

Universidad Evangélica de El Salvador

Facultad de Ciencias Sociales



Optimización del Proceso de Reclutamiento y Selección a través de la implementación del software ATS Zoho Recruit.

El presente trabajo consta de un proyecto de innovación en el proceso de Reclutamiento y Selección de la cooperativa Copapel de RL,

Se presenta con la finalidad de optar por el título de Master en Dirección Estratégica de Talento Humano

Presentado por: Ana Dinora Aquino Gallegos

Jueves 22 de febrero del 2024

Índice

Introducción	7
Capítulo I Necesidad de Innovar	10
1.1 Estado anterior del bien o servicio	10
1.2 Antecedentes Históricos	11
1.3 Cultura Organizacional de la cooperativa	12
Misión de la empresa.....	12
Visión de la empresa	12
Estructura organizacional.....	12
Organigrama de la cooperativa Copapel de RL	13
Servicios de Copapel de RL	14
1.4 Procesos de la Cooperativa	16
Tabla I Procesos de la cooperativa.....	16
1.4.1 Proceso de ventas y compras	17
1.4.2. Proceso de facturación	17
1.4.3 Proceso de Recursos Humanos	18
1.5- Elección del proyecto de innovación	20
Tabla II Identificación del problema.....	21
1.6 Análisis Foda del departamento de Talento Humano	23
Imagen 5 - Análisis FODA (Información brindada por la cooperativa).....	23
1.7 Problema Actual de la cooperativa Copapel de RL,	27
Tabla 3 Solicitudes de requisición de personal Mercaderistas	29
Tabla 6 – Funciones de la encargada de Talento Humano.....	31
1.9 Estado Anterior	34
Imagen 6 Proceso anterior de reclutamiento y selección	34
Imagen 7- Anuncio utilizado en proceso anterior de Reclutamiento y Selección	35
1.9.1 Proceso de Reclutamiento Anterior con tiempos estimados	36
1.10 Justificación de la necesidad de cambio	38
1.11.1 Objetivos principales del proceso de Reclutamiento y selección .	41
1.11.2 Eras de Recursos Humanos.....	41
1.11.3 Fuentes de Reclutamiento	43
1.11.4 Diferencia entre Reclutamiento y Selección	44

1.11.5	Incorporación de nuevo personal	45
1.11.6	Tipos de Reclutamiento	45
✓	Reclutamiento interno	45
✓	Reclutamiento externo	46
✓	Reclutamiento Mixto	46
	Tabla 8- Tipos de Reclutamiento y Selección	47
1.11.7	Pasos importantes durante el proceso de Reclutamiento y Selección	50
1.11.8	Evolución del proceso de Reclutamiento	53
1.11.9	Los softwares de seguimiento (ATS)	54
1.11.10	Funcionalidad principal de los softwares ATS	55
1.11.11	Tipos de softwares ATS	55
1.11.12	Señales que las empresas necesitan un sistema de seguimiento de personal	57
1.11.13	Implementación de softwares ATS en las empresas	57
1.11.14	Zoho Recruit	58
	Capítulo II Implementación de la innovación	60
2.1	Objetivo General	60
2.2	Objetivo Especifico	60
2.2	Diseño de la innovación	60
	Flujo grama de ejecución e implementación del proyecto de innovación	61
2.2.1	Selección del proyecto	62
2.2.2	Selección de software ATS	63
	Tabla 9 - Criterios de evaluación para selección de software ATS, en el proceso de Reclutamiento y Selección.	63
	Tabla 10- Rúbrica para método de selección de software ATS	64
	Tabla 11- Softwares Seleccionados para la evaluación	64
	Tabla 12- Tabla de comparación de softwares seleccionados.	66
	Imagen 8- Resultados de evaluación de softwares ATS	69
2.2.3	Responsable de la implementación del proyecto de innovación	70
	Tabla 13- Responsables de la implementación del software Zoho Recruit en el proceso de Reclutamiento y selección.	70
2.2.4	Principales objetivos a corto plazo de la implementación de la implementación del software Zoho Recruit.	70
2.2.6	Requerimientos para implementación de Zoho Recruit en el	

proceso de Reclutamiento y Selección	71
Tabla 14 - Requerimientos para la implementación del software	72
2.3 Creación de usuario.....	72
Imagen 9- Inicio de sesión en cuenta Zoho Recruit	73
2.3.1 Selección de plan del software Zoho Recruit.....	73
2.3.2. Configuraciones de usuarios	73
2.3.3. Configuraciones de plataforma	74
Imagen 10- Configuraciones del software Zoho Recruit.....	74
2.3.4. Explotación y uso	74
Imagen 11- Creación de oferta de empleo en software Zoho Recruit	75
Imagen 12- Portal para crear ofertas en Zoho Recruit.....	75
Imagen 13- Resumen de oferta de empleo en software Zoho Recruit	77
Imagen 14- Oferta de empleo creada en software Zoho Recruit.....	78
Imagen 15- Resumen de oferta de empleo creado en el software Zoho Recruit.....	78
Imagen 16- Programación de entrevistas en software Zoho Recruit.	79
2.3.5. Creación de candidato en el software Zoho Recruit	79
Imagen 17- Creación de candidatos en el software Zoho Recruit.....	80
Imagen 18- Cronología de entrevistas en el software Zoho Recruit.	81
Imagen 19- Control de seguimientos de candidatos en Zoho Recruit	81
2.4 Indicadores de Evaluación del software Zoho Recruit.....	82
Tabla 15- Necesidades anteriores y soluciones actuales del proceso de Reclutamiento y Selección.....	83
Tabla 16- Indicadores de medición de eficacia del software Zoho Recruit.....	85
2.5 Formación de personal	86
2.6 Presentación del software Zoho Recruit	87
2.7 Canales de comunicación	87
2.8 Proceso Actual de Reclutamiento y Selección utilizando el software Zoho Recruit.....	88
Flujograma de proceso actual de Reclutamiento y Selección de la cooperativa Copapel de RL,	88
Imagen 20- Técnicas de investigación utilizadas en el proyecto de innovación	89

