



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**
FACULTAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES

**"DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA RED DE
ENTREVISTADORES ESPECIALIZADA EN SELECCIÓN POR
COMPETENCIAS DE PROFESIONALES MEDIANTE EL USO DE
CROWDSOURCING Y SMART VÍDEOS EN LA EMPRESA
KROWDY PERÚ SAC"**

**Trabajo de Suficiencia Profesional presentado
para optar al Título profesional de Licenciado en Administración**

Presentado por

Maricela del Carmen Castillo Granda

Asesor: Renán Jesús Tutaya Zevallos

Lima, noviembre del 2019

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	iii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	iv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: CONTEXTO DEL TRABAJO	3
3.1 Distribución de clientes por sector:.....	9
3.2 Comportamiento de las ventas:	10
3.3 Planes comerciales:.....	10
3.4 Nivel de servicio	13
3.5 Principales cuellos de botella.....	18
3.6 Auditoría de calidad de servicio.....	21
3.7 Evaluación interna.....	21
3.8 Encuesta de Krowders.....	22
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DE SITUACIÓN ESPECÍFICA POR MEJORAR	24
CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	26
1. El Crowdsourcing	26
2. El Teletrabajo.....	30
2.1 Definición.....	30
2.2 Modalidades y características	30
2.3 Ventajas y desventajas	30
2.4 Teletrabajo en el Contexto Latinoamericano	31
2.5 Teletrabajo en Perú	31
3. Implementación eficiente del Crowdsourcing y Teletrabajo	32
3.1 Organización	33
3.2.1 Canales de comunicación.....	33
3.2.2 Gestión del aprendizaje	35
3.2 Medición	35
3.2.1 Formas y herramientas de medición.....	35
3.2.2 Indicadores para el seguimiento y calidad	36
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE ACTIVIDADES O DECISIONES PARA LA MEJORA..	37
CAPÍTULO V: VALORACIÓN DE IMPACTO DE LA PROPUESTA.....	39
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	40
ANEXOS	41
Anexo 1: Encuesta de Satisfacción del cliente:.....	41
Anexo 2: Encuesta a Krowders	46

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50
---------------------------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparativo de principales atributos de Tiempo, Calidad y Costo de Sustitutos de Krowdy.....	7
Tabla 2. Precios de planes comerciales.....	10
Tabla 3. Causas que generan un reproceso, porcentualmente.....	15
Tabla 4. Causas que generan un proceso trunco, porcentualmente.....	16
Tabla 5. Plazos (en días) de cada subproceso que conforman el plazo pactado para el cumplimiento del servicio.....	19
Tabla 6. Tiempos (en días) que viene tomando cada subproceso que conforman el plazo pactado para el cumplimiento del servicio.	19

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Información general de empresa en análisis	3
Figura 2. Etapas del servicio Reclutador Digital de Krowdy.....	3
Figura 3. Vídeo presentaciones	4
Figura 4. Vídeo entrevistas	4
Figura 5. Validación de calidad y revisión de vídeo entrevistas	4
Figura 6. Esquema de Análisis Estratégico Empresarial.....	5
Figura 7. Cantidad de solicitudes de servicio y clientes, por sector.....	9
Figura 8. Comportamiento mensual de solicitudes de servicio, por grandes sectores de clientes	10
Figura 9. Cantidad de clientes, en número y porcentaje, por tipo de plan contratado.	12
Figura 10. Cantidad de clientes por tipo de plan.....	12
Figura 11. Cantidad de procesos exitosos de acuerdo al lapso de días adicionales que tomó encontrar al candidato	13
Figura 12. Cantidad de casos cerrados con reproceso, de acuerdo al lapso de días adicionales que tomó encontrar al candidato	14
Figura 13. Cantidad de procesos truncos, de acuerdo al lapso de días adicionales al plazo pactado.	16
Figura 14. Cantidad de procesos aún abiertos, de acuerdo al lapso de días adicionales al plazo pactado.	17
Figura 15. Antigüedad (en meses) de Krowders	22
Figura 16. Antigüedad (en meses) de Krowders	22
Figura 17. Distribución de edades de Krowders	23
Figura 18. Carreras profesionales de integrantes de la Red de Krowders.....	23
Figura 19. Publicación virtual para Convocatoria de Krowders	23
Figura 20. Árbol de problemas en el área de Operaciones.....	24
Figura 21. Factores a considerar para la implementación de un modelo de crowdsourcing.....	29
Figura 22. Etapas del proceso de selección de personal	32
Figura 23. Respuestas a la pregunta 1 de la encuesta de satisfacción al cliente.	41
Figura 24. Respuestas a la pregunta 2 de la encuesta de satisfacción al cliente.	42
Figura 25. Respuestas a la pregunta 3 de la encuesta de satisfacción al cliente.	42
Figura 26. Respuestas a la pregunta 4 de la encuesta de satisfacción al cliente.	43
Figura 27. Respuestas a la pregunta 5 de la encuesta de satisfacción al cliente.	43
Figura 28. Respuestas a la pregunta 6 de la encuesta de satisfacción al cliente.	44
Figura 29. Respuestas a la pregunta 7 de la encuesta de satisfacción al cliente.	44

Figura 30. Tiempo promedio que dura una entrevista.	48
Figura 31. Tiempo promedio que demanda hacer una revisión correcta de entrevista.	49

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta de Satisfacción del cliente.....	41
Anexo 2: Encuesta a Krowders	46

INTRODUCCIÓN

Identificar y atraer al mejor talento ha sido siempre un reto para las organizaciones. Sin embargo, ante una creciente escasez de talento determinada, entre otras razones, por falta de experiencia, de habilidades duras o competencias técnicas así como de habilidades blandas o competencias para el trabajo por parte de los candidatos, el proceso de reclutamiento y selección de candidatos es crítico.

En el Perú, el 50% de empresas demora entre 31 a 45 días en cubrir puestos medios y top de gerencia y a un crítico 22% le toma más de 46 días (Diario Gestión, 2015) e invierte entre 0.8 y 3 salarios brutos en un proceso de reclutamiento y selección tercerizado con una consultora tradicional. Esto es principalmente causado por ineficiencias naturales de los procesos manuales así como, la restricción en la capacidad de atención de entrevistas de las empresas proveedoras de servicios de reclutamiento y selección en el mercado.

Son precisamente las entrevistas uno de los principales cuellos de botella y causa de pérdida de los mejores candidatos. La alta inversión de tiempo y esfuerzo por parte del entrevistado que deberá movilizarse en horarios laborales hacia un lugar determinado por el entrevistador, así como la limitada capacidad del entrevistador que, tercerizado o perteneciente a la organización, solo dispone de 8 horas diarias para cumplir con esta entre otras responsabilidades son algunas de las principales causas.

Por otro lado, el crowdsourcing permite externalizar tareas específicas con el propósito de optimizar tiempos y reducir costos. Este principio ha sido aplicado a muchas industrias y sectores ha sido aún limitado su aprovechamiento para tareas de reclutamiento y selección.

Krowdy Perú SAC es una empresa peruana de tecnología que busca revolucionar la industria del reclutamiento y atracción de talento, y ha desarrollado un sistema de vídeo entrevistas que permite no solamente completar un proceso de reclutamiento en hasta la quinta parte del tiempo (10 días útiles) de los procesos tradicionales si no, que archiva de manera eficiente todas las calificaciones de los candidatos y asocia vídeos de sus entrevistas, grabadas en alta calidad, para que puedan analizados con posterioridad por una Red de profesionales denominados Krowders.

A partir de la elaboración de un análisis de causas y efectos, se identificaron 4 problemas principales asociados a un problema central de vídeo entrevistas que no permitían reconocer a con precisión a los mejores candidatos. Se decidió priorizar dos de ellos. El primero, la incertidumbre sobre mecanismos de medición de desempeño generado por cambios constantes sobre los indicadores que además no cuentan con una periodicidad clara de medición así como la falta de automatización en el sistema de control de calidad. En segundo lugar, el sentido de pertenencia y responsabilidad limitado aún en los krowders causado a su vez por una inducción

y capacitación no estandarizadas, y por el contacto con múltiples interlocutores con mensajes heterogéneos mediante canales informales de comunicación.

La empresa cuenta actualmente con alrededor de 20 Krowders entrevistadores y se parte de la premisa que la correcta organización y capacitación de los mismos debiera permitir la atención eficiente de los requerimientos del 2020.

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional busca analizar la eficiencia de la gestión actual de dicha Red de Krowders para identificar las principales oportunidades de mejora y aportar con una propuesta de diseño e implementación de un modelo que permita a la empresa cumplir con su promesa de valor: presentación de la mejor terna de candidatos en 10 días útiles.

CAPÍTULO I: CONTEXTO DEL TRABAJO

Krowdy Perú S.A.C es una empresa peruana fundada en el 2016 pero que nace formalmente con su registro en el 2018 con la visión de “Proveer a las empresas del mundo entero el mejor talento” y para ello busca “aprovechar el conocimiento del crowd y el poder del software para recolectar la información profesional del mundo”.

Tal como consta en su página web, la empresa buscaba responder la pregunta: “¿Por qué si todos (gracias al uso de la tecnología) hemos cambiado muchos de nuestros hábitos, las empresas siguen reclutando de la misma manera?”

Krowdy inicia operaciones formalmente en el 2018, con un equipo de desarrolladores in house. Posteriormente decide adquirir la empresa Laborum Perú que contaba con más de 18 años en el mercado de consultoría de reclutamiento y selección. Tal como se observa en la Figura 1, es en el último trimestre del 2018 que inicia la definición de la estrategia y actividades comerciales.

Nombre de empresa	Krowdy Perú S.A.C
Inicio de Actividades	Tecnología y Operaciones 18/1/2018 Comerciales 1/9/2018
Sector	Tecnología
Actividad	Consultoría de reclutamiento y selección mediante servicios tecnológicos
Ubicación	Surquillo - Lima
Cantidad de trabajadores aprox.	50 a tiempo completo / 20 Krowders

Figura 1. Información general de empresa en análisis
Elaboración propia

El servicio a analizar se denomina Reclutador Digital cuyas etapas se definen en la Figura 2.



Figura 2. Etapas del servicio Reclutador Digital de Krowdy

Elaboración propia

En las figuras 3, 4, y 5 se definen los principales filtros en los que intervienen la Red de Krowders:

Video - Presentaciones

Proceso de Selección Digital



- Son videos de 2 minutos que realiza el candidato, respondiendo entre 4 a 7 preguntas técnicas con respecto al proceso de selección.
- Las preguntas son las que se redactan en la descripción del puesto.
- Finalidad es conocer al candidato técnicamente de acuerdo a los requerimientos que solicitó el cliente.

Figura 3. Vídeo presentaciones
Fuente: (Krowdy Perú, 2018)

Video - Entrevistas

Proceso de Selección Digital



- Son entrevistas de 30 minutos de duración con aquellos candidatos que han salido apto de la primera fase (vod de presentación).
- Es una entrevista por competencias, evaluando aquellas que son las solicitadas por el cliente.
- El candidato deberá responder bajo la metodología STAR.
- Esta entrevista se realiza via online en nuestra plataforma digital.

Figura 4. Vídeo entrevistas
Fuente: (Krowdy Perú, 2018)

QA

Proceso de Selección Digital



- Cada entrevista, tiene una revisión por parte del Estratega, éste verifica que los tags que realiza el analista de selección digital, sea preciso y correcto.
- Valida que no haya ningún ruido externo o trash necesario en la entrevista.
- Verifica la ortografía en los comentarios de la entrevista.
- Valida que las preguntas realizadas por el analista de selección digital sean las correctas.

Figura 5. Validación de calidad y revisión de vídeo entrevistas
Fuente: (Krowdy Perú, 2018)

El presente trabajo tiene como principal propósito diseñar y proponer un modelo de gestión de recursos humanos que realizan microtarefas para el cumplimiento del servicio de la empresa en análisis. En ese sentido, el análisis se centrará en los procesos actuales de la misma directamente vinculados.

No obstante, dado que las decisiones de toda organización se ven influenciadas por lo que ocurre en su macro y micro entorno, se realizará un breve análisis de las principales variables que podrían influir en la implementación de la propuesta a desarrollar.

Este análisis se abordará según las herramientas que se presentan en la Figura 6.

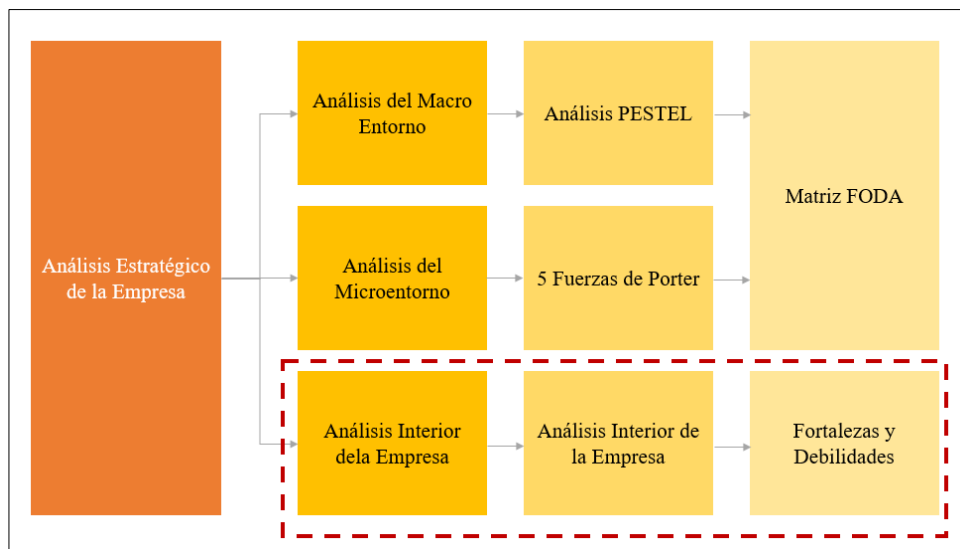


Figura 6. Esquema de Análisis Estratégico Empresarial
Elaboración propia

1. Sobre el Macroentorno

En lo que corresponde a los principales factores políticos que influyen en las operaciones de la empresa se puede resaltar que si bien el Estado peruano mediante el Ministerio de la Producción (PRODUCE) y el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) cuenta con distintos programas que promueven la formación y fortalecimiento de empresas de base científico – tecnológica, el año 2019 el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) elaboró y publicó el Plan Nacional de Competitividad y Productividad 2019 – 2030 en donde por primera vez se incluyen la innovación, adopción y transferencia de mejoras tecnológicas como Objetivo Prioritario 3 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019).

El lineamiento que afectaría de manera positiva a la empresa es “Asegurar la disponibilidad de capital humano especializado en innovación, absorción tecnológica y digitalización”. Esto es crítico si se considera que el principal tipo de talento que requiere Krowdy para el desarrollo

de tecnología es aquellos con formación especializada vinculada a Ciencias de la Computación.

En cuanto a los factores económicos, según una reciente proyección del Fondo Monetario Internacional (FMI), se espera que la economía del Perú crezca en 3.5% en el 2019 con lo que, a pesar de un ajuste hacia debajo de la expectativa de crecimiento, sería una de las economías más resilientes de la región (Diario El Peruano, 2019). Asimismo, el empleo formal privado creció durante el primer trimestre de este año 3.7%, siendo los sectores servicios, agropecuario y comercio los de mejor desenvolvimiento (Andina, 2019).

Con respecto a los aspectos socio – culturales y tecnológicos, según el Informe de Competitividad Global 2019, nuestro país tiene un bajo desempeño en el tercer pilar vinculado a Adopción de Tecnologías (Foro Económico Mundial, 2019). De estos, los que afectarían directamente, de manera general, al desempeño de Krowdy serían: la tenencia de telefonía celular y banda ancha, suscripciones de internet de banda ancha fija, internet de fibra y porcentaje de la población adulta usuaria de internet. Todos los actores vinculados al servicio de la empresa, tanto clientes como krowders (entrevistadores) y candidatos, requieren no solo de la intención para la adopción de tecnología sino que acceso efectivo a la misma para poder utilizar el servicio.

Por otro lado, el interés por el trabajo remoto y la práctica del mismo es aún limitada pero muestra buena predisposición tanto de empleadores como de trabajadores.

Asimismo, si evaluamos los ecológicos podríamos mencionar que uno de los beneficios de contar con trabajadores que se desempeñen de manera remota es precisamente la reducción de emisiones de CO2 que el transporte requiere.

