

PLAN DE MEJORA PARA EL PROGRAMA DE ATRACCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE TALENTO EN LA EMPRESA ADSPHERE.

Nombre del alumno: Laura Alejandra Espitia Duarte

Carrera de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

* Correspondencia: espitalauraa@javeriana

Nombre del Profesor/ Tutor: Alejandro Acosta

Resumen:

El propósito principal de este proyecto es hacer una propuesta de un plan de mejora para el programa de atracción y reclutamiento de talento de una empresa del sector publicitario. En este documento por motivos de confidencialidad la organización será referenciada con el nombre de AdSphere. A pesar de que la compañía ha logrado posicionarse como un actor clave en la industria gracias a su innovación y adaptación en el entorno, enfrenta desafíos relacionados con la buena gestión del talento humano principalmente relacionado con la atracción de perfiles a la compañía.

Para el diagnóstico de este proyecto se utilizó una metodología mixta con entrevistas semiestructuradas y una encuesta donde se pudo identificar las fortalezas y oportunidades de mejora dentro del proceso de atracción y reclutamiento de talento. Dentro de los aspectos positivos se cómo aspectos positivos están la claridad en la descripción del puesto y la coherencia con la propuesta inicial y lo vivido una vez se entra a la compañía, sin embargo, también se evidencian oportunidades de mejora relacionadas con la profundidad de las entrevistas, baja visibilidad de las vacantes y la comunicación de la propuesta de valor como empleador.

De acuerdo con los hallazgos que se obtuvieron se plantea una propuesta de mejora para fortalecer el posicionamiento de la empresa por medio de diferentes estrategias relacionadas con las entrevistas y un enfoque más dinámico para poder evaluar diferentes competencias, así como mejorar su comunicación en los medios más relevantes y enfocarse en la experiencia al candidato

Por último, se proponen estrategias que, aunque no serán implementadas constituyen una guía a las necesidades de la empresa donde se debe considerar aspectos como el fortalecimiento de la marca empleadora,

atracción de talento y mejorar su competitividad en el mercado actual y se generan estrategias de gestión del riesgo que permiten anticiparse a posibles obstáculos si hay una futura implementación del plan.

1. INTRODUCCIÓN

El sector de medios y publicidad cumple un rol clave en la economía global ya que desempeña un papel fundamental en cómo las marcas conectan e interactúan con sus consumidores impulsando su posicionamiento y crecimiento. A nivel mundial existen diferentes compañías especializadas en esta industria que desarrollan estrategias para maximizar el impacto de las campañas publicitarias, optimizar la inversión en medios y analizar el comportamiento del consumidor.

En este contexto, la empresa objeto de estudio, que para fines de este proyecto se denominará AdSphere, corresponde a una multinacional del sector de medios y publicidad, perteneciente a uno de los conglomerados de comunicación más relevantes a nivel global. Esta organización gestiona un volumen significativo de campañas publicitarias en múltiples canales y optimiza la compra de espacios publicitarios en diversos canales.

Tiene presencia internacional en múltiples regiones del mundo, gestionando campañas publicitarias para marcas reconocidas y cuenta con presencia internacional en diversas regiones del mundo, gestionando campañas publicitarias para marcas reconocidas de distintos sectores. Además, se ha convertido en un socio estratégico de las principales plataformas de medios.

En Colombia, AdSphere se ha establecido como una empresa clave dentro de la industria de medios y publicidad, debido a su gran influencia en el sector, logrando adaptarse a las necesidades del mercado y de este modo convertirse en un socio para las marcas líderes del en el país, donde la innovación y la digitalización han sido factores claves para seguir siendo líderes en la industria.

En este contexto, el área de recursos humanos (RRHH) es de gran importancia ya que desempeña un rol fundamental en todo el proceso desde la atracción hasta la retención y desarrollo de talento dentro de la organización y su buena gestión logra fortalecer el capital humano, del cual su importancia radica en su ventaja competitiva tal como lo menciona Barney (1991), los recursos valiosos, raros inimitables y organizativamente aprovechables (VRIO) pueden generar ventajas competitivas sostenibles, incluyendo el capital humano, es por esto que la gestión correcta de esta área influye mucho en el crecimiento de la compañía.

Sin embargo, dentro de la gestión de talento humano si bien la empresa cuenta con una muy buena estructura organizacional y con el pasar de los años ha logrado posicionarse dentro del sector, centrándonos más en la atracción y adquisición de talento este es un punto muy importante en el crecimiento de la compañía y es aquí donde AdSphere enfrenta un desafío clave: Fortalecer su programa de atracción y adquisición de talento para garantizar la captación de los perfiles adecuados. Este problema puede generar para la empresa en pérdida de oportunidades para captar y atraer talento muy valioso que puede aportar mucho a la compañía.

La buena gestión del capital humano es de vital importancia en cuanto a la competitividad de la empresa ya que el mejor recurso con el que puede contar una organización es su talento humano al ser la herramienta principal para lograr una cultura organizacional sólida.

De acuerdo con la perspectiva basada en recursos (RBV) los recursos de una organización como su capital humano puede ser fuente de ventaja competitiva sostenible si son escasos, valiosos, difíciles de imitar e insustituibles (Barney, 1991). Es por esto que, contar con colaboradores únicos no solo fortalece el desempeño de la organización, sino que también permite a la empresa posicionarse y poder ser competitiva ante las demás.

