder a ellas desde distintos dispositivos, por ejemplo desde una tablets?

- Tema 4. Trato con los candidatos
 - Cuando has participado en un proceso de selección ¿qué es lo que más te ha gustado de la gestión del proceso? ¿Puedes ponernos un ejemplo?
 - Y ¿qué es lo que menos te ha gustado? ¿Puedes ponernos un ejemplo?
 - Haciendo referencia a la gestión de los procesos de selección en los que tu ejerces de seleccionadora o personal de RR.HH ¿qué es lo que más demandan o valoran los candidatos? ¿Y lo que menos?
 - ¿Crees que sería posible mejorar la experiencia de los candidatos en un proceso de selección?
 - ¿Cómo crees que podría mejorarse?
- Tema 5. ATS ideal
 - ¿Cuáles son las funcionalidades que consideras imprescindibles de una herramienta? ¿qué sería capaz de hacer esta herramienta ideal que se diseñe personalizada para ti?
 - ¿Dónde la usarías? ¿Cómo y cuándo te imaginas utilizándolo?
- Procedimiento

■ Desarrollo de la prueba

El desarrollo de cada entrevista ha tenido las siguientes fases:

- Introducción: se explica de forma muy sintetizada y sencilla el propósito de la entrevista. A todos ellos se les ha informado que el objetivo es diseñar un posible ATS que les ayude en su día a día.
- Inicio: se comienza con un tema muy general para que el entrevistado se encuentre cómodo y nos permita establecer un punto de partida.
- A fondo: a medida que se va desarrollando la conversación, se sacan los diferentes temas del guion ayudándonos de las preguntas que hemos elaborado con anterioridad y siguiendo el orden establecido. De tal modo que todos los usuarios den respuesta a las mismas cuestiones.
- Recapitulación: Repaso final para asegurar la obtención de la información necesaria.

- Registro

Cada sesión dispuso de tres tipos de registro: anotaciones del investigador, grabación con una grabadora de voz y grabación en video de la sesión.

3.3.4 Customer Journey.

- Descripción de la técnica:

El customer journey o Mapa de Interacciones es una técnica cualitativa que describe gráficamente y por tanto visualmente, cómo vive nuestro usuario la relación con por ejemplo una compañía o un servicio. Este mapa siempre debe de estar construido desde la perspectiva del usuario y contener la secuencia de acciones que este vive.

Dentro de esta descripción del ciclo de vida completo de la experiencia de usuario, se puede poner el foco o la lupa donde se considere oportuno. Es decir, verse desde la globalidad, centrarse en alguna etapa específica, poner el foco en elementos emocionales, centrarse en los diferentes puntos de contacto... Esta flexibilidad permite poder ajustar la herramienta a las necesidades de la investigación.

En resumen, el propio usuario es quién realiza su mapa de interacción. Y este versara sobre la gestión de los procesos de selección.

- Objetivos:

El objetivo con la utilización de esta técnica es doble. Por un lado, entender los objetivos, necesidades, expectativas, procesos, puntos de contacto claves a lo largo de todo el proceso, experiencia, satisfacción del usuario y emociones. Por otro lado, los problemas en los que se encuentra y posibles soluciones. Y por otro último, permite dibujar junto al usuario/participante una síntesis de toda la información obtenida durante la entrevista.

- Metodología:

Los participantes, y por tanto la muestra utilizada, será la misma que el caso anterior, ya que se realizará en la misma sesión una vez concluida la entrevista. Al igual que los tipos de registros.

- Procedimiento
 - Desarrollo de la prueba

En la sala se cuenta con una pizarra de 220 x 220 cm y tres bolígrafos de colores: rojo, azul y verde. En el eje vertical de la parte superior aparecerán las siguientes variables: objetivos, necesidades, expectativas, procesos y puntos de contacto con la herramienta de gestión. En el eje vertical de la parte inferior aparecen estas otras: experiencia, problemas y soluciones.

Antes de explicar al usuario cada una de las variables se le solicita que enumere las etapas que sigue en la gestión de un proceso de selección, y que las incorpore en la pizarra construyendo una columna para cada etapa.

Una vez que escriba las etapas, se leerá con él/ella en voz alta cada una de las variables, y se le invitará a que libremente pueda incorporar la descripción de sus vivencias en cada una de ellas, a excepción de la variable experiencia que en vez de con palabras tendrá que reflejarlo con una cara triste, alegre o neutra según sus sensaciones y emociones. Se le dará 20 minutos para la realización de dicha tarea y luego se le solicitará que explique su mapa de interacción.

3.3.5 Propuesta de diseño.

Tras la investigación previa realizada: entrevista con fundadores/creadores de ATS, entrevistas con Responsables de compañías de selección de personal, revisión bibliográfica de la literatura existente sobre la gestión de los procesos de selección, e-recruitment y employer branding. Tuvo lugar la labor de campo con 7 usuarios. Tras cada una de las sesiones, y a modo de resumen se realizaron varios Sketch.

Se trata de la visualización de conceptos a través de unos primeros dibujos para mostrar y comenzar a comprender cómo funcionan en términos abstractos, en definitiva es el primer paso para hacer una idea realidad. Tras recopilar las ideas y conceptos surgidos en una

sesión, se debe plasmar en un folio en blanco. Una idea, un dibujo (sketch). (Gasca y Zaragoza, 2014)

Posteriormente se realizó un Customer Journey que resume visualmente todos los hallazgos obtenidos en la fase de investigación. Con este mapa de interacción y todos los insight obtenidos se realizaron los modelos de interacción. Estos modelos son sencillos dibujos a mano alzada de una serie de pantallas que ilustran acciones o tareas claves que realizarán los usuarios en la interfaz. Son muy útiles para explorar las distintas opciones de navegación, y además contienen suficientes detalles para transmitir el concepto de base del proyecto interactivo y la forma de usarlo. (Pratt y Nunes, 2013).

A continuación se comenzó con los wireframes utilizando como herramienta Axure RP versión 8 y los cuales contiene las principales funcionalidades de la herramienta.

Un Wireframes presenta la estructura visual pero sin la información desarrollada, sin contener diseño visual ni ningún elemento que pueda distraer al usuario. De esta forma, se puede entender el flujo de fases durante una tarea acotada con las decisiones que deben de adoptar los clientes y los posibles procesos alternativos. A modo de esquema, mediante planos, se va definiendo la interfaz tratando de plasmar el concepto si definir de manera exhaustiva y sin entrar en detalles. Sólo se ordenan los bloques y flujos de información, para entender cómo funcionan. Usualmente, este esquema carece de estilo tipográfico, color o aplicaciones gráficas, ya que su principal objetivo reside en la funcionalidad, comportamiento y jerarquía de contenidos. En otras palabras, se enfoca en qué hace la pantalla, no en cómo se ve (Gasca y Zaragoza, 2014).

Por último, se van desarrollando prototipos cada vez de mayor fidelidad, perfilando cada vez más y aumentando la fiabilidad de los mismos, de nuevo, utilizando como herramienta Axure.

En el DCU los prototipos pueden ser de baja o alta fidelidad. Los primeros son esbozos en papel o esquemas básicos de maquetación, y los segundos son interactivos. Estos últimos, además, permiten ver la navegación por distintas pantallas. Además de probar el diseño y experimentar, los prototipos sirven para que el usuario y/o cliente se hagan una idea aproximada de lo que será el producto final y su funcionalidad. (Pratt y Nunes, 2013).

3.3.6 Evaluación.

Para evaluar esta propuesta de diseño se ha utilizado como herramienta principal los test con usuarios. Aunque ya desde los primeros bocetos que se han realizados, se han compartido con compañeros y Stakeholders, con el objetivo de poder recibir feedback desde las etapas más embrionarias del desarrollo.

- Descripción de la técnica:

Esta es una técnica cualitativa basada en la observación de un número reducido de usuarios realizando tareas específicas.

El test de usuarios es la prueba reina del DCU, ya que representa la mejor forma de evaluar la usabilidad de un diseño. Estas pruebas se basan en la observación de cómo un grupo de usuarios llevan a cabo una serie de tareas encomendadas por el evaluador, analizando los problemas de usabilidad con los que se encuentran (Montero y Ortega, 2013).

- Objetivos

Tiene por objeto la identificación y valoración de posibles problemas de usabilidad, mediante la realización de pruebas con usuarios. Para ello se han definido una serie de tareas, que los participantes en el test deberán realizar bajo la observación del investigador, sobre un prototipo de la web. Estas tareas afectan a las principales funcionalidades de la web, y reflejan casos de uso coincidentes con las expectativas y necesidades previamente detectadas en la fase de análisis.

- Metodología:

La metodología utilizada y que aparece desarrollado en detalles a continuación, sigue un protocolo establecido por Ernesto del Valle, Profesor del Máster Universitario de Diseño de Experiencia de Usuario de UNIR Universidad Internacional de la Rioja.

- Participantes:
 - Número y perfil de los participantes

Se ha contado con 5 participantes que pertenecen a tres consultoras de selección de recursos humanos: Grupo BLC, Randstad y Ackermann Beaumont, con la siguiente distribución.

-Hombre, joven adulto (más de 5 años de experiencia profesional en RR.HH): 2 participantes.

-Mujer, joven adulta (más de 5 años de experiencia profesional en RR.HH): 3 participantes.

- Criterios de elegibilidad comunes:
 - Descripción básica: profesionales del ámbito de la selección de RR.HH que han utilizado al menos 3 herramientas de gestión de procesos de selección en sus respectivas compañías o en clientes en los que se encuentren realizando una labor de selección y/o reclutamiento de talento.
 - Habilidades: usuarios muy familiarizados con el uso de herramientas de gestión de procesos de selección, internet y redes sociales para la captación de talento.
- Tareas del participante.

Cada participante realizará todas las tareas del test (3 en total) utilizando para ello el ordenador de sobremesa dispuesto al efecto. Todos los participantes realizarán las mismas tareas exactamente en las mismas condiciones.

Tarea 1. Búsqueda de candidatos en base a un perfil definido.

Estás sentada/o en tu escritorio cuando te llama por teléfono tú Responsable. Te comenta que vas a llevar un nuevo proceso de selección para la oficina de Barcelona. Se trata de un Programador Java de 4 años de experiencia, que hable inglés y cuya formación sea como ingeniero informático. Te solicita que hagas una búsqueda rápida y que le presentes al menos 5 posibles candidatos que se encuentren vuestra base de datos.

Tarea 2. Registro de las actividades realizadas con un candidato.

Acabas de salir de una entrevista con José Alberto Rogel, un candidato para el proceso de Analista financiero que tú gestionas. Este candidato lo identificó y llamó una de tus compañeras, y consideró que era idóneo para la posición así que te cerró una entrevista con él. Te avisa que está dado de alta en la base de datos, y que está adjuntado a tu proceso.

Durante la entrevista, confirmas que José Alberto no cumple con el perfil que tu cliente necesita, así que antes de irte de la oficina decides mandarle el mail de comunicado de descarte.

Tarea 3. Conocer la situación y estado de tus procesos de selección.

Como todos los lunes, tienes una reunión de seguimiento con tu Responsable para ver el estado de tus procesos. La semana pasada avanzaste en alguno de ellos pero no recuerdas con exactitud el estado de cada uno, por lo que vas a la herramienta para sacar un reporte actualizado de la situación de tus procesos y ver en qué estado se encuentra cada uno de ellos.

○ Procedimiento:

■ Ubicación:

Una sala habilitada en un business center ubicado en Plaza Santa Bárbara en el centro de Madrid, España.

■ Conducción de la prueba

• Generalidades:

La interacción del participante con la aplicación del sitio Web fue observada por el facilitador, que estaba sentado en la misma estancia. El facilitador realizó todas las labores de comunicación y supervisión necesarias para la realización de la prueba y tomó anotaciones sobre sucesos y conductas relevantes. Controló el cumplimiento de los tiempos máximos asociados a cada tarea. Solicitó al usuario información adicional que pudiera ser necesaria para entender una actitud o un suceso relevante que no pudo ser interpretado por la mera observación, pero se hizo al final de cada tarea, para no interrumpir el proceso.

• Desarrollo

El facilitador informó al participante, de manera muy resumida, sobre la naturaleza y propósito de la aplicación Web. Seguidamente explicó, de manera que el usuario pueda entender, para qué se realiza el test y cómo se va a desarrollar. A continuación se aseguró de que el participante tiene muy claro que no se le evaluaba a él, sino a la aplicación. Si en alguna ocasión el participante tenía alguna duda, se le resolvió en el momento.

Al inicio de cada tarea se informaba al participante de que debía de leer en voz alta la descripción de la tarea en una tarjeta impresa, y una vez finalizada la lectura comenzará a trabajar. Nunca se informó al participante de la duración límite de la tarea. El facilitador solicitó a los participantes que "piensen en voz alta", y en alguna ocasión fue preciso recordarlo a lo largo de la prueba. Cuando el usuario no conseguía completar la tarea en el tiempo límite, el facilitador le informaba de que se da la tarea por terminada, y se pasaba a la siguiente.

Después de cada tarea, el participante valoró su nivel de satisfacción en la ejecución de la prueba en una escala de 1 a 4, siendo 4 la mayor satisfacción. El facilitador, a su vez, cumplimentó la siguiente información

- ToT (time on task – tiempo en completar la tarea)
- Tarea completada / no completada
- Satisfacción subjetiva indicada por el usuario

- Registro:

La sesión dispuso de dos tipos de registro: anotaciones del facilitador y grabación en video del usuario.

- Medios técnicos a emplear

Los test se realizarán en un PC de gama media, con el navegador de uso más común en el mercado objetivo (Google Chrome).

- Criterios de evaluación.

Se emplearán exclusivamente los registros de la prueba y esta información será evaluada como se recoge a continuación:

- Errores críticos

Se considerará a los efectos del estudio que una tarea ha sido completada cuando el usuario cree haberla completado y así lo manifiesta. Una tarea no completada se considerará como indicativo de un problema de usabilidad crítico. Se estudian los registros y se determinan los momentos de interacción que bloquean al participante, lo retrasan o lo desvían de su meta. Los problemas de usabilidad que impiden completar una tarea tienen la consideración de muy graves.