2.9 Alternativa de ATS de contingencia en caso de fallas con el software Zoho Recruit.....	89
2.10 Entidades involucradas en el proyecto de innovación	90
2.11 Metodología y estrategias.....	91
2.12 Cronograma de Actividades realizadas durante el proyecto de innovación	92
2.14 Recursos y presupuesto utilizados durante la implementación del proyecto.....	95
2.14.1 Presupuesto	95
3.0 Capítulo III Resultado esperados	100
3.1 Resultados de corto, mediano y largo plazo	100
Tabla 20- Resultados esperados después de la implementación del software Zoho Recruit.....	101
3.1 Objetivos a largo plazo de la implementación del software Zoho Recruit.....	102
Tabla 21- Comparación de proceso anterior de Reclutamiento VRS proceso actual luego de la implementación del software Zoho Recruit..	103
3.2 Comparación del proceso anterior de Reclutamiento y Selección con el proceso actual	104
3.3 Plan de socialización de resultados	105
Tabla 22- Plan de socialización de resultados de proyecto	105
3.4 Cambios Observados	106
3.5 Pruebas y demostraciones del uso de Zoho Recruit en el proceso de Reclutamiento y Selección.	107
3.5.1 Esquematización de proceso de Reclutamiento y Selección.....	107
Tabla 24- Esquema actual del proceso de Reclutamiento y Selección. .	107
3.5.2 Pruebas del uso del software.....	108
4.0 Conclusiones.....	109
5.0 Recomendaciones.....	111
6.0 Bibliografía.....	112
7.0 Anexos	116
ANEXO 1 - Inducción de personal de nuevo ingreso	116
ANEXO 2- Inducción al Puesto de personal de nuevo ingreso.....	117
Anexo 3 Entrevista aplicada a Encargada de Talento Humano	117
ANEXO 4 Encuesta realizado al personal de Copapel de RL	123
ANEXO 5- Minuta de Reunión	126

.....	126
ANEXO 6 Respuestas de encuesta a empleados de la cooperativa....	127
Anexo 7.- Manual de uso de software Zoho Recruit	131

Introducción

Actualmente se vive en una era tecnológica en la cual las empresas con deseo de mantenerse en el mercado deben de adaptarse a los cambios que se dan día con día, lo que obliga a los profesionales de Talento Humano mantenerse a la vanguardia de todos estos cambios, sobre todo buscar la manera de lograr implementar nuevas tecnologías en sus diferentes procesos del área como herramientas que brinde accesibilidad y agilidad en sus diferentes macroprocesos dentro de la organización.

Este trabajo se basó el macro proceso de Reclutamiento y Selección, tomando en cuenta que es uno de los principales procesos para garantizar la continuidad del proyecto, debido a que gracias a este se logra dotar a la organización del talento idóneo y necesario que logren adaptarse a la cultura de la organización,

Debido a todos los cambios que el departamento de Recursos Humanos ha vivido a través de las diferentes eras; en las cuales se puede analizar y evidenciar el desarrollo tecnológico en cada una de ellas, tomando de base la era actual, era del conocimiento, la cual gracias a todos sus avances y estudios tecnológicos, hoy en día se conocen muchas herramientas que facilitan y permiten la automatización de diferentes procesos, como los softwares ATS que existen para los diferentes procesos del departamento de Talento Humano, estos contribuyen mucho en la automatización y estandarización de los procesos brindando a los encargados de Talento Humano la facilidad y agilidad para finalizar sus procesos con un mínimo de error humano en los procesos brindando de esta manera a las empresas herramientas útiles para ser más eficaces y eficientes en las diferentes toma de decisiones en cada proceso.

Uno de los macro procesos que se ha visto más influenciado con los avances tecnológicos es el proceso de Reclutamiento y Selección; ya que los tiempos han cambiado y lo que funciono en eras antiguas no es funcional en la era actual, los reclutadores hoy en día deben de luchar por captar al personal idóneo y crear formas de reclutamiento que se apeguen a la realidad actual de los jóvenes de hoy en día, los cuales se centralizan en la tecnología, por lo tanto para mantener la rentabilidad del

negocio los reclutadores deben de buscar al nuevo personal a través de herramientas tecnológicas con el fin de dotar a la empresa con el personal idóneo capaz de alinearse a la cultura de la organización. De la Parte Chana Cynthia. (2018)

A pesar de todos los avances tecnológicos todavía se encuentran empresas que se niegan a tomar iniciativas tecnológicas para el proceso de Reclutamiento y Selección por diversos factores:

- ✓ Temor a los cambios; ya que muchos profesionales pueden considerar que este tipo de software puede llegar a reemplazar el trabajo de los reclutadores.
- ✓ Falta de actualización profesional, muchos profesionales culminaron hace años sus carreras y no siguieron actualizándose en el área de Talento Humano.
- ✓ Falta de liquides para obtención de proyectos, muchas empresas como la cooperativa Copapel de RL, por ser empresas de rubro pequeño no cuentan con los fondos necesarios para invertir en softwares ATS que les permitan ordenar y mejorar sus procesos. (García, 2002)

El presente documento, es el resultado de la investigación física realizada en el proceso de Reclutamiento y Selección en la cooperativa Copapel de RL, ubicada en el km 27 ½, carretera Santa Ana, San Juan Opico, La Libertad, a través de la identificación de áreas fuertes y débiles que afectan el manejo y desarrollo de su proceso de Reclutamiento, con el fin de trabajar las acciones correctivas necesarias, además de una revisión exhaustiva por medio de búsqueda de diferentes páginas, artículos y fuentes relacionados con el tema de innovaciones e incorporación de softwares ATS en los procesos de Reclutamiento y Selección, se decidió trabajar en el proceso de Reclutamiento y Selección debido a la importancia actual del proyecto; ya que este proyecto está impulsando no solo las ventas y ganancias del producto Encanto y Carmesí, sino también está impulsando al departamento de Talento Humano a romper paradigmas en los cuales este departamento no brinda valor económico a la empresa, por lo cual la cooperativa está luchando por mantener y sostener este proyecto.

La cooperativa Copapel de RL, mantiene métodos tradicionales para captar nuevo talento para la empresa, tomando en cuenta que este proceso es clave para el buen

funcionamiento de cualquier tipo de organización; el cual se basa en diferentes pasos que permiten a traer a candidatos que busquen ser parte de estas a través de diferentes procesos ya establecidos como se pueden indagar en los libros de Chiavenato; los cuales brindan los pasos y explicaciones de cómo debe de realizarse un buen proceso de Reclutamiento y Selección, el trabajo del reclutador es dotar a la organización con personal idóneo que logre acoplarse a la cultura de esta y cumplan con sus objetivos organizacionales, por lo cual, luego de realizar un análisis del estado actual de la organización, se establece una fuerte debilidad en el proceso de Reclutamiento y Selección que está impactando de forma negativa en su más reciente proyecto, tercerización de personal Mercaderistas para promocionar la marcas principales de la empresa Alas Doradas.

Con el fin de solventar este impacto se propone la implementación de un software ATS, en el proceso de Reclutamiento y Selección, que permitirá estandarizar el proceso, ordenar y agilizar el proceso de la mejor manera. Uno de los softwares más reconocido por su versión gratuitas es Zoho Recruit el cual brinda a las empresas la posibilidad de automatizar y agilizar sus procesos sobre todo en la parte de Reclutamiento y Selección de una manera fácil y sencilla con un mínimo de error humano al permitir automatizar tareas repetitivas brindando de esta manera más tiempo a los encargados de Talento Humano para dedicar a otras actividades. (s.f.). SesameHR Blog.