Finalmente, los principales factores legales, desde el año 2015 se cuenta con el Reglamento de la Ley N° 30036, Ley que regula el teletrabajo (Diario El Peruano, 2015). Sin embargo, a pesar de que generó expectativa y de tener alcances generales sobre jornadas de trabajo, obligaciones y derechos del trabajador así como pagos, las empresas aún no han encontrado mecanismos eficientes para poder implementar y controlar los resultados del mismo.

Las relaciones laborales con personal tercero también están reguladas por el Ministerio de Trabajo con respecto principalmente a los beneficios y derechos laborales que tienen.

2. Sobre el Microentorno

Con respecto al poder de negociación de los clientes, según cifras del área de Estudios Económicos del Ministerio de la Producción, de las empresas formales el 3,2% son pequeñas, 0,1% mediana y 0,5% grandes (Ministerio de la Producción, 2018). Estas son del tipo objetivo de Krowdy dado el número de trabajadores que tiene, a partir de 10, en el caso de la pequeña empresa. Bajo este criterio se calcula un mercado total aproximado de 82 mil empresas.

Además, se debe considerar que el 77% asegura contar con procesos y políticas de selección (PriceWaterhouseCoopers, 2014) por lo que se calcula un mercado potencial de 63 mil empresas.

Sin embargo, existen características adicionales tales como predisposición para externalizar los procesos de reclutamiento y selección, así como las preferencias por tecnologías o métodos tradicionales las que determinarían el mercado meta.

Se podría considerar que el poder de negociación es medio en una primera etapa dado que la necesidad existe pero las empresas enfrentan un proceso de transformación digital que en la mayoría de casos es incipiente.

En lo concerniente a los servicios sustitutos en la Tabla 1, se observa un comparativo entre el servicio actualmente ofrecido por Krowdy y aquellos que satisfacen la misma necesidad brindados tanto por las mismas áreas de Gestión de Talento como por herramientas básicas utilizadas por estas y finalmente la tercerización a consultoras de distinto tipo.

La empresa presenta claras ventajas en el tiempo para la presentación de candidatos, así como en precio del servicio. No obstante, será importante evaluar cuáles son realmente los atributos valorados por el cliente que determinan su preferencia y decisión de compra, y la comparación de la percepción de servicio por parte de los clientes frente a su propuesta de valor.

Tabla 1. Comparativo de principales atributos de Tiempo, Calidad y Costo de Sustitutos de Krowdy

Atributo		Área de Gestión de Talento	Portales de empleo y bolsas de trabajo	Redes sociales: LinkedIn recruiter	Consultoras de reclutamiento	Búsqueda especializada	Krowdy (Propuesta de valor)
Tiempo	Tiempo para presentación de terna de candidatos (días)	31-45	12 - 21	10	21	14 - 60	10
	Demandado de especialistas de RRHH	Muy alto	Alto	Alto	Medio	Medio	Bajo
Calidad	Tipo de candidatos	Activos	Activos	Activos y pasivos	Activos	Activos y pasivos	Principalmente pasivos

	Garantía	Sí	No	No	No	Sí	Sí
	Búsqueda exhaustiva	No	No	No	No	No	Sí
	Compatibilidad candidato y perfil	100%	60%	70%	80%	100%	100%
Alcance	Alcance	Limitado	Amplio	Muy amplio	Limitado	Limitado	Muy amplio
Precio	Concepto	Costo de personal de RRHH	Membresía anual	Membresía anual	Proceso	Proceso	Proceso / Paquete
	Entregable	Terna entrevistada	Postulantes por filtrar	Candidatos con perfil adecuado	Terna entrevistada	Terna entrevistada	Terna de mejores candidatos (activos y pasivos) en mercado laboral vídeo entrevistados
	Monto (por reclutado con sueldo 15 - 20 mil)	127	500 USD	750 USD	2700 a 3600 USD	11450 a 15000 USD	300

Elaboración propia

En lo relativo a los competidores, cuando Krowdy ingresó al mercado, en el 2018, las alternativas del mercado eran principalmente tradicionales: limitado uso de tecnología y entrevistas presenciales. No obstante, en el transcurso del 2019 empresas tales como Computrabajo y Bumeran empiezan a incursionar en el desarrollo de software para mejorar el rendimiento de sus servicios. A su vez, startups o spinoffs de Latinoamérica como es el caso de Get on Board incursionan en el mercado peruano.

La rivalidad entre competidores es creciente en la medida de que los procesos de transformación digital de las empresas avanzan y estas muestran mayor interés por incorporar servicios de este tipo en sus organizaciones.

Finalmente, si bien una empresa de tecnología tiene distintos tipos de proveedores, el presente análisis se centra en la Red de Krowders, entrevistadores o reclutadores digitales. La empresa inició con un equipo reducido trabajadores remoto que fue creciendo con la cartera de clientes. Se puede considerar que tienen un poder de negociación de medio a bajo principalmente por la cantidad de profesionales de carreras tales como Psicología, Recursos Humanos o Administración que se acercan al perfil. No obstante, la empresa se dará cuenta con el transcurso de tiempo que el perfil de los Krowders no está determinado por su carrera y que requiere de una serie de competencias blandas que convierte al perfil en escaso.

3. Análisis Interno

Un análisis interno integral involucraría a todas las áreas de la organización, no obstante dado el objetivo principal del presente trabajo, el diagnóstico se centrará en la gestión de Operaciones que incluye desde el soporte y acompañamiento de los clientes para el registro de Krowdy como proveedor hasta el cierre de cada uno de los puestos a cubrir solicitados por parte del cliente.

3.1 Distribución de clientes por sector:

En el periodo Enero – Octubre 2019, Krowdy atendió a 53 clientes de 24 distintos sectores y/o rubros, por un total de 520 solicitudes de servicio.

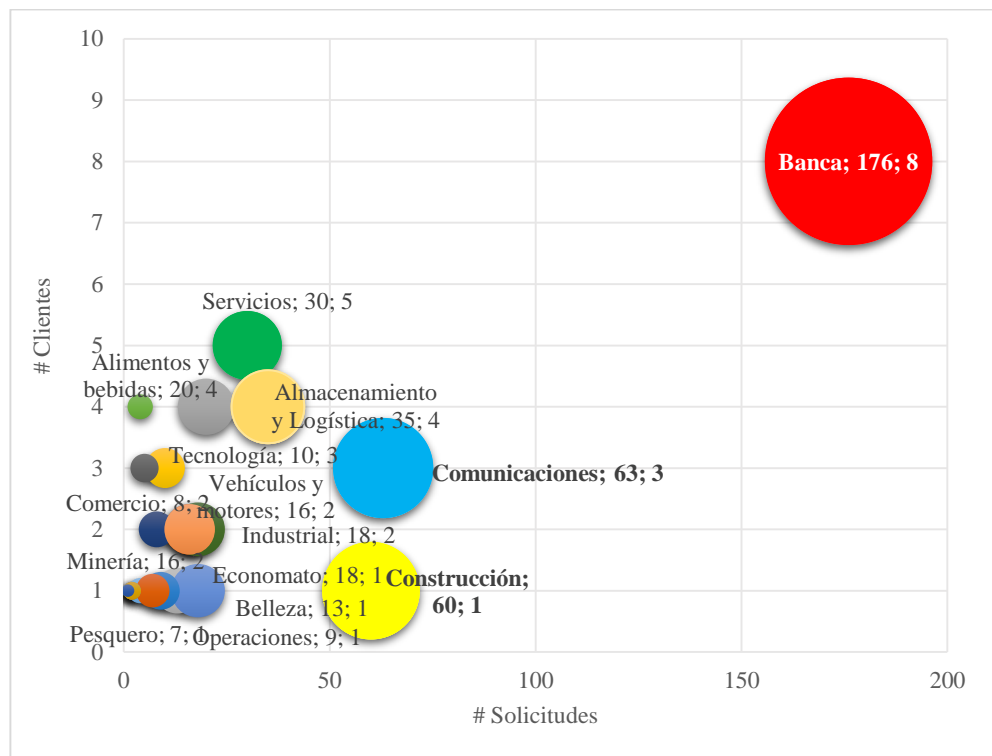


Figura 7. Cantidad de solicitudes de servicio y clientes, por sector.

Fuente: Elaboración propia, 2019

La Figura 7 resalta a tres sectores de clientes como los más solicitantes, siendo el de Banca con 8 clientes, el más recurrente, con 176 servicios solicitados, lo que representa poco más de un tercio (34%) del total de solicitudes.

Lo sigue el de Comunicaciones con 3 clientes y 63 solicitudes (12%), y el de Construcción con un solo cliente y con 60 solicitudes (12%).

3.2 Comportamiento de las ventas:

En el inicio de las operaciones, se acordaron muchos servicios a modo de prueba como estrategia de captación de clientes, si este salía mal o no cubría las expectativas del cliente, este no contrata el servicio.

En un principio, todos los Analistas de Reclutamiento atendían todo tipo de servicios. Sin embargo, a partir de setiembre se decidió que las pruebas debieran ser atendidas por alguien en específico con el fin de buscar una efectividad del 100% y lograr que el cliente contrate.

Durante el 2019, los clientes han ido manteniendo su ratio de solicitudes mes a mes; sin embargo, considerando los tres sectores más recurrentes y agrupando el resto en uno solo (Otros), en promedio el número de solicitudes ha ido decayendo durante estos primeros diez meses, con una leve tendencia a la baja como se puede observar en la Figura 8.

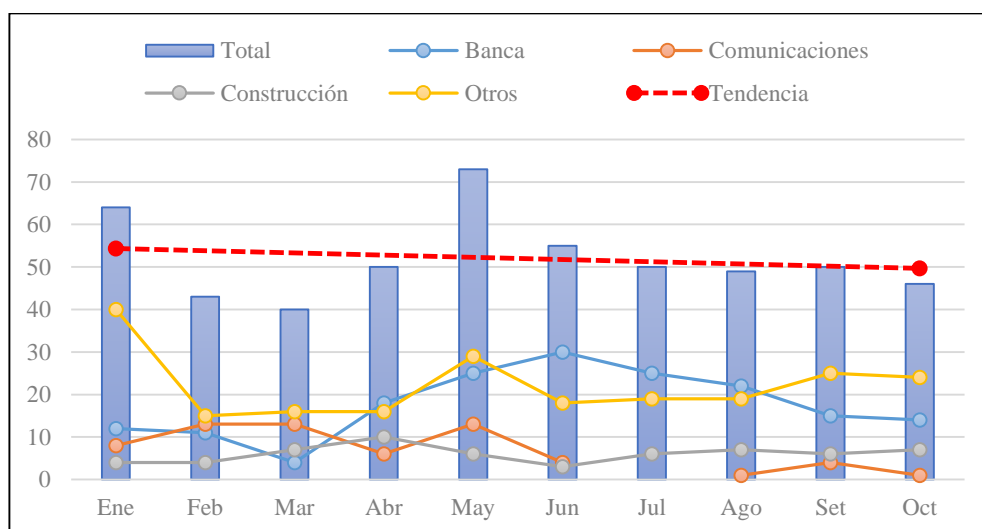


Figura 8. Comportamiento mensual de solicitudes de servicio, por grandes sectores de clientes

Fuente: Elaboración propia, 2019

3.3 Planes comerciales:

Como parte de la estrategia comercial de hacer crecer la cantidad de clientes, se establecieron hasta 12 planes diferentes como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Precios de planes comerciales

N°	Tipo contrato	Precio (S/)
01	Plan 5 procesos	15,000.0
02	Plan 10 procesos	20,000.0
03	Plan 15 procesos	25,000.0

04	Plan 30 procesos	30,000.0
05	Ilimitado 3 meses	30,000.0
06	Ilimitado 6 meses	45,000.0
07	Ilimitado 12 meses	60,000.0
08	Ilimitado 1 mes	10,000.0
09	Plan prueba 1 procesos	2,000.0
10	Plan prueba 5 procesos	5,000.0
11	Plan prueba 15 procesos	10,500.0
12	Plan específico	Plan ad hoc

Nota. Fuente: Elaboración propia, 2019

El Plan Prueba “x” procesos: eran planes por 1, 5 o 15 procesos de selección, con un valor comercial de menos del 50% del valor que un plan normal. Estos sólo podrían contratarse por los clientes nuevos y por única vez. Al principio no tenían caducidad en el tiempo, pero con el pasar de su uso se vió por conveniente otorgarle un límite para evitar tener clientes nuevos “eternos”.

El Plan “x” procesos: eran los planes normales por 5, 10, 15 o 30 procesos, los cuales debieran contratar los clientes luego de finalizado algún proceso de prueba.

El plan ilimitado “x” meses: eran planes con vigencia de 1, 3, 6 o 12 meses, y si bien podían llegar a costar más del doble que un plan normal, estos podían ser utilizados ilimitadamente durante la vigencia del mismo. Su finalidad era obtener de manera más rápida, contratos con mayor valor comercial. Con el pasar del tiempo se dejaron de ofrecer debido a que por la alta cantidad de procesos solicitados se perdió el foco en los procesos que si eran relevantes respecto del universo de solicitudes.

Por último, estaba el plan “específico”, el cual era un plan personalizado en el que la empresa establecía condiciones propias por cada cliente, es decir, eran planes ad hoc, en donde el valor comercial y demás condiciones eran negociados una vez conocido el plazo de atención, la variedad y la cantidad de procesos.

De acuerdo a la Figura 9, durante el periodo 2019, la cantidad de clientes que han contratado un plan prueba ascienden a 31. A estos se les podría considerar como los clientes nuevos y representan más de la mitad (58%) de la cartera de clientes. Los 22 restantes (42%) utilizan los demás planes comerciales disponibles.

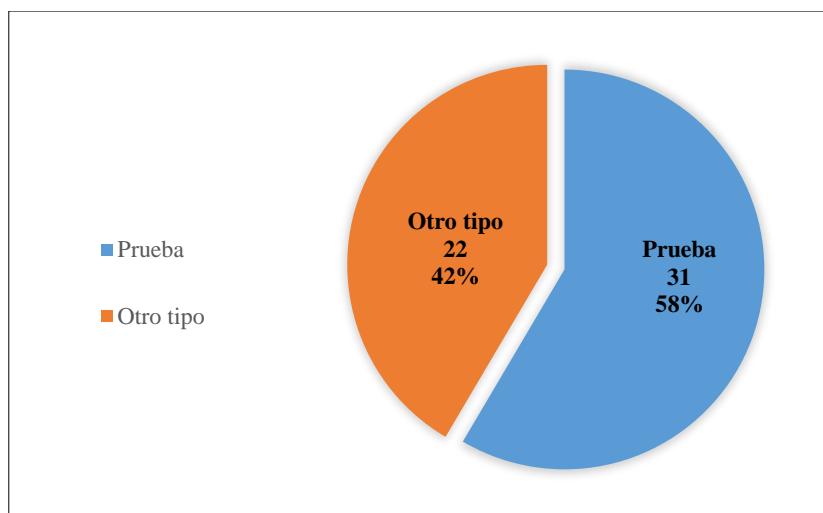


Figura 9. Cantidad de clientes, en número y porcentaje, por tipo de plan contratado.
Fuente: Elaboración propia, 2019

En la Figura 10, se plasma la predilección por los clientes por los planes ofrecidos sin considerar los planes de prueba. Del mismo podríamos concluir que, el plan específico es el más utilizado, significa un tercio de los clientes (7).

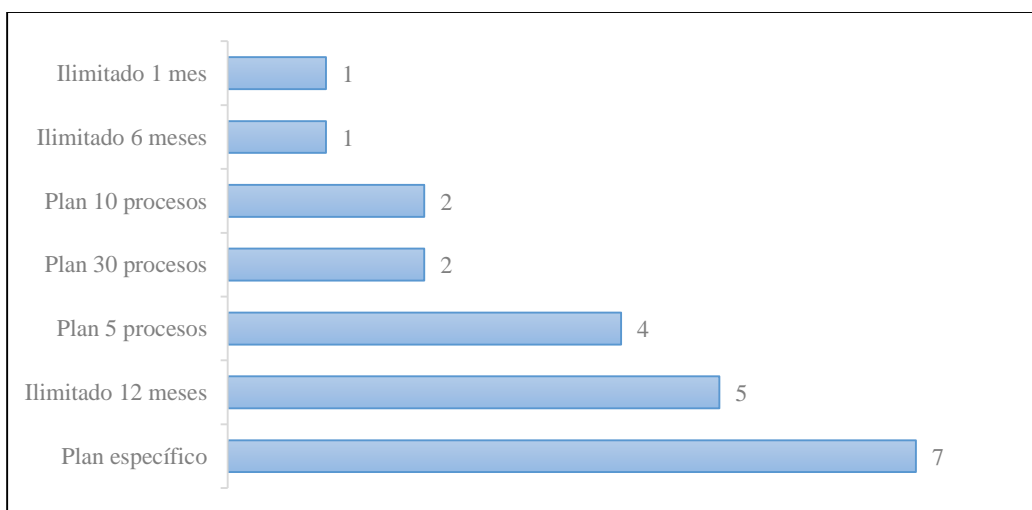


Figura 10. Cantidad de clientes por tipo de plan.
Nota. No se ha considerado a los clientes con planes de prueba.
Fuente: Elaboración propia, 2019

Asimismo, si bien los planes tipo “ilimitado” en conjunto suman la misma cantidad de clientes que el “plan específico”, estos ya no se ofrecen, dado que sólo fueron ofrecidos como una estrategia agresiva de entrada y son muy pocos los que se encuentran vigentes.