- Errores no críticos

Se considerarán errores no-críticos a todos aquellos errores que no impiden que el usuario se recobre y pueda completar la tarea. Se asocia cada error a un problema de usabilidad concreto y se evalúa dicho problema según su impacto, frecuencia y persistencia. A los efectos de este estudio, se ha decidido emplear la satisfacción subjetiva del participante como información complementaria a tener en cuenta para esta valoración. Cada problema será calificado como muy leve, leve o grave.

- ToT (time on task – tiempo de ejecución)

Dado que el test se realiza con un número reducido de participantes, se ha decidido que estos datos sean utilizados exclusivamente como información complementaria para una evaluación cualitativa de los errores detectados.

- Satisfacción subjetiva

El participante valorará de 1 a 4 su nivel de satisfacción en la ejecución de la prueba. Dado que el test se realiza con un número reducido de participantes, se ha decidido que estos datos sean utilizados exclusivamente como información complementaria para una evaluación cualitativa de los errores detectados.

4 Desarrollo específico de la contribución

4.1 Identificación de requisitos.

4.1.1 Hallazgos de las entrevistas con Stakeholders.

4.1.1.1 Entrevistas con creadores de ATS.

Tras el análisis de las entrevistas mantenidas con los dos creadores, ambos afirman que el desarrollo del software partió de un análisis pormenorizado del mercado y de las necesidades de los usuarios hacia los que va dirigido la aplicación (departamentos de selección de RR.HH) siguiendo la metodología de diseño de experiencia de usuario, con ciclos iterativos de evaluación y diseño para incorporar mejoras y continuar siendo competitivos.



Según su experiencia lo que más demandan los clientes son:

- Seguridad y privacidad en el servicio ofrecido.
- Aplicación web para utilizar la aplicación desde cualquier dispositivo y en cualquier lugar.
- Integración de sistemas: correo, base de datos, gestión de candidatos y gestión de clientes.

4.1.1.2 Entrevistas con Responsable de compañías de gestión de procesos de selección.

Tras el análisis de las entrevistas, los puntos más relevantes de una aplicación de gestión de procesos de selección para este tipo de usuarios son:

- Utilizar una única herramienta corporativa para la gestión de los procesos de selección y de los clientes.
- Una base de datos unificada de candidatos y clientes.
- Herramienta flexible e intuitiva. Posibilidad de crear tantos procesos como sea necesario y capacidad ilimitada de candidatos en la base de datos.
- Integración con LinkedIn.
- Servicio técnico, mantenimiento y actualización del software incluidos en el servicio.
- Control sobre la información y la gestión de los procesos.
- Coste.

4.1.2 Hallazgos de las entrevistas con usuarios.

Tras el análisis de toda la información obtenida en entrevistas con usuarios, se puede dilucidar una serie de funcionalidades imprescindibles con las que ATS debe de contar.

- Apertura de procesos de selección.

Se pone de manifiesto que lo primero es entender la posición la cual se busca cubrir. En este sentido, los consultores demandan que los clientes no siempre aportan toda la información necesaria para una buena ejecución. A veces, porque el propio interlocutor no cuenta con ella y la tiene que solicitar a un tercero, otras porque son vacantes de nueva creación y no existe un estándar conocido en el mercado.

Como posible solución a esto, confirmar que lo primero es poder tener una reunión con el cliente para llevar a cabo una toma del perfil exhaustiva y entender las competencias y habilidades profesionales requeridas. Para ello, además de tener la posibilidad de mantener dicha reunión demandan ciertas plantillas o guías que les ayuden en esta labor. Incluso si fuera posible enviar un cuestionario en línea que se pudiera compartir con el cliente, de tal modo que estos cumplimenten la información relevante, la cual en una posterior reunión pueda ser ampliada.

- Publicación de la oferta.

Una vez entendida la vacante, como siguiente paso, y en la medida que el cliente lo permita, nos encontraríamos con la publicación y difusión de la oferta de empleo en redes sociales, universidades y/o portales de empleo. En esta ocasión, la problemática tal y como manifiestan los usuarios a lo largo de las entrevistas y customer journey, es la duplicidad de la tarea. Hasta la fecha, y debido a incompatibilidad de formatos es necesario publicar una a una en cada plataforma. Además, como estas no se comunican entre sí, y no se comunican tampoco con la herramienta propia, es necesario realizar una criba curricular, en cada plataforma. Después, incorporar manualmente a los candidatos/as en las herramientas de gestión propias. De ese modo, la función de publicación y de criba curricular se tiene que repetir tantas veces como plataforma sean seleccionadas.

Como posible solución, los usuarios demandan la posibilidad de que la herramienta corporativa automatice y centralice todas las ofertas, de tal modo que sólo sea necesario publicarlo en la web propia y de ahí seleccionar en las plataformas en las que se quiere difundir (LinkedIn, Infojobs...). Pero siempre redireccionando a los candidatos/as a la web propia desde donde se pueda hacer una única criba, y desde la que gestionar todas las candidaturas independientemente de la fuente de procedencia.

Si se adopta esta solución, se lograría además consolidar todos los repositorios, bases de datos y correos electrónicos. Sin olvidar que facilitaría el cumplimiento de la LOPD¹¹. Por último, esta solución, permitiría además la posibilidad de obtener métricas acerca de qué fuente de reclutamiento ha tenido mayor éxito, pudiendo predecir en vacante futuras de igual o similar perfil, cuál sería la difusión más idónea.

- Búsqueda y filtrado en la base de datos.

Los usuarios entienden que una de las funcionalidades más importantes de una herramienta de gestión de proceso de selección es la búsqueda y filtrado de candidatos. Manifiestan que parte del éxito de los procesos de selección recae en si cuentan con una base de datos “potente”, es decir, que cuenten con “buenos perfiles afines a sus necesidades”, y en la que además sea fácil realizar filtros en base a necesidades específicas: idiomas, experiencia profesional, estudios... Sin olvidar la importancia de poder buscar específicamente una candidatura por el nombre, apellido y/o datos de contacto.

¹¹ Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

Esta funcionalidad, se relaciona mucho con la posibilidad de contar con un formulario de inscripción de candidatos sencillo, pero que a la vez permita más tarde poder buscar y categorizar perfiles de una forma ágil. En este sentido, de forma unánime plantean la posibilidad de que los candidatos o el técnico de selección incluso, pueda exportar los datos de perfiles profesionales que el candidato/a tenga en redes sociales como LinkedIn, o portales de búsqueda de empleo como Infojobs. Esto permitiría un ahorro de tiempo y esfuerzo tanto a los consultores como a los candidatos, a la hora de incorporar información que se entiende como “estándar”. Algunos de los usuarios, afirman además que en ocasiones han perdido posibles candidatos por contar con un cuestionario engorroso, lleno de errores, y en los que no era posible adjuntar la documentación necesaria.

Por otro lado, ponen énfasis en la necesidad de que los algoritmos o motores de búsquedas tengan en cuenta también los currículos o documentos que adjuntan los candidatos, y las anotaciones o informes de entrevistas que incorpora el seleccionador.

Frente a estas soluciones que plantean los usuarios, cabe destacar que una buena codificación de la información en los cuestionarios de inscripción, posibilitaría posteriormente una búsqueda y filtrado más óptima.

Incluso, si se diseña una experiencia satisfactoria y amena, la cantidad de profesionales en la base de datos o de inscripciones en una determinada oferta, aumentaría, lo que enriquecería el repositorio de candidatos/as, y por ende, las posibilidades de encontrar al candidato “ideal”.

Otra demanda que manifiestan de forma unánime los usuarios, es que la búsqueda no se haga solo por parámetros que coincidan al 100 x 100 con la palabra que se introduzca. Es decir, en ocasiones un apellido o nombre puede haberse introducido con alguna errata (por ejemplo Sanchez vs Sánchez o Wickman vs Wikcman). Es por ello, que la posibilidad de filtrar por igual o similar (!= vs =)entienden que supondría una gran ventaja.

- Ficha de candidatos.

Por un lado, como se comentó en el apartado anterior, manifiestan la posibilidad de poder exportar información de otras plataformas. Adicionalmente, destacan la relevancia de no perder información de los candidatos/as por una mala codificación, entendiendo por tanto que es necesario homogeneizar y sistematizar el cuestionario de solicitud de información del candidatos/as, estableciendo además, campos que sean de obligado cumplimiento.

Ponen también el foco en la necesidad de que la plataforma informe, tanto al consultor como al candidato/a, de posibles duplicidades antes las nuevas inscripciones.

Asumen también como imprescindible, que en la misma pantalla que ven la información curricular, puedan ver las diferentes acciones llevadas a cabo con dicho candidato/a:

- Fuente: Si son candidaturas referenciadas, si se han incorporado a través de alguna oferta de empleo publicada o si simplemente incorporaron su CV.
 - Histórico: saber en qué procesos de selección ha participado o se encuentra participando, si ha realizado pruebas psicotécnicas fruto de su participación en algún proceso, información sobre informes de entrevistas mantenidas algún otro consultor
 - Situación actual: si el candidato/a está en un proceso actualmente y si es así que se lance una alerta antes de adjuntarlo a un nuevo proceso de selección, y poder ver en qué fase y estado se encuentra en dicho proyectos (ejemplo: descartado, en fase de entrevista ...)
-
- Gestión de proceso de selección

A lo largo de todas las entrevistas queda patente la necesidad de contar con herramientas que marquen con claridad el flujo de trabajo que se debe seguir, contando con diferentes estados, etapas o fases que representen un flujo de trabajo. De este modo, se pueda ir viendo el progreso de las candidaturas desde la criba curricular, al posible envío de pruebas psicotécnicas o de habilidades que sean necesarias, y el avance a entrevistas con los consultores o con el cliente. De esta forma, entienden que de una forma visual y de un solo vistazo podrían conocer en qué fase se encuentra su proyecto.

Otra funcionalidad para ellos imprescindible, de un software de gestión de procesos de selección, es que te permita ver en exclusiva los proyectos que están bajo la gestión del consultor, y no la totalidad de la compañía. Y una vez dentro de ellos, que categorice y filtre por aquellos proyectos abiertos, los que han quedado paralizados y los que han sido finalmente cerrados.

- Dashboard o cuadro de mando.

Muy relacionado con el apartado anterior, los usuarios ponen de manifiesto la necesidad de contar con funcionalidades que te faciliten el realizar un seguimiento de los procesos que están bajo “tu gestión” y poder obtener métricas de los mismos. No solo de cara a reportar a

la Dirección o al cliente el cumplimiento de KPI'S, sino para conocer las tareas pendientes de realizar, en qué fase está cada uno de los procesos, y cuáles son los procesos en estado crítico versus los procesos avanzados o en fase de cierre.

Además de este “resumen de estado de los procesos”, manifiestan la necesidad de poder compartir la información con el resto de compañeros, Responsables de los proyectos o incluso con el mismo cliente. De este modo eliminarían la tarea de tener que exportar la información de cada uno de los procesos en documentos que puedan ser compartidos.

- Entrevistas e informes de evaluación

A la hora de realizar las entrevistas, y como ya se apuntaba en la literatura científica de los últimos años, el modelo de entrevista no estructurada es el más usado. Sin embargo, los usuarios apuntan que esto es una debilidad, y que se encuentran más cómodos cuando el cliente o la compañía le establecen ciertas directrices a seguir, o les piden explícitamente la evaluación de ciertas competencias¹².

Según trasladan, no siempre los clientes cuentan con un listado o definición de las competencias que desean que se evalúen, por lo que los consultores o técnicos son los que deciden cual evaluar. Es por ello, que demandan la posibilidad de que a la hora de abrir un proceso de selección se puedan incorporar en la plataforma que competencias se van a medir y como se van evaluar, de este modo, asignando una puntuación a cada candidato/a el software podría hacer el ranking, incorporando de este modo una mayor objetividad a la toma de decisiones.

Tras mantener una entrevista, el siguiente paso es la elaboración de un informe donde, según trasladan los usuarios, aparece toda la información relevante sobre el candidato o candidata: datos personales, perfil formativo, nivel de idiomas, experiencia profesional, salario, evaluación de determinadas competencias en base al perfil profesional demandado y un comentario final por parte del Consultor sobre la adecuación del profesional al puesto, determinado si su candidatura sería Apta, No apto o Reserva. Solo en el primer caso, el candidato/a pasaría a la siguiente fase definida en el proceso.

¹² Las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades, aptitudes, que tienen las personas y que les predisponen a realizar un conjunto de actividades con un buen nivel de desempeño. (Jiménez,2013)

Cabe especificar que en el caso de la evaluación de las competencias, algunos usuarios trasladan que cuentan con otras plataformas de envío de pruebas psicotécnicas¹³ que pasan a los candidatos para contar con una valoración objetiva y homogénea para todos los participantes de un mismo proceso. Sin embargo, todos aquellos que cuentan con esta segunda plataforma o batería de test, manifiestan la necesidad de poderla integrar con el ATS, ya que si no tienen que hacer el volcado de información de manera manual de una plataforma a otra.

A la hora de desarrollar dichos informes, los usuarios demandan la automatización en el volcado de información desde la ficha de inscripción del candidato o desde su currículum, a una plantilla de informe. Esto junto con la funcionalidad anterior de poder puntuar las competencias, o la de volcar la información de los test realizados, agilizaría el desarrollo del informe, pues de este modo el Consultor solo tendría que incorporar manualmente los comentarios de adecuación al puesto.

- Comunicación con los candidatos/as.

En cuanto a la comunicación con candidatos, en primer lugar ponen el foco en la transparencia de la información compartida y la posibilidad de mantener una comunicación bidireccional y continuada a lo largo de todo el proceso. Según la experiencia de los usuarios, lo que más demandan los candidatos es la claridad, transparencia y honestidad en las comunicaciones.