El trabajo se desglosa de cuatro capítulos en los que se detalla la siguiente información:

Capítulo I: Necesidad o estado actual, se presenta la información necesaria para conocer los servicios y rubro de la cooperativa, con el fin de entender porque el proceso de Reclutamiento y Selección necesita una mejora o innovación a implementar, en la cual se detalla las dificultades y necesidades que se generan en el proceso y como estas están afectando la rentabilidad de la cooperativa.

Capitulo II: En este capítulo se encontrarán los objetivos de la innovación propuesta en función de la necesidad que se busca resolver en el proceso de Reclutamiento y Selección de la cooperativa Copapel de RL. La justificación de la innovación del

proyecto la cual contiene la argumentación de porque es necesario la implementación de Zoho Recruit en el proceso de Reclutamiento y Selección de la cooperativa. Fundamentación teórica en la cual se establece teoría que respalda la importancia del proceso de Reclutamiento y Selección y como los ATS han agregado a valor a los procesos de Reclutamiento. Diseño de la propuesta en la cual se presenta la esquematización de la implementación del Zoho Recruit, explicando el uso y manejo del mismo en el proceso. Proceso de implementación que se realizó del software en la cooperativa.

Capitulo III: Este capítulo se enfoca en los resultados esperados y el plan de socialización para la implementación del software ATS en el proceso de reclutamiento y selección de la cooperativa de Copapel de RL,

Palabras Claves

ATS, automatización, Procesos, Reclutamiento y Selección

Capítulo I Necesidad de Innovar

1.1 Estado anterior del bien o servicio

En el presente apartado se establecen los antecedentes históricos de la cooperativa Copapel de RL, brindando información detallada sobre los servicios otorgados por la misma desde sus inicios hasta en la actualidad, con el objetivo de conocer el contexto y entender cuál es el medio de rentabilidad que tiene la cooperativa, y de esta manera lograr realizar el mejor diagnóstico sobre la problemática identificada en la cooperativa; ya que bajó esta problemática se trabajará el proyecto de innovación que consta de una propuesta de incorporación del software ATS, en el proceso de Reclutamiento y Selección.

1.2 Antecedentes Históricos

La cooperativa Copapel de R.L, se encuentra ubicada en el km 27 ½ carretera Santa Ana, San Juan Opico La Libertad dentro de las instalaciones de la empresa Alas Doradas cuenta con 50 empleados activos a la fecha de los cuales son 22 Mercaderistas y 8 empleados administrativos, teniendo un total de empleados de 50 personas activas a la fecha.

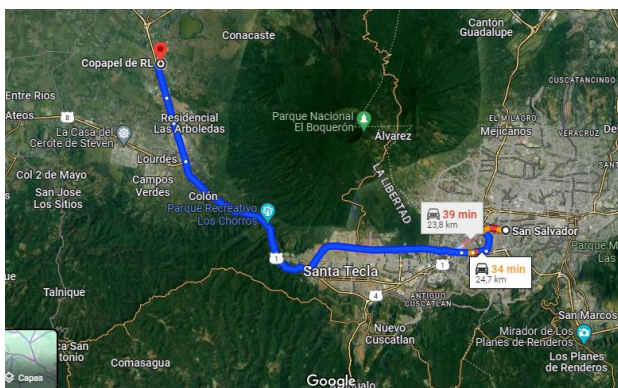


Imagen 1 – Mapa de cooperativa Copapel (Fuente tomada de Google Maps)

Los inicios de la cooperativa se dieron en el año 2013 con una única finalidad de vender productos de la empresa Alas Doradas a sus empleados, debido al interés que se mostraba por parte del personal en la empresa de obtener los productos; ya que fuera de esta los productos tienen costos más altos, por lo tanto con el fin de apoyar la economía de los empleados, surgió la idea de establecer una cooperativa; en la cual los empleados de la empresa Alas Doradas podrían obtener sus productos con un menor costo.

Las principales marcas que la cooperativa distribuye a nivel nacional son las marcas de la empresa Alas Doradas; las cuales son Encanto en papel higiénico y Carmesí en servilletas o toallas absorbentes.



Imagen 2 Marcas de la empresa Alas Doradas (Fuente: Imágenes tomadas de la página oficial de Alas Doradas.)

1.3 Cultura Organizacional de la cooperativa

Misión de la empresa

Proporcionar a nuestros asociados y clientes productos y servicios de calidad, con el fin de satisfacer oportunamente sus necesidades, dentro de un marco ético y de beneficio mutuo.

Visión de la empresa

Desarrollar e incentivar una cultura de ahorro y cooperación entre los asociados, con el fin de contribuir a su desarrollo socioeconómico; fortaleciendo las líneas de negocio que generen rentabilidad para beneficio de los asociados.

Estructura organizacional

La estructura organizacional de la cooperativa Copapel de RL, la máxima autoridad de la cooperativa es la directiva de esta conformado por siete personas de la empresa Alas Doradas, esta directiva es elegida todos los años por los mismos socios de la cooperativa a través de votaciones internas, su estructura organizacional se muestra de la siguiente manera.

Organigrama de la cooperativa Copapel de RL

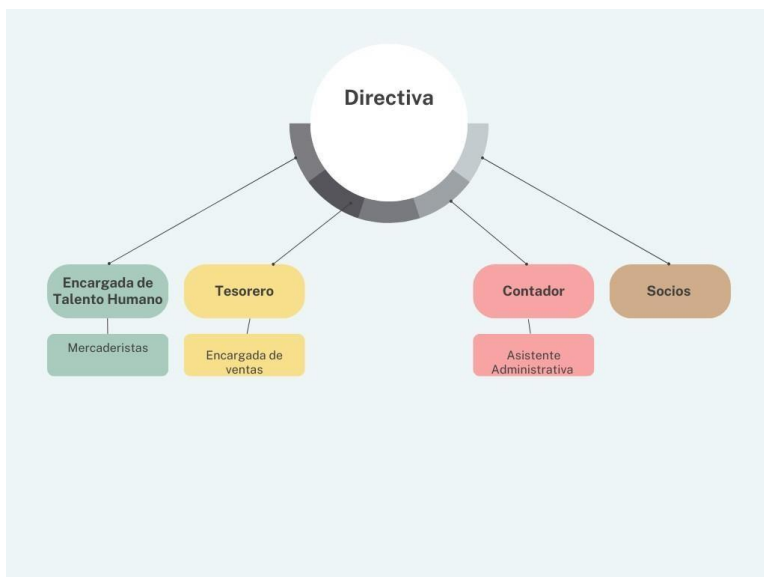


Imagen 3- Organigrama de la cooperativa Copapel de RL, brindando por la cooperativa de Copapel de RL,

La cooperativa Copapel de RL, no cuenta con políticas establecidas en sus procesos, la única política con la que cuentan son las políticas para los socios; las cuales se basan en lo siguiente:

- ✓ La cooperativa Copapel de RL, somete a los socios a revisión crediticia con el departamento de nóminas de la empresa Alas Doradas, el socio solo puede tener un descuento del 20% de sus ingresos en concepto de préstamos personales de la cooperativa o entidades financieras externas.
- ✓ Los empleados de Alas Doradas deben de contar con plazas fijas dentro de la misma, y tener 6 meses de ser empleados de la empresa para el personal operativo, y 3 meses para el personal administrativo.
- ✓ Los socios pueden ahorrar o invertir el 10% de su salario.