Es por esto que es de vital importancia como se está gestionando el talento. En este contexto, el presente proyecto busca analizar aspectos relacionados con la atracción y adquisición de talento en una empresa del sector publicitario, con el fin de identificar oportunidades de mejora que puedan potenciar su crecimiento y su posicionamiento en el mercado.

2. MARCO TEÓRICO

Para la realización de este proyecto en el marco teórico, es fundamental comprender diversos conceptos clave relacionados con el área de recursos humanos, más específicamente en la atracción y adquisición de talento. Todos estos conceptos permiten la comprensión de las dinámicas contemporáneas relacionadas con el área y de esta forma es posible sustentar la propuesta de mejora abordada.

A lo largo del presente marco teórico se abordarán conceptos de gran importancia relacionados con la gestión del talento humano, tales como la atracción y reclutamiento de talento, el employer branding, las fuentes de reclutamiento, los sistemas de seguimiento de aspirantes, la experiencia del candidato y la gamificación en las entrevistas. Estos elementos permiten contribuir al análisis realizado y fundamentar las estrategias propuestas en el plan de mejora.

Atracción y Reclutamiento de talento

Como primer concepto tenemos la atracción y el reclutamiento de talento los cuales son procesos clave para una gestión eficiente del capital humano. El reclutamiento es el conjunto de estrategias y métodos diseñados para captar a personas con las habilidades y competencias necesarias para ocupar cargos dentro de una empresa. Existen 2 tipos de reclutamiento: El externo es cuando se busca atraer candidatos, ya sean actuales o potenciales, que estén disponibles en el mercado laboral o trabajando en otras empresas y el interno se enfoca exclusivamente en seleccionar talento dentro de la misma organización. (Chiavenato 2009). En cualquiera de las dos situaciones es de gran importancia ya que el hecho de contar con las personas idóneas dentro de la organización hace que la empresa sea mucho más competitiva frente al mercado ya que hay un fortalecimiento de su cultura organizacional.

2.1 Employer branding

Dentro de las estrategias de atracción y reclutamiento de talento existe una muy importante ya que está enfocada construir y proyectar la imagen de la empresa para mostrarla atractiva como empleador, es aquí donde toma importancia el concepto de Employer Branding. Este concepto es definido como el conjunto de ventajas funcionales, económicas y emocionales que una empresa brinda a sus colaboradores, distinguiéndola como empleador. Ambler, T., & Barrow, S. (1996). Dentro del ámbito corporativo es esencial para una compañía tener una buena gestión de la marca de empleador, tal como lo señala Sullivan (2004) donde menciona que una administración eficiente de la marca de empleador incrementa tanto la cantidad como la calidad de los candidatos, disminuye la rotación de los empleados de alto desempeño y mejora la productividad global del equipo de trabajo.

Un punto muy importante para tener en cuenta dentro del concepto de Employer branding es que este no se centra solo en atraer a los posibles candidatos a la empresa, sino que también, por medio de la promesa de valor que se les ofrece a los empleados actuales se puede lograr una fidelización por parte de ellos con la empresa sino también una motivación para los colaboradores.

2.2 Fuentes de reclutamiento

Dentro de un entorno tecnológico de rápida evolución es importante no quedarse atrás con las diferentes fuentes de atracción y adquisición de talento que, aunque los métodos tradicionales siguen funcionando todas las empresas deben comenzar a adaptarse.

En este contexto, es importante tener en cuenta que, en la actualidad, la digitalización está teniendo un papel cada vez más relevante en las distintas áreas de las empresas, incluyendo la gestión de recursos humanos, donde su impacto ha transformado las funciones y competencias del área, tal como lo señala Bell, Lee y Yeung (2006) que argumentan que la digitalización y el uso de la tecnología han tenido mayores implicaciones para el rol de RR.HH., sus capacidades y competencias.

Dentro de los cambios más importantes podemos encontrar el auge de las fuentes de reclutamiento en internet. De acuerdo con Van Hoye y Lievens (2007), estas fuentes pueden clasificarse en dependientes de la organización, como las páginas web corporativas y los testimonios de empleados, y fuentes independientes, como los foros, blogs, y sitios externos donde los usuarios comparten sus experiencias (lo que los autores denominan “word-of-mouth”).

2.3 Sistemas de seguimiento de aspirantes

Al momento de requerir personal existen diferentes herramientas que hacen mucho más fácil la gestión eficiente en los procesos de selección, entre ellas, los Sistemas de seguimiento de aspirantes las cuáles son herramientas digitales utilizadas por las empresas para poder gestionar, filtrar y analizar las solicitudes de empleo de los candidatos, aparte de esto ofrecen múltiples servicios, como la administración de solicitudes, la recolección de datos de candidatos y la elaboración de reportes relacionados con el reclutamiento, incluyendo el costo por contratación y el número de contrataciones por fuente (Dessler, 2020, pp. 99-100).

No obstante, los ATS tradicionales muchas veces se centran en el análisis de palabras clave, lo que puede limitar su capacidad para captar competencias contextuales o experiencias relevantes expresadas de manera diferente. Según Bevara et al. (2025), esta limitación puede provocar sesgos sistemáticos en el proceso de selección, afectando tanto la inclusión como la precisión en la elección de perfiles.

2.4 Gamificación en las entrevistas

En la actualidad, la gamificación se ha reconocido como una estrategia innovadora dentro de los procesos de selección ya que se enfoca en ser más dinámico e interactivo para los candidatos. Dentro de sus ventajas esta la capacidad de evaluar las habilidades blandas en los entornos simulados, promoviendo mayor compromiso por parte de los candidatos y enriqueciendo la experiencia del proceso (Armstrong, Landers, & Collmus, 2016).