Se hace especial mención a la emisión de comunicados sobre el estado de la candidatura. En este sentido demandan la posibilidad de que sus ATS les permitan y ayuden a llevar al día las comunicaciones, y poder hacer seguimiento de las mismas. En fases muy iniciales de los procesos entienden como necesario confirmar al candidato si se ha inscrito en una oferta la recepción de su candidatura, y si se le ha contactado directamente a través de referencias profesionales o plataformas profesionales, informarle de su inclusión en la base de datos. Posteriormente, si no ha superado esa primera criba curricular poderles mandar también de manera automática un mail de descarte. Adicionalmente, alguno de los usuarios resaltan la necesidad de poderles hacer llegar mails de seguimiento automáticos con una temporalidad programada informándoles de la ausencia de noticias, de tal modo que no contar

¹³ Instrumento para evaluar el nivel de desarrollo de determinadas capacidades o aptitudes como por ejemplo razonamiento, memoria, aptitud verbal, aptitud numérica o aptitud administrativa.

con respuesta del cliente y por tanto, una imposibilidad de comunicar avances, sea percibido por el candidato como un abandono o un posible descarte debido a la demora.

Cuando nos encontramos en fase más avanzadas del proceso de selección apuntan la posibilidad de compartir con los candidatos diversos documentos:

- Descripción detalla de la posición y de la empresa. Incluso videos con la experiencia de empleados de la compañía que les permita conocer su cultura corporativa.
Gran parte de ellos han verbalizado que en varias ocasiones los candidatos se han quejado por “ofertas poco claras, que son percibidas como poco profesionales”
- Compartir con los candidatos los calendario o agendas, para que puedan ellos mismos elegir en base a la disponibilidad de los entrevistadores, sin la necesidad de tener que cruzar múltiples mail o llamadas telefónicas. Varios usuarios proponen esta funcionalidad donde el flujo sería compartir disponibilidad con los candidatos, y que luego el reclutador al aceptar la disponibilidad que le facilite el candidato, mandarle de forma automática un mail de confirmación de cierre de la entrevista con la ubicación de la misma, y datos de contacto y perfil profesional del entrevistador.

4.1.3 Customer Journey

Tras la investigación realizada, a continuación se encuentra un mapa de interacciones que resumen todos los hallazgos obtenidos y sirve como documento importante para tener en cuenta a lo largo de todo el desarrollo de la herramienta de gestión de proceso de selección de personal.

	 Apertura del proceso	 Búsqueda de candidatos	 Entrevistas y evaluación	 Reportes y entregables
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Toma del perfil demandado con el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Publicación y difusión de la oferta Búsqueda en base de datos 	<ul style="list-style-type: none"> Contar con candidatos idóneos y afines a las demandas del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de informes y entregables para comunicar al cliente los avances
Expectativas	<ul style="list-style-type: none"> Entendimiento de la posición. 	<ul style="list-style-type: none"> Atraer a candidatos/as afines a la descripción de la posición. 	<ul style="list-style-type: none"> Contar con candidatos óptimos interesados en un cambio y en cliente en cuestión 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con los acuerdos que se tiene con el cliente en tiempo y forma.
Problemas	<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento de la posición No entendimiento de las necesidades del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Duplicidad de tareas tanto en la publicación como en la criba Incorporar manualmente las candidaturas en la herramienta. Bases de datos con motores de búsqueda no eficaces ni eficientes 	<ul style="list-style-type: none"> No contar con candidatos aptos. Que los candidatos idóneos no estén interesados Gran inversión de tiempo para cerrar agendas. 	<ul style="list-style-type: none"> Incorporar de forma manual ,datos que ya aparecen en la ficha de los candidatos Acudir a Excel u otras herramientas para hacer seguimientos de procesos y obtener métricas y estadísticas.
Demandas no cubiertas	<ul style="list-style-type: none"> Plantillas/ guías. Para la toma de perfil 	<ul style="list-style-type: none"> Publicar desde una misma interfaz Realizar una criba curricular desde una misma interfaz. Posibilidad de diseñar la visualización de la oferta para hacerla más atractiva.. 	<ul style="list-style-type: none"> Citación automática en base a la disponibilidad de consultor y del candidato/a. Platilla de entrevistas. Argumentario con información sobre el cliente para aumentar motivación de los candidatos. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración sencilla y semiautomática de informes y entregables al cliente. Poder definir que estadísticas obtener y desarrollo de entregables con las mismas.
Experiencia				
Proceso en el ATS	<ul style="list-style-type: none"> Apertura del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Publicación de ofertas Criba de candidaturas Incorporación de candidatos Búsqueda de perfiles 	<ul style="list-style-type: none"> Citación de candidatos 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de entrevistas. Dashboard de proyectos Estadísticas

Figura 5. Customer Journey. Fuente: Mireya Sánchez

4.2 Descripción del proceso de diseño.

4.2.1 Sketch

Algunos de los sketch realizados tras las entrevista con usuarios.

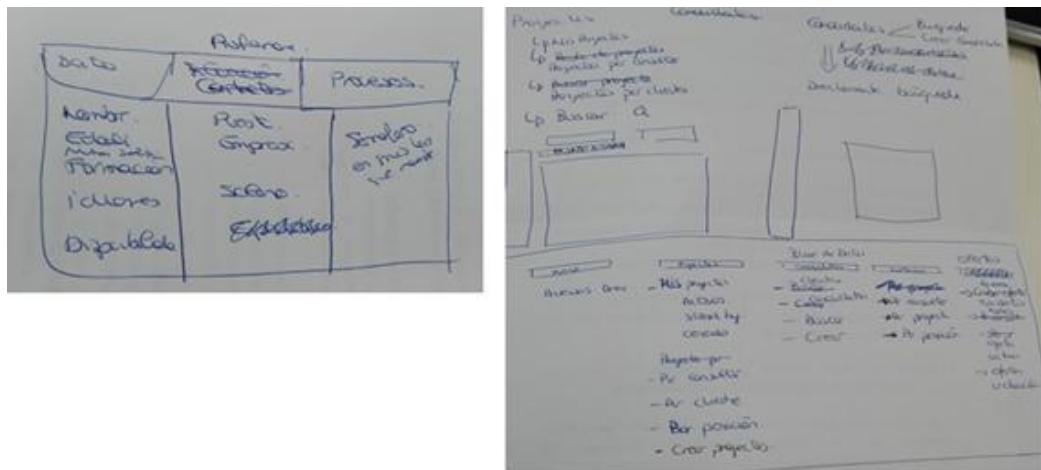


Figura 6. Sketch

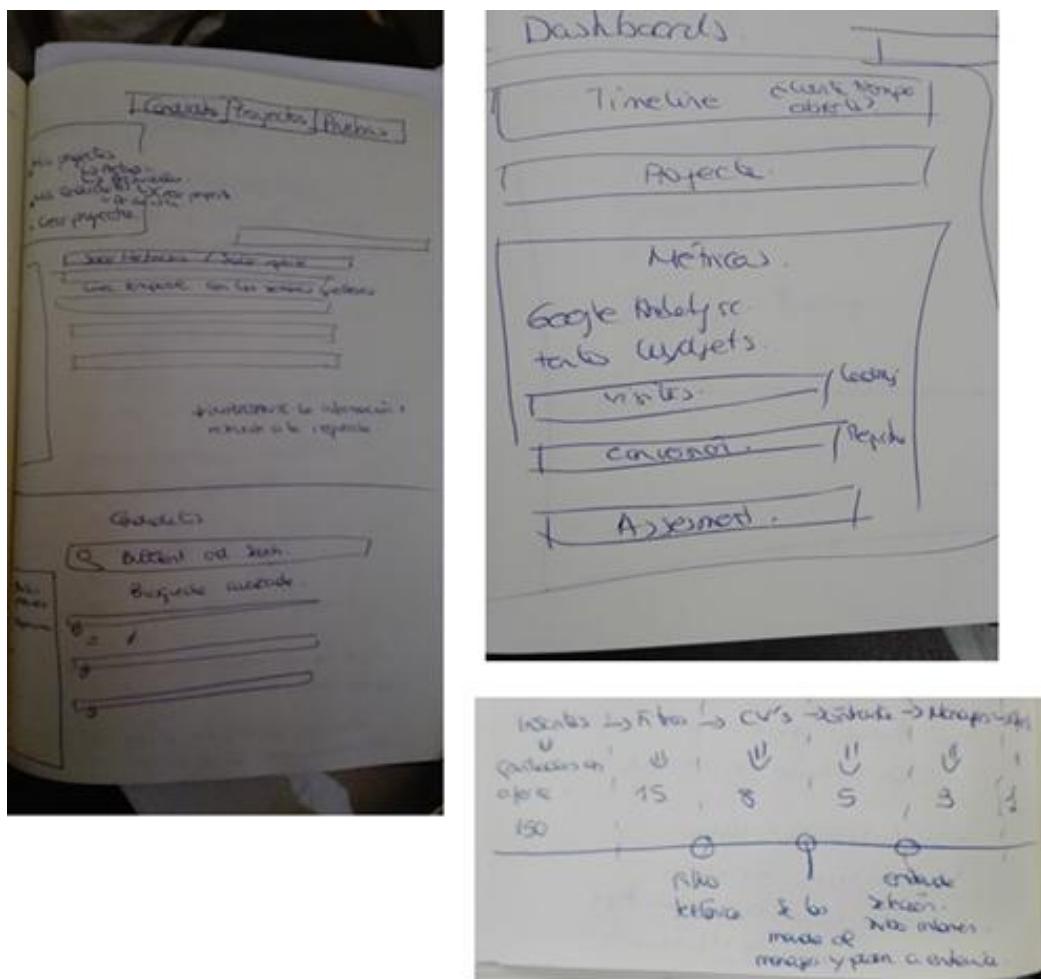


Figura 7. Sketch (continuación)

4.1.2 Modelos de interacción

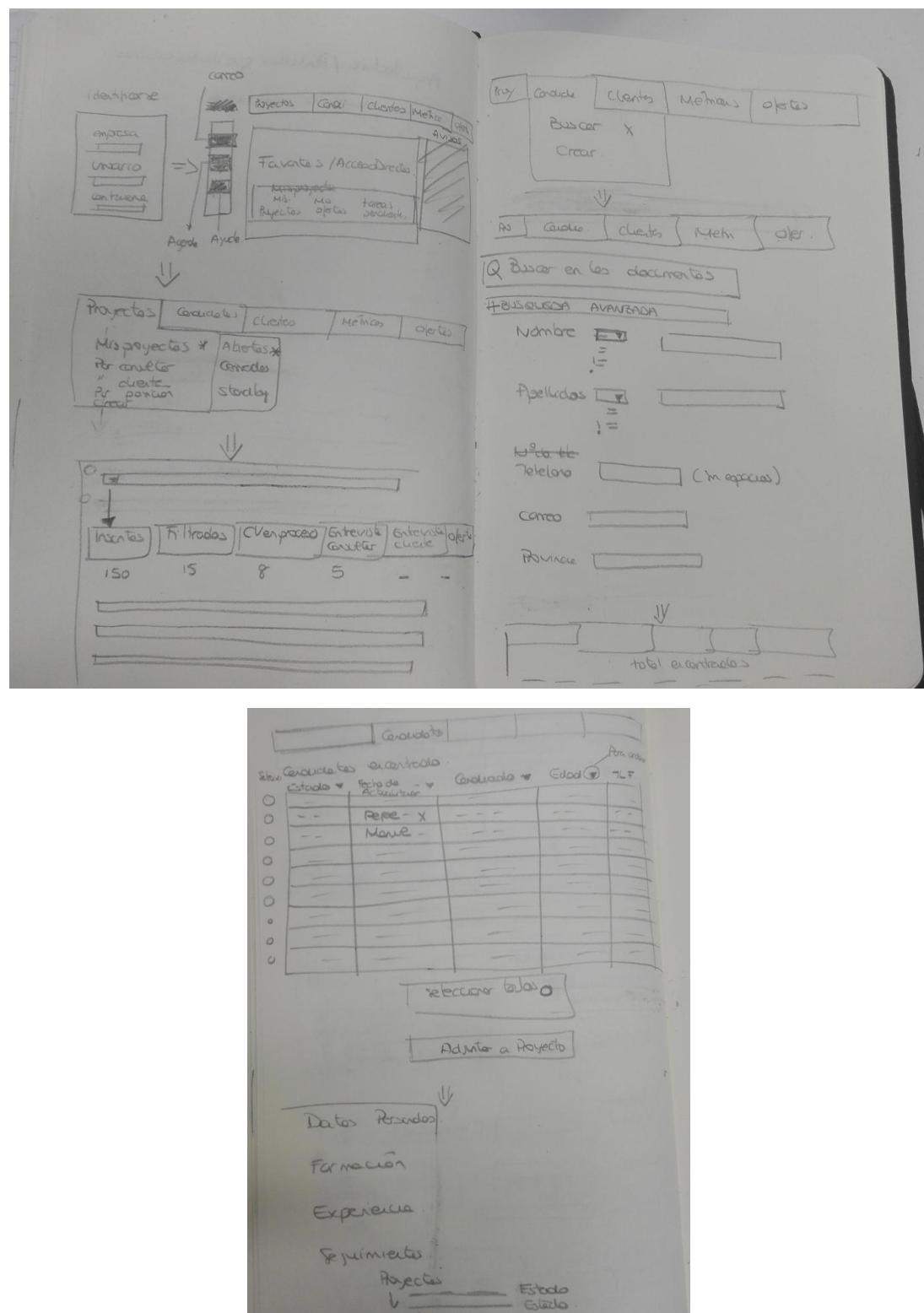


Figura 8. Modelo de interacción.