3.4 Nivel de servicio

La propuesta de valor del servicio de Krowdy incluye 14 días útiles desde la validación del perfil solicitado por el cliente hasta la entrega de la terna vídeo entrevistada, salvo excepciones en procesos considerados de alta complejidad.

Asimismo, se han determinado cuatro estados de un proceso:

- Abierto: Cuando aún no se ha logrado elegir al candidato, sea que se esté dentro o fuera del plazo establecido.
- Trunco: Cuando el cliente decide detener el proceso sin haber elegido al candidato.
- Reproceso: Cuando se ha encontrado al candidato luego de una redefinición o cambio de algún parámetro durante el mismo.
- Exitoso: Cuando se ha logrado conseguir al candidato dentro o fuera del plazo sin que haya sido necesario realizar algún reproceso.

En lo que va del año 2019, de los 520 servicios, hay 62 procesos abiertos, 134 exitosos, 104 en reproceso y 196 truncos.

A continuación, se muestra por tipo de estado, la cantidad de días adicionales¹ que ha tomado o viene tomando cada uno:

Procesos Exitosos:

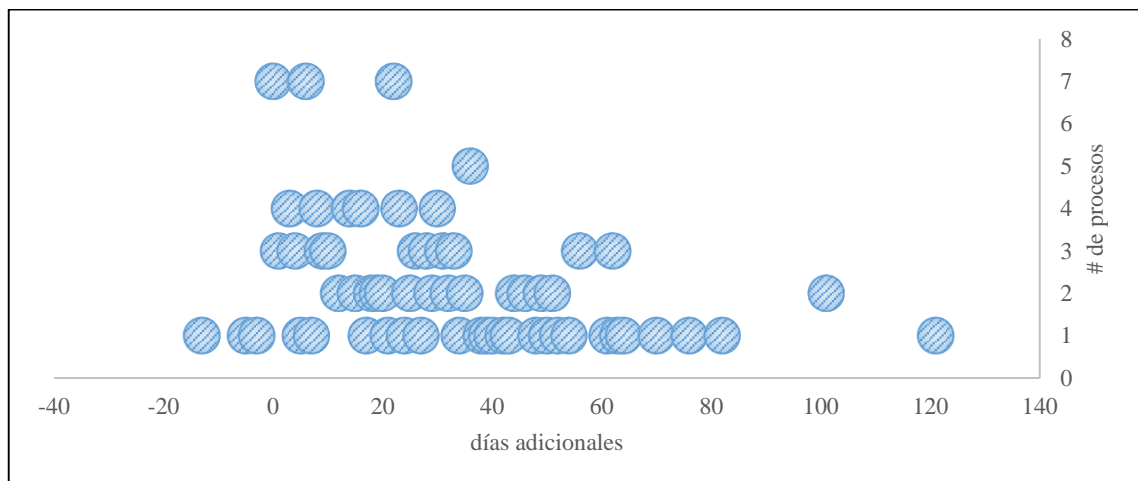


Figura 11. Cantidad de procesos exitosos de acuerdo al lapso de días adicionales que tomó encontrar al candidato

Fuente: Elaboración propia, 2019

¹ La cantidad de días adicionales que se necesitan por encima del plazo de 14 días útiles establecido.

De la Figura 11, se desprende que en promedio, toma 40 días, es decir 26 días adicionales, lograr un proceso se cierre exitoso y que la mitad de los casos se han cerrado de forma exitosa pasados 33 días adicionales al plazo ofrecido.

La cantidad de procesos exitosos que se cerraron dentro del plazo significaron el 7% y un preocupante 93% se cerró exitosamente después de la fecha pactada.

Un dato importante en el análisis de la recurrencia en la demora de atención en los procesos exitosos es que el 33% pertenecen al “Plan ilimitado 12 meses” y el 19% al “Plan Prueba 5 procesos”.

Entre las características de los planes ilimitados, y sobretodo del plan ilimitado a 12 meses, esta que los clientes presentaban muchas de sus solicitudes con gran antelación a la fecha de su real necesidad, de forma que al remitirles a sus pre candidatos no se obtenía una respuesta rápida del cliente para dar continuidad al mismo.

Respecto al “Plan Prueba 5 procesos” ocurría algo parecido, al ser un plan de bajo costo y en principio sin límite de plazo de uso, los clientes espaciaban mucho tiempo entre sus solicitudes y le otorgaban sus procesos de reclutamiento más complicados a Krowdy, convirtiéndose en clientes nuevos “eternos”.

Con Reproceso:

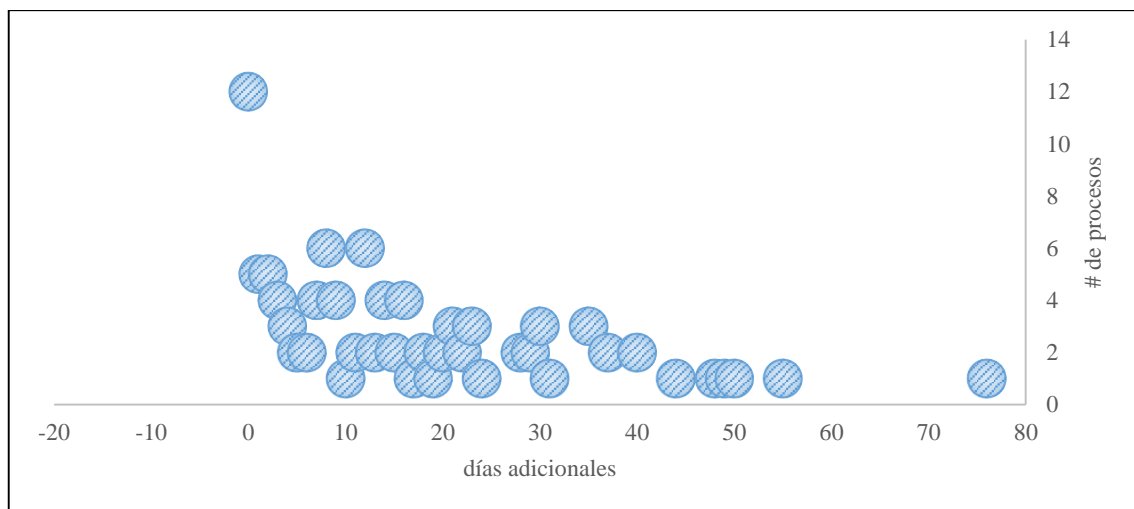


Figura 12. Cantidad de casos cerrados con reproceso, de acuerdo al lapso de días adicionales que tomó encontrar al candidato

Fuente: Elaboración propia, 2019

La Figura 12 muestra que en promedio, toma 29 días, es decir 15 días adicionales, cerrar un proceso luego de este haya sufrido un cambio o ajuste en el perfil o en las condiciones y que la mitad de los casos se han cerrado de pasados 19 días adicionales al plazo ofrecido.

La cantidad de reprocesos que tomaron catorce días adicionales significan el 60% y el 40% restante se cerraron fuera de ese plazo.

Para un mayor análisis de las causas que generan los reprocesos, se codificaron en ocho tipos.

Tabla 3. Causas que generan un reproceso, porcentualmente.

Código de reproceso	Descripción del reproceso	%
RP001	Falta de "seniority"	12%
RP002	Falta de especialización	5%
RP003	Competencias no se ajustan a perfil requerido	14%
RP004	Candidato elegido no aceptó propuesta	5%
RP005	Reajuste perfil (género, edad, formación, conocimientos, experiencia)	25%
RP006	Candidatos no aprobaron filtros finales (antecedentes, pruebas)	12%
RP007	No se completó terna/Quieren presentar 3 candidatos	11%
RP008	Se incumplió algún criterio obligatorio del perfil	15%

Nota. Fuente: Elaboración propia, 2019

De la Tabla 3, se concluye que las causas más recurrentes para un reproceso son los tipo RP003, RP005 y RP008, lo cual denota un problema en la definición e identificación del perfil de los candidatos.

Al igual que en los procesos exitosos, son los planes ilimitado 12 meses y plan prueba 5 procesos los más utilizados, con 37% y 19% respectivamente.

Otra de las características del plan ilimitado a 12 meses, es que al presentarse solicitudes tan anticipadas, el proceso en sí servía para que los clientes definan el perfil que buscan, en desmedro de la operatividad de Krowdy.

Respecto al “Plan Prueba 5 procesos” ocurría algo parecido, al ser un plan de bajo costo y en principio sin límite de plazo de uso, los clientes lo utilizan para, en medio del mismo, mejorar el perfil que necesitan, lo que genera idas y vueltas antes de poder iniciar la búsqueda de los pre candidatos.

Cabe precisar que es parte de las funciones del Krowder investigar el perfil y en base al mismo realizar su búsqueda en las plataformas y redes puestos a su disposición.

Truncos:

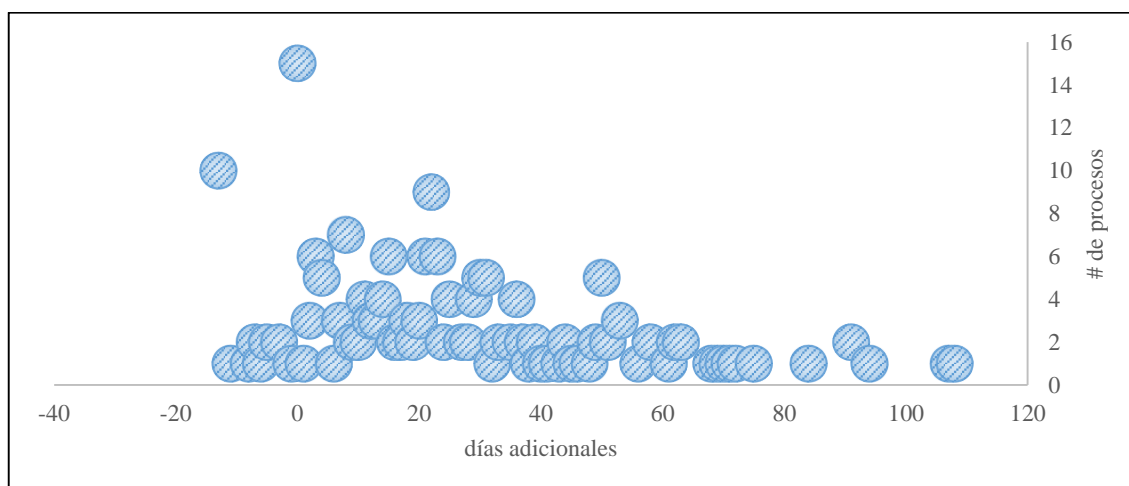


Figura 13. Cantidad de procesos truncos, de acuerdo al lapso de días adicionales al plazo pactado.

Fuente: Elaboración propia, 2019

La Figura 13 muestra que, en promedio los procesos que terminaron truncos fueron después de haber pasado 37 días, es decir 23 días adicionales al pactado y que la mitad de los casos se han cerrado de pasados 32 días adicionales al plazo ofrecido.

La cantidad de procesos que quedaron truncos sin que haya terminado el plazo pactado significaron el 18% y un significativo 82% se truncó después de la fecha pactada.

Para un mayor análisis de las causas que generan los reprocesos, se codificaron en ocho tipos.

Tabla 4. Causas que generan un proceso trunco, porcentualmente.

Código	Descripción del motivo por el cual se considera un proceso trunco	%
T001	Cliente consiguió candidato por sus propios medios	25%
T002	Cliente desinteresado	14%
T003	Cliente detuvo proceso por contexto empresa	27%
T004	Candidatos con limitada presencial digital	1%
T005	Falta de match final entre candidatos y perfil	9%
T006	Destiempo	2%
T007	Cliente cubrió la vacante internamente	17%
T008	Cliente detuvo el servicio antes de los 15 días.	4%
T009	Cliente cambió perfil	3%

Nota. Fuente: Elaboración propia, 2019

De la Tabla 4, se concluye que las causas más recurrentes para que un proceso quede trunco son las de tipo T001, T002 y T007, lo cual denota que el cliente puede ser muy volátil respecto de su

necesidad real, que es perfectamente capaz de llevar un proceso de selección por sí mismo o que puede ser más eficiente en el mismo.

Si bien el tipo T003 es el motivo más recurrente de procesos truncos, no ha sido considerado por ser una variable sobre la que el mismo cliente no tiene control.

En este caso, también ocurre que son los planes ilimitado 12 meses y plan prueba 5 procesos los más utilizados, con 35% y 21% respectivamente.

Como ya se había mencionado, dentro del plan ilimitado a 12 meses se presentan solicitudes tan anticipadas y con perfiles aún en borrador, lo que al final determinaba que el cliente abandone ese proceso, entre otras cosas por que eso no le significaba perder dinero.

En el “Plan Prueba 5 procesos” ocurría algo parecido, al ser un plan de prueba de bajo costo y en principio sin límite de plazo de uso, a los clientes le servía para armar el perfil del candidato y ya con esa herramienta lo buscaba por su cuenta o por otros medios.

Abiertos:

Los procesos abiertos, son los que aún se encuentran en procesos de elección del candidato y dado que lo que se busca es encontrar las causas de las demoras en el proceso de reclutamiento, para el análisis no se han considerado los procesos abiertos que se encuentran dentro de los 14 días de plazo establecido.

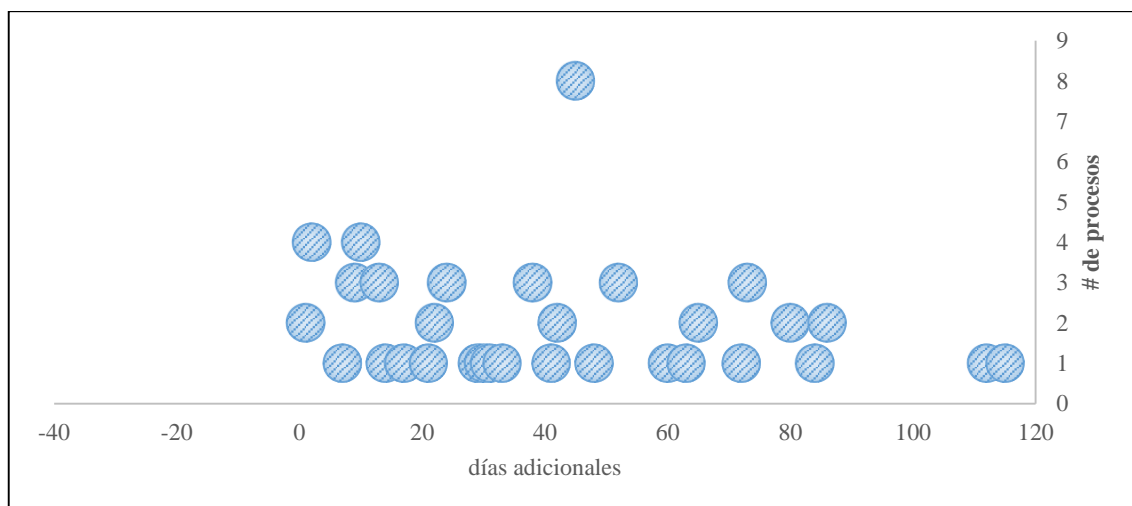


Figura 14. Cantidad de procesos aún abiertos, de acuerdo al lapso de días adicionales al plazo pactado.
Fuente: Elaboración propia, 2019

De la Figura 14 muestra que en promedio, los procesos aún abiertos y que ya sobrepasaron el límite de los catorce días pactados, ya llena 53 días, es decir 39 días adicionales al pactado, y que la mitad de los casos ya llevan 46 días adicionales al plazo ofrecido. Asimismo, se observa que existen algunos casos con más de 100 días.