Algunos estudios han demostrado que los candidatos suelen reaccionar positivamente ante estos métodos, ya que los perciben como más dinámicos y alineados con las demandas del entorno laboral actual (Georgiou & Nikolaou, 2020). Además, la gamificación permite superar ciertas limitaciones de las entrevistas tradicionales, como la falta de contextualización o la subjetividad en la evaluación, aportando mecanismos más objetivos de observación del comportamiento (Kirovska, Josimovski, & Kiselicki, 2020).

3. DIAGNÓSTICO

3.1 Diagnóstico del estado actual del proceso de atracción y reclutamiento de talento a partir de entrevistas a empleados del sector publicitario

(Entregable Objetivo 1)

Con el objetivo de comprender mejor el estado actual del proceso de atracción y reclutamiento de talento en el sector de medios y publicidad, para empezar con el análisis cualitativo, se realizó un diagnóstico basado en entrevistas a personas que han participado recientemente en procesos de reclutamiento y selección en diferentes compañías del sector. Este enfoque permitió obtener una comprensión más detallada y cercana de la percepción que existe sobre el proceso, desde el primer contacto con la empresa hasta la posible vinculación de la persona.

En el análisis de cada una de las entrevistas se pudieron encontrar patrones en común en las percepciones de los entrevistados, así como algunas diferencias relevantes. A continuación, para centralizar la información recopilada se utilizaron 2 tablas para ordenar y presentar los datos de manera más clara y organizada: aspectos positivos y aquellos a mejorar en el proceso.

Dentro de los aspectos positivos que destacaron entre los entrevistados, se encontró los siguientes elementos que hacen que la percepción sobre el proceso sea positiva:

Tabla 1. *Síntesis de aspectos positivos en el proceso de atracción y adquisición de talento*

Categoría	Resultado
Claridad en la información de la vacante	Los entrevistados mencionan que, al momento de aplicar se encontraron descripciones claras de las vacantes
Coherencia entre lo ofrecido y evaluado	Las entrevistas se centraron en competencias y funciones acordes con la vacante ofrecida.

Nota. Elaboración propia.

Basado en las entrevistas que se realizaron previamente se puede concluir que en gran parte de los casos los entrevistados resaltan de manera positiva que las vacantes a las cuales se postularon fueron muy claras y específicas ya que se brindó una información detallada sobre las funciones, responsabilidades y los beneficios de trabajar en la compañía, lo que dió una información precisa sobre la oportunidad de empleo. Por otro lado, señalaron que al entrar a la compañía las responsabilidades, funciones y condiciones laborales terminaron siendo coherentes con lo mencionado en el proceso de selección lo que generó confianza y profesionalismo.

Basado en las entrevistas realizadas en la mayoría de casos los entrevistados resaltan de manera positiva que las vacantes a las cuales se postularon fueron claras y específicas, al brindar información detallada sobre las funciones, responsabilidades y beneficios lo que les brindó una visión clara sobre la oportunidad de empleo. Por otra parte, señalaron que al entrar a la compañía las funciones, responsabilidades y condiciones laborales terminaron siendo coherentes con lo comentado en el proceso de selección lo que generó confianza en el profesionalismo.

Por otro lado, las entrevistas permitieron identificar las posibles oportunidades de mejora en la atracción y adquisición de talento más que todo relacionadas con la innovación en las prácticas de selección y la eficiencia en los tiempos de respuesta o seguimiento de aspirantes.

Tabla 2. Síntesis de aspectos a mejorar en el proceso de atracción y adquisición de talento.

Categoría	Aspectos a mejorar
Gamificación y profundidad en entrevistas	-Falta de profundidad en las entrevistas -Entrevistas tradicionales, falta de prácticas para explorar las distintas competencias
Fuentes de reclutamiento	No existe suficiente visibilidad en plataformas clave de empleo y redes
Tiempo de respuesta en selección	Proceso de selección lento

Nota. Elaboración propia.

Trabajo de Grado Carrera de Administración 2025-10 TESIS TG2

En cuanto a los aspectos a mejorar se menciona que hay una falta de profundidad en las entrevistas y que en general, siguen formatos más tradicionales. Las metodologías pueden ser más innovadoras con dinámicas de gamificación donde se puedan evaluar mejor las habilidades de los candidatos.

Como segundo punto están las fuentes de reclutamiento ya que se mencionó que se identificó una limitada difusión de las vacantes en plataformas y redes de empleo lo que limita el acceso a oportunidades laborales reduciendo la posibilidad de obtener candidatos cualificados para los cargos.

Finalmente, algunos participantes mencionaron que el tiempo de respuesta durante el proceso de selección fue lento. Señalaron que una mayor agilidad en la comunicación puede mejorar la experiencia del candidato.

Con el análisis realizado se puede concluir que el proceso de atracción y adquisición de talento tiene fortalezas que impactan positivamente la experiencia del candidato tales como la claridad en la comunicación de las vacantes y la coherencia en los procesos de evaluación

3.2 Hallazgos clave sobre el posicionamiento, comunicación de beneficios y proceso de selección (Entregable Objetivo 2)

Como se planteó al comienzo, se encontró que uno de los principales desafíos de AdSphere es el programa de atracción y reclutamiento de talento. Existen múltiples perfiles y oportunidades fuera de la empresa, sin embargo, se presenta el desafío de identificar los canales y estrategias más efectivos para atraer y seleccionar el talento adecuado, es por esto por lo que es necesario generar un diagnóstico para poder entender cuáles son las fortalezas y también las oportunidades de mejora de la empresa en el área de recursos humanos y dentro de su programa de atracción y reclutamiento de talento.