4.1.3 Arquitectura de la información

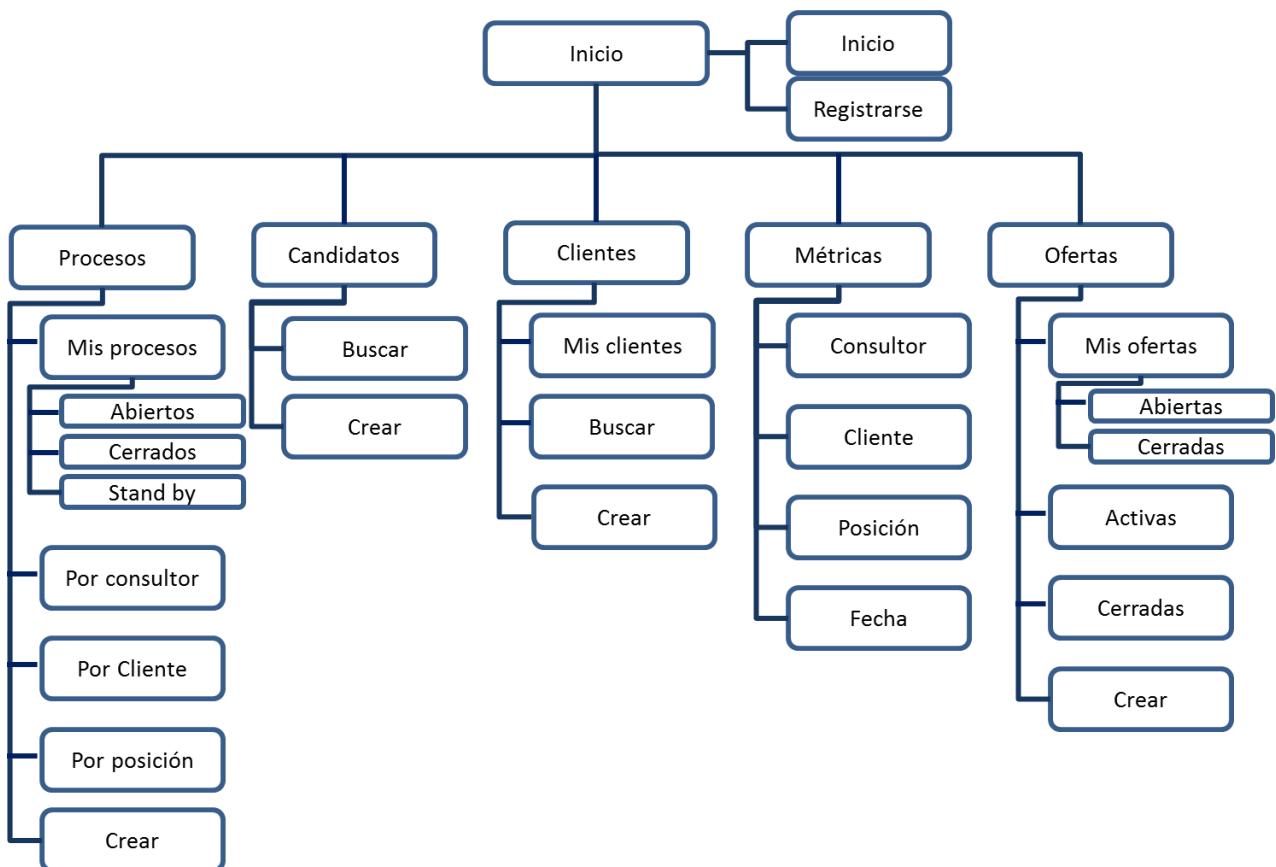


Figura 9. Arquitectura de la información.

4.1.4 Wireframes

Se realizaron diversos wireframes mayoritariamente de la home. Estos wireframes fueron testados con 7 usuarios de una consultora de búsqueda de selección de personal, mediante test de usuario de guerrilla.

Cuando en diseño se habla de “métodos de guerrilla” se hace referencia a pruebas de usabilidad que no son estadísticamente significativas, pero que bien vale la pena realizarlas, ya que mejorarán sustancialmente la calidad de las decisiones. Es decir, es importante poner a prueba la usabilidad de las interfaces creadas, a pesar de que por tiempo o coste los métodos usados no sean “los mejores” métodos o los métodos necesarios para lograr resultados perfectos. En definitiva, siempre es mejor realizar una evaluación con usuarios

reales aunque el método utilizado no sea estadísticamente óptimo, antes que no realizar ninguna prueba de usabilidad. (Nielsen, 1994)

Tras la evaluación de los wireframes, los modelos que mejor aceptación provocaron fueron el modelo 4 (figura 13) y el modelo 5 (figura 14) de la home, aunque este último con una ligera ventaja por lo que el prototipo tomo el formato de este último.