Al igual que en los procesos anteriores, son los planes ilimitado 12 meses y plan prueba 5 procesos los más utilizados, con 32% y 29% respectivamente.

Como ya se había mencionado, dentro del plan ilimitado a 12 meses se presentan solicitudes tan anticipadas y con perfiles aún en borrador, lo que al final determinaba que el proceso siga abierto en tanto el mismo no les sea urgente de cubrir.

En el “Plan Prueba 5 procesos” ocurría lo mismo que en procesos anteriores, al ser un plan de prueba de bajo costo y en principio sin límite de plazo de uso, a los clientes sólo lo tomaban para conocer el mercado o para armar el perfil del candidato y ya con esa herramienta buscarlo por su cuenta o por otros medios.

Estas fueron algunas de las razones por las que se ha decidido no continuar ofreciendo planes ilimitados, así como darle caducidad o plazo a los planes prueba.

Es importante que entendamos que más allá de como los clientes puedan estar influyendo en la extensión de los tiempos de entrega, es responsabilidad de quien brinda el servicio revisar hacia dentro que pueda estar extendiendo los proceso en desmedro de la propuesta de valor que Krowdy ofrece.

3.5 Principales cuellos de botella

Para poder entender el por qué de la demora en cierre de los procesos, es necesario revisar el procedimiento del servicio y descomponerlos en sus sub procesos.

El proceso se lleva a cabo desde la Plataforma Digital Krowdy y se descompone en los siguientes sub procesos:

- **Levantamiento y validación:**
Esta etapa es una reunión entre la empresa y el cliente, su finalidad es obtener el perfil del puesto, lo más claro y detallado posible.
Una vez levantado el perfil se procede con su publicación sin validarlo con el cliente (lanzamiento en rojo), para finalmente obtener su validación e iniciar el proceso de búsqueda respectivo.
- **Bolsas, redes e inicio hunting (B, R, H):**

Se procede con publicar el perfil solicitado (lanzamiento en azul) en la bolsa de empleos y con la ayuda del software Plataforma Krowdy, se inicia el hunting de los candidatos en las redes dispuestas. El resultado del mismo son los videos de presentación, son videos de 2 minutos que realiza el candidato, respondiendo entre 4 a 7 preguntas técnicas con respecto al proceso de selección. Las preguntas son las que se redactan en la descripción del puesto, a fin de obtener a los pre candidatos de acuerdo al perfil solicitado por el cliente.

- Entrevistas y elección del candidato: Con la aprobación del cliente respecto de los pre candidatos, se inicia la etapa de video entrevistas. Son entrevistas de 30 minutos de duración con aquellos pre candidatos que han salido aptos de la primera fase (videos de presentación). Es una entrevista por competencias, evaluando aquellas que son las solicitadas por el cliente y se realizan vía online en la plataforma digital y se pueden realizar los 7 días de la semana, de acuerdo al turno disponible que tenga el candidato. Finalmente, se obtiene a los candidatos que serán remitidos al cliente para la elección final y cierre del proceso.

Los plazos de cada subproceso son de acuerdo a la Tabla 5.

Tabla 5. Plazos (en días) de cada subproceso que conforman el plazo pactado para el cumplimiento del servicio.

Día	01	02	03	04	05	06	...	12	13	14
Actividad	Levantamiento y validación		Bolsas, redes e inicio hunting (B,R,H)	Entrevistas y elección del candidato						

Nota. Fuente: Elaboración propia, 2019

Para verificar el cumplimiento de los plazos mostrados en la Tabla 5, se tomaron 18 procesos al azar, sobre los cuales se descompuso cuanto tiempo se tomó para cada subproceso. Los resultados se muestran en la Tabla 6.

Tabla 6. Tiempos (en días) que viene tomando cada subproceso que conforman el plazo pactado para el cumplimiento del servicio.

DIAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Proceso	Levantamiento. Validación		Bolsas, redes e inicio hunting (B,R,H)											
1	Levantamiento y validación									BRH				
2	Levantamiento y validación									BRH				
3	Levantamiento y validación									BRH				
4	Levantamiento y validación									BRH				
5	Levantamiento y validación					BRH								

6	Levantamiento y validación		BRH	
7	Levantamiento y validación		BRH	
8	Levantamiento y validación		BRH	
9	Levantamiento y validación	BRH		
10	Levantamiento y validación	BRH		
11	Levantamiento y validación		BRH	
12	Levantamiento y validación		BRH	
13	Levantamiento y validación		BRH	
14	Lev y val.	BRH		
15	Levantamiento y validación		BRH	
16	Levantamiento y validación		BRH	
17	Levantamiento y validación	BRH		
18	Levantamiento y validación	BRH		

Nota. Fuente: Elaboración propia, 2019

De la Tabla 6, se puede observar claramente (17 de 18 casos) en los que el subproceso de levantamiento y validación del perfil viene tomando entre 4 a 8 días, siendo que el tiempo predefinido es de tal solo 2 días.

En vista de esto, se tomaron las siguientes medidas:

- El levantamiento y validación del perfil debiera hacerse directamente con el cliente interno y no con un intermediario.
- Agilizar la preparación del DP.
- Mejorar la programación de levantamiento de puestos y seguimiento hasta validación del link.
- Planificar el levantamiento y validación días previos a fines de semana para que se termine la este flujo de proceso antes del viernes mediodía y evitar los cortes propios de los fines de semana.

La publicación (BRH) es un subproceso que se cumple dentro del plazo establecido (01 día).

El último subproceso (entrevistas y elección del candidato) depende del buen desempeño del Krowder tanto como entrevistador como en el manejo de la Plataforma digital. Aquí se han identificado algunas características del krowder, tales como:

- El 42 % de los krowders tienen menos de 2 meses brindándonos sus servicios.
- La rotación de los krowders es del 50%.
- Los sistemas han cambiado/mejorado en varias oportunidades y no todos han recibido una capacitación homogénea.

- La metodología de capacitación ha sido principalmente teórica y con respaldo de ejemplos puntuales.

Al respecto, se tomaron las siguientes medidas:

- Día 1: Inducción en objetivos, competencias y evaluación.
- Día 15: Se revisan sus primeros entregables y se le brinda retroalimentación, otorgándoles una puntuación de acuerdo al % del estándar definido para la función.
- Día 30: Se revisa sus últimos entregables, se otorga una puntuación y retroalimentación. Aquí se define si el estado del Krowder es habilitado / no habilitado.
- En el marco del proceso de una mejora continua, se establecerán auditorías y constantes capacitaciones de acuerdo a las necesidades de la empresa.

3.6 Auditoría de calidad de servicio

Los pilares del servicio que brinda Krowdy se basan en su plataforma digital y en los krowders. En ese sentido, como parte de los procesos de mejora del servicio, se solicitó a los krowders hacer una evaluación de su herramienta, la plataforma digital Krowdy.

Esto sirvió para identificar tres problemas recurrentes:

- Evitar errores de los tag de inicio y fin.
- Error de cruce de tag con trash.
- Error de asignación de comentario en trash.

Todos estos problemas se originan por desconocimiento del uso de la herramienta, lo que evidencia una falta de estandarización en la capacitación.

3.7 Evaluación interna

Finalmente, se realizó un ejercicio con los 4 Analistas de Reclutamiento interno quienes cumplen el rol de cliente interno del servicio brindado por la Red de Krowders.

Según consta en la Figura 15, que muestra los resultados de dicha evaluación con respecto a la calidad de los entregables y la disponibilidad de tiempo. Así pues 3 de los 18 Krowders evaluados obtuvieron un resultado positivo, no obstante son precisamente quienes disponen de menos tiempo la el filtrado y realización de entrevistas.

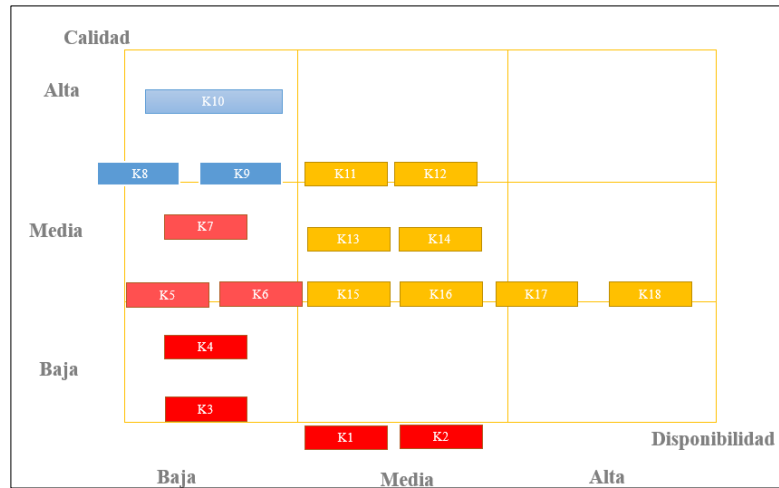


Figura 15. Antigiüedad (en meses) de Krowders
Fuente: Elaboración propia, 2019

3.8 Encuesta de Krowders

En el mes de agosto del presente año se realizó una encuesta a 19 Krowders activos cuyos principales resultados se muestran en en Anexo 2.

Es importante resaltar algunas características del perfil de dichos Krowders.

Tal como se observa en la Figura 16, más de la mitad de estos llevaban, al momento de la encuesta, trabajando con Krowdy por más de 6 meses. Cabe indicar que durante los 3 primeros meses del año la empresa operó con un equipo reducido de 5. Fueron precisamente los primeros quienes experimentaron más cambios en el proceso pues, como es natural en cualquier empresa de tecnología, hubo un proceso de iteración conforme se validaban las reales necesidades y preferencias de los clientes y usuarios internos. Asimismo, el 84% tiene menos de 30 años y cuentan con carreras de Administración (68%) y Psicología (32%).

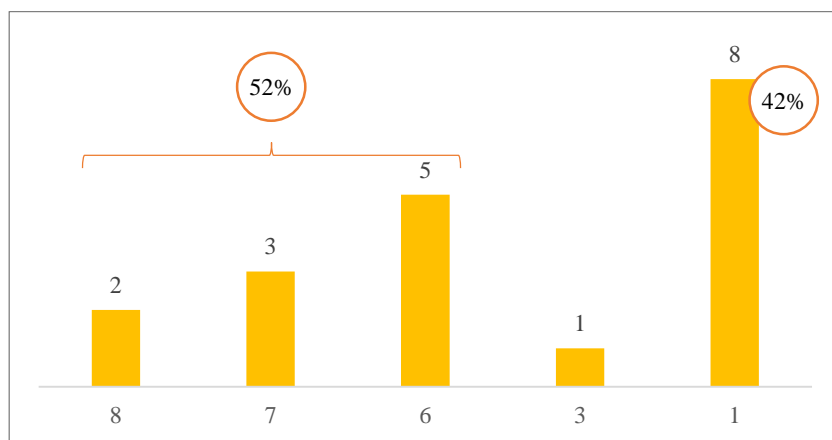


Figura 16. Antigiüedad (en meses) de Krowders
Fuente: Elaboración propia, 2019

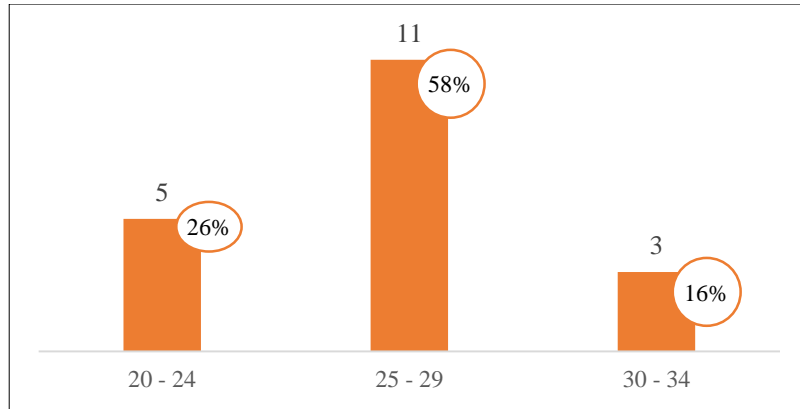


Figura 17. Distribución de edades de Krowders

Fuente: Elaboración propia, 2019

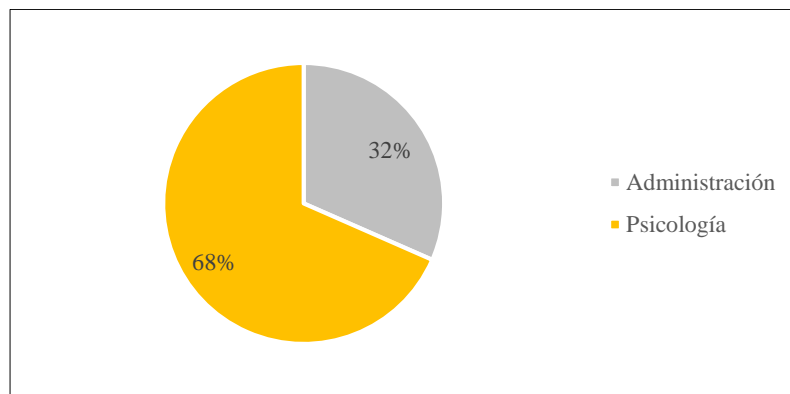


Figura 18. Carreras profesionales de integrantes de la Red de Krowders

Fuente: Elaboración propia, 2019

El perfil estaría definido desde la convocatoria realizada por medios virtuales como se puede observar en la Figura 19 en donde se especifica carreras de preferencia así como disponibilidad de tiempo necesario para desempeñar la posición.

Estamos buscando cubrir un puesto de

Analista de Selección digital

y creemos que tu perfil es excelente

Descripción del perfil

La Red de Krowders está formada por profesionales con amplia experiencia en evaluación y selección de talento amantes de la tecnología y que utilizan el sistema de vídeo entrevistas de Krowdy para lograr encontrar a los mejores candidatos en solo días.

Requisitos

- Bachiller / Licenciado en Psicología, Administración, Ing. Industrial, afines
- Interés en especializarte en video entrevistas por competencias
- Contar con una laptop con cámara y audio operativos/ acceso a internet
- Tener 15 horas libres a la semana (incluyendo fines de semana)

Tareas

- Realizar entrevistas por competencias asignadas según horarios indicados como disponibles con el sistema de vídeo entrevistas de Krowdy.
- Revisar las entrevistas en el módulo de revisión según las competencias. Especificar tags por competencias, comentarios tiempo referenciados según Manual de uso asignado.
- Realizar referencias laborales para candidatos evaluados.
- Revisar evaluaciones psicotécnicas de candidatos.
- Realizar reporte final de candidatos según videoentrevista, referencias laborales y evaluaciones psicotécnicas.

Figura 19. Publicación virtual para Convocatoria de Krowders

Fuente: Elaboración propia, 2019

CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DE SITUACIÓN ESPECÍFICA POR MEJORAR

1.1 Árbol de problemas

Con la información recopilada y analizada por parte de los clientes externos, internos (Analistas de Reclutamiento) y Krowders, se procedió a elaborar un árbol de problemas como se puede observar en la Figura 20.

Se identificó que, actualmente las video entrevistas no cumplen a cabalidad su objetivo debido principalmente a cuatro problemas en la gestión de la Red de Krowders.

La primera y la tercera están vinculadas a evaluación de desempeño e incentivos, la segunda a procesos y la última a los mecanismos de relacionamiento con proveedores de servicios que trabajan de manera remota.