La reputación de la empresa se ha convertido en un factor determinante en la decisión de los candidatos, ya que el 75% de ellos investiga la imagen de la organización antes de aplicar a una vacante. Asimismo, el 77% de los aspirantes prioriza la cultura organizacional como un criterio clave para aceptar una oferta laboral, por encima de otros factores como el salario o los beneficios (Glassdoor for Employers, 2020).

Asimismo, un estudio realizado por (Glassdoor, 2019) encontró que más de la mitad de los trabajadores priorizan la cultura organizacional sobre el salario, resaltando aún más la importancia de construir y comunicar una cultura organizacional sólida para atraer y retener talento.

Para poder comprender mejor la situación de la compañía con respecto a su imagen se llevará a cabo una encuesta de carácter general, esta encuesta permitirá tener una visión más amplia sobre cómo es percibida AdSphere como empleadora por el público.

Para conocer la percepción sobre la empresa como empleador, se aplicó una encuesta a 48 personas. El instrumento de recolección de datos incluía preguntas relacionadas con el nivel de reconocimiento de la marca, familiaridad, canales de comunicación y percepción de beneficios laborales. El cuestionario completo se encuentra en el **Anexo 1**.

Los resultados permitirán identificar la necesidad que se tiene de fortalecer la marca del empleador y otros aspectos a tener en cuenta en cuanto a la comunicación de la empresa. A continuación, se presentan los hallazgos obtenidos

Tabla 3. Encuesta diagnóstica sobre atracción y conocimiento de la empresa como empleador.

CATEGORÍA	RESULTADOS PRINCIPALES
Participación de la encuesta	48 respuestas
Reconocimiento de la marca	72,9% no conocía a la empresa antes de la encuesta.
Familiaridad con la empresa	64,6% no conoce en absoluto a la empresa.
Canales donde han visto información	63,8% nunca ha visto ni escuchado información sobre la empresa.
Canales preferidos para obtener información	87,5% desea conocer más por redes sociales, 56,3% en plataformas de empleo.
Comunicación de beneficios como empleador	93,6% no tiene suficiente información para opinar.
Interés en postularse a la empresa	52,1% no consideraría postularse.
Razón principal para no postularse	94,1% por falta de información sobre la empresa

Nota. Elaboración propia.

Después de obtener los datos se analizó que la empresa cuenta con oportunidades de mejora en su posicionamiento como empleador lo que puede llegar a afectar en la toma de decisión de una persona entre postularse o no a una vacante dentro de la empresa, aparte de esto las respuestas también nos pueden dar una idea sobre canales de preferencia de los encuestados para conocer sobre las distintas ofertas laborales.

Dentro de los resultados de la encuesta se evidencia un bajo nivel de reconocimiento dentro de los encuestados ya que casi el 80% de ellos no conocía o había escuchado sobre la empresa y el 64,6% no la conoce

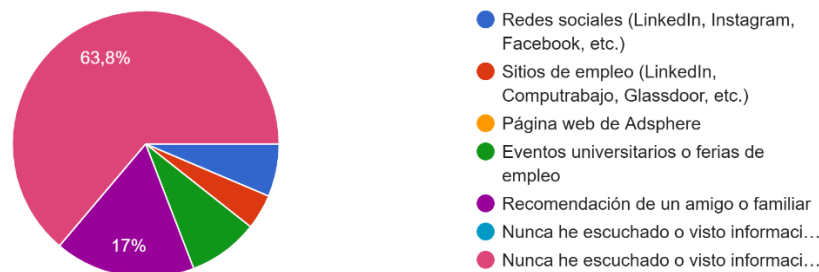
en lo absoluto lo que refleja una brecha significativa en términos de visibilidad y posicionamiento de la compañía.

Con base en lo anterior, el 93,6% indicó no tener suficiente información para opinar sobre la comunicación de los beneficios que ofrece la compañía como empleador lo que muestra una falta de comunicación clara y efectiva sobre su propuesta de valor.

Finalmente, el 52,1% de los encuestados no consideraría postularse y la razón principal es la falta de conocimiento y de información sobre la empresa lo que justifica aún más la evidente necesidad de fortalecer su estrategia de employer branding para mejorar su reconocimiento y percepción.

Figura 1. Medios a través de los cuales los participantes han escuchado o visto información sobre AdSphere

4. ¿Dónde has escuchado o visto información sobre AdSphere? (Selecciona todas las que apliquen)
47 respuestas



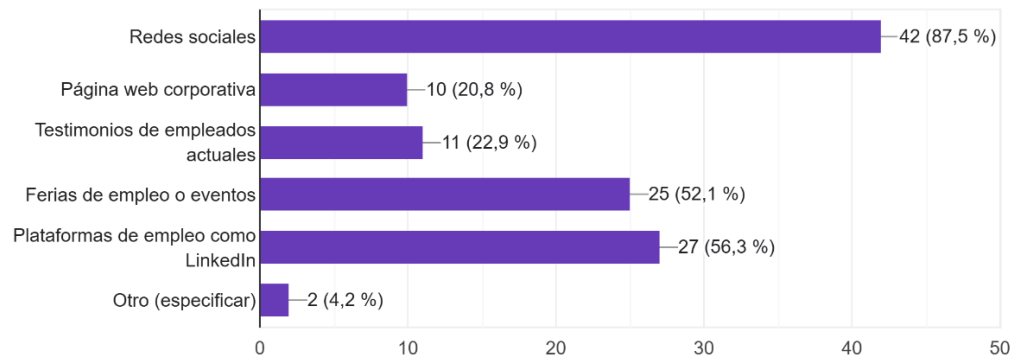
Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada.