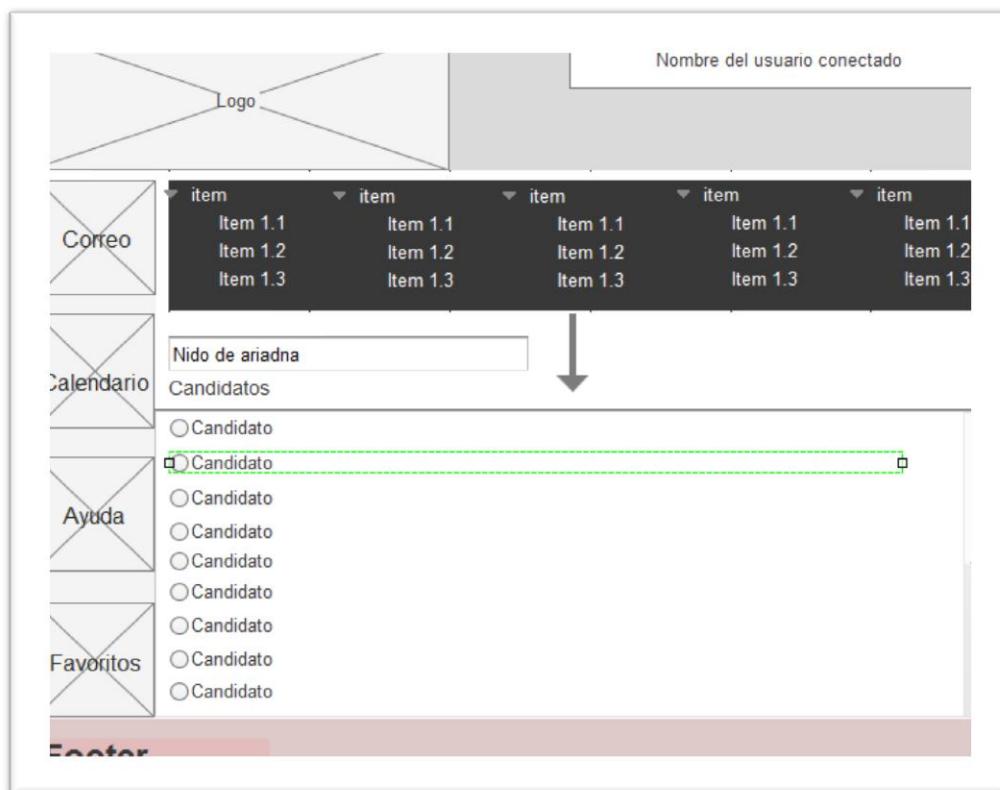


Figura 10. Modelo de la Home

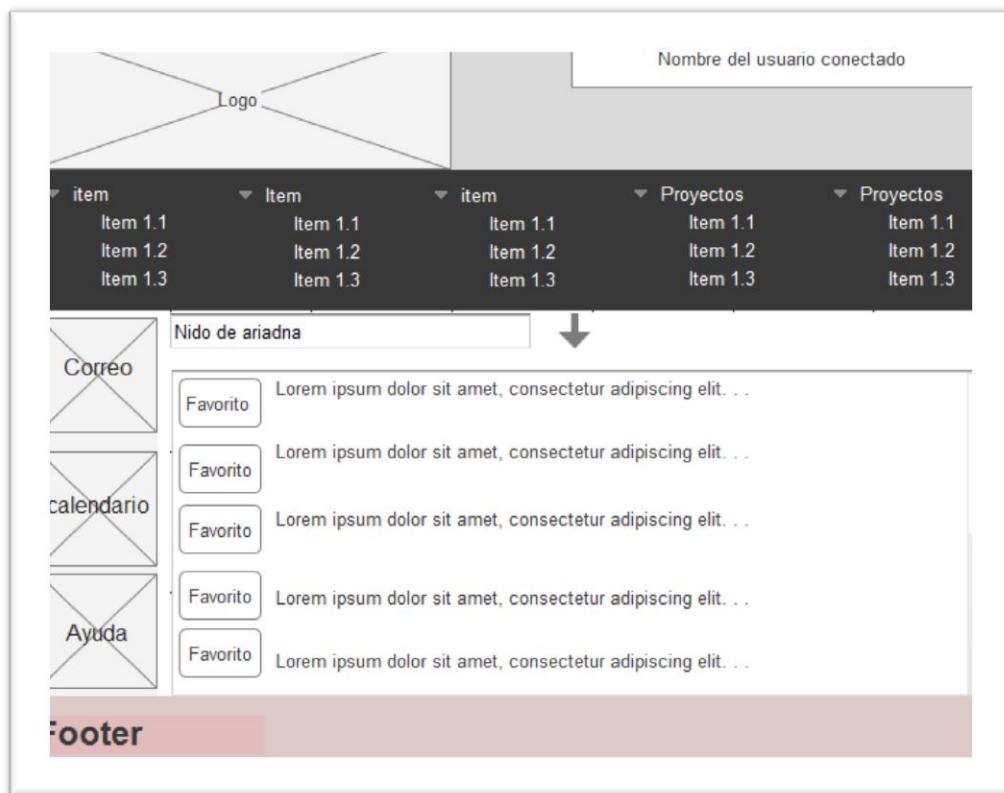


Figura 11. Modelo 2 de la Home

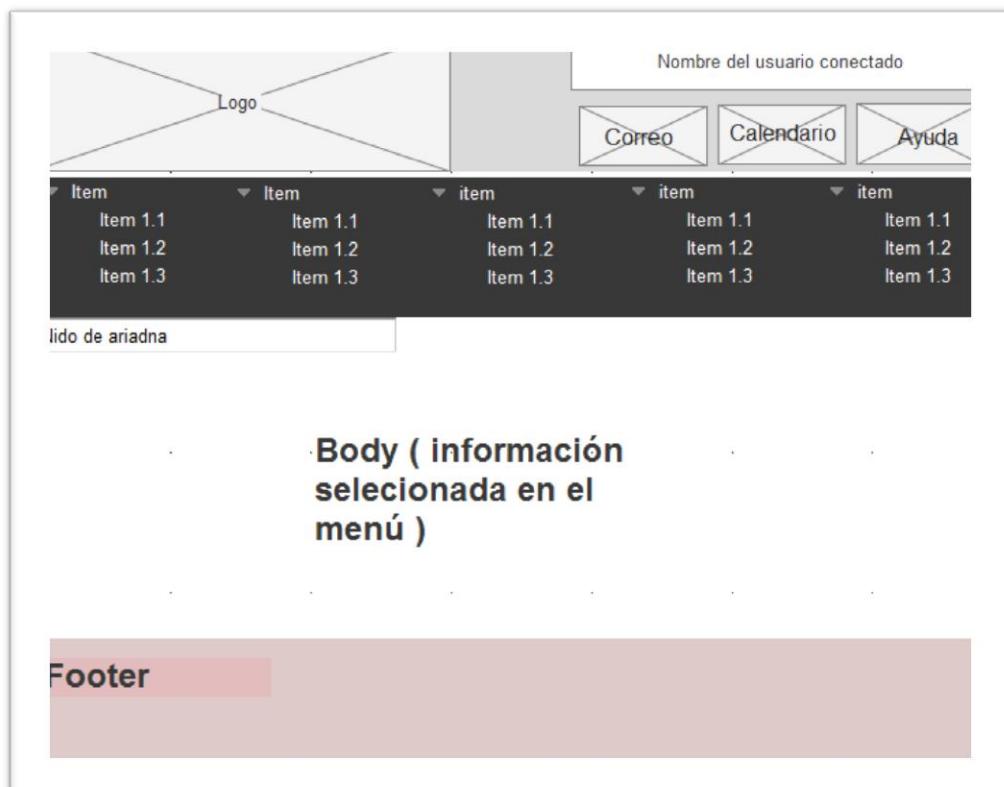


Figura 12. Modelo 3 de la Home

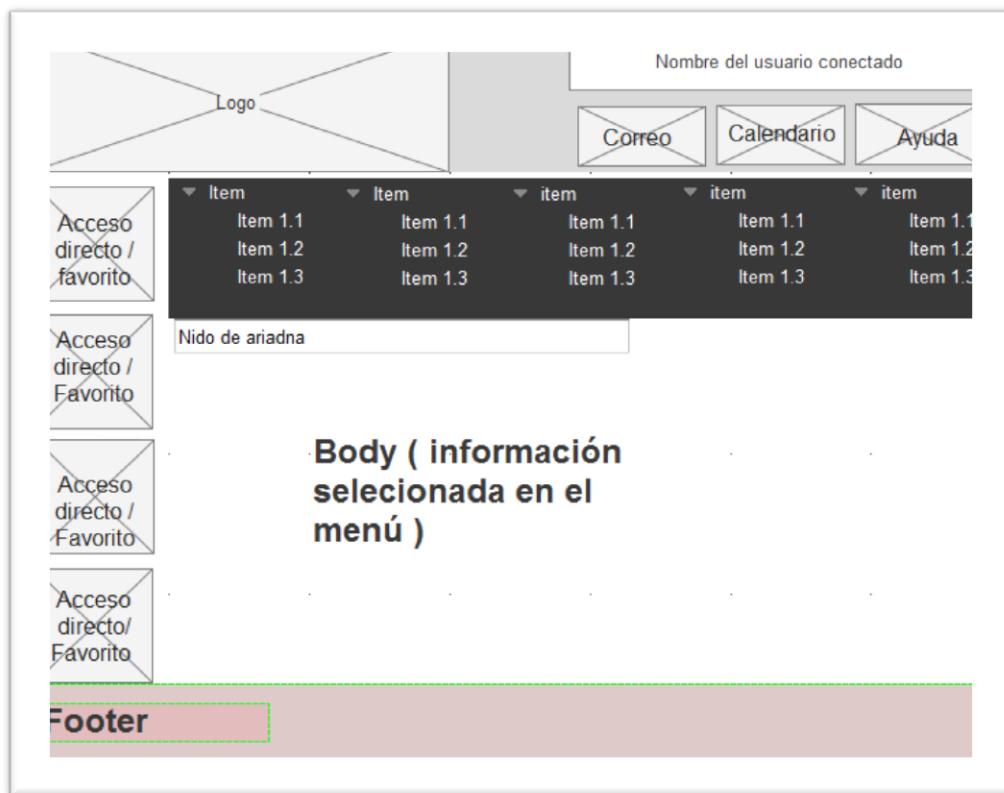


Figura 13. Modelo 4 de la Home

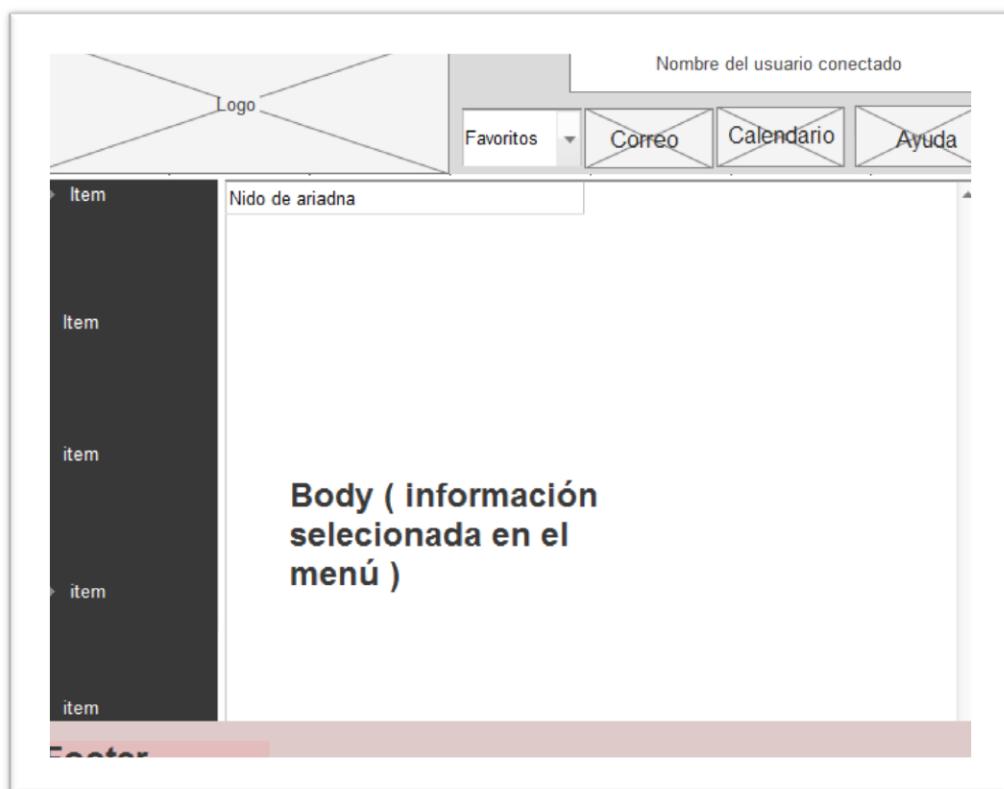


Figura 14. Modelo 5 de la Home

4.2 Descripción de la interfaz propuesta.

La herramienta propuesta de gestión de procesos de selección es un Software As A Service (SaaS) o software/aplicación como servicio. Esta modalidad de software no requiere ninguna instalación, ni de infraestructuras (servidores) ni de aplicaciones. Se encuentra en internet y se ejecuta en el servidor del proveedor del servicio, lo que permite poder acceder a ella desde cualquier dispositivo y lugar, lo único imprescindible es contar con un dispositivo que tenga acceso a internet.

Es decir, la compañía que decida hacer uso del mismo debe adquirir una licencia de uso, y accede al servicio contratado a través del navegador. Esto permite a las compañías evitar una implantación que dure varios días, semanas o incluso meses, ya que el acceso es rápido y sencillo a través de una URL. Otras ventajas que cabe destacar de esta modalidad de software como servicio en la nube son que:

- No hay necesidad de instalar actualizaciones en cada uno de los dispositivos, pues estas se realizan en un único servidor (en del proveedor del servicio), y cuando los usuarios se conectan ya acceden a la última versión.
- Para la compañía que lo contrata no hay gasto de mantenimiento de software, pues nuevamente estos es responsabilidad del proveedor.
- Acceso a seguridad. Servicios de copia de seguridad, recuperación de desastres y apoyo.

La interfaz propuesta consiste en una única página, siendo esta una página de tipo interacción, pues el usuario entra para manipular datos. Es por ello que la misma permite a los usuarios escribir, editar, borrar y realizar varias acciones.

La primera pantalla (Figura 15) es la pantalla de login, donde se produce la autenticación del usuario antes de que este acceda a su sesión. Esto permite poder cargar en la sesión los datos específicos del usuario: empresa a la que pertenece, información sobre sus procesos de selección...



Figura 15. Pantalla de login

Un vez que dentro de la plataforma, se accede a la página principal donde se encuentra toda la información (Figura 16). En el margen superior izquierdo aparece el logo de la organización. Si se hace un click encima del mismo, se recarga nuevamente la página pasando a su estado inicial.

En el margen superior derecho se muestran diferentes elementos de navegación:

1. En el margen superior izquierdo se visualiza el nombre del usuario que se encuentra conectado. De este modo, el sistema informa al usuario de la que información que aparece en la pantalla responde a la de su perfil.
2. Justo debajo, hay cuatro botones o accesos rápidos. En primer lugar una serie de favoritos que el usuario puede crear, siendo él o ella quien los defina en base a sus necesidades. De esta forma, se da al usuario la libertad y el control para tomar decisiones sobre qué “atajos” tener. A continuación el acceso a la funcionalidad del correo, seguido del calendario o agenda del usuario. Por último, una sección de ayuda y documentación. Esta les permitirá contactar con soporte técnico, además de acceder a documentación que puedan necesitar. Documentación que está centrada

en la tarea que está realizando expresada en forma de “pasos” muy concretos y breves.

En lado izquierdo, de forma vertical se encuentra el menú de navegación que da acceso a las principales funcionalidades de la plataforma: procesos, candidatos, clientes, métricas y ofertas.

Desde la opción de candidatos, se accede a la base de datos. En esta base se puede buscar a través de dos vías:

- Palabra clave que aparece en la información que el candidato/candidata registró al incorporar sus datos, palabra que aparece en algunos de los documentos (currículum, informe de entrevista...) o palabra que aparece que se encuentra en las anotaciones de su ficha de candidato.
- Búsqueda avanzada a través de la aplicación de diversos filtros sobre la información codificada de los candidatos: datos personales (nombre, apellido, datos de contacto, localidad...), formación, idiomas, experiencia...

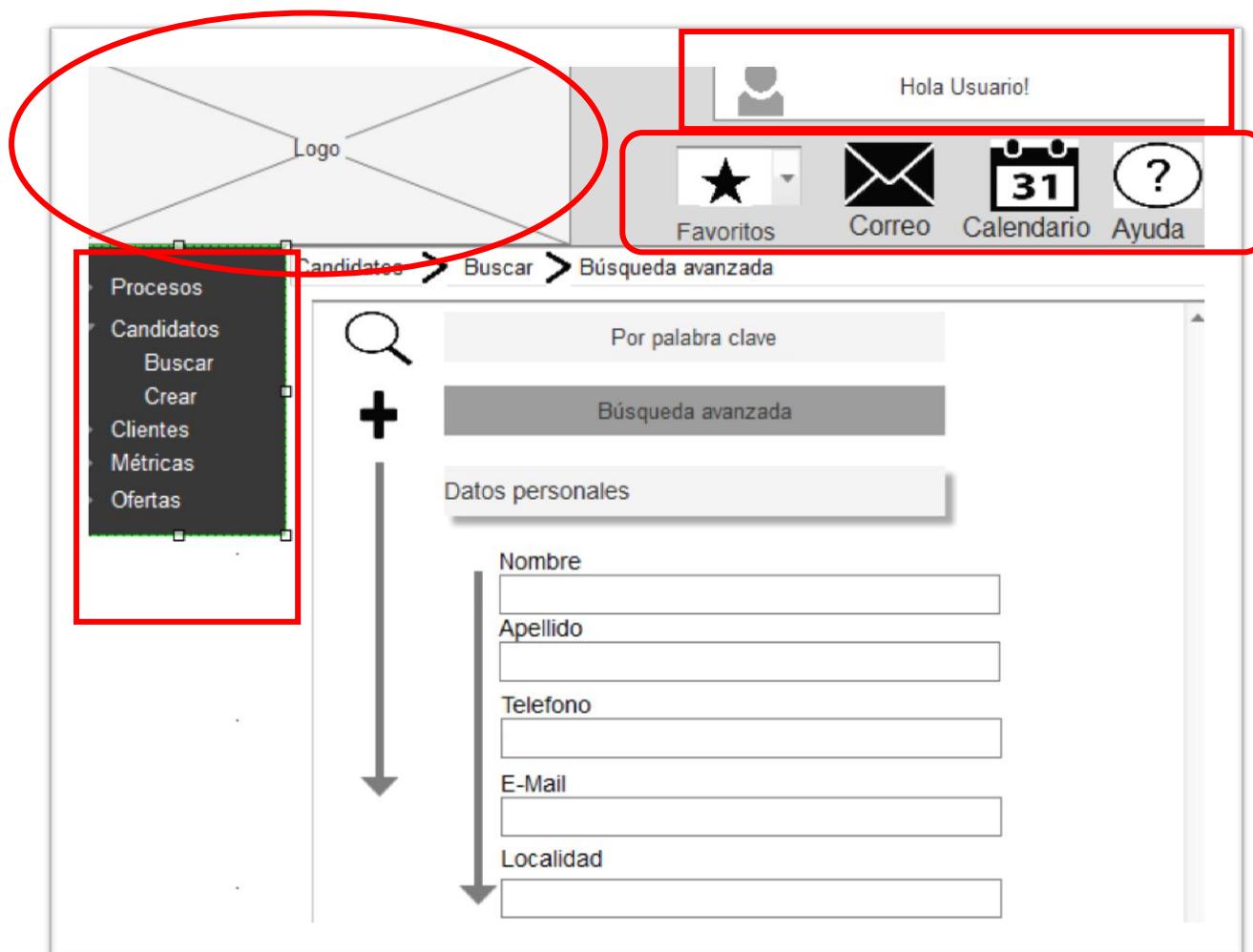


Figura 16. Búsqueda avanzada de datos personales

Previo a esta opción no encontramos con la categoría procesos (Figura 17) en la cual aparece diversas subcategorías que permiten filtrar la información. Desde el apartado “mis procesos” la información que se visualiza es la correspondiente a los procesos que el usuario en cuestión gestiona. Si se hace click sólo en procesos aparecerán todos los procesos del usuario (abiertos, cerrados o stand by), pero existe la opción de filtrar por el estado. Dentro de cada proceso, en primer lugar aparece un breve resumen sobre algunos datos cuantitativos sobre el proceso de selección, y a continuación de la misma, el listado de los candidatos que están participando, ordenados por el estado de su candidatura: Apto, no apto/descartado y no interesado (Figura 18).

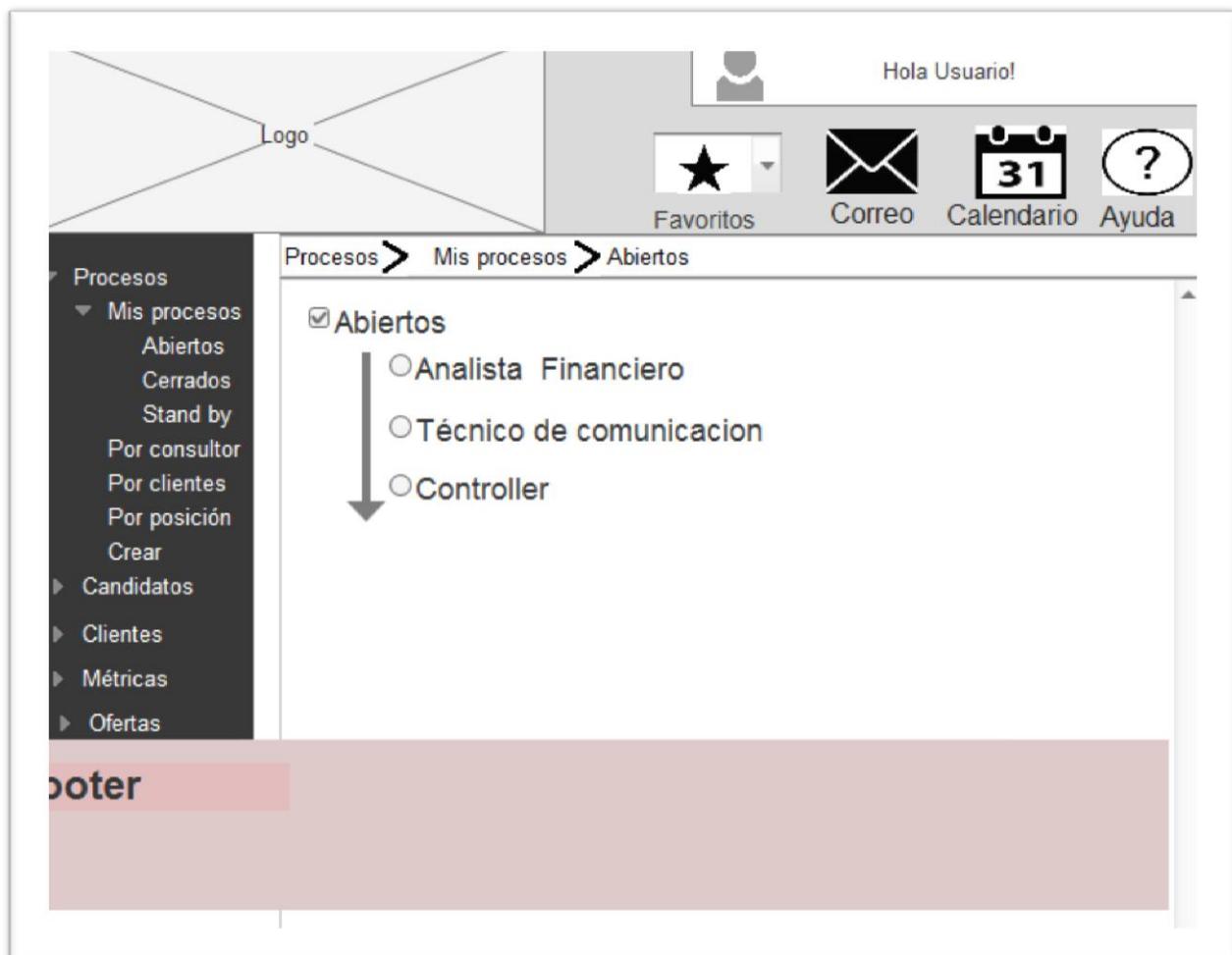


Figura 17. Visualización de los procesos que un determinado consultor tiene activos.