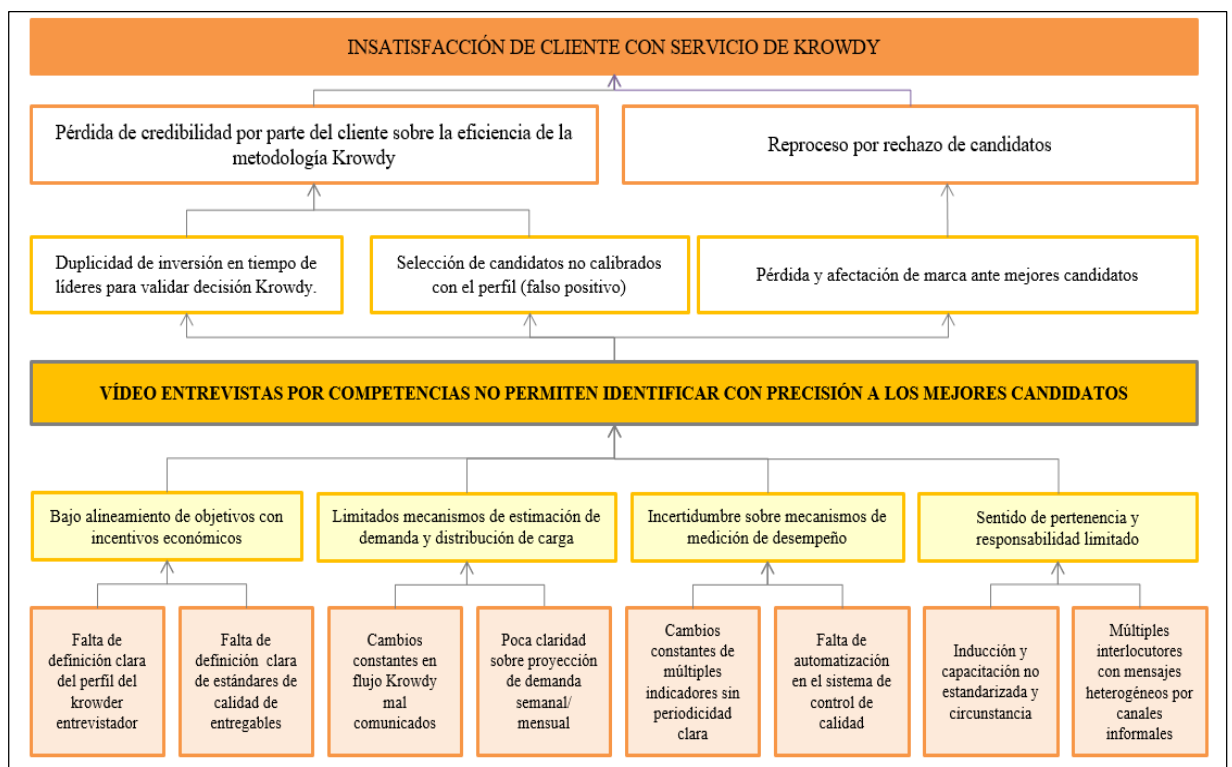


Figura 20. Árbol de problemas en el área de Operaciones
Elaboración propia

1.2 Situación específica por mejorar

Aún cuando, todos los problemas identificados tienen un alto nivel de importancia y contribuyen de manera directa a la satisfacción de los clientes con el servicio ofrecido por Krowdy se ha decidido abordar el tercero y cuarto.

La empresa recientemente contrató a una Líder de Gestión del Aprendizaje Digital que requiere implementar un plan de acción con carácter de urgencia a 3, 6 y 12 meses. Se considera que estos dos problemas no solo están relacionados a su objetivo sino que tienen un efecto directo y sostenible en la mejora de la precisión y calidad del trabajo desempeñado por la Red de Krowders.

Se debe recalcar que la construcción del árbol de problemas se realizó y validó con dicho líder.

CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1. El Crowdsourcing

1.1 Microtasking y Crowdsourcing

Etimológicamente, el término *crowdsourcing* tiene origen en la contracción lingüística de las palabras del idioma inglés *Crowd* (multitud) y *outsourcing* (tercerización) (Schenk & Guittard, 2011). Dicho término fue propuesto por primera vez por Howe (2006), como “el acto de considerar un trabajo tradicionalmente realizado por un agente designado por una organización (generalmente un empleado) y su externalización hacia un grupo generalmente grande de personas vía online, en la forma de una convocatoria abierta (*open call*)”.

Más tarde, Brabham (2008) en su estudio del *crowdsourcing* como un modelo para la resolución de problemas explica que se trata de una manera de acceder a la sabiduría colectiva en cuanto permite agregar talento y aprovechar el ingenio de las masas para resolver de manera colectiva (Arganda-Carreras, y otros, 2015) problemas complejos mientras se reducen costos y tiempo.

Sin embargo, Estellés y Arolas (2012) definen que en realidad las tareas pueden ser de 3 tipos: simples, complejas y creativas, y otros autores más bien comparan el enfoque de Innovación abierta con tareas de cooperación para la generación de conocimiento con las actividades operativas de soporte (Piller, Möslin, Ihl, & Reichwald, 2017).

Chilton, Little, Edge, Weld, & Landay (2013) describen muy bien cómo el crowdsourcing aplica para tareas complejas que “pueden ser separadas en tareas pequeñas que para completarse tomarían a un individuo varias horas, días o semanas pero que, una vez distribuidas entre la multitud en línea, pueden ser resueltas en unos pocos minutos u horas; este proceso ayuda en tareas que tradicionalmente realizan solamente expertos”.

Desde entonces el término comenzó a adquirir popularidad en la definición de modelos de negocios basados en Internet y tan solo en el periodo 2006 – 2011 fue definido de 40 maneras distintas por autores (Estellés-Arolas, Navarro-Giner, & González-Ladrón-de-Guevara, 2015). Inclusive en la actualidad está siendo vinculado con las características de la Innovación Abierta. Aunque, Afuah & Tucci (2013) afirman que aunque uno de sus objetivos es promover la innovación, por sus condiciones esta herramienta supera estos objetivos.

Sin embargo, es importante precisar que, tal como aclaran López, Pertusa & Gonzales (2017), aún es complicado llegar a un consenso en la definición de *crowdsourcing*, tanto por el dinamismo de su evolución, como por no contarse aún con una tipología generalizada que englobe la totalidad de campos en que se viene aplicando.

1.2 Modelos y características

Si bien no hay una estructura única de modelos de *crowdsourcing*, Rubio (2014) realizó un trabajo tomando en cuenta los principales conceptos asociados, obteniendo la siguiente clasificación:

- *Crowdvoting*: Mediante este modelo se aprovecha la utilidad del juicio de una comunidad de participantes para la clasificación y organización de información.
- *Crowdwisdom*: Tiene como fin generar una opinión colectiva de un grupo de individuos sobre determinado tema.
- *Crowdopinion*: A diferencia del *crowdwisdom*, este modelo busca recopilar información de una comunidad de participantes ofreciendo algún tipo de recompensa en contraprestación.
- *Crowdcasting*: Mediante este modelo, se plantea una convocatoria abierta para la resolución de un problema o cumplimiento de objetivo a modo de concurso, donde se premian las acciones mejor hechas o más valoradas.
- *Crowdcollaboration*: En este modelo, la organización proponente plantea objetivos o problemas a solucionar, para luego mantenerse al margen del desarrollo del proceso y dejando libre interacción a los participantes.
- *Crowdcontent*: En este modelo, los participantes deben aportar su trabajo y/o conocimiento para el logro de una meta específica.
- *Crowdfunding*: Este modelo implica una convocatoria abierta para la recopilación de financiamiento a través de plataformas de internet, ya sea a modo de donación o a cambio de alguna recompensa (Lambert & Schwenbacher, 2010).

Algunos autores han identificado aplicaciones específicas más recientes como el Crowdcativity (Roig, Sánchez-Navarro, & Leibovitz, 2017) como un modelo alternativo de creación colectiva como la co-creación o las comunidades creativas entre pares, el Crowdmarteting (Whitla, 2019) concentrándose en áreas tales como desarrollo de productos, publicidad y promoción e investigación de mercado y el Crowdtesting (Bosio, Zanatta, & Machado, 2019) de software.

Asimismo, Hosseini, Phalp, Taylor, & Ali (2014) llegan al consenso de que deberían de existir principalmente cuatro pilares en cualquier modelo de crowdsourcing. El primero es la masa en línea que debe tener como características, diversidad, gran cantidad de participantes, anonimato, aptitud y actuación sin fronteras. También se requiere de un organizador del proceso que debe administrar las recompensas e incentivos así como aspectos de ética y privacidad. En tercer lugar, la tarea a completar debe contener un proceso tradicional, tercerización, modularidad, complejidad, ser solucionable, ser impulsada por el usuario y especificar el tipo de contribución esperada. Finalmente, se debe contar con una plataforma tecnológica para la vinculación con las masas con el objetivo de interactuar con el organizador del proceso.

1.3 Principales ventajas y desventajas

Entre los principales beneficios de aplicar *crowdsourcing* se encuentra: la disminución de los costos considerados para el desarrollo de actividades, pues por lo general solo se aplican micropagos.

Ya sea considerando como aspectos calificadores de calidad, la mayor cantidad de tareas que se logren resolver o el cumplimiento de problemas con alto grado de complejidad, el crowdsourcing beneficia en gran medida al logro de estos, en comparación con el trabajo que podría lograrse únicamente con los trabajadores tradicionales.

Finalmente, la disminución de riesgos para la entidad proponente del crowdsourcing, puesto que al trasladarse la carga de trabajo a agentes externos a esta, los riesgos de dependencia frente al cliente disminuyen o desaparecen.

Por otro lado, una de las principales desventajas de consideración que impactar al aplicar crowdsourcing es el Riesgo de demora o incumplimiento de los participantes para el logro de los objetivos propuestos, esto debido a que la delegación de actividades de crowdsourcing muchas veces no cuenta con una estructura compleja de aceptación de responsabilidades.

También existe, la dificultad para constuir una solución a la medida específica de los requerimientos, siendo el proceso de retroalimentación de mayor complejidad debido a la misma estructura de colaboración masiva del crowdsourcing.

1.4 Principales áreas de aplicación para hacer más eficientes los procesos organizacionales

Thuan, Antunes, & Johnstone (2013), definen un modelo de factores que se muestra en la Figura 21, que deberían ser considerados por una organización al momento de decidir si aplican a alguna de sus actividades el crowdsourcing

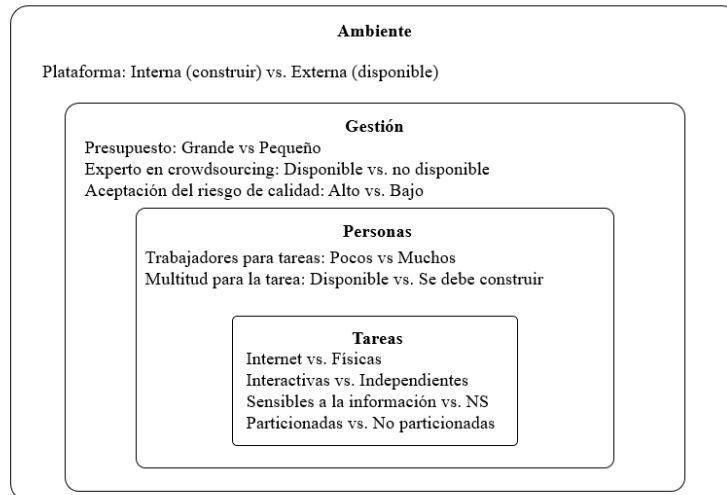


Figura 21. Factores a considerar para la implementación de un modelo de crowdsourcing
Fuente: Thuan, Antunes, & Johnstone (2013)

1.5 Aplicación de Crowdsourcing a procesos de Gestión de Talento

En el área de Gestión de Talento, el Crowdsourcing ha sido hasta ahora empleado de manera limitada (Talent Clue, 2015) con el objetivo principal de encontrar a talento altamente especializado o para proyectos especiales (Oracle, 2018) mediante incentivos para quienes permitan que las organizaciones los encuentren (Microsoft, 2013).

1.6 Plataformas digitales para aplicación de crowdsourcing

Las plataformas digitales son los medios más usados para el desarrollo de actividades de crowdsourcing, siendo vitales para poder llegar a un cantidad masiva de participantes, no solo en una región específica, sino a lo largo del mundo. Vukovic (2009) propone la categorización de las plataformas de crowdsourcing en base a dos dimensiones: La función de crowdsourcing y el modo de *crowdsourcing*. La función de crowdsourcing está relacionada con la etapa del ciclo de vida del servicio o producto, pudiendo tener plataformas específicas para impulsar el desarrollo de actividades de diseño e innovación, desarrollo y testeo, marketing y ventas o soporte. Por otro lado, la clasificación de plataformas puede darse también a través de del modo en que permite desarrollar las actividades de *crowdfunding*, como por ejemplo a través de concursos, a través de brindar recompensas o mediante el acceso abierto.

2. El Teletrabajo

2.1 Definición

El Tesouro OIT (2008) define el teletrabajo como aquel “Trabajo a distancia (incluido el trabajo a domicilio) efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o de una computadora”.

Gajendran y Harrison (2007) en Duque & Villamizar (2017) indican que “el teletrabajo es un pacto celebrado entre la empresa y el empleado, el cual garantiza que, por lo menos, una parte del plan de trabajo sea realizado fuera de las instalaciones de la organización fijadas para la realización de actividades, empleando las TIC.”

2.2 Modalidades y características

La International Labour Organization (2016) definió algunas de las siguientes modalidades de teletrabajo de la siguiente manera:

- **Oficinas flexibles:** También conocidas como “Hot desking”, donde el trabajador desarrolla sus actividades mayormente en una ubicación remota, y en menor medida en el centro de labores principal. Cuando el trabajador se encuentra en el centro de labor principal, tiene asignado un espacio no reservado donde realiza sus actividades en lugar de una oficina.
- **Hoteling:** Modalidad similar a las oficinas flexibles, salvo que el trabajador debe reservar con anticipación el uso de espacios dentro del centro de labor principal.
- **Centros de teletrabajo:** Son instalaciones en donde trabajadores de diversas instalaciones pueden acceder a estaciones de trabajo y oficinas.
- **Oficinas colaborativas:** Son espacios donde los empleados pueden desarrollar sus actividades a través de un ambiente virtual de trabajo interconectado.

2.3 Ventajas y desventajas

La aplicación del teletrabajo en la organización tiene como fin máximo la generación de beneficios mutuos entre la organización y el trabajador, sin embargo, las mismas

particularidades del método de trabajo pueden motivar la generación de barreras para el desempeño laboral. Pérez, Sánchez & De Luis Carnicer (2002) analizaron y listaron algunos beneficios y barreras de la aplicación de teletrabajo en la organización y el trabajador. Los principales beneficios para la organización están relacionados con el aumento de la productividad de trabajador, ahorro de los gastos asociados a espacio y consumo, así como el despliegue de actividades evaluadas por objetivos. Como principales potenciales desventajas, el autor señala los costos iniciales que debe asumir la organización para el cambio de estructura y de equipos necesarios para el despliegue del teletrabajo.

Por parte de las ventajas para el trabajador, se destaca la flexibilidad y autonomía que se le son otorgados para desarrollar sus actividades, así como la disminución de costos, principalmente aquellos asociados a transporte. Como potenciales desventajas, se hacen presentes aspectos de conducta y emocionales como la dificultad para su adaptación al modelo de trabajo y para con los miembros de la organización que laboran en la modalidad tradicionales, percepción de pérdida de estatus o problemas psicológicos.

2.4 Teletrabajo en el Contexto Latinoamericano

En el año 2017, la Corporación Colombia Digital realizó un primer Análisis cualitativo sobre teletrabajo en Latinoamérica (2017).

En dicho estudio participaron expertos de 10 países latinoamericanos. De los resultados de dicho estudio se desprenden algunas conclusiones tales como que para que el teletrabajo pueda desarrollarse en esta región se necesita difundir de una mejor manera la modalidad y beneficios asociados. También se expresa que se necesitan competencias en el uso de tecnologías y habilidades blandas tales como autocontrol y tolerancia a la frustración.

Finalmente, se manifiesta la necesidad de una política pública acompañada de una legislación clara que facilite la adopción de la modalidad a mayor escala.

Países como Brasil y Colombia destacan en sus esfuerzos por adoptarlo como medida de competitividad para sus empresas (Castellano, y otros, 2017).

2.5 Teletrabajo en Perú

Según información obtenida por Rosales (2019), a diciembre del 2018, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo registró un total de 1 212 teletrabajadores en 717 empresas, mostrando un incremento sostenido conforme a las cifras obtenidas en los años posteriores (237 en 2016 y 796 en 2017). A su vez, la encuesta de Demanda de Ocupaciones a Nivel (Ministerio de Trabajo

y Promoción del Empleo, 2018), determinó la demanda de personal requerido para teletrabajo en 2018, obteniendo una cifra de 867 trabajadores, solo un 0.8% del total de la demanda de trabajadores (103 653 personas). La distribución de las principales ocupaciones requeridas para desarrollar funciones en teletrabajo estaría liderada por empleados para centro de llamadas (18.7%), profesionales de informática (15.3%), agentes de seguro (15.1%), entre otros. Solo un 3% de la demanda está relacionada con ocupaciones de gestión de talento, específicamente para la contratación de jefes de recursos humanos.