Al conocer la historia y los servicios que brinda la cooperativa, se puede inferir como con el paso de los años la cooperativa ha buscado crecer y

mejorar su rentabilidad, tomando en cuenta su historia y el análisis, con el fin de conocer más sobre la cooperativa y sus procesos se aplicó la siguiente entrevista a la encargada de Talento Humano, Licenciada Rosario Muñoz, (ver anexo 2)

Servicios de Copapel de RL

En sus inicios la cooperativa se dedicó únicamente a la venta de producto de papel higiénico para los empleados de la empresa Alas Doradas, pero con el pasar del tiempo como toda empresa en crecimiento y desarrollo comenzó a innovar en sus procesos y servicios con el fin de generar mayores utilidades y mejorar su rentabilidad con los siguientes servicios.

- ✓ Acceso a los empleados de Alas Doradas a comprar productos de papel higiénico a un costo más bajo que en el mercado, esto con el fin de incentivar a los empleados para que ellos iniciaran a distribuir sus marcas, y apoyarlos para iniciar sus propios negocios, a través de la distribución de sus principales marcas, generando una relación ganar- ganar con ellos; ya que los empleados podrían obtener un ingreso extra a sus hogares, y la empresa promocionaba la marca en esa época.
- ✓ Incorporación de servicio de aportaciones y ahorros para los empleados de la empresa Alas Doradas, este servicio permite a los mismos ahorrar y aportar de su pago, es decir los empleados aceptan el descuento de ahorro y aportaciones y se les descuenta en cada pago, estos ahorros y aportaciones generan dividendos que son entregados todos los años en el mes de febrero, en los últimos años se ha manejado una tasa de interés del 41% de interés sobre todo el capital que el empleado maneja, y de esta manera los empleados de la empresa Alas Doradas inician hacer socios de esta y ganan dinero sobre sus aportaciones y ahorros, para asociarse a la cooperativa se debe respetar los porcentajes de inscripción que establecen que no pueden invertir más del 10% de su salario más horas extras.

- ✓ Al ser socios de la cooperativa tienen acceso a préstamos personales de corto mediano y largo plazo que estos son descontados en planilla.
- ✓ Incorporación de un mini super dentro de las instalaciones, la cooperativa vio la necesidad de muchos de socios que no tenían tiempo para hacer sus compras fuera de la empresa, así que decidieron incorporar el mini super, inicio con venta de golosinas, bebidas y dulcería, con el paso del tiempo al ver el éxito de esta idea, comenzaron a ampliar los productos de ventas, en la actualidad los socios pueden comprar desde golosinas hasta productos para su hogar de una manera rápida y accesible, con diferentes opciones de pago, pueden pagar en el momento o pueden firmar como descuento en planilla, la opción de compra en el mini super es para todas los empleados sin importar si son socios o no, pero los descuentos en planilla son únicamente beneficio para socios.
- ✓ Expansión de compra de producto de la empresa, actualmente el beneficio de comprar el producto de la empresa Alas Doradas dejó de ser únicamente para los empleados de esta, hoy en día personas externas pueden llegar y comprar los productos de la empresa Alas Doradas a menor precio del actual en el mercado.
- ✓ Venta de productos tecnológicos y para el hogar, como toda cooperativa en alas de crecimiento, Copapel de RL, pensando en su crecimiento y generar mejores ganancias, incluyo en sus servicios la opción de compra de productos tecnológicos y para el hogar, este beneficio es exclusivo para socios la cooperativa tienen celulares, tables, computadoras, relojes inteligentes etc. a venta para los empleados y quienes quieren adquirirlos dejan su solicitudes a la Jefa de Talento Humano para revisión y si es aceptada los socios pueden obtener sus productos con descuentos en planilla. Además, si ellos necesitan productos para su hogar como refrigeradoras, lavadoras etc., hacen el mismo proceso y de ser aceptado pueden adquirir los

productos de su necesidad a través de la cooperativa con un menor costos de interés.

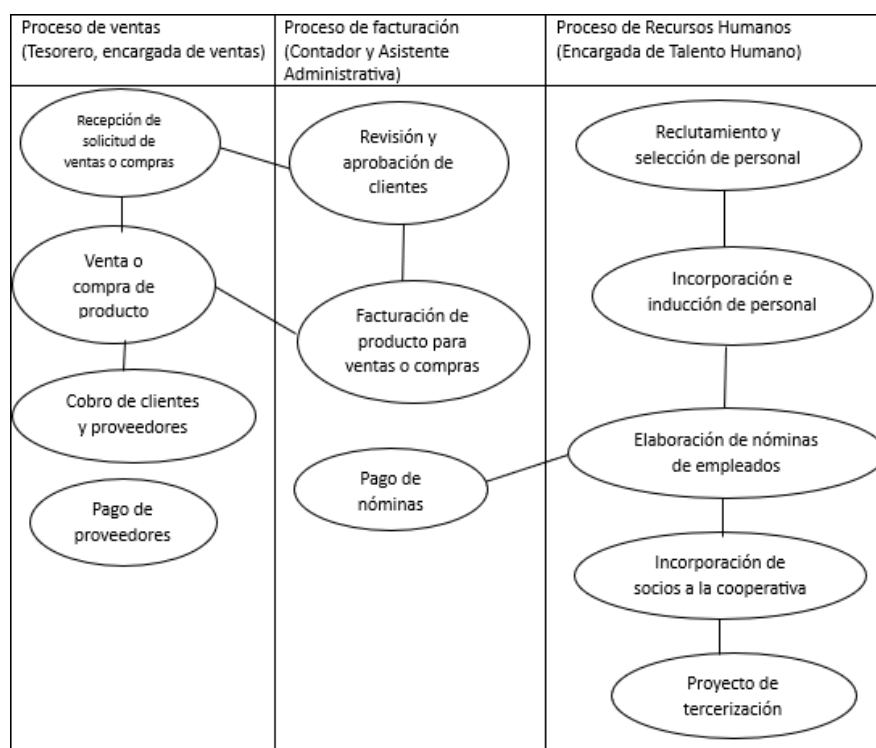
- ✓ Servicios de tercerización de personal, este nuevo proyecto inicio al identificar la necesidad de la empresa Alas Doradas por tener el servicio de Mercaderistasque promocionaran la marca de la empresa que es el papel higiénico marca Encanto y toallas absorbentes marca Carmesí, actualmente cuentan con un equipo de 22 Mercaderistas distribuidas en diferentes centros de servicio el oriente y occidente del país.