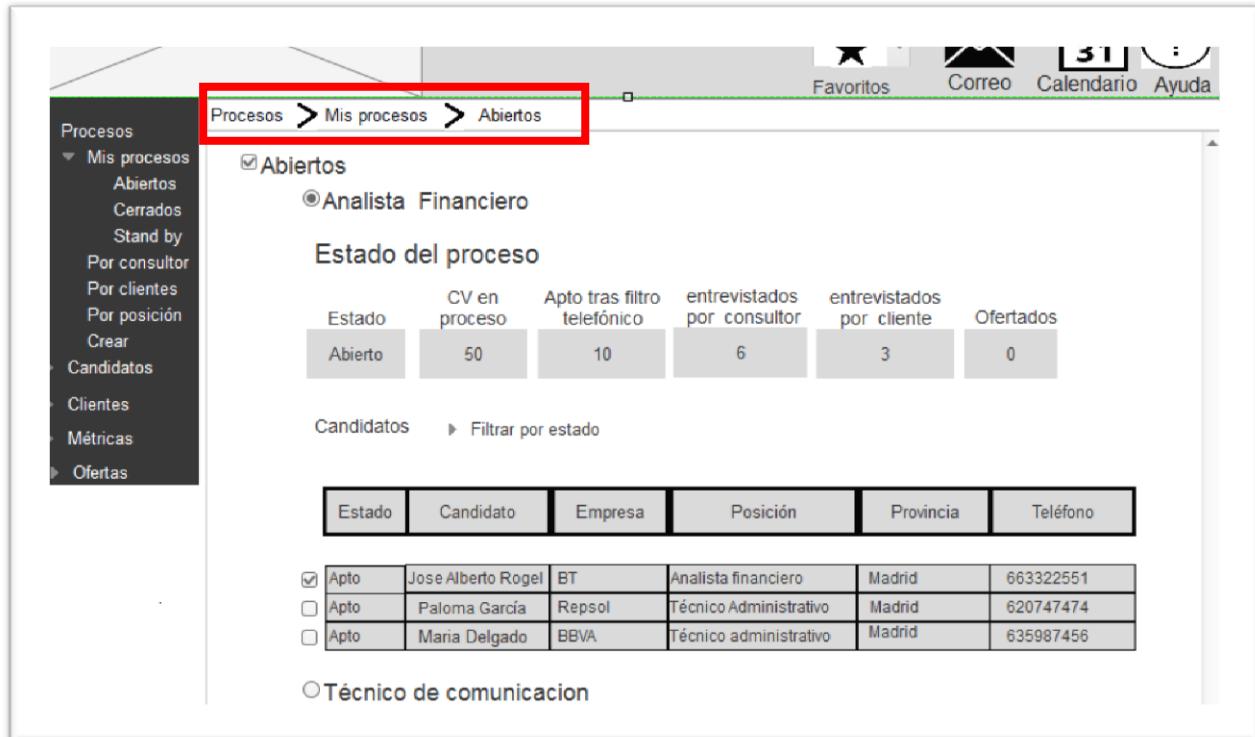


Figura 18. Candidatos inscritos en un proceso.

Si por el contrario, el usuario no quiere ver sus proceso de selección, sino que quiere consultar los procesos que gestiona algún miembro de la compañía, puede acceder al aparto “por consultor”. Desde este modo se podrá filtrar por el nombre del consultor que este gestionado el proceso. Otra opción es visualizar todos los procesos de un determinado cliente, o todos los procesos gestionados sobre una misma posición, por ejemplo, todas las posiciones de analistas financieros que se han gestionado en la compañía. Por último, se encuentra la opción de crear un nuevo proyecto y de este modo darlo de alta en la plataforma.

Otro elemento de navegación importante con el que cuenta la interfaz, y que ayuda al usuario a conocer siempre donde se encuentra, y cuál es el camino que ha recorrido, es el hilo de Ariadna o migas de pan (Figura 18).

Haciendo click sobre una candidatura en cuestión, vemos 5 pestañas que nos informan de la situación de la misma, además de las acciones realizadas. En primer lugar, el apartado de datos personales. A continuación, el filtro o entrevista telefónica (Figura 19) que se mantiene con el candidato para corroborar su encaje en la posición que se busca cubrir. Tras la llamada, se conoce si está o no está interesado. Si no está interesado, su estado pasa a ser

autodescartado, si por el contrario está abierto a valorar la posición existen tres posibles estado:

- Apto: Continúa activo en el proceso y se avanza con él en siguientes pasos, que normalmente será cerrar una entrevista personal. En este caso se le puede mandar un comunicado con el calendario del consultor/a para agendar la entrevista.
- No apto: No existe encaje con el puesto vacante. Se puede enviar comunicado informándole que no se avanzará con su candidatura en el proceso.
- Reserva: Tiene un encaje dudoso.

Estado	Candidato	Empresa	Posición	Provincia	Teléfono
<input checked="" type="checkbox"/> Apto	Jose Alberto Rogel	BT	Analista financiero	Madrid	663322551
<input type="radio"/> Datos personales	<input type="radio"/> Filtro telefónico	<input type="radio"/> Entrevista consultor	<input type="radio"/> Entrevista Cliente	<input type="radio"/> Documentos	

Comentarios

--

▼ Estado

Apto
Descartado
Autodescartado
Reserva

▼ Mandar comunicado

Descartado
Apto

<input type="checkbox"/> Apto	Paloma García	Repsol	Técnico Administrativo	Madrid	620747474
<input type="checkbox"/> Apto	Maria Delgado	BBVA	Técnico administrativo	Madrid	635987456

Técnico de comunicacion
 Controller

Figura 19. Incorporar Información sobre la llamada telefónica.

En el apartado “entrevista consultor” (Figura 20) es donde se incorpora la información de la entrevista personal. Por un lado, la fecha de cuándo tendrá lugar la misma, información que se volcará automáticamente en el calendario del usuario. De nuevo el estado de la candidatura tras la entrevista (Apto, No apto, Reserva y Autodescartado) y la opción de mandar comunicado. En caso de que el resultado sea Apto, nuevamente se le facilita la disponibilidad del cliente o empleador para cerrar una reunión/entrevista personal. Si el resultado es No Apto, se le comunica que no se avanza con su candidatura. En esta fase existe una funcionalidad adicional y es la de crear informes de entrevista para poderlos compartir con el cliente.

Estado	Candidato	Empresa	Posición	Provincia	Teléfono
<input checked="" type="checkbox"/> Apto	Jose Alberto Rogel	BT	Analista financiero	Madrid	663322551
<input type="radio"/> Datos personales <input type="radio"/> Filtro telefónico <input type="radio"/> Entrevista consultor <input type="radio"/> Entrevista Cliente <input type="radio"/> Documentos					
Fecha 31	▶ Resultado		▶ Mandar comunicado		Crear informe de evaluación
18/12/2017					
Comentarios					
<input type="checkbox"/> Apto Paloma García Repsol Técnico Administrativo Madrid 620747474					
<input type="checkbox"/> Apto Maria Delgado BBVA Técnico administrativo Madrid 635987456					
<input type="radio"/> Técnico de comunicación <input type="radio"/> Controller					

Figura 20. Incorporar información sobre una candidatura en un proceso. Entrevista

Continuando con las opciones del Menú la siguiente categoría es “clientes” que cuenta con tres subcategorías: “Mis clientes”, “Buscar” y “Crear”. Estas opciones permitirán realizar un seguimiento de la actividad comercial realizada. A continuación de esta, la opción “Métricas” que permite obtener estadísticas sobre los procesos de selección de personal (Figura 21). Estos informes pueden obtenerse en base a:

- La actividad de un “consultor”. De este modo aparecen todos los procesos de un usuario en cuestión. En primer lugar, los procesos activos, seguidos de los que se encuentran en Stan by o Paralizados, y por último los procesos que han sido cerrados. Dentro de los mismo, se ve a golpe de vista cuantos cv’s o candidatos estuvieron en el proceso, cuántos de estos pasaron a entrevista telefónica y cuantos fueron entrevistados por el consultor/a y por el cliente.
- La actividad por “cliente”. De este filtro se visualizan todos los procesos realizados para un cliente concreto. Ordenados de la siguiente manera: primero activos, en segundo lugar en Stand by o Paralizados y en tercer y último lugar los cerrados.

- La actividad por “posición”. En este caso, se obtiene por ejemplo, todas las vacantes de analista financieros que han sido gestionadas por la compañía.
- La actividad en un periodo de tiempo específico “Fecha”. Desde esta opción podría conocerse por ejemplo toda la actividad realizada en un año, o en un mes en particular.

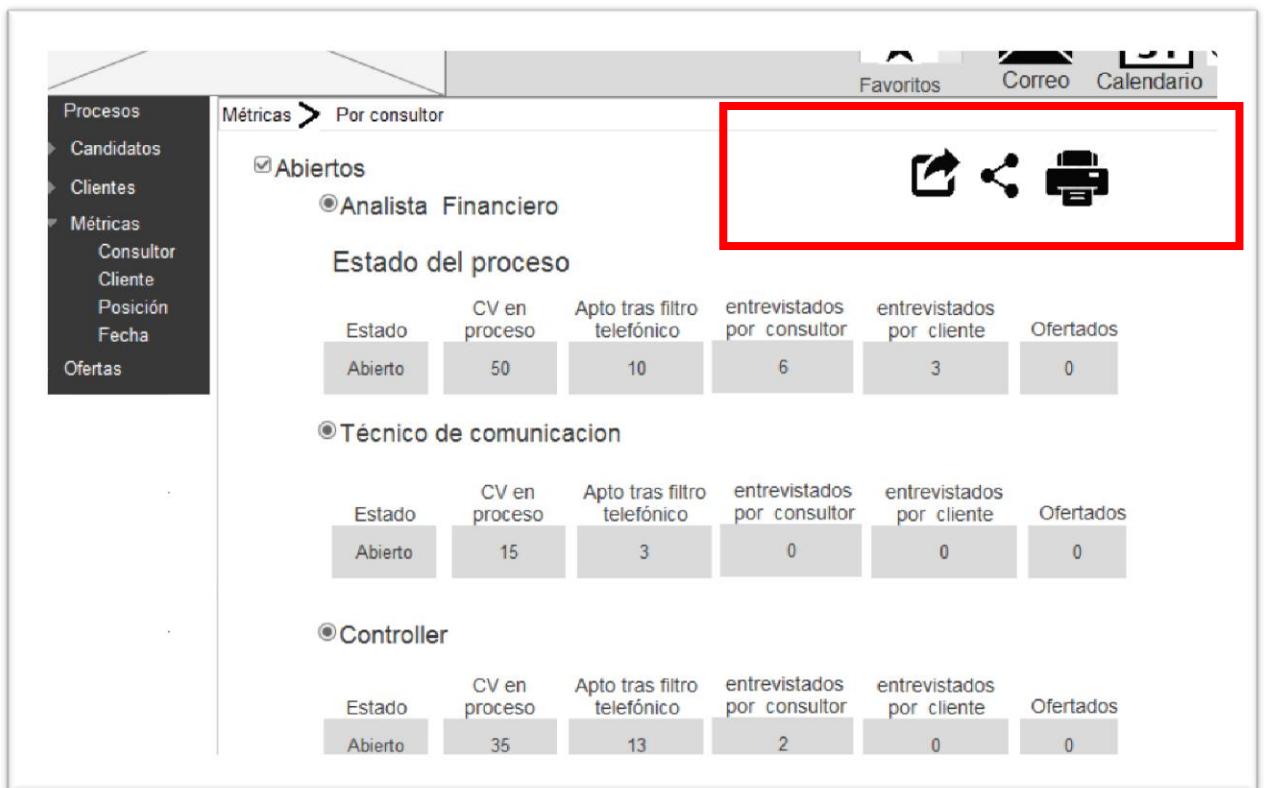


Figura 21. Métricas por consultor.

Desde la misma interfaz en la que aparece la información, existe también la opción de exportar, compartir o imprimir.

Por último, aparece la categoría de “ofertas”. En primer lugar, la opción de las ofertas del consultor “mis ofertas” desde la cual se puede realizar la criba curricular de los candidatos inscritos a través de una publicación. También se puede conocer el histórico accediendo a ofertas que ya han sido cerrada. Otra subcategoría es “activas”, desde la que se accede a todas las ofertas que desde la compañía están publicadas en ese momento. A continuación la opción de “cerradas” y por último la opción de “crear”.

4.3 Evaluación

Los resultados de los test con usuarios fueron:

- Errores críticos

No se han producido, pues todos los usuarios han logrado completar las tres tareas.

- Errores no críticos

Se considerarán errores no-críticos aquellos errores que no impiden que el usuario se recobre y pueda completar la tarea. En esta ocasión se han detectado que hay etiquetas que resultan confusas a los usuarios. La etiqueta más problemática y que ha creado confusión es “métricas”, ya que estaba además asociada con la tarea 3. La hipótesis era que los usuarios irían a “Métricas” para obtener la situación de sus procesos, sin embargo, lo cierto es que 4 de 5 usuarios acudieron al apartado procesos abiertos, y fueron desplegando uno a uno el estado de los procesos. Solo uno de ellos, que coincide con el que más tiempo invirtió, fue en primer lugar a procesos pero reorientó su conducta hacia la categoría de “Métricas”. Cuando se indagó en qué esperaban encontrar tras la etiqueta “métricas” la respuesta fue muy variada: la media de número de candidatos contactados, la cantidad de procesos cerrados...sin embargo, no lo asociaban en primera instancia como una opción para obtener datos sobre el estado de los procesos.

- ToT (time on task – tiempo de ejecución)

Debido a que el test se realizó con un número reducido de participantes, los datos se han utilizado exclusivamente como información complementaria para una evaluación cualitativa de los errores detectados.

Usuario	Tiempo tarea 1	Tiempo tarea 2	Tiempo tarea 3
1	2' 30 ''	5' 15''	4' 54 ''
2	2' 04''	6' 25''	5' 40''
3	2' 45 ''	4' 58''	8' 15''
4	2' 50''	5' 40''	4' 45''
5	2' 25''	6' 30''	6' 30 ''
Media	2'37 ''	5' 55''	6'1'

- Satisfacción subjetiva

Aunque este valor se consideró como información complementaria para una evaluación cualitativa de los errores detectados, cabe mencionar que el resultado ha sido positivo.