Si bien existe en el país una opinión, en general, favorable hacia el teletrabajo, no es una práctica adoptada por un gran número de empresas entre otros factores por el cultural (Info Capital Humano, 2016) vinculado a la necesidad de ver físicamente al colaborador o compañero de trabajo para considerar que efectivamente se encuentra cumpliendo con sus responsabilidades laborales. Más aún, existen desafíos regulatorios para la implementación del teletrabajo en nuestro país (Villalobos-Morales, 2017).

3. Implementación eficiente del Crowdsourcing y Teletrabajo

Un proceso de selección de personal incluye diferentes etapas que contribuyen en su conjunto a incorporar al mejor talento humano en las organizaciones (Krowdy Perú, 2019).

Las áreas de Gestión de Talento suelen adaptar los procedimientos de dichas etapas según aspectos tales como urgencia de la posición, importancia del “fit cultural”, público objetivo al que está dirigido la convocatoria. Aún así, las cuatro etapas que son comunes a todo proceso de selección son como se muestra en la Figura 22, : el sourcing o abastecimiento de candidatos, la aplicación de filtros para el análisis de perfiles, evaluaciones (médicas, psicométricas, de conocimientos y competencias) y finalmente, la contratación del personal idóneo para el puesto de trabajo.

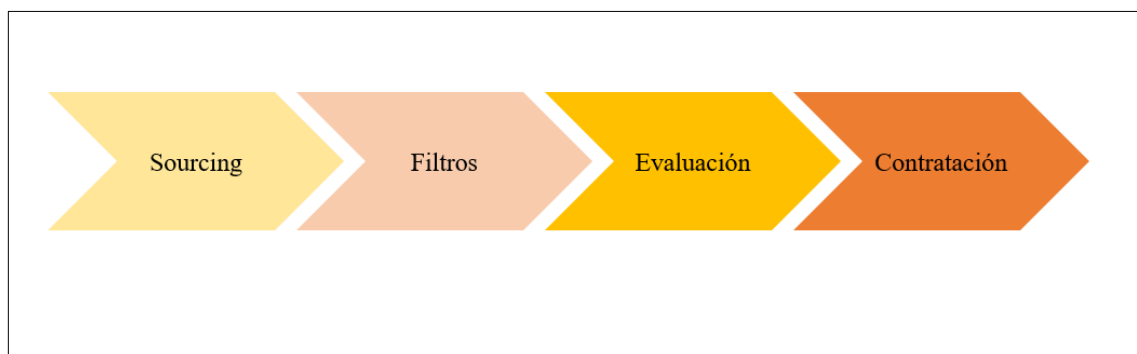


Figura 22. Etapas del proceso de selección de personal
Fuente: Krowdy Perú S.A.C

Globalmente, hay disponibles una gran cantidad de tecnologías que abordan distintas etapas de dicho proceso para reducir las probabilidades de error: reclutamiento, búsqueda de personal

especializado , búsqueda de ejecutivos y evaluación de cantidades (Leonidovna Chulanova, Hamitovna Kucherenko, Viktorovich Chulanov, Vladimirovich Kirillov, & V. Melnichuk, 2017).

Leonidova Chulanova et. al (2017) construyeron y definieron el término “*crowd – technology*” como una tecnología moderna que permite seleccionar ideas y optimizar los resultados mediante la reducción de costos vinculados a tiempos y uso de recursos tales como personal. Su eficiencia se basa en el uso de diversos recursos humanos e intelectuales, es decir de la “multitud” para conseguir resultados costo eficientes.

Es muy importante mencionar que tal como se ha mencionado el reclutamiento y selección de personal es clave para una organización que busca incorporar al mejor talento por lo que la calidad del resultado obtenido mediante estas tecnologías no es negociable pues una mala contratación puede generar grandes pérdidas económicas a una empresa.

3.1 Organización

Resulta importante aclarar que el “*crowdrecruiting*” se enfoca en la primera etapa del proceso mostrado en la Figura 13. Esta metodología es aún subutilizada por las empresas, no obstante cobra más importancia en escenarios en los que el personal que se busca es técnico o especializado. Así pues, existen empresas que lo aplican a manera de incentivos a sus colaboradores o público en general por brindar referencias de personas que cumplir a cabalidad con un perfil específico escaso en el mercado.

Sin embargo, una vez encontrados dichos candidatos, las empresas prefieren manejar las siguientes etapas de manera interna bien sea por mantener la información confidencial o por temor a perder a dichos candidatos por una mala gestión de las empresas contratadas.

Por ello, procederemos por utilizar el adelante el término “*crowd filtering*” como la actividad de solucionar mediante las masas las etapas de filtrado y evaluación de candidatos.

3.2.1 Canales de comunicación

Es crítico desarrollar una relación de confianza entre el líder a cargo de la red de colaboradores remotos con cada uno de los integrantes de esta. Esto será fácil de gestionar al principio, cuando la cantidad de personal a gestionar sea reducida por lo que se tendrá que implementar herramientas tecnológicas sofisticadas que permitan alcance sin perder calidad en la comunicación.

Se debe identificar claramente las herramientas que la empresa aplicará en cada etapa según el tamaño de las operaciones. Por ejemplo, mientras que Whatsapp y Google Hangouts pueden ser

útiles para equipos de hasta 20 personas, son herramientas ineficientes para equipos mayores. La empresa deberá definir si desarrollará sus propias herramientas o adoptará algunas ya existentes. Por ejemplo, actualmente muchas empresas utilizan con éxito Zoom para webinars, conferencias o charlas de capacitación.

Por otro lado, uno de los principales riesgos que enfrentan las empresas que cuentan con personal trabajando de manera no presencial especialmente si es al 100% de su tiempo será el sentido de pertenencia e identidad con la empresa (Krowdy Perú, 2019). Los colaboradores deben de contar con un propósito claro y compartir valores básicos que permitan el cumplimiento de las tareas asignadas según la calidad esperada.

Para ello también es esencial la comunicación, pues deberá mantenerse canales fluídos de ida y vuelta sobre información y decisiones organizacionales que afectan directamente su trabajo y evidenciar como el trabajo individual de cada uno de los integrantes es determinante para el cumplimiento de un objetivo mayor.

Existen estudios que identifican que los individuos que participan en servicios mediante crowdsourcing pueden tener una gran variedad de motivadores (Jiang, Wagner, & Nardi, 2015) además de los económicos, entre ellos: desarrollar habilidades creativas, vincularse con otros profesionales, construir un portafolio de fuentes de empleo futuro, retarse a sí mismo con respecto al cumplimiento de un reto difícil, socializar, emplear tiempos libres en actividades distintas, contribuir a proyectos de gran envergadura, compartir e incluso divertirse (Brabham, 2013). Kazai (2011) realiza una clasificación más simple cuando especifica que las motivaciones pueden ser micropagos, reconocimiento social o simplemente diversión.

El reto de las organizaciones que lo implementen será identificar y alinear dichas motivaciones de manera oportuna (Deng & Joshi, 2016).

Un aspecto a identificar según indican Vukovic, Laredo & Rajagopal (2010) es el método que permita catalizar la participación de las masas siendo el primero uno tradicional que se apoya en la motivación natural de los participantes para compartir información y eventualmente ganar credibilidad u obtener información recíproca; y el segundo aquel en el que “muchos sistemas proveen incentivos tangibles, por ejemplo premios monetarios, a los participantes a cambio de sus contribuciones”.

3.2.2 Gestión del aprendizaje

Es común que las organizaciones tengan mayor claridad sobre planes de carrera y mallas de capacitación para personal que trabaja a tiempo completo y de manera presencial en la organización y no para aquellos que brindan servicios de manera externa.

Existe una fallida percepción de que el retorno será mayor para el primer tipo de personal ya que el tipo de vínculo laboral del segundo conlleva a una mayor rotación.

No obstante, debe de analizarse dicho enfoque en función a la criticidad de las tareas asignadas a este tipo de personal.

3.2 Medición

El trabajo con equipos remotos requiere sin duda alguna de implementar modelos de gestión de talento por objetivos (Krowdy Perú, 2019).

Puede existir rangos horarios pre establecidos o una cantidad mínima de horas al día que dicho personal puede dedicar a las actividades asignadas. No obstante, lo que realmente le debería importar a la organización que contrata los servicios es que los entregables sean cumplidos en tiempo y calidad.

En el artículo “¿Cómo liderar equipos que hacen home office?” desarrollado por Krowdy: “al trabajar con deadlines específicos y reportar todos los avances realizados, se genera la costumbre en los colaboradores de comunicar sus progresos, se les da espacio para que puedan organizarse mejor, se promueve la responsabilidad y se fortalece la confianza como parte elemental del trabajo”.

Son precisamente las fechas límite, los medios para comunicación de los avances así como el nivel de obligatoriedad o libertad de reportar algunos de los factores críticos para determinar el éxito en la implementación de una red de trabajo remota (Krowdy Perú, 2018).

Doan, Ramakrishnan, & Halevy (2011) afirman que la evaluación de las contribuciones es uno de los principales retos en la implementación.

3.2.1 Formas y herramientas de medición

Resulta importante que las personas que trabajan mediante esta modalidad tengan absoluta claridad sobre: criterios y normas, procedimientos, y estándares.

Esto deberá ser explícito inclusive desde el momento de la convocatoria para asegurar que las personas cumplen con las especificaciones para poder brindar un servicio según lo esperado.

De la misma manera se deberá establecer una periodicidad clara para la evaluación.

3.2.2 Indicadores para el seguimiento y calidad

Se debe uniformizar el mensaje sobre qué indicadores afectarán directamente la evaluación de desempeño. Se deberá priorizar aquellos que sean no negociables para el cumplimiento de las expectativas del cliente (interno o externo) para evitar mensajes confusos que podrían generar el incumplimiento de todos los criterios evaluados.

Contar con herramientas de monitoreo que permitan contar con alertas oportunas sobre desviaciones más allá de solo indicadores que muestran el resultado permitirá, la implementación de medidas correctivas en el proceso.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE ACTIVIDADES O DECISIONES PARA LA MEJORA

Luego del análisis de la situación actual de la empresa con respecto a los indicadores de la gestión de la Red de Krowders, así como la consideración de las encuestas aplicadas al cliente interno, cliente externo e integrantes de la misma red, se propone las siguientes actividades para la mejora en el desempeño.

Se recomienda su implementación principalmente durante los tres primeros trimestres del siguiente año.

Problema específico	Causa	Decisión crítica	Acciones correctivas	Trimestre 2020				Responsable
				T1	T2	T3	T4	
P.E1 Incertidumbre sobre mecanismos de medición de desempeño	C.1 Falta de automatización en el sistema de control de calidad	Validar incorporación de módulo para Krowders en Applicant Tracking System (en desarrollo)	Definir claramente el flujo del proceso actualizado y los puntos críticos de control					Líder de la Red de Krowders
			Determinar los estándares de entregables con claridad sobre las desviaciones tolerables					Líder de la Red de Krowders
			Validar con área de Desarrollo requerimiento de módulo en el que se deberá integrar					Líder de la Red de Krowders
	C.2 Cambios constantes de múltiples indicadores sin periodicidad clara		Implementar piloto con Krowders y desplegar					Líder de la Red de Krowders
			Desplegar en toda la red					Gestor de Aprendizaje Digital
			Identificar roles mínimos necesarios y cantidad de puestos según carga					Líder de la Red de Krowders
P.E2 Sentido de pertenencia y responsabilidad limitado	C.3 Múltiples interlocutores con mensajes heterogéneos por canales informales	Redefinir modelo de liderazgo de la Red de Krowders	Presentar a la red los integrantes de Krowdy con quienes podrán interactuar en cada etapa del proceso (selección, control de calidad, pagos y gestiones administrativas)					Líder de la Red de Krowders

		Decidir canales formales según tema				Líder de la Red de Krowders
C.4 Inducción y capacitación no estandarizada y circunstancial	Asignación de recursos exclusivos a Red de Krowders	Identificar plan de capacitación por rol de Krowder y diagnosticar brechas grupales e individuales				Gestor de Aprendizaje Digital
		Definir características mínimas de plataforma de e learning y gestión del conocimiento requerido y decidir contratación				Gestor de Aprendizaje Digital
		Desplegar plan de capacitación				Gestor de Aprendizaje Digital

CAPÍTULO V: VALORACIÓN DE IMPACTO DE LA PROPUESTA

El impacto concreto de las medidas recomendadas deberá ser evaluado posteriormente a su implementación.

Sin embargo, en el presente trabajo se realiza un análisis de línea base para el desempeño de los Krowders y la satisfacción con su servicio.

Para mediados del 2020, la empresa espera alcanzar las 150 solicitudes al mes con lo cual incrementarían en 150% su demanda. En ese sentido, la implementación de un plan de acción para mejorar los entregables en calidad son críticos para mantener la operación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. El mercado laboral es uno de alto nivel de competitividad entre los actores (empresas) que buscan llegar en el menor tiempo posible a los candidatos ideales. Esto aunado a un creciente interés de las empresas peruanas por adoptar soluciones tecnológicas en la gestión del talento, valida los *crowd technologies* como una alternativa costo eficiente. No obstante, la gestión de los colaboradores de servicios tiene un alto nivel de complejidad que requiere de una gestión especializada.
2. Durante 9 meses la empresa Krowdy Perú SAC, ha adquirido un expertise importante en la gestión de profesionales que, de manera remota, cumplen con tareas específicas de crowdfiltering. Esta la primera red a nivel nacional con dichas características. La empresa de tecnología deberá re evaluar cómo las herramientas actualmente utilizadas permitirán el logro de los objetivos organizacionales de crecimiento con el propósito de anticiparse a riesgos en la calidad del servicio brindado.
3. Luego de un análisis detallado desde distintos frentes se llegó a la conclusión de que los principales problemas a abordar en cuanto a la gestión de krowders eran: En primer lugar, la incertidumbre sobre mecanismos de medición de desempeño generado por cambios constantes sobre los indicadores que además no cuentan con una periodicidad clara de medición así como la falta de automatización en el sistema de control de calidad. En segundo lugar, el sentido de pertenencia y responsabilidad limitado aún en los krowders causado a su vez por una inducción y capacitación no estandarizadas, y por el contacto con múltiples interlocutores con mensajes heterogéneos mediante canales informales de comunicación.
4. Si bien en Perú no existen modelos de éxito que permitan el estudio para identificar variables de éxito, el crowdsourcing es aplicado en otros países para actividades similares e inclusive para resolver problemas más complejos. La correcta gestión de motivaciones e indicadores alineados resulta crítico en el modelo a implementar.
5. Se recomienda un plan de actividades en base a los dos problemas prioritarios identificados.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta de Satisfacción del cliente:

En el marco de la mejora del servicio, se remitieron encuestas a todos los clientes vigentes o que hayan contratado con anterioridad con Krowdy.

La finalidad era conocer su percepción de cada componente del servicio, para lo cual se establecieron las siguientes preguntas:

Pregunta 1: ¿Cuál es tu nivel de satisfacción cuando revisas la video presentación del candidato?

Los videos de presentación son de una duración de 02 minutos y son grabadas por los postulantes a pre candidatosos.

Durante el video deben de responder entre 4 a 7 preguntas técnicas con respecto al proceso de selección. Las preguntas son las que se redactan en la descripción del puesto. Finalidad es conocer al candidato técnicamente de acuerdo a los requerimientos que solicitó el cliente.

De acuerdo a la Figura 23, el uso de videos de presentación es altamente aceptado por los clientes.

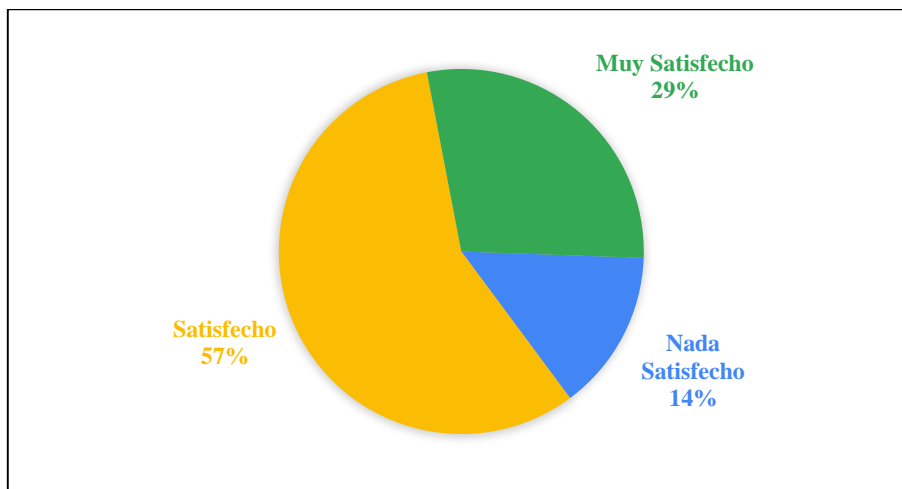


Figura 23. Respuestas a la pregunta 1 de la encuesta de satisfacción al cliente.
Fuente: Elaboración propia, 2019

Pregunta 2: ¿Cuál es tu nivel de satisfacción cuando revisas el Smart Video con la entrevista al candidato?