Información brindada por la cooperativa Copapel de RL,

1.4 Procesos de la Cooperativa

La cooperativa de Copapel de RL, para su funcionamiento cuenta con tres procesos detallados los cuales son los siguientes:

Tabla I Procesos de la cooperativa
información adaptada de presentación de nuevos ingresos Anexo 1



1.4.1 Proceso de ventas y compras

El proceso de ventas contiene una serie de pasos establecidos que todos los encargados de ventas deben seguir:

- 1- Los vendedores deben de buscar e identificar nuevos centros de distribución que estén interesados en distribuir los productos.
- 2- Presentación de ofertas a nuevos clientes.
- 3- Los vendedores deben de resolver dudas y preocupaciones de los clientes.
- 4- Los vendedores deben de discutir las condiciones de pago con los clientes.
- 5- Los vendedores deben de dar seguimientos a todos los clientes y realizar visitas rutinarias para tomar pedidos.

Adicional al proceso de ventas, el tesorero junto con su equipo de ventas debe de dar solución a todas las solicitudes de compras que se realicen en la cooperativa, el proceso tiene pasos definidos y establecidos de la siguiente manera:

- 1- Se recibe la solicitud de compras, y se procede a revisar el tipo de insumo solicitado, y verificar si es posible comprar los insumos según el presupuesto establecido por año, de ser una compra fuera del presupuesto debe pasar a revisión de la junta directiva de la cooperativa.
- 2- La compra de los insumos se debe de ejecutar dentro del mes de la solicitud, y se cuenta con un máximo de 30 días para entregar los insumos solicitados.
- 3- El equipo de tesorería y ventas es el encargado de dar seguimiento de realizar el pago a los proveedores en el tiempo pactado entre ambas partes.

1.4.2. Proceso de facturación

Una vez que el departamento de ventas logra conectar con nuevos clientes, estos deben de pasar a revisión por el proceso de facturación, el cual trabaja de la siguiente manera:

- 1- El departamento de facturación recibe información de cliente para evaluación y aprobación bajo los siguientes estándares establecidos por la cooperativa:
 - Debe de estar registrado en el Ministerio de Hacienda.
 - Se realiza la programación de entrega de producto.
 - Revisión de la zona de entrega, para evaluar la rentabilidad del producto que se está despachando.
- 2- El proceso de facturación es el único autorizado para emitir facturas de ventas o recibir facturas de compras de la cooperativa; ya que solo ellos pueden revisar y autorizarlas, sin firma del contador o su asistente no se paga ningún tipo de factura, esto con el fin de no reprocesar información y evitar errores al momento de realizar los pagos.
- 3- El pago de nóminas corresponde al proceso de facturación, con el objetivo de revisar y ser un filtro en el pago de la misma.

1.4.3 Proceso de Recursos Humanos

El proceso de Recursos Humanos, es dirigido en su totalidad por la encargada de Talento Humano; la cual debe de ejecutar diversas actividades desde reclutamiento, hasta gestionar el nuevo proyecto de tercerización de personal, el proceso se desglosa de la siguiente manera:

- 1- La encargada de talento humano debe de gestionar y velar el cumplimiento del sub proceso de reclutamiento y selección de personal de inicio a fin, buscando siempre dotar a la cooperativa con el personal idóneo y capacitado para ejercer los puestos, debe de solicitar la documentación para el ingreso.

- | | | |
|--|---------------------|----------------------|
| | Copapel de RL | Página 1 de 1 |
| | Inducción al puesto | |
| | | Fecha de Elaboración |

Como proceso de ingreso solicitamos su colaboración para completar el siguiente formato,

DATOS GENERALES:

Nombre Del Empleado	Planta / Área	Turno	
Código			
Cargo desempeñado		Fecha	

Funciones explicadas y guiadas por su jefe/ supervisor/ tutor

Actividades

1. ¿Su jefe/ tutor lo guio durante el proceso de inducción?

Debe Mejorar ☐ Bueno ☐ Muy Bueno ☐

2. ¿Su jefe resolvió sus dudas con prontitud?

Sí ☐ NO ☐

3. ¿Qué opina de su proceso de inducción? _____

3- Elaboración de nóminas depende directamente del proceso de Recursos Humanos, en el cual la encargada de Talento Humano se encarga de elaborar las nóminas de salario, ISSS, y AFP de todos los empleados de la cooperativa, la nómina se paga de forma quincenal y los empleados no generan horas extras, en el caso del personal administrativo que se presenta de forma presencial a la cooperativa, marcan hora de entrada y salida, para el personal Mercaderista se utiliza un libro de firmas que tienen en los diferentes centros de distribución; en el cual firman hora de entrada y salida, al tener las

nóminas lista se deben de pasar al tesorero para su revisión y pago correspondiente, la nómina se debe de entregar dos días antes del pago.

- 4- La incorporación de nuevos socios es parte del proceso de recursos humanos, ya que es la persona de Talento Humano, la encargada de revisar los porcentajes de descuentos en concepto de ahorro y aportaciones de los empleados de Alas Doradas que deseen ser parte de la cooperativa, además de encargarse de verificar con la jefa de nóminas de la empresa Alas Doradas, de revisar la disponibilidad de descuento que tienen los socios, es decir verificar de no descontarle más de lo que establece la ley que es el descuento del 20% del salario del empleado en concepto de descuentos.
- 5- El proyecto de tercerización es uno de los proyecto más recientes de la cooperativa, el cual gracias a su rentabilidad, actualmente se posiciona como el segundo servicio con mejor tasa de ganancia para la cooperativa, este proceso inicia con la necesidad de contratación de personal Mercaderistas, una vez colocada la requisición de personal, la encargada de Talento Humano debe de iniciar la búsqueda de las personas idóneas para la colocación, cuando ya están colocadas la cooperativa Copapel de RL, brinda el servicio completo de administración.