Dirigiéndonos más hacia los resultados de la encuesta con respecto a los canales de comunicación en la figura 2 se puede concluir que la empresa no cuenta con una buena gestión en sus canales de comunicación ya que la mayoría de las personas en la pregunta número 5 indican que nunca han visto ni escuchado información de la compañía, esta situación sugiere que los canales de comunicación actuales no están siendo eficaces para generar un posicionamiento dentro del público.

Figura 2. Medios preferidos para recibir información sobre AdSphere como empleador

5. ¿Dónde te gustaría encontrar más información sobre AdSphere como empleador? (Selecciona todas las que apliquen)

48 respuestas



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada.

Con base en la pregunta número 5 de la encuesta con respecto a los canales de comunicación preferidos para obtener información sobre la empresa se puede concluir que la mayoría de los encuestados (87,5%) sienten preferencia por obtener este tipo de información por redes sociales, en segundo lugar, están las plataformas de empleo como LinkedIn con un 56,3% y finalmente la presencia en ferias de empleo con un 52,1%. En contraste la página web corporativa (20,8%) y los testimonios de empleados tuvieron la participación más baja.

3.3 Conclusiones

A partir del análisis cualitativo y cuantitativo que se realizó previamente, se puede concluir que dentro de la empresa AdSphere existen tanto fortalezas como áreas de potencial desarrollo dentro del proceso de atracción y reclutamiento de talento lo que afecta directamente la experiencia de los candidatos y el posicionamiento como empleador donde los retos identificados están relacionados con la innovación, actualización de prácticas y una propuesta de valor mucho más visible.

La información obtenida refleja que mejorar la manera en que se comunica la cultura organizacional y la vacante y sus beneficios, así como mejorar sus canales de difusión y los tiempos del proceso puede fortalecer el vínculo entre la empresa y el talento. Teniendo una mejor comprensión de los elementos que aportan positivamente al proceso y aquellos que requieren de mejoras, AdSphere puede avanzar hacia una estrategia mucho más sólida.

Tanto la percepción de los participantes entrevistados como los resultados de la encuesta sugieren que optimizar la manera en que se comunica la cultura organizacional, los beneficios y las vacantes —junto con una mejora en los canales de difusión y en los tiempos del proceso— podría fortalecer de forma significativa la conexión entre la empresa y el talento potencial. Con una visión clara sobre sus fortalezas y oportunidades, AdSphere está en una posición positiva para hacer cambios que eleven su competitividad en el mercado laboral, refuercen su marca empleadora y generen una experiencia más atractiva y alineada con las expectativas actuales del talento joven y profesional.

4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo General:

Proponer recomendaciones para alcanzar una mayor atracción de perfiles a través del fortalecimiento de los canales de difusión, la mejora en la experiencia del candidato y una comunicación más clara de la propuesta de valor como empleador.

Objetivos Específicos:

1. Investigar percepciones y experiencias de personas que han participado recientemente en procesos de atracción y reclutamiento de talento en empresas del sector publicitario, con el fin de identificar oportunidades de mejora aplicables a la empresa.
2. Analizar los resultados de la encuesta aplicada a diferentes públicos, con el fin de identificar el nivel de conocimiento general sobre la empresa, su posicionamiento como empleador y oportunidades de mejora en la comunicación de su propuesta de valor.
3. Establecer las bases del plan de mejora orientado a fortalecer el proceso de atracción y reclutamiento de talento, alineado con las necesidades de la empresa y un buen manejo del employer branding.

5. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de los objetivos planteados, este proyecto se llevará a cabo por medio de un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos ya que se busca entender las percepciones generales sobre los procesos de atracción y reclutamiento en el sector publicitario, como el nivel de conocimiento y posicionamiento de la empresa.

En cuanto al tipo de investigación se utilizará una investigación de tipo descriptiva la cual se centra en especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). Esto para poder caracterizar la situación actual del proceso a partir de los hallazgos.

Tabla 4. *Matriz Metodológica*

Objetivo General	Objetivos específicos	Herramientas	Entregables
Diseñar un plan de mejora para el programa de atracción y reclutamiento de talento en la empresa AdSphere, a partir del análisis del estado actual y la identificación de oportunidades específicas dentro del proceso de atracción y selección	1. Investigar percepciones y experiencias de personas que han participado recientemente en procesos de atracción y reclutamiento de talento en empresas del sector publicitario, con el fin de identificar oportunidades de mejora aplicables a la empresa	Entrevistas semiestructuradas a cuatro colaboradores de distintas empresas del sector publicitario en Colombia.	Informe de diagnóstico sobre tendencias y percepciones en procesos de atracción y reclutamiento del sector
	2. Analizar los resultados de la encuesta aplicada a diferentes públicos, con el fin de identificar el nivel de conocimiento general sobre la empresa, su posicionamiento como empleador y oportunidades de	Encuesta estructurada aplicada a 48 personas en Colombia, difundida por Google Forms a público general.	Análisis gráfico y descriptivo de resultados. Identificación de oportunidades de mejora.

	mejora en la comunicación de su propuesta de valor.		
	3. Establecer las bases del plan de mejora orientado a fortalecer el proceso de atracción y reclutamiento de talento, alineado con las necesidades de la empresa y un buen manejo del employer branding.	Análisis de los hallazgos del diagnóstico realizado, con base en entrevistas y encuestas.	Plan de mejora con propuestas concretas alineadas al diagnóstico.