User	Rating
1	3
2	4
3	3
4	4
5	4

Media: 3.6

Tras el estudio de los resultados obtenidos y de cara a continuar con el proceso iterativo de diseño-evaluación, antes de desarrollar un nuevo prototipo, sería necesario llevar a cabo un Card Sorting para evaluar la arquitectura de la información plateada.

Dentro del Diseño de Experiencia de Usuario, existen técnicas que permiten tomar decisiones sobre qué diseño y organización de la información es más acorde con las necesidades y características de los usuarios. Una de estas técnicas es el Card Sorting, la cual se basa en la observación de cómo los usuarios agrupan y asocian entre sí un número predeterminado de tarjetas etiquetadas con las diferentes categorías temáticas del sitio web. Así, partiendo del comportamiento de los propios usuario, es posible organizar y clasificar la información de un espacio web conforme a su modelo mental (Hassan y Martín, 2004).

Esta técnica puede aplicarse de dos formas:

- Abierta: el usuario agrupa las tarjetas asociándolas entre sí libremente, formando los grupos que considere oportunos y necesarios, sin ningún tipo de restricción.
- Cerrada: Los grupos a los que asociar las etiquetas ya están predefinidos. En este caso el usuario elige libremente a cuál de los grupos disponibles asocia cada tarjeta, pero no tiene la posibilidad de crear nuevos grupos.

Ya que en este caso se han encontrado problemas con alguna de las etiquetas, el tipo de Card Sorting recomendado en estos casos sería de tipo abierto.

5 Conclusiones y líneas de trabajo futuras

5.1 Resumen de las contribuciones del trabajo.

Este trabajo es una de los primeros proyectos que aplican la metodología de diseño de experiencia de centrado en el usuario, en el ámbito de los recursos humanos, y específicamente, en la selección de personal. Gracias a ello, se han puesto de manifiesto múltiples necesidades que hasta ahora no han sido cubiertas por las herramientas presentes en el mercado. Tal y como revelan los resultados obtenidos en la investigación, existen herramientas de gestión de procesos de selección de personal que son poco intuitivas y en la que es muy fácil equivocarse, herramientas que además son poco flexibles.

- **Conocer a los usuarios es imprescindible**

Todo desarrollo debe partir de un conocimiento exhaustivo de las necesidades de los usuarios, sus hábitos, motivaciones, contextos de uso... y para ello, es imprescindible ponerles en el centro de la investigación, contando con su participación a lo largo de las diferentes fases del proceso.

Esto parece una obviedad, pero tras la lectura de múltiples estudios sobre los procesos de selección, el reclutamiento de personal en redes sociales o e-recruitment y el employer branding, parecía que estaba todo dicho. Y que obviamente, ya que prácticamente todo actividad humana esta mediada por la tecnología, existirían múltiples herramientas que aglutinarían todos estos hallazgos en una única herramienta de gestión de procesos de selección, sin embargo, esto no es así.

Por lo que ponen de manifiesto los usuarios, la carga administrativa de los procesos de selección es muy elevada, ya que existe una gran duplicidad de tareas, lo que les hace restar tiempo a la comunicación con los candidatos ya que esta no es automática, lo que en ocasiones se traduce en una mala experiencia del candidato lo cual afecta a la imagen de marca.

Además, las herramientas con las que cuentan tienen tantas funcionalidades que el uso de las mismas se vuelve “engorroso”, “no se explota toda su capacidad”, y se convierten en una tarea administrativa mayor, en vez de una ayuda. Tal y como han comentado algunos usuarios “ya podrían ser como LinkedIn, que te facilita la vida, incluso hasta es divertido”. Cuando se les pregunta a ellos directamente, y se indaga en sus necesidades, se entiende porque esta red social ha tenido tanto éxito, y no es precipitado decir que es gracias a su interfaz sencilla e intuitiva. Armoniza y unifica funciones que otras herramientas separan,

como es la red de contacto (base de dato de un ATS), el envío de mensajes (correo electrónico) o la publicación y criba de CV todo en una misma interfaz.

Es por tanto, que comenzar una tarea de diseño realizando un estudio de la literatura permite conocer los antecedentes, y realizar una investigación exhaustiva de las necesidades que tienen los usuarios y que no han sido cubiertas, permite asentar las bases de para qué y para quién se debe diseñar, y a qué se debe de dar solución.

- **No todos los usuarios aportan la misma información**

Cuando se realiza una investigación de las necesidades de los usuarios y se decide realizar entrevistas, se puede caer en el error de pensar que como “todos hacen lo mismo”, pues todos ellos asumen similares funciones, “todos te dirán lo mismo”. Sin embargo, esto no es para nada cierto. Obviamente, hay sinergias o hilos conductores que permiten obtener insight para el desarrollo, pero cada entrevista es única. Hay usuarios que son muy reflexivos y autocríticos y aportan grandes ideas para la innovación, otros menos abiertos a exponer su opinión o experiencia y que exige un sobreesfuerzo del investigador para obtener respuestas, y otros que se centran en ser “políticamente correcto”, lo que complica el diferenciar que información es “real” y que información aporta “porque entiende que es lo que el interlocutor quiere oír”. Es por ello, que en un sentido científico de la palabra, no todos los usuarios son igual de “válidos”.

- **Funcionalidades principales con las que debe contar un ATS**

1. Publicación y criba curricular.

Se pone de manifiesto que es imprescindible que un ATS posibilite la publicación de ofertas no solo en la web corporativa, sino en universidades, portales de empleos y redes sociales profesionales como LinkedIn. Además debe contar la posibilidad de compartir dicha publicación en redes sociales como Facebook y Twitter, entre otras. Además, debe facilitar la criba curricular para seleccionar las candidaturas más idóneas, haciendo posible el filtrado de candidaturas en base a diversos criterios.

2. Formulario de inscripción sencillo y escueto.

Aunque posteriormente, debe de permitir poder realizar búsqueda y categorizar perfiles de forma sencilla. Debe ofrecer al candidato la posibilidad de exportar información de otras fuentes como puede ser su currículum o perfil en otras web de empleos.

3. Herramienta de correo electrónico que facilite la comunicación con los candidatos/as.

Posibilidad de mandar e-mail de forma masiva, estandarización y automatización de mensajes en base a plantillas, además de la posibilidad de compartir agenda.

- Del análisis al diseño**

El paso del análisis al diseño de la solución en sí es un paso crítico. Puede pensarse que si se sabe lo que los usuarios quieren, plasmar estas necesidades en una interfaz es algo sencillo. Sin embargo, no hay una única solución a un problema, y las posibilidades son prácticamente ilimitadas, por lo que el diseñador a la hora de “realizar la magia” tiene que tomar muchas decisiones en base a la información obtenida en la investigación, y a los estándares y buenas prácticas que aporta la investigación sobre el DCU. Es por ello, que es imprescindible que tras el diseño, exista una fase de evaluación por parte los usuarios, ya que este es el único camino para corroborar que la solución plateada es idónea.

5.2 Posibles futuras líneas de trabajo.

De cara a completar las funcionalidades que versan sobre la comunicación con el candidato/a, una posible línea de trabajo futura sería realizar una investigación en profundidad sobre las necesidades que estos tienen a la hora de participar en un proceso de selección de personal. En definitiva, aplicar nuevamente el proceso de diseño de experiencia de usuario pero en esta ocasión con el objetivo de mejorar la experiencia del candidato. Esto, no solo mejoraría la imagen de marca, sino que un candidato satisfecho compartirá su experiencia tanto en redes sociales como con su red de contacto, y difundirá la marca tanto del empleador como de la compañía de selección de personal.

Por otro lado, y ya que hay un tercer “Jugador” en los procesos de selección, el empleador, también se deberían de analizar sus necesidades. Según comentaron algunos de los participantes del estudio, determinados clientes han manifestado interés en la posibilidad de ver en tiempo real el avance en sus procesos de selección. Les gustaría contar con la posibilidad de visualizar algunos datos del proceso (como por ejemplo el número de personas inscritas a través de la oferta o el número de candidatos que están en fase de entrevista), además de poder obtener toda la información respecto a las candidaturas que se encuentran en un estado finalista. Una posible funcionalidad en esta línea podría ser dar acceso al cliente a los informes de entrevistas, además de la posibilidad de ver las métricas sobre el proceso, como el número de candidatos en cada fase (aunque en este caso se debería limitar la visualización de los datos personales de los candidatos para cumplir la LOPD).

Otra posible línea de trabajo que ya se está estudiando en el sector, es la posibilidad de incorporar Whatsapp en el proceso de selección de personal.

“Según la encuesta de Adecco (2016) y su Fundación a más de 2.400 personas en activo, solo el 19% de los consultados reconoce haber usado alguna vez esta aplicación para buscar empleo, aunque 7 de cada 10 piensan que es un canal idóneo para comunicarse con empresas o posibles empleadores. De ese porcentaje, el 53% de los usuarios ha utilizado la aplicación para ampliar información sobre una oferta de trabajo, un 52% lo ha utilizado para presentarse y ofrecer su candidatura y un 16% para pedir un cambio de hora en una entrevista de trabajo previamente concertada”. (Adecco 2016)

Por último, para posteriores versiones, sería importante incorporar mayores funcionalidades de Customer Relationship Management o CRM para la gestión de la actividad comercial.

Bibliografía

- Adecco 2016. "7 de cada 10 trabajadores creen que whatsapp es una buena herramienta para buscar empleo. Consultado el 27 de diciembre de 2016 http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/823.pdf
- Alonso,P., Moscoso, S. y Cuadrado, D. (2015). "Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Volume 31, Issue 2, Pages 79-89.
- Álvarez-Gayou, J.L. (2003). Cómo hacer investigación cualitativa: fundamentos y metodología. Paidos Ibérica.
- Beattie, A. (2016). Employer Branding in Corporate Organizations: How to Pass the Cocktail Party Test.
- Blasco Camacho, M. (2012). "LinkedIn como herramienta de búsqueda de trabajo". *Training & development digest*, 86 : 58-59.
- Blasco, R. (2004). "Reclutamiento, selección de personal y las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación", *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 20 (2), 141-167.
- Campos Freire, F., y Alonso Ramos N. (2015). "Las herramientas digitales sociales en línea para la autopromoción laboral. Hacia un estado de la cuestión". *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, pp. 288 a 299.
<http://www.revistalatinacs.org/070/paper/1047sa/17es.html>
- Calvijo Gamero, R. (noviembre 2005). Pruebas psicotécnicas para banca. Editorial MAD. ISBN: 9788466511971.
- Costa-Sánchez, C.; Corbacho-Valencia, J.M (2015). LinkedIn para seleccionar y captar talento. *Prisma Social*, Junio-Noviembre, 187-221.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. Cambridge University Press.
- Galindo Huertas, J.C. (2013). La estrategia de selección de recursos humanos y las nuevas tecnologías. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Gasca, J. & Zaragozá, J. (2014). Designpedia: 80 herramientas para construir tus ideas. Madrid: LID Editorial.
- Goñi Zavala, JJ. (1-1-2012). El talento: base de un progreso consciente para elegir un futuro. Ediciones Díaz de Santos.
<http://iestatic.net/infoempleo/documentacion/Informeempleoyredes2015.pdf>
- Hassan Montero, Y., & Martín Fernández, F. J. (2004). Card Sorting: Técnica de categorización de contenidos. No Solo Usabilidad, (3).

- Huerta, E. (25 de abril de 2014). Introducción al diseño de Experiencia de Usuario. Recuperado de <http://www.esdi.es/content/pdf/introduccion-al-diseno-de-experiencia-de-usuario.pdf>.
- Infoempleo-Adecco (2016): “Informe 2015: REDES SOCIALES Y MERCADO DE TRABAJO”, infoempleo.com.
- Jiménez, A. (2013). Competencias. Ediciones Díaz de Santos.
- Kuniavsky, M. (2003). Observing The User Experience: A Practitioner’s Guide to User Research. San Francisco: Elsevier. ISBN 1-55860-923-7.
- León, O. G., Montero, I. (2003). Métodos de investigación en psicología y educación (No. 303.42). McGraw-Hill Interamericana.
- Mejías, C. (2010-01-01). *El sillón vacío: selección y outplacement de talentos en el siglo XXI*. Ediciones Granica.
- Montero, Y. H. y Ortega, S. (2013). Informe APEI sobre usabilidad.
- Nielsen, J. (1994). Guerrilla HCI: Using discount usability engineering to penetrate the intimidation barrier. Cost-justifying usability, 245-272.
- Norman, D. A. (2006). *La psicología de los objetos cotidianos*. Madrid: Editorial Nerea.
- Pratt, A. & Nunes, J. (2013). Diseño interactivo. Teoría y aplicación del DCU. Buenos Aires: Océano.
- Rohrer, C. (2014). «When to Use Which User-Experience Research Methods» (Qué métodos de investigación de la experiencia de usuario usar y cuándo).
- Ruano Gómez, J. (2014). La selección de personal en las organizaciones: Externa vs. Interna. Nuevas tendencias.
- Schmidt-Subramanian, M. How Journey Maps Improve CX Measurement Efforts. Cambridge. Forrester research. Inc. 2014.
- Vivas, R. (2015). Visualizamos. ITA, Instituto Tecnológico de Aragón. Taller Visual Thinking.
- Witzig, L., Spencer, J. y Galvin, M. (2012). “Organization ‘use of LinkedIn: An analysis of nonprofits, large corporations and small businesses”. Marketing Management Journal, 22 (1): 113-121. Consultado el 17 de noviembre de 2016. <http://www.mmaglobal.org/publications/MMJ/MMJ-Issues/2012-Spring/MMJ-2012-Spring-Vol22-Issue1-Complete.pdf#page=120>

ANEXO

Customer Journey de los usuarios

	Aclaración proceso / Publicación	Identificación y detalles	1er Contexto: (Altitudín)	2º Contexto (Candidato)	Entrega Anay / Claudio
Objetivos	- Definir el perfil y su descripción. - Definir las competencias y habilidades. - Definir la experiencia.	- Identificar las necesidades del candidato. - Definir el perfil. - Identificar las necesidades del candidato.	- Discutir con el perfil. - Informes del candidato.	- Entregar análisis y conclusiones. - Expectativas del candidato.	1 form. Caso ambiental
Necesidades	- Definir bien el perfil. - Objetivo de posibles candidatos. - Difusión.	- Definir bien el perfil. - Objetivo de posibles candidatos. - Difusión.	- Definir bien el perfil. - Objetivo de posibles candidatos. - Difusión.	- Entregar análisis y conclusiones. - Expectativas del candidato.	- Discutir con los demás miembros.
Expectativas	- Proceso de candidatos internacionales.	- Grupo de candidatos internacionales.	- 2º anexo de candidatos internacionales.	- Discutir de los candidatos internacionales.	- Ver candidatos internacionales.
Procesos	- Difusión del perfil y selección de candidatos.	- Filtros y criterios para seleccionar candidatos.	- Criterios para seleccionar candidatos.	- A PTO, intercambios y discusiones con expectativas.	- Revisar candidatos internacionales.
Puntos de contacto	- Interacción interna y externa.	- Interacción interna y externa.	- Interacción interna y externa.	- Revisar candidatos internacionales.	- Revisar candidatos internacionales.
Experiencias	- Experiencia.	- Experiencia.	- Experiencia.	- Experiencia.	- Experiencia.
Problemas	- Falta de información del perfil.	- Falta de información del perfil.	- Falta de información del perfil.	- Falta de información del perfil.	- Falta de información del perfil.
Soluciones	- Difusión de información sobre requisitos y competencias.	- Difusión de información sobre requisitos y competencias.	- Difusión de información sobre requisitos y competencias.	- Difusión de información sobre requisitos y competencias.	- Difusión de información sobre requisitos y competencias.