1.5- Elección del proyecto de innovación

Para la elección del proyecto de innovación se analizaron los procesos existentes y detallados anteriormente de la cooperativa; los cuales se identificaron luego de realizar una entrevista con la encargada de Talento Humano; en la cual se estableció la existencia de tres procesos que son fundamentales en la rentabilidad de la cooperativa. (Anexo 3)

Al realizar el análisis correspondiente de los procesos existentes en la cooperativa, se procedió a seleccionar el proceso donde se iba a trabajar el

proyecto de innovación; el cual fue el proceso de Recursos Humanos específicamente en el subproceso de Reclutamiento y Selección, para la elección del proceso se tomó en cuenta lo siguiente:

Tabla II Identificación del problema

Identificación del problema.	Actualmente, el proceso de Reclutamiento y Selección se basa en su totalidad de forma manual, y métodos tradicionales, lo que ha llevado a errores en el proceso de Reclutamiento como extravió de documentos, reprocesos, retrasos en las contrataciones, y pérdida de candidatos, dificultades de seguimientos de los candidatos, tomando en cuenta que uno de los servicios que genera mayor utilidad en los ingresos de la cooperativa depende en su totalidad de este proceso, se tomará el subproceso de Reclutamiento y Selección para la implementación del proyecto de innovación.
Impactos en los resultados por el mal manejo del sub proceso de Reclutamiento y Selección.	Estos errores han resultado en pérdida de confianza con su único cliente en el proyecto de tercerización, Alas Doradas, debido a los retrasos, y falta de personal idóneo para el puesto de Mercaderistas.
	Al analizar y revisar las diversas

Propuesta de solución	dificultades encontradas en el proceso de Reclutamiento y Selección de la cooperativa Copapel de RL, tomando en cuenta la importancia que este sub proceso ha tomado en los ingresos y rentabilidad de la misma, se propone la implementación de un software ATS, que permita solventar las dificultades y brinde enormes beneficios al proceso.
Beneficios esperados	Al implementar un software ATS se espera automatizar tareas repetitivas y administrativas como publicaciones de ofertas, envíos de correos, revisión manual de currículos, reduciendo así el tiempo el tiempo de contratación. Los softwares ATS permiten centralizar la información relacionado con los procesos en plataformas accesibles, las cuales pueden ser consultadas desde cualquier máquina y lugar con los accesos correspondientes. Mejorar la experiencia del candidato, permitiendo así mejorar la imagen de la empresa fortaleciendo la marca empleadora de la empresa, y se genera una mejor visibilidad y transparencia en los procesos.

Información brindada por la cooperativa

La implementación de un software ATS, busca solventar los principales desafíos y mejorar aspectos importantes en el proceso de Reclutamiento y Selección, a través de la automatización, estandarización y resguardo de información relevante sobre los procesos, permitiendo mejorar no solo en la calidad de contrataciones, sino también en la calidad de atención al cliente que se tiene con los candidatos, mejorando así la imagen de la empresa impulsando una marca empleadora positiva. (People Force)

1.6 Análisis Foda del departamento de Talento Humano

Luego de tener detallado el proceso en el cual se estará trabajando el proyecto de innovación para la cooperativa Copapel de RL, que será dentro del proceso de Recursos Humanos en el subproceso de Reclutamiento y Selección, se procedió a realizar el siguiente análisis FODA del departamento de Talento Humano, extraído de la entrevista realizada a la encargada de Talento Humano.

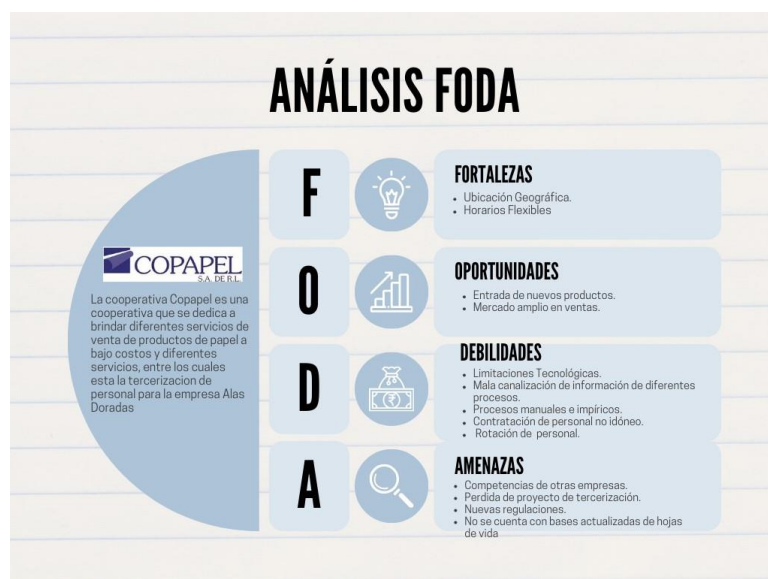


Imagen 5 - Análisis FODA (Información brindada por la cooperativa)

(Pursell Shelley) Se inició con la identificación y descripción de las

principales fortalezas en el proceso de Recursos Humanos las cuales fueron las siguientes:

- ✓ La ubicación geográfica de la cooperativa, km 27 ½ carretera Santa Ana, se encuentra en un punto bastante céntrico para proveedores y clientes lo que facilita la llegada de las personas que están interesadas en sus servicios, y que más personas puedan encontrar las instalaciones para obtener sus servicios, además gracias a que se encuentra ubicada dentro de la empresa Alas Doradas, facilita mucho la incorporación de nuevos socios; ya que la empresa Alas Doradas está en constante crecimiento, lo cual es una ventaja significativa para la cooperativa, porque mientras más crece la empresa Alas Doradas, se podrán incorporar nuevos socios a la cooperativa.

Horarios flexibles, la cooperativa ofrece opciones de horarios a los empleados bajo el cargo de Mercaderistas; ya que las Mercaderistas tienen la opción de horarios flexibles porque pueden cambiar sus días de descanso incluso según el horario del centro de distribución, incluso al personal administrativo se le concede permiso para continuar sus estudios, en el caso de las Mercaderistas no se concede el permiso porque hasta este momento no cuentan con personal Mercaderistas que estén continuando sus estudios universitarios, pero la encargada de Talento Humano esta con la disponibilidad de brindar permisos para estudiar sin problemas.

El departamento de Talento Humano es una parte fundamental de cualquier organización donde existen diversas oportunidades para fortalecer la contribución del éxito de la cooperativa, por lo tanto, se evidencias las siguientes oportunidades identificadas en Talento Humano de la cooperativa:

- ✓ La entrada de nuevos productos en el mercado; gracias a que el rubro de la cooperativa es de venta de productos de papel y cartón, permite

a su cliente principal Alas Doradas innovar en el mercado con nuevos productos que sean más accesibles a los clientes y generen más ganancias.

- ✓ Mercado amplio en ventas puede beneficiar enormemente al departamento de Talento Humano, porque se puede aprovechar este aspecto para implementar y gestionar herramientas tecnológicas para optimizar el proceso de reclutamiento y selección.

Como toda organización enfrenta debilidades que afectan la capacidad para cumplir con sus responsabilidades de manera óptima, por lo tanto, se establecen las siguientes debilidades luego de realizar el análisis correspondiente de la entrevista realizada a la encargada de Talento Humano y observación propia.