Nota.Elaboración propia.

6. ESTRATEGIAS Y PLAN DE ACCIÓN

A partir de la metodología planteada, se busca dar respuesta al objetivo general del proyecto: Proponer un plan de mejora para el programa de atracción y reclutamiento de talento en la empresa AdSphere, a partir del análisis del estado actual y la identificación de oportunidades dentro del proceso de atracción y selección.

Aunque las estrategias propuestas no serán implementadas, constituyen recomendaciones que podrán ser consideradas para fortalecer el programa. En este sentido, a continuación, se desarrolla paso a paso cada uno de los objetivos planteados.

Objetivo 1: Investigar percepciones y experiencias de personas que han participado recientemente en procesos de atracción y reclutamiento de talento en empresas del sector publicitario, con el fin de identificar oportunidades de mejora aplicables a la empresa

El primer objetivo tiene el fin de investigar las percepciones y experiencias de personas que han participado recientemente en procesos de atracción y reclutamiento en el sector de publicidad por lo que se realizaron entrevistas semiestructuradas para conocer la percepción del proceso.

Por medio del desarrollo de este objetivo se pudo construir un diagnóstico del estado actual de proceso el cual se encuentra en la sección 3 donde, en este se pudieron encontrar oportunidades de mejora y aspectos que fortalecen la experiencia al candidato. Con esto se constituye la base para la formulación de estrategias de mejora. En conclusión, la información proporcionada por los entrevistados es de gran importancia para orientar el plan de acción asegurando que las estrategias que se van a proponer más adelante respondan a las necesidades reales del proceso.

Objetivo 2: Analizar los resultados de la encuesta aplicada a diferentes públicos, con el fin de identificar el nivel de conocimiento general sobre AdSphere, su posicionamiento como empleador y oportunidades de mejora en la comunicación de su propuesta de valor.

Respecto al segundo objetivo específico, se hizo un análisis a los resultados que se obtuvieron de la encuesta aplicada a los diferentes públicos donde el propósito principal es entender el conocimiento sobre la empresa evaluada y otros factores importantes como su posicionamiento como empleador y las oportunidades de mejora en la comunicación de su propuesta de valor. Los resultados y hallazgos derivados de esta encuesta también se encuentran incluidos en el capítulo de Diagnóstico (sección 3).

El análisis se realizó ya que logra proporcionar una visión externa que complementa a la información que ya se obtuvo por medio de las entrevistas en el objetivo 1. Con esta información se pueden formular estrategias enfocadas a fortalecer la imagen de la compañía.

Objetivo 3: Establecer las bases del plan de mejora orientado a fortalecer el proceso de atracción y reclutamiento de talento, alineado con las necesidades de la empresa y un buen manejo del employer branding.

Con base en los hallazgos obtenidos en los entregables de los objetivos específicos 1 y 2 sobre el diagnóstico del estado actual y el posicionamiento de la empresa se plantea una propuesta de mejora orientada a fortalecer el programa de atracción y reclutamiento de talento de la empresa. A continuación, se proponen las siguientes estrategias, acompañadas de las acciones específicas sugeridas y su respectiva justificación.

6.1 Estrategia 1: Mejorar la profundidad de las entrevistas de selección

Trabajo de Grado Carrera de Administración 2025-10
TESIS TG2

Ya que las entrevistas actuales dentro del proceso presentan limitaciones en cuanto a profundidad, el objetivo principal de esta estrategia se centra en proponer un modelo de entrevistas mucho más dinámico e incluir gamificación para que de esta manera se puedan evaluar competencias importantes de los candidatos de forma objetiva.

6.1.1 Diseño de estructura de entrevista en tres fases

Duración estimada: 2 semanas

Responsable: Área de Recursos Humanos – Equipo de Selección

Descripción: Se desarrollará un formato estandarizado de entrevista dividido en tres fases que son las siguientes:

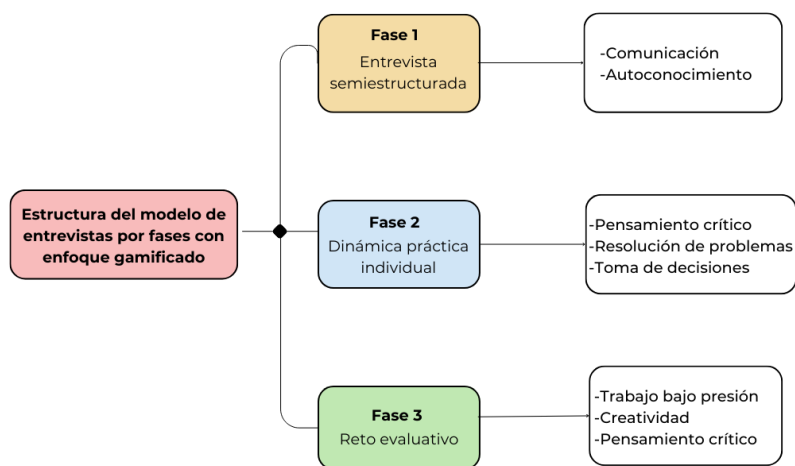
Fase 1: Entrevista semiestructurada: Durante esta etapa se busca entender aspectos generales sobre el candidato, por lo cual las preguntas están enfocadas a temas como su formación académica y profesional, experiencia y finalmente conocimientos del sector de publicidad.