Usuario I



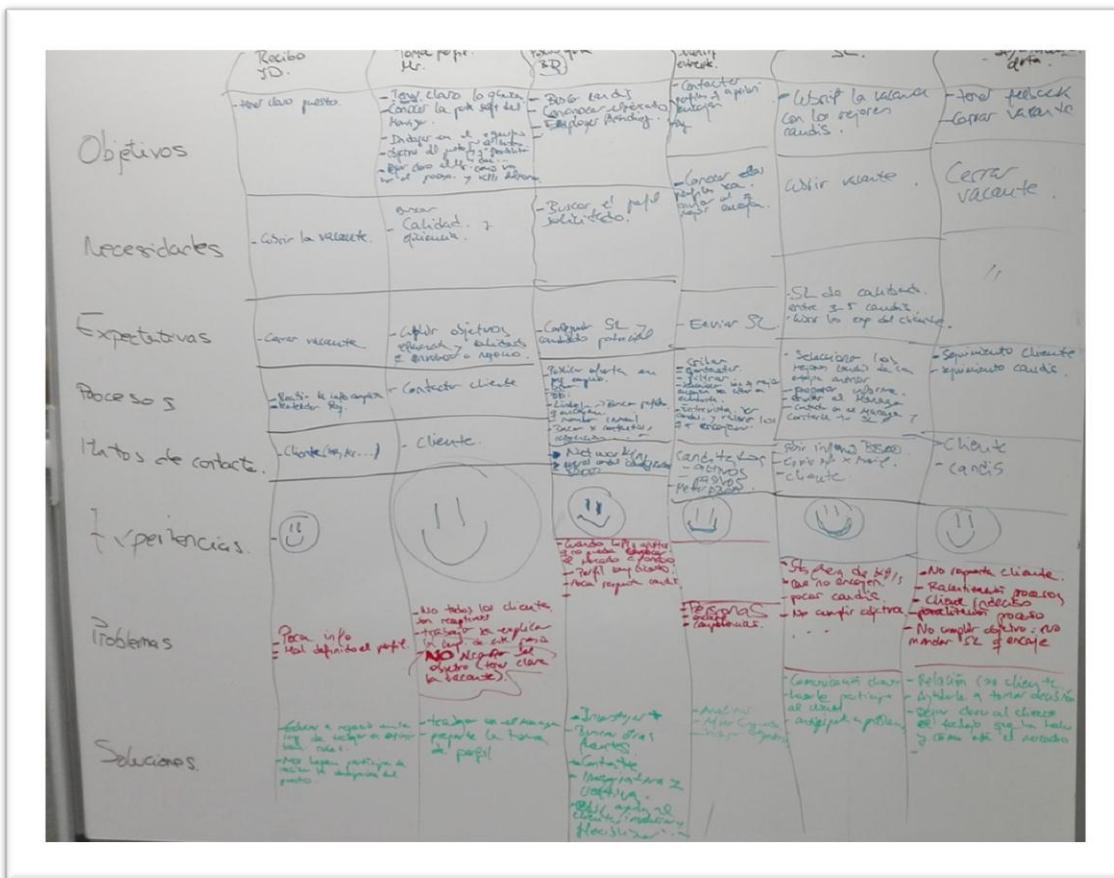
Usuario II

Objetivos	Filtro Duro	Evaluación Puntuación pruebas	Comunicado ap/no ap pruebas	Crear agenda y círculo entrevi dinámica	Dijes entrevi	Informes
	Excluir perfiles q no se adecuan al perfil	Descartar candidatos nuevos "poseedores" por gran volumen de inscripciones	Valorar capacidades de los candidatos	Mantener informados a los candidatos	Seguir a los candidatos en las seguir y asignar horarios	Valorar a los candidatos en base a las competencias del perfil
Necesidades						Reflejar de un modo objetivo - lo accedido y las competencias observadas.
Expectativas	que los candidatos que actúan sea "un mejor" y más preparada, mayor motivación por el puesto.					
Proceso	3 Filtros procesos aceptación interior en EC Mejores perfiles					
Platos de corte. Epres	Epres	Ordenando Epres	Ordenando Epres	Epres / correo trabajo/misión.	Presencial	
Experiencias	!!	!!	!!	!!	!!	!!
Problemas	Se descartan candidatos válidos y motivados q el perfil no está bien definido	Desarrollo de candidatos sin seguir la situación individual	Rigidez procesos Inversión de tiempo x un proyecto individualizado dependiendo de cada persona	Fallas en los resultados de ordenando: Dificultad de gestión constante y variaciones	Poco intuitivo "Citar y Marcar" (↳ Redundancia)	Prisa en los procesos Desarrollados candidatos en la dinámica No hay variedad de dinámicas (conocer la persona de puestos y profundidad de obligaciones)
Soluciones	Entender de la realidad el perfil del puesto, y generar demandas en él. Sólo en base a ellos. Nuevo perfil		Solo de persona ⇒		Registro automático de que han sido citados.	Motivación. Que no se trate en aventura para la asignación de puestos y profundidad de obligaciones
						Aclarar el puesto de gestión territorial y con gestiones de calidad en servicios

Usuario III

	Def. perfil	Estudio situación	Oferta	CV	Filtro tif.	Evaluación candidato	Comunicación roles.	Incorporación y accesibilidad
Objetivos	reducir distancia necesidad y perfil	conocer posibles def. y sol.	reducción imagen marca	seguir candidatos cumplim.	corroborar CV	comparar candidatos y id. y evaluar valores emp.	informar candidatos	interacción conocimiento horario corporativas y compañía
Necesidades específicas y aplicación	=	conseguir candidatos marca y futuro	conseguir marca	anotar tiempo en web	candidato buen ajuste pto.	nº alto candidatos apres x criterios cv	imagen marca retención	candidato comprometido esp. ④
Expectativas	que sea que sea claro y que me den plazos e información	proceso + oficina auto envio	masa grande	q los candidatos tengan una evaluac. ④	leer CV. usar datos resaltar info	candidato entrevista. entrevista. asesores. sala neg. otras candidatas. candidato. plat. CV. tif.	email. llamada.	inducción formación reunión organiz. check list. directorio... RTT equipo compañeros incorporando herramientas instalar equipo
Procesos	llenar jd. reunión rec. plazo	"vacunaria"	redactar publicar registro	portales emp. universidad. tesis emp. referencias. intranet	plataforma CV	CV listado. formular o mail a candidato datos persona + info. (cuestionario auto. + info)	plataforma candidato manager	II
Pensos del contexto	hoja jd. hoja de vida	internet candidatos antigua esp.	=	=	=	=	=	II
Experiencia	II	II	II	II	II	II	II	II
Problemas	no conocimiento no conoce realidad soluc.	info no se adapta a lo q busco	guardar borrar algo específica inscribirse web. valor precios	no suficiente info en el CV. CVS ≠.	no info candidat. no res presenc. no respuesta (no hay cita)	proseguir trabajo. no censurarse exacta. serios. no de info suficiente.	no llegar a tiempo	disponibilidad del equipo. logística. para uno de todos los comp.
Soluciones	desarrollar según mercado formación sobre pps. s. Diapos y Kpis. jd. con campus obligado.	separar x escrito anteriores dificultades. "vacunaria"	ser claro en requerimientos	CV listado. formular o mail a candidato datos persona + info. (cuestionario auto. + info)	proponer jd. video k. entrevistas entretenidas	✓ observar plazos. ✓ prever solv. explicando.	Respetar plazos.	intervención RTT. (visión global).

Usuario IV



Usuario V

	T.D.	PUBLICACIÓN	CRÍTICA CI	ENTREVISTA	PROTOTIPO	SEGMENTO
Objetivos	CONOCER NUESTRO REQUISITO Y OFERTA (ESPECIFICACIONES).	DAR A CONOCER OFERTA	TIENEL CAMBIOS OFERTAS ÓPTIMAS	TIENEL X CAMBIOS APROX DISEÑOS	TIENEL ATRACTIVO CAMBIO	LONDRA ESTADOUNIDENSE PROCESO
Necesidades		CUBRIR JACANTE		CAMBIOS PRESENTACIÓN	QUE TIENE LO CAMBIA	UNIFORMIDAD SATISFACCIÓN PERSONAL
Expectativas	CUBRIR NUESTRO ENFOQUE A KPI	MUCHAS COMPARACIONES ENTRE FOCUS Y COMPETITORES	COMPARACION X COMPETITORES OK			BUENA ATENCIÓN CLÍENTE "INTERNO" Y CAMBIO
Procesos	LEER, RESUMIR COMPRESIÓN	CONTINUAR CON BUENAS PREGUNTAS CONSTARTE WEB FOCO Y COMPRENSIÓN	WEB CI CONTRACTUAL CON CAMBIO	- ENTREVISTA COMPETITORES - PREGUNTAS CLÍESES TIPICAS - TEJER CLIMA MOTIVACIONAL Y ESTÍMULOS CAMBIO	INTERVENCIONES COMPLEJO BUCALIOS FUNDAMENTOS (INVESTIGACIÓN)	TRATAMIENTO CONTRATO
Puntos de contacto	MANAJER, HRBP WEB GRAMATICA WEB ENFOCO	WEB ENFOCO UNIFORMIZACIÓN, CCE	WEB CAMBIO MANAJER	- CANTIDAD, -	MANAJER HRBP TRABAJANDO EN CAMBIO	ADMINISTRATIVA HRBP MANAJER CAMBIO
Experiencia						
Problemas	INTO INSUFICIENCIA NO SE ENTIENDE PROYECTO OTRAS NECESIDADES NO ENTENDIMOS	MUCHOS CI NO COMPIEN O NO INTERVIENEN	MUCHOS CI NO COMPIEN Y/O NO TIENEN CAMBIO	NO TIENEL CAMBIOS APROX NO HABER REALIZADO UNA ENTREVISTA PROFUNDIZADA Y DIFERIDA	QUE NO TIENE CAMBIO NO CAMBIO IDIOMA MANAJER CASO	PERDIDA INFO
Soluciones	ESTANDARDIZAR TD COMPETENCIAS REQUISITOS COMPROMISOS REGLAS	ESTANDARDIZAR PUBLICACIÓN ATRACCIONES CENTRA KILLER	KILLER	- PREMIAR ENTREVISTA - PRACTICAR - CONOCER PUEBLA	ABOGADOS BUCALIOS QUE TIENE ATENCIÓN ESPECIAL Y FORMACIÓN	FAVORITIZAR ATRACCIONES DEL CONTACTO CON PUNTOS Y HONORARIOS

Usuario VI

	Toma perfil	Publicación	Identificación JCV	Reporte	Entrevistas Hl / Bm	Cierre
Objetivos	Conocer el tipo de candidato que se incorpora en la empresa.	Proporcionar una posible de candidatos con su nombre y foto de los RRHH.	Quedarnos con los candidatos que mejor se adapten al puesto.	Presentar la lista de los candidatos y sus datos en orden de acuerdo a la vacante.	Conocer e integrar cada uno de los perfiles del candidato.	Incorporar perfil a la vacante.
Necesidades	Tomar un perfil económico, sectorial y laboral.	- Perfil. - Publicación.	- Tener claro el perfil.	- Candidatos. - Formato Reporte.	- Conocer el perfil del vacante y el del candidato.	- Cierre.
Expectativas	Entender las necesidades del cliente.	Entender el candidato.		. Clientes satisfechos con los perfiles que le presento.	Determinar si opta o no.	Conocer el proceso.
Procesos	- Búsqueda generalizada en internet y fondo de datos. - Punto de reunión. - Conclusiones.	- Publicación. - Perfil aplicado.	- CV del candidato. - Búsqueda directa. - Identificar candidato y fondo de datos. - Perfil aplicado. - Express. - Candidato.	- Estudiar candidatos: - SL - En proceso - Pendiente - Aprobado - Rechazado - Evaluación.	- Entrevista. - Toma de datos. - Comparación. - Reclutamiento. - Selección. - Evaluación.	- Oferta o no. - Requerimientos (si tiene necesarios). - Contratado - Hl expus // Gantito
Potenciales conflictos	- Cliente.					
Experiencia						
Problemas	Cliente no sabe lo que busca.	No encuentra ningún perfil.		Cliente no conforme.	Candidato no opta.	No acepta oferta.
Soluciones	Búsqueda previa.	Búsqueda activa.	Proferencias.	Identificar lo búsqueda. - Conclusiones. - Alternativas.	Continuar búsqueda. - Nuevos perfiles.	

Usuario VII