Los Smart Videos son entrevistas de 30 minutos de duración con aquellos candidatos que han salido apto de la primera fase (videos de presentación). Esta entrevista se realiza via online en nuestra plataforma digital.

Es una entrevista por competencias, evaluando aquellas que son las solicitadas por el cliente.

De acuerdo a la Figura 24, el uso de videos para la entrevista tiene una significativa aceptación por los clientes.

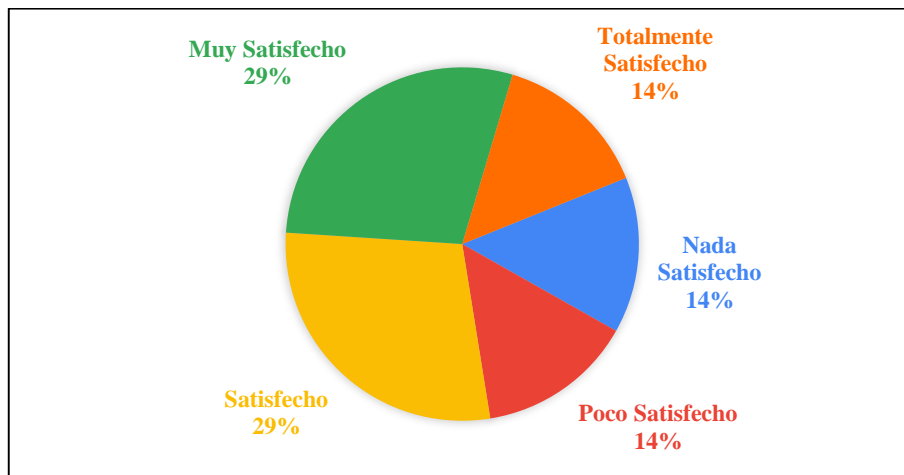


Figura 24. Respuestas a la pregunta 2 de la encuesta de satisfacción al cliente.
Fuente: Elaboración propia, 2019

Pregunta 3: ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con la calidad de los candidatos enviados que se ajustan al perfil levantado?

De acuerdo a la Figuar 25, el 57% de clientes manifiestan que nivel de calidad de los candidatos enviados eran poco o nada acordes al perfil levantado.

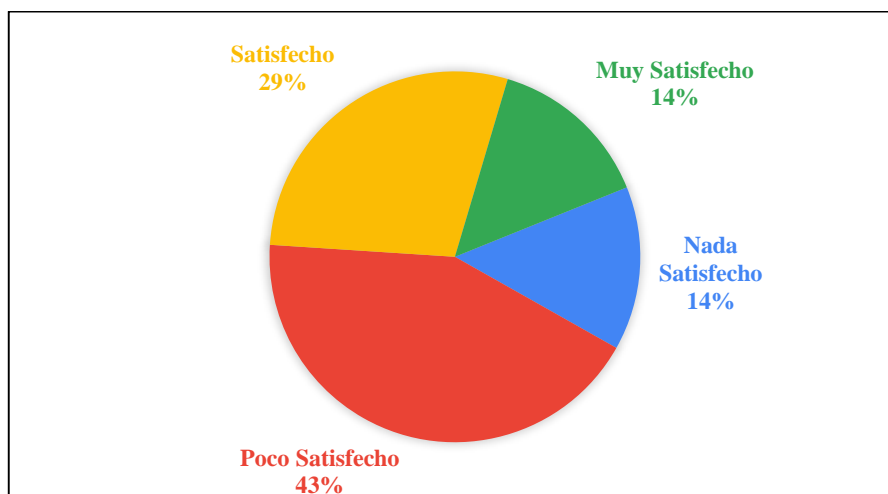


Figura 25. Respuestas a la pregunta 3 de la encuesta de satisfacción al cliente.
Fuente: Elaboración propia, 2019

Pregunta 4: ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con los tiempos de entrega de los candidatos?

De acuerdo a la Figura 26, el 57% de los clientes manifiestan que se encuentra desde satisfechos hasta totalmente satisfechos en el tiempo de entrega de los candidatos.

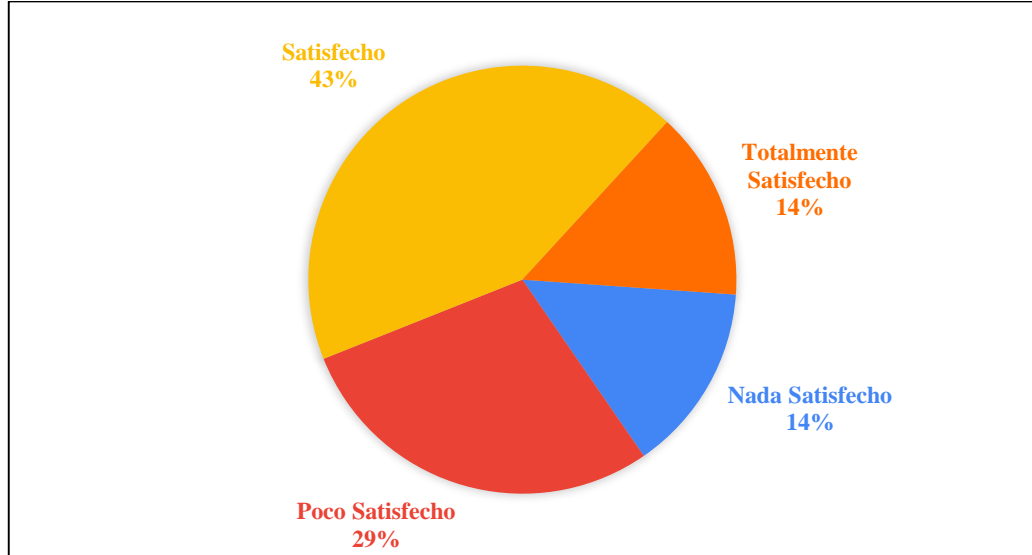


Figura 26. Respuestas a la pregunta 4 de la encuesta de satisfacción al cliente.
Fuente: Elaboración propia, 2019

Pregunta 5: ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con la calidad de nuestros video entrevistadores (krowders)?

De acuerdo a la Figura 27, el 57% de los clientes manifiesta que se encuentran entre satisfechos y muy satisfechos con los entrevistadores (krowders).

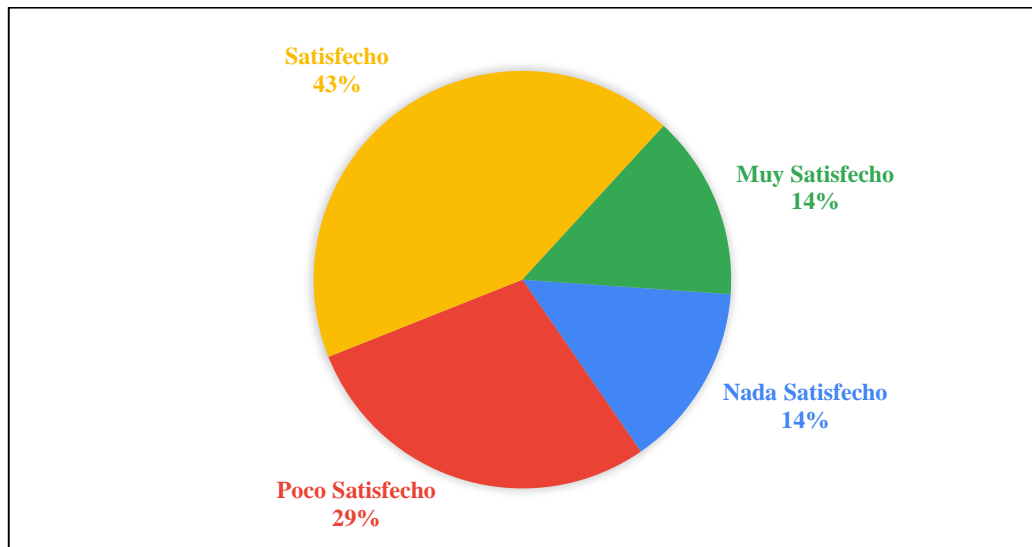


Figura 27. Respuestas a la pregunta 5 de la encuesta de satisfacción al cliente.
Fuente: Elaboración propia, 2019

Pregunta 6: ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con la atención brindada por nuestros Líderes de Atención al Cliente (Servicio Post Venta)?

De acuerdo a la Figura 28, el nivel de satisfacción de la atención brindada por los Líderes de Atención al Cliente (Servicio Post Venta) es del 85%, desde satisfecho hasta totalmente satisfecho.

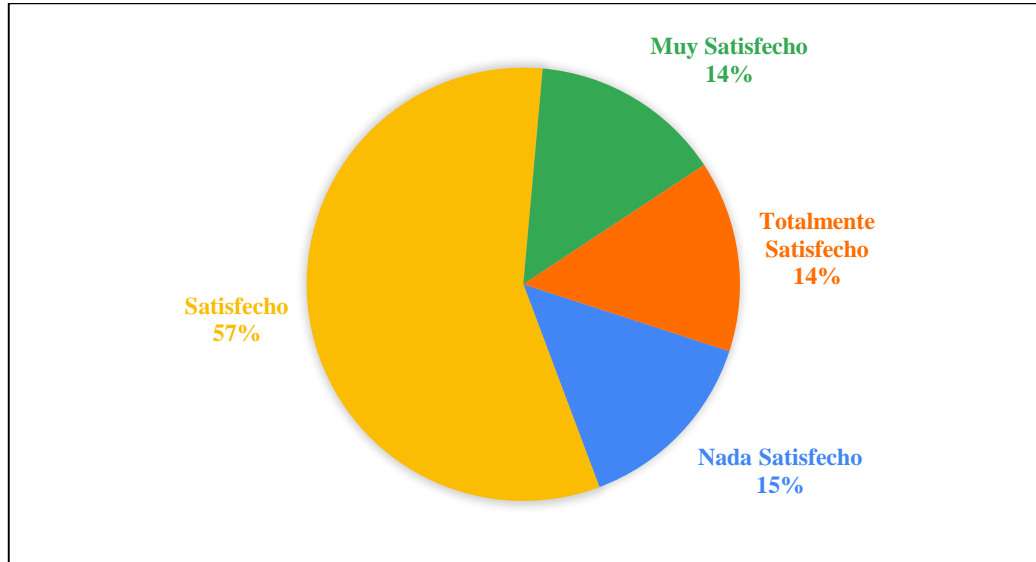


Figura 28. Respuestas a la pregunta 6 de la encuesta de satisfacción al cliente.
Fuente: Elaboración propia, 2019

Pregunta 7: ¿En qué medida nos recomendarías a un colega, familiar o amigo? (Del 1 es el puntaje más bajo y 10 el más alto)

El grado de recomendación de los clientes podría considerarse como medio. De acuerdo a las encuestas de satisfacción considerarían recomendar el servicio en un grado de 6, siendo que 1 es el valor más bajo y 10 como el más alto.

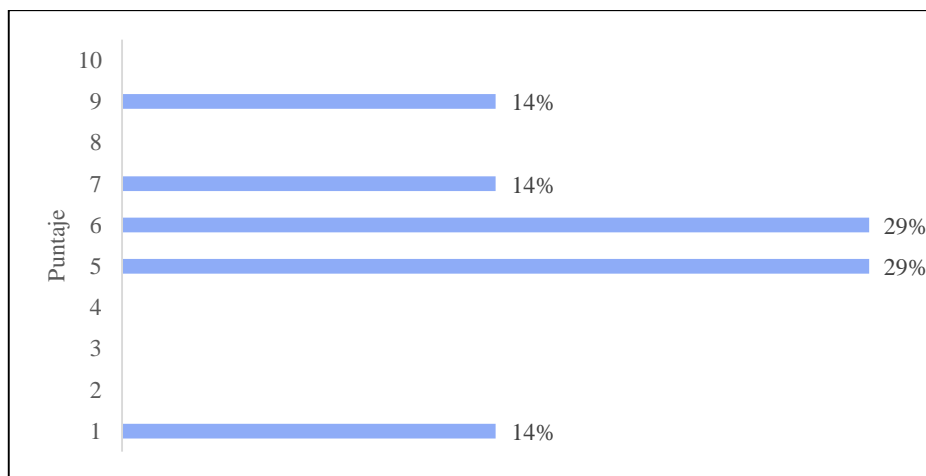


Figura 29. Respuestas a la pregunta 7 de la encuesta de satisfacción al cliente.
Fuente: Elaboración propia, 2019

Los pilares del servicio que brinda Krowdy se basan en su plataforma digital y en los krowders. En ese sentido, como parte de los procesos de mejora del servicio, se solicitó a los krowders hacer una evaluación de su herramienta, la plataforma digital Krowdy.

Esto sirvió para identificar tres problemas recurrentes:

- Evitar errores de los tag de inicio y fin.
- Error de cruce de tag con trash.
- Error de asignación de comentario en trash.

Todos estos problemas son por desconocimiento del uso de la herramienta, lo que evidencia una falta de capacitación.

Un tag se refiere al etiquetado mediante el sistema de revisión de Krowdy de un espacio de tiempo en el vídeo en el que el candidato manifiesta una determinada competencia.

Un trash se refiere a un espacio de vídeo que no debería ser considerado en la presentación final del cliente, debería ser eliminado.

Anexo 2: Encuesta a Krowders

En el marco de la mejora interna de las operaciones del servicio y con la finalidad de conocer si los krowder siguen un procedimiento o patrón, además de poder saber del grado de conocimiento del proceso que debieran realizar para cumplir sus funciones, se realizó una encuesta a los 19 krowders.

La encuestas constan de 20 preguntas entre abiertas y cerradas, sobre las cuales se debe resaltar los siguientes resultados:

Pregunta 1: ¿A qué día y hora actualizas semanalmente tu agenda disponible para entrevistas?

Considerando que los fines de semana son los días en los que el soporte es menor y que una parte significativa de los entrevistados prefiere utilizar para otras actividades, se recomienda que la actualización de la agenda sea continua y como máximo los jueves al medio día.

Sin embargo, los resultados de la encuesta arrojan que el 63% respondió que lo hace entre el viernes al medio día y los fines de semana.

Pregunta 2: Sobre la asignación de entrevistas, consideras que son con anticipación, precisión, los cambios son oportunos, existe una optimización?

En este caso, todos coincidieron que la asignación de las entrevistas se daban con la suficiente anticipación y que de haberse dados cambios, estos fueron avisados con la debida oportunidad.

Pregunta 3: ¿Qué aspectos de mejora observas en la asignación de entrevistas?

Las respuestas a esta pregunta dieron mejores conclusiones respecto de la pregunta 2, dado que la mayoría se contradecía con lo que había contestado antes, dado que el 79% consideraba que las citas se deben agendar con mayor anticipación.

Pregunta 4: Coméntanos sobre la cancelación de entrevistas (por parte del Krowder)

Aquí todos respondieron que de tener que darse alguna cancelación, se comunican con Soporte Krowdy, con una antelación de 6 horas al evento de forma que la entrevista se pueda reasignar y llevar a cabo.

Pregunta 5: Coméntanos sobre la información necesaria para la entrevista...

De las distintas respuestas, se ha podido identificar que el 100% de los krowder:

- Sabe dónde encontrar el perfil del puesto.
- Revisa el perfil antes de la entrevista.
- Manifiestan que el perfil tiene toda la información que necesita.
- Saben dónde encontrar la información sobre el Líder de Selección a cargo.

Pregunta 6: ¿Qué información consideras estrictamente necesaria y que te falta para desarrollar una buena entrevista?