- ✓ Limitaciones Tecnológicas la cooperativa es de rubro pequeño, por lo cual no cuenta con los fondos necesarios para invertir en herramientas tecnológicas que faciliten, automaticen y mejoren el proceso de Reclutamiento y Selección; ya que no tiene una manera de canalizar y guardar información utilizada en el proceso de Reclutamiento y Selección, como currículos, guías de entrevistas, revisión de perfiles y cualquier tipo de información que pueda ser útil en otros procesos de Reclutamiento y Selección.
- ✓ Procesos manuales y empíricos, los cuales dependen en su totalidad de la intervención humana, lo que aumenta el riesgo de error humano en la ejecución generando inconsistencias de calidad en los resultados obtenidos en el proceso de Reclutamiento y Selección, problema que se puede evidenciar actualmente por la inconformidad que se encuentra por parte de su cliente Alas Doradas.
- ✓ Contratación de personal no idóneo para los puestos de trabajo, esto es consecuencia del manejo manual del proceso de

reclutamiento y selección, debido a las complicaciones a las que se enfrenta la persona encargada de Talento Humano, debido a la acumulación de currículos no elegibles, convirtiendo el paso de revisión de currículos una pérdida significativa de tiempo revisando aplicaciones no adecuadas tomando en cuenta la sobrecarga de trabajo que tiene ese puesto en específico, y al no contratar el personal idóneo para los puestos nos lleva a la última debilidad identificada.

Rotación de personal que genera costos no solo económicos, sino también en tiempo que cada proceso conlleva a la encargada de Talento Humano, problema que actualmente genera muchas inconformidades con el cliente Alas Doradas; ya que este punto este asociado al tema de productividad y rentabilidad del cliente.

Se establecieron las siguientes amenazas externas que pueden impactar negativamente en el proceso de Recursos Humanos de la cooperativa Copapel de R.

- ✓ Competencia de otras empresas, debido a la poca experiencia que la cooperativa cuenta con los procesos de Reclutamiento y Selección, una de las amenazas más fuertes que manejan es la competencia de otras empresas, ya que en el mercado se pueden encontrar diversas empresas que brindan los servicios de contratación y manejo de personal, esta amenaza puede traer como consecuencia que la cooperativa pierda el proyecto y deje de generar las ganancias.
- ✓ No se cuenta con bases actualizadas de currículos para ser utilizados cuando los necesiten esta amenaza destaca una de las más grandes debilidades presentadas en el proceso, debido a que el no contar con las bases actualizadas no permite ejecutar con éxito el proceso de Reclutamiento y Selección.
- ✓ Nuevas regulaciones pueden impactar directamente el proceso de Reclutamiento y Selección por cambios en leyes laborales, por lo cual

es crucial que la encargada de Talento Humano mantenga las actualizaciones de las mismas, para garantizar el cumplimiento legal, evitando riesgos legales.

1.7 Problema Actual de la cooperativa Copapel de RL,

En la actualidad, la gestión del proceso de reclutamiento y selección en las empresas sin importar su tamaño, enfrenta diversas dificultades y desafíos, que impactan directamente a la calidad y eficiencia del mismo, por lo cual las empresas deben de estar conscientes de la importancia de actualizar dicho proceso incorporando nuevas estrategias y tecnologías, con el fin de lograr terminar el proceso de una manera eficaz y eficiente.

Actualmente la cooperativa Copapel de RL, brinda el servicio de tercerización de personal Mercaderista para promocionar las marcas de la empresa Alas Doradas, proyecto que hasta la fecha ha superado las expectativas en cuanto a su rentabilidad, por lo tanto, se ha posicionado como el segundo servicio en generar más ganancias a la misma.

Luego de adquirir el contrato de servicio la cooperativa de Copapel de RL, ha presentado diversos desafíos con los procesos tradicionales y manuales en la gestión de talento humano; los cuales impactan directamente la estabilidad del proyecto con su cliente, Alas Doradas, tomando en cuenta que el contrato se estará firmando anualmente.

Con el objetivo de identificar y conocer la problemática existente de la cooperativa Copapel de RL, se aplicó una entrevista a la encargada de Talento Humano, anexo 3, la cual arrojó las siguientes dificultades que se presentan al momento de realizar el proceso de reclutamiento y selección:

- ✓ Existe un déficit de información de procesos anteriores ya que la información de procesos anteriores se lleva en una hoja en Excel; la cual no se ha actualizado desde el mes de junio, lo que implica un

desgaste laboral y pérdida de tiempo para la encargada de Talento Humano; ya que en la mayoría de ocasiones se encuentra con el problema de no lograr brindar información específica o importante sobre candidatos o procesos pasados.

- ✓ La cooperativa enfrenta el desafío de no contar con un proceso de reclutamiento formalizado y documentado por escrito. La ausencia de una guía clara y estructurada para el proceso genera falta de transparencia en el mismo, y puede afectar la calidad en capacitación efectiva de nuevos miembros en el equipo.
- ✓ Método manual y empírico el uso excesivo de papeleo, revisión y programación de entrevistas, solicitud de documentación a personal seleccionado consume mucho tiempo y recursos de la encargada de Talento Humano.
- ✓ No se utilizan herramientas tecnológicas en el proceso de Reclutamiento, la falta de tecnología impide la implementación de filtros y apoyo automatizado para la encargada de Talento Humano durante el proceso.
- ✓ Falta de comunicación con el personal que aplica a las ofertas según las encuestas aplicadas al personal de nuevo ingreso sobre el proceso de Reclutamiento y Selección, Anexo 4, lo que implica en el personal una percepción negativa de la empresa por parte de los aspirantes.
- ✓ La recepción de currículos se realiza de manera física. A excepción de algunas oportunidades donde los candidatos enviaban su hoja de vida vía WhatsApp
- ✓ Retraso en los tiempos de contratación por la falta de automatización en el proceso y la dependencia de procesos manuales resultan en tiempos de contratación más prolongada, los cuales se ven afectados por diversos factores como: Tareas, Administrativas, falta de visibilidad de candidatos, comunicación deficiente con candidatos.

Con el objetivo de evidenciar los tiempos lentos de contratación de personal

Mercaderistas se obtuvo la siguiente tabla en relación a las solicitudes de requisiciones de personal Mercaderistas desde el inicio del proyecto hasta las fechas que tienen solicitudes de personal Mercaderista.