Fase 2: Resolución breve de un caso específico vinculado al rol de la vacante.

Fase 3: Juego de toma de decisiones bajo presión, basado en problemas reales del entorno laboral.

En la siguiente figura se puede evidenciar las habilidades evaluadas en cada una de las fases propuestas

Figura 3. Modelo de entrevista con gamificación.



Trabajo de Grado Carrera de Administración 2025-10
TESIS TG2

Nota. Elaboración propia.

6.1.2 Justificación

El conjunto de estas entrevistas y pruebas permite evaluar a los candidatos desde una perspectiva mucho más profunda ya que se logra integrar desde métodos tradicionales a enfoques con mayor nivel de gamificación, cada uno con estructuras distintas con el fin de evaluar diferentes competencias. Implementando esta estrategia se tiene una perspectiva mucho más amplia sobre las habilidades de cada participante.

6.2 Estrategia 2: Fortalecer la difusión de vacantes en plataformas y redes de empleo

Tener una presencia más activa en redes sociales profesionales, redes sociales, ferias y diferentes plataformas universitarias para así poder mejorar la visibilidad de las vacantes y atracción a los perfiles más calificados.

Con base en los resultados de la encuesta aplicada a 48 personas se identificaron las preferencias y opiniones respecto a los canales de difusión de vacantes, lo que evidencia una necesidad de fortalecer la presencia digital y universitaria, priorizando redes sociales como LinkedIn, Instagram y TikTok y la importancia de aumentar la participación en ferias de empleo como canales clave de difusión.

A continuación, se muestra paso por paso cuáles son las acciones más importantes y los aspectos más importantes relacionados con su aplicación

Tabla 5. *Plan de acciones para fortalecer la difusión de las vacantes.*

Acciones	Descripción
Diseño de Parrilla mensual	Elaboración de una parrilla de contenido que debe incluir mes a mes contenidos relevantes para el público, los temas pueden abarcar desde las vacantes de la compañía hasta su propuesta de valor etc
Evaluación de los canales utilizados por la compañía	Análisis del uso actual de los canales de difusión de la compañía para de esta manera poder comprender más a fondo sus aspectos positivos y las oportunidades de mejora

Presencia en ferias universitarias	Participación semestral en diferentes universidades del país para la atracción de nuevo talento
------------------------------------	---

Nota.Elaboración propia.

6.3 Estrategia 3: Agilizar los tiempos de respuesta durante el proceso de selección

Establecer procedimientos internos que aseguren la retroalimentación oportuna a los participantes, cumpliendo con tiempos de respuesta que no superen las dos semanas por etapa del proceso.

Esta estrategia se debe centrar en tener un mayor seguimiento al aspirante durante todo el proceso, es por esto que se proponen ciertos procedimientos para agilizar el proceso y garantizar una experiencia mucho más organizada.

Para dar continuidad a esta estrategia es muy importante tener un proceso mejor estructurado donde quede muy claro y muy organizado los tiempos por cada una de las etapas dentro de la selección de personal. A continuación, se propone paso a paso:

1. Diagnóstico del proceso actual: Análisis del proceso y sus tiempos
2. Definición de tiempos por etapa: Desde el inicio hasta el final del proceso se deben definir límites para la ejecución de cada uno de los pasos dentro del proceso
3. Retroalimentación a candidatos: Tener muy claro cómo se va a comunicar a los aspirantes (por qué medios se va a hacer) que se va a comunicar y cuando
4. Implementación de un sistema de gestión de candidatos (ATS): Es una herramienta de mucha ayuda para poder centralizar la información
5. Capacitación interna en las áreas sobre el proceso: Garantizar que todas las personas dentro del proceso tengan claros cada uno de los pasos.
6. Seguimiento mediante indicadores clave: Establecer los indicadores necesarios para la retroalimentación del proceso.

La implementación de esta estrategia responde a una oportunidad de mejora identificada dentro de las entrevistas a los empleados del sector donde por medio de mejoras en los tiempos de respuesta durante el proceso de selección se puede mejorar la experiencia al candidato.

Al tener una estructura mucho más organizada en el proceso se garantiza un proceso más eficiente, transparente y humano, además esto mejorará la percepción de la compañía tanto interna como externamente

6.4 Estrategia 4: Fortalecer la comunicación de la propuesta de valor como empleador

Esta estrategia se centra en mejorar la percepción de la empresa por medio del fortalecimiento de la estrategia de employer branding a través de una buena comunicación para poder difundir sus beneficios. Como se evidenció anteriormente en la sección de diagnóstico para el análisis de la encuesta existe una falta de claridad y visibilidad en la comunicación de la propuesta de valor como empleador.

Para esta alternativa el área de recursos humanos y de comunicación juegan un papel muy importante y la propuesta debe ser estructurada en conjunto con estas dos áreas, ya que por un lado se busca enfatizar en la propuesta de valor y por otro lado se debe tener en cuenta el cómo comunicar esta propuesta de valor teniendo en cuenta aspectos como tono, canales y los formatos adecuados para su difusión.