- El CV del candidato, algunos no pueden ser encontrados en LinkedIn, debido a que así se podría saber si sus respuestas son elaboradas o sinceras en relación a lo que conoce o ha tenido experiencia.
- Más orden en los perfiles, competencias bien definidas.
- Insights específicos de la posición, algo que no aparece en la DP, pero el líder de selección si maneja porque conoce al cliente.
- Las preguntas podrían reformularse para que sea más amigable.
- Información anticipada de cambios técnicos. Me ha pasado que durante la entrevista, he tenido que hacer cambios, que pudieron avisarme con anticipación y así no perder la entrevista, por problemas técnicos. (La espera de dos minutos, a la mitad de la entrevista por problemas de audios, hizo que la entrevista se pierda. Se tenía que hablar, evitando pasar los dos minutos).
- Estandarizar el proceso de desarrollo de entrevista a profundidad, es decir que “sí” y que “no” es permitido para evitar interpretaciones.
- Un poco más de información del candidato, porque a veces realizamos preguntas que ya les hicieron en la videopresentación, y los candidatos pueden percibir que no estamos alineados krowder y jobmatcher.

Pregunta 7: Coméntanos sobre los equipos e instalaciones

Al respecto, el 100% de krowdwers ha identificado claramente un lugar tranquilo (sin exceso de ruidos) para que realice sus entrevistas y las realiza siempre desde el mismo lugar.

Cuenta con audífonos en óptimo estado, la cámara de su laptop tiene una resolución que le permite un vídeo de calidad.

Pregunta 8: ¿Qué actividades realizas previo a la entrevista?

Al respecto, el 100% de krowder manifiesta lo siguiente:

- Ingresa al link de entrevistas de 5 a 10 minutos antes de la hora coordinada.
- Comunica por el grupo de Whatsapp que ya se conectó con el candidato.

- Reporta oportunamente si existe algún problema de conexión.

Pregunta 9: Intento que mis entrevistas tengan una duración promedio de...

Los resultados se muestran en la Figura 30

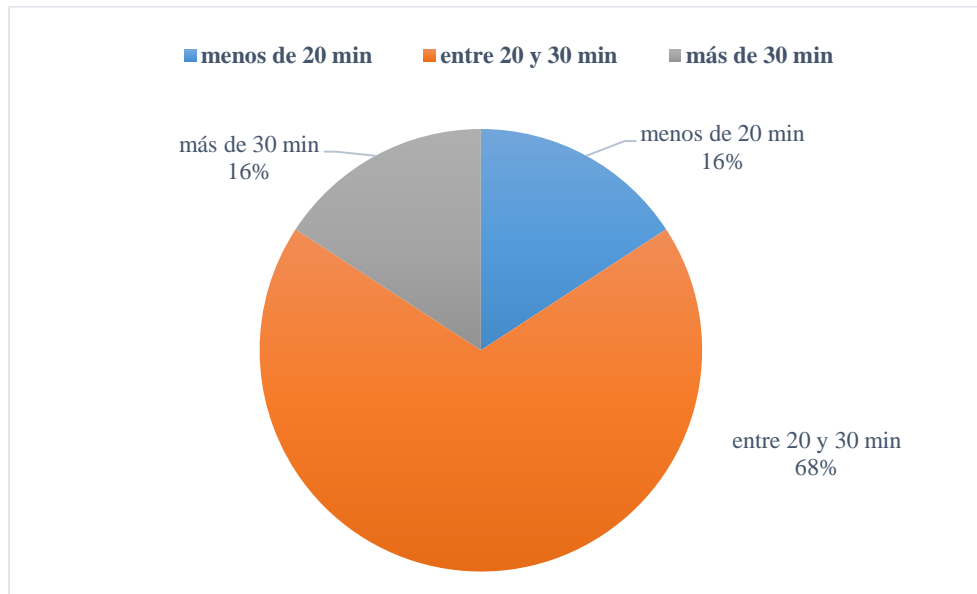


Figura 30. Tiempo promedio que dura una entrevista.

Fuente: Elaboración propia, 2019

Pregunta 10: Coméntanos sobre el speech

- Brindar al entrevistado más de información sobre fechas tentativas y/o aproximadas de incorporación a la empresa.
- Una breve explicación del proceso, en aquellas posiciones que son confidenciales, ya que la mayoría siempre tiene dudas.
- Un poco más pequeño y preciso.
- El final es muy frío.
- Ser mas realista.
- Un mensaje del sistema para el candidato al finalizar la entrevista, que refuerce la espera de la descarga. Ha pasado, que se les explica sobre la descarga, y en alguna ocasión han negado la explicación. Esto porque a veces hacen preguntas sobre el proceso, comentan que tienen poca información (solo saben el perfil de puesto y nada más, parecen perdidos) y se quedan con eso, olvidándose del último mensaje.

Pregunta 15: ¿Cuánto tiempo te demanda hacer una revisión correcta de entrevista?

Los resultados se muestran en la Figura 31

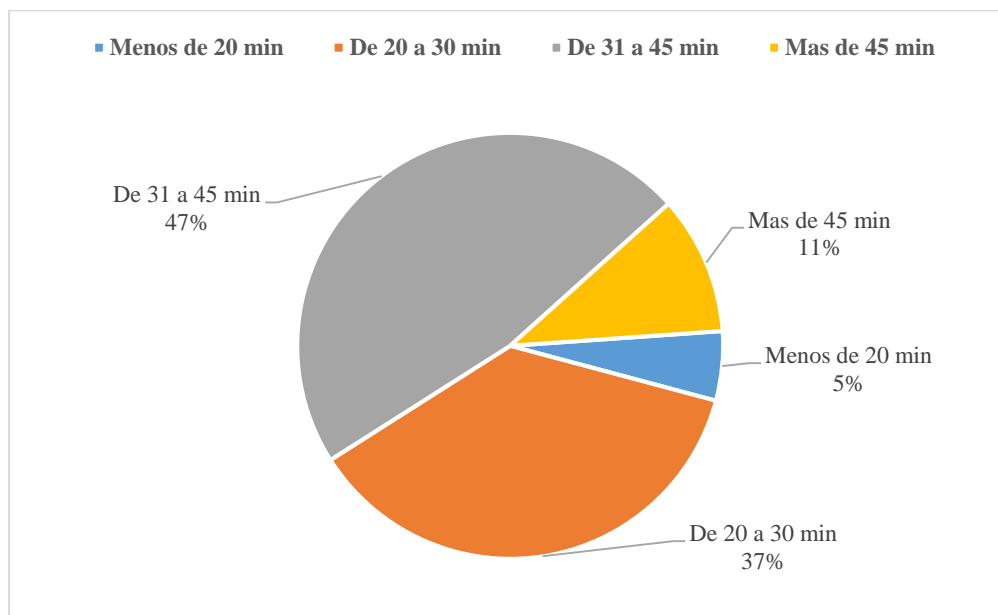


Figura 31. Tiempo promedio que demanda hacer una revisión correcta de entrevista.

Fuente: Elaboración propia. 2019

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2013). Value capture and crowdsourcing. *Academy of Management Review*. *Academy of Management Review*, 38(3), 457-460.
- Andina. (22 de Setiembre de 2019). Empleo formal privado en el Perú creció 3.4% en julio del 2019. págs. Recuperado en <https://andina.pe/agencia/noticia-empleo-formal-privado-el-peru-crecio-34-julio-del-2019-767375.aspx>.
- Arganda-Carreras, I., Turaga, S. C., Berger, D. R., Cireşan, D., Giusti, A., Gambardella, L. M., & Liu, T. (2015). Crowdsourcing the creation of image segmentation algorithms for connectomics. *Frontiers in neuroanatomy*, 9, 142.
- Bosio, J., Zanatta, A., & Machado, L. S. (2019). Investigando os desafios em atividades de crowdtesting: um estudo exploratório em plataformas on-demand matching. . *In Anais Estendidos do XV Simpósio Brasileiro de Sistemas Colaborativos*, pp. 129-134.
- Brabham, D. C. (2008). Crowdsourcing as a Model for Problem Solving. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*. 14(1), 75–90. doi:doi:10.1177/1354856507084420
- Brabham, D. C. (2013). *Crowdsourcing*. Cambridge: MIT Press.
- Castellano, M. I., Faria, C., Josefina, M., Peña, V., Anderson, J., & Martínez, J. (2017). El teletrabajo como estrategia laboral competitiva en las PYME colombianas.
- Chilton, L. B., Little, G., Edge, D., Weld, D. S., & Landay, J. A. (2013). Cascade: Crowdsourcing taxonomy creation. *In Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems.ACM.*, pp. 1999-2008.
- Corporación Colombia Digital. (2017). *Análisis cualitativo sobre teletrabajo en Latinoamérica*. Obtenido de <https://colombiadigital.net/herramientas/nuestras-publicaciones/organizaciones-y-competitividad/item/9855-analisis-cualitativo-sobre-teletrabajo-en->
- Deng, X. N., & Joshi, K. D. (2016). Why individuals participate in micro-task crowdsourcing work environment: Revealing crowdworkers' perceptions. *Journal of the Association for Information Systems*, 17(10), 648.
- Diario El Peruano. (3 de Noviembre de 2015). *Búsquedas El Peruano*. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-30036-decreto-supremo-n-009-2015-tr-1307067-3/>

- Diario El Peruano. (24 de Julio de 2019). FMI: La economía peruana crecería 3.5% durante 2019. págs. Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia-fmi-economia-peruana-creceria-35-durante-2019-81748.aspx>.
- Diario Gestión. (23 de Diciembre de 2015). El 50% de empresas peruanas demoran hasta 45 días para contratar profesionales especializados. *Diario Gestión. Empleo y Management*, págs. Recuperado de <https://archivo.gestion.pe/empleo-management/50-empresas-peruanas-demoran-hasta-45-dias-contratar-profesionales-especializados-2151511>.
- Doan, A., Ramakrishnan, R., & Halevy, A. Y. (2011). Crowdsourcing systems on the world-wide web. . *Communications of the ACM*, 54(4), 86-96.
- Duque, A. P., & Villamizar, C. A. (2017). Las habilidades del teletrabajador para la competitividad. In Forum Empresarial. *Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas.*, 22(2), pp. 5-30.
- Estellés-Arolas, E., & F., G.-L.-D.-G. (2012). Clasificación de iniciativas de crowdsourcing basada en tareas. *El profesional de la información*, 21(3), 283-291.
- Estellés-Arolas, E., Navarro-Giner, R., & González-Ladrón-de-Guevara, F. (2015). *Crowdsourcing fundamentals: definition and typology*. In *Advances in crowdsourcing*. Springer, Cham.
- Foro Económico Mundial. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. Ginebra : Foro Económico Mundial.
- Hosseini, M., Phalp, K., Taylor, J., & Ali, R. (2014). The four pillars of crowdsourcing: A reference model. *2014 IEEE Eighth International Conference on Research Challenges in Information Science (RCIS)*, (págs. pp. 1-12). doi:doi:10.1109/rcis.2014.6861072
- Howe, J. (2006). The rise of crowdsourcing. *Wired magazine*, 14(6), 1-4.
- Info Capital Humano. (2016). *Teletrabajo: Las empresas se alistan para adoptar el trabajo a distancia*. Obtenido de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/teletrabajo-las-empresas-se-alistan-para-adoptar-el-trabajo-a-distancia/>
- International Labour Organization. (2016). *Challenges and opportunities of teleworking for workers and employers in the ICTS and financial services sectors* (1a ed. ed.). Génova. Obtenido de Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/doc

- Jiang, L., Wagner, C., & Nardi, B. (2015). Not just in it for the money: a qualitative investigation of workers' perceived benefits of micro-task crowdsourcing. *In 2015 48th Hawaii International Conference on System Sciences*, (págs. pp. 773-782).
- Kazai, G. (2011). In search of quality in crowdsourcing for search engine evaluation. *In European Conference on Information Retrieval*, (págs. 165-176). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Krowdy Perú. (2018). *Krowdy filtros*. Obtenido de <https://www.krowdy.com/filtros/>
- Krowdy Perú. (2018). *Selección, Crowdsourcing para Reclutamiento y Selección*. Obtenido de <https://www.krowdy.com/crowdsourcing-para-reclutamiento-y-seleccion/>
- Krowdy Perú. (2019). *¿Cómo liderar equipos que hacen home office?* Obtenido de <https://www.krowdy.com/liderar-equipos-que-hacen-home-office/>
- Krowdy Perú. (2019). *¿Cómo optimizar el sourcing de candidatos?* Obtenido de <https://www.krowdy.com/como-optimizar-el-sourcing-de-candidatos/>
- Lambert, T., & Schwienbacher, A. (2010). An Empirical Analysis of Crowd-funding.
- Leonidovna Chulanova, O., Hamitovna Kucherenko, G., Viktorovich Chulanov, D., Vladimirovich Kirillov, A., & V. Melnichuk, A. (2017). Crowd-Technology in the Selection of Personnel. *European Research Studies Journal*, 380-397.
- López Maciel, G. T., Pertusa Palacios, A., & Gonzáles Rosas, E. L. (2017). Una revisión de la literatura sobre crowdsourcing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(1), 24-30. doi:doi: 10.1016/j.jik.2016.09.001
- Microsoft. (2013). *Rewards.to innova el proceso de reclutamiento con ayuda de las tecnologías de Microsoft*. Obtenido de <https://news.microsoft.com/es-xl/rewards-to-innova-el-proceso-de-reclutamiento-con-ayuda-de-las-tecnologias-de-microsoft/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Plan Nacional de Competitividad y Productividad 2019 - 2030*. Lima: Aprobado por Decreto Supremo N° 237-2019-EF.
- Ministerio de la Producción. (2018). *Portal de la Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos (OGEIEE)*. Obtenido de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2018). *Demanda de Ocupaciones a Nivel Nacional 2018*. Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

- Oracle. (Abril de 2018). *El crowdsourcing como aliado de RH para encontrar profesionales*. Obtenido de <https://blogs.oracle.com/oracle-latinoamerica/el-crowdsourcing-como-aliado-de-rh-para-encontrar-profesionales-v2>
- Organización Internacional del Trabajo. (2008). *Tesaurus OIT*. 6.^a edición. Obtenido de Obtenido de <http://ilo.multites.net/defaultes.asp>
- Pérez, M. P. (2002). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, 22, 775-783.
- Piller, F., Möslin, K., Ihl, C., & Reichwald, R. (2017). *Interaktive Wertschöpfung kompakt: Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung*.
- PriceWaterhouseCoopers. (2014). *Primer estudio: Tendencias de retención de Talento Perú 2014*. Obtenido de <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/1er-estudio-de-retencion-de-talento-peru-2014.pdf>
- Roig, A., Sánchez-Navarro, J., & Leibovitz, T. (2017). Multitudes creativas. El crowdsourcing como modelo para la producción audiovisual colectiva en el ámbito cinematográfico. *El profesional de la información (EPI)*, 26(2), 238-248.
- Rosales Arenas, J. (30 de mayo de 2019). *Teletrabajo: cuando las leyes también son un freno para su implementación*. Obtenido de Obtenido de <https://semanaeconomica.com/articulo/legal-y-politica/marco-legal/361106-teletrabajo-cuando-las-leyes-tambien-son-un-freno-para-su-implementacion/>
- Rubio González, R. (2014). La transformación de los mercados laborales: el teletrabajo y sus alcances para el caso de Santiago, Chile. *Revista de geografía Norte Grande*, 45, 119 - 134. Obtenido de Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/rgeong/n45/art08.pdf>
- Schenk, E., & Guittard, C. (2011). Towards a characterization of crowdsourcing practices. *Journal of Innovation Economics Management*, 1, 93-107.
- Talent Clue. (3 de Diciembre de 2015). *Crowdsourcing y Recursos Humanos: Nueva Forma de Encontrar Talento*. Obtenido de <http://blog.talentclue.com/crowdsourcing-y-recursos-humanos-nueva-forma-de-encontrar-talento>
- Thuan, N. H., Antunes, P., & Johnstone, D. (2013). Factors influencing the decision to crowdsource. *In International Conference on Collaboration and Technology*, pp. 110-125.
- Villalobos-Morales, C. (2017). *Los desafíos de la implementación del teletrabajo en el Perú*.
- Vukovic, M. (2009). *Crowdsourcing for Enterprises. Congress on Services - I*.

Vukovic, M., Laredo, J., & Rajagopal, S. (2010). Challenges and experiences in deploying enterprise crowdsourcing service. . *In International Conference on Web Engineering* (págs. pp. 460-467). Springer, Berlin, Heidelberg.

Whitla, P. (2019). Crowdsourcing and its application in marketing activities. *Contemporary Management Research*, 5(1).