Tabla 3 Solicitudes de requisición de personal Mercaderistas

Fecha de Solicitud	Cantidad de personal	Fecha de solicitud	Días de Retrasos	
10/10/2022	5	21/10/2022	9	
16/11/2022	6	1/12/2023	10	
19/12/2022	8	3/1/2023	10	Tomando en cuenta que el 1 de enero es asueto nacional y el 2 de enero del 2023 fue brindando como asueto
8/2/2023	3	13/2/2023	2	
6/4/2023	3	17/4/2023	6	
5/7/2023	1	10/7/2023	3	

Información brindada por la encargada de Talento Humano de la cooperativa Copapel de RL,

Como se puede observar la empresa Alas Doradas no ha solicitado personal Mercaderistas para nuevo ingreso desde el mes de julio del año 2023, este tema tiene muy preocupada a la encargada de Talento Humano porque la cooperativa no quiere perder el proyecto, por los ingresos que el mismo ha generado desde su inicio.

- ✓ La cooperativa es de un rubro pequeño, por lo tanto no cuenta con fondos necesarios para contratar licencias de plataformas como CompuTrabajo y Tecoloco, por lo tanto, solo utilizan las redes sociales, como fuente de reclutamiento; la cual no está funcionando según los resultados de una encuesta aplicada al personal de nuevo ingreso, en la cual se estableció que de 20 personas un 40% no conocen las redes sociales de la empresa (Ver anexo 3), por lo cual se necesita buscar estrategias e incorporar herramientas que

permitan a la cooperativa no solo innovar, sino también completar con éxito el proceso de Reclutamiento y Selección, y de esta manera mejorar la rentabilidad del proyecto de tercerización.

- ✓ Marca empleadora débil en el mercado, incluso a pesar de que la empresa Alas Doradas es de rubro grande, el nombre de la empresa y marcas principales no cuenta con el reconocimiento en el mercado, esta es una de las principales razones por las cuales la empresa Alas Doradas, incentivo el proyecto de promoción de marcas en los diferentes centros de distribución, tomando en cuenta que mientras más reconocida y mejor reputación tiene una empresa, es más fácil atraer personal calificado, además de mejorar la relación con los clientes, y de esta manera apertura nuevos clientes y nuevos mercados.
- ✓ Poca comunicación con las personas que están aplicando a las ofertas vacantes, debido a la sobrecarga de trabajo que mantiene la persona encargada de Talento Humano, realizando todas las actividades administrativas y manejo de personal dentro de la cooperativa y todo el personal Mercaderistas con él cuenta actualmente la cooperativa, no cuenta con el tiempo necesario para responder dudas sobre la documentación solicitada y brindar el seguimiento adecuado a los candidatos por ingresar a la cooperativa o comunicarse con los aplicantes. Cuando lo ideal al finalizar un proceso de Reclutamiento es comunicarse con las personas que han estado en el proceso para indicar que el proceso finalizo y dar las gracias a las personas que decidieron aplicar a la plaza vacante.

- ✓ Falta de programación y coordinación de entrevistas para el personal de nuevo ingreso, además debe que contactar a todos el personal uno por uno, aumentando el riesgo de errores humanos en el proceso, porque todo se realiza de forma manual y no hay un segundo filtro para las actividades a realizar, tomando en cuenta todas las actividades que debe de desarrollar la encargada de Talento Humano.

Tabla 6 – Funciones de la encargada de Talento Humano

Funciones de la encargada de Talento Humano
• Gestionar de ciclo completo de Reclutamiento y Selección. • Manejar y administración de nóminas de empleados (Salario, ISSS, AFP) • Revisar de órdenes de descuento de personal de la cooperativa. • Manejo de acciones (amonestaciones, salarios, vacaciones) • Manejo de procesos de desvinculaciones. • Desarrollar de activades empresariales. • Atender visitas de entidades gubernamentales (Ministerio de Trabajo, etc.) • Procesar inducciones e incorporaciones de nuevos empleados. • Revisar saldos disponibles de socios de la cooperativa. • Controlar ingresos y salidas de socios de la cooperativa. • Gestionar compra de canastas y chumpi pollos al final de año para todos los socios. • Aclarar dudas y reclamos de socios por préstamos, ahorro o aportaciones generadaspor la cooperativa.

- Encargada de proyecto de tercerización de personal.
- Atender solicitudes necesarias para el funcionamiento de la cooperativa.
- Elaboración y actualización de manual de funciones.

Funciones brindadas por la cooperativa Copapel de RL, por políticas de la cooperativa no se aprobó presentar el descriptor original, pero autorizo brindar las funciones de la Encargada de Talento Humano.

Luego de analizar las dificultades encontradas en el proceso de Reclutamiento y Selección de la cooperativa Copapel de RL, para la incorporación de personal Mercaderistas a la cooperativa, y tomando en cuenta el impacto financiero que tiene el proyecto de tercerización en la misma, y los planes a futuros que la cooperativa tiene con este proyecto que son no solo continuar brindando el servicio de tercerización, sino incrementar el servicio actual e incorporar otros puestos a parte de las Mercaderistas a la planilla existente.

Por lo tanto, se propone realizar la implementación de un Sistema de Seguimiento de Candidatos, con el objetivo de abordar eficazmente las dificultades actuales en el proceso de Reclutamiento y Selección, bajo los siguientes objetivos:

- ✓ Automatizar tareas manuales como publicaciones de ofertas de trabajos en múltiples plataformas, programaciones de entrevistas y envíos de recordatorios, reduciendo la carga de trabajo manual y acelerando la gestión de candidatos desde la aplicación hasta la selección final, optimizando tiempo y recursos, garantizando la información de los candidatos en una base de datos centralizada, facilitando la gestión de la información y mejorando la visibilidad sobre el talento disponible.
- ✓ Centralizar datos: Con la implementación del software se espera centralizar toda la información relevante del proceso de

Reclutamiento, facilitando el acceso y la gestión de datos.

- ✓ Incrementar la marca empleadora de la empresa, propiciando una mejor visión de la cooperativa en la web, a través del proceso de reclutamiento y selección en la manera en que muchos candidatos hoy en día investigan y evalúan las empresas ~~ats~~ de aplicar, además el mantener una marca empleadora positiva pretende también aumentar ventas y clientes despertando el deseo de más personas en adquirir sus servicios o productos.
- ✓ Integración con otras plataformas, los softwares ATS permiten a sus administradores integrar plataformas de contratación, redes sociales; lo cual permiten simplificar el proceso; ya que, desde el inicio de la creación de la oferta, el software la publica en las plataformas las vacantes.
- ✓ Mantener un historial de actividades, el software ATS, permite mantener un historial detallado de todas las actividades ejecutadas en los procesos y candidatos con el objetivo de facilitar las revisiones y agilizar procesos de auditorías en los mismo. (Personio. (s.f.).

Con la implementación del software ATS, se pretende no solo resolver las dificultades actuales, sino también se busca sentar las bases para ejecutar un proceso de reclutamiento y selección más eficiente con información centralizada en la información sobre los procesos y candidatos.

1.9 Estado Anterior