7. GESTIÓN DEL RIESGO

A pesar de que las estrategias propuestas en el proyecto no serán implementadas y son recomendaciones es importante tener en cuenta los riesgos potenciales en una futura aplicación, así como plantear estrategias de mitigación que permitan gestionar posibles impactos negativos

Tabla 5. *Gestión de riesgos y estrategias de mitigación asociadas a las propuestas de mejor.*

Estrategia	Riesgo Identificado	Estrategia de mitigación
Mejorar la calidad y la profundidad de las entrevistas de selección	Resistencia por parte de los entrevistadores a la adopción de nuevas metodologías	Capacitación al equipo de selección sobre los beneficios de la gamificación para la evaluación de las competencias
Mayor difusión de vacantes en plataformas y redes de empleo	Baja efectividad de nuevos canales	Definir un plan de comunicación digital específico adecuado a las plataformas y públicos objetivo y evaluación periódica de de la efectividad.
Agilizar los tiempos de respuesta durante el proceso de selección	Incumplimiento de los tiempos de retroalimentación	Crear procedimientos estandarizados de seguimientos de aspirantes y asignar responsables claros para cada etapa del proceso de respuesta

Fortalecimiento de la comunicación de la propuesta de valor como empleador	Comunicación inadecuada del employer branding	Elaborar una estrategia de comunicación integral basada en la propuesta de valor de la empresa donde se pueda hacer una retroalimentación para asegurar su efectividad
--	---	--

Nota. Elaboración propia.

8. RECOMENDACIONES

Dado que las estrategias del proyecto no serán implementadas se darán algunas recomendaciones a la compañía que podrían ser consideradas a futuro si se deciden llevar a cabo el plan de mejora.

1. Planificación estructurada: Elaborar un cronograma a detalle que exprese como va a ser la ejecución de cada estrategia, definiendo específicamente la información más importante como responsables, tiempos de ejecución y recursos necesarios para llevar a cabo cada propuesta
2. Capacitación al equipo de selección: Capacitar a los responsables de procesos de selección en las nuevas metodologías innovadoras de evaluación que incluyen gamificación y entrevistas basadas en competencias.
3. Fortalecimiento de la presencia digital: Con el objetivo de incrementar la visibilidad de la empresa se propone desarrollar una estrategia digital para la publicación constante de vacantes especialmente en canales de comunicación como redes profesionales, redes sociales y los medios digitales más importantes enfocadas en el público objetivo. Finalmente es de gran importancia realizar un un seguimiento y retroalimentación del desempeño de las publicaciones como alcance, interacción, número de postulaciones.
4. Protocolos de retroalimentación: Implementar procedimientos internos que garanticen tiempos de respuesta ágiles a los candidatos, promoviendo una experiencia positiva y reforzando la imagen de la empresa como empleador atractivo.
5. Campañas de employer branding: Diseñar campañas de comunicación que destaquen los beneficios, cultura organizacional y oportunidades de crecimiento, adaptadas a los canales preferidos por los potenciales candidatos.

9. REFERENCIAS

Trabajo de Grado Carrera de Administración 2025-10
TESIS TG2

Armstrong, M. B., Landers, R. N., & Collmus, A. B. (2016). Gamifying recruitment, selection, training, and performance management: Game-thinking in human resource management. In D. C. Feldner (Ed.), *Game thinking in human resource management*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/281065589>

Georgiou, K., & Nikolaou, I. (2020). Are applicants in favor of traditional or gamified assessment methods? *Computers in Human Behavior*, 109, 106356. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106356>

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
<https://link.springer.com/article/10.1057/bm.1996.42>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108?utm_source=chatgpt.com

Bevara, R. V. K., Mannuru, N. R., Karedla, S. P., Lund, B., Xiao, T., Pasem, H., Dronavalli, S. C., & Rupeshkumar, S. (2025). *Resume2Vec: Transforming Applicant Tracking Systems with Intelligent Resume Embeddings for Precise Candidate Matching*. *Electronics*, 14(4), 794. <https://doi.org/10.3390/electronics14040794>

Bell, B. S., Lee, S., & Yeung, S. K. (2006). The impact of eHR on professional competence in HRM: Implications for the development of HR professionals. *Human Resource Management*, 45(3), 295–308.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.20113>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (pp. 116–117).
https://www.academia.edu/42223113/Chiavenato_I_2009_Gesti%C3%B3n_del_Talento_Humano

Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos* (14ª ed., pp. 99–100).
<https://dokumen.pub/qdownload/administracion-de-recursos-humanos-14nbsped-6073233116-9786073233118-9786073233156.html>

Georgiou, K., & Nikolaou, I. (2020). Are applicants in favor of traditional or gamified assessment methods? *Computers in Human Behavior*, 109, 106356. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106356>

Glassdoor for Employers. (2020). Why employer branding matters.

https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill Education.

https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf?utm_source=chatgpt.com

Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos.*

<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25735w/Administracion%2520de%2520Recursos%2520Humanos%25201-comprimido.pdf>

Sullivan, J. (2004). *The 8 elements of a successful employment brand.* Dr John Sullivan Web Site.

<https://drjohnsullivan.com/uncategorized/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>

Van Hoye G, Lievens F. Investigating Web-Based recruitment sources: Employee testimonials vs word-of-mouth. *Int J Selection Assessment.* 2007;15(4):37 <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00396.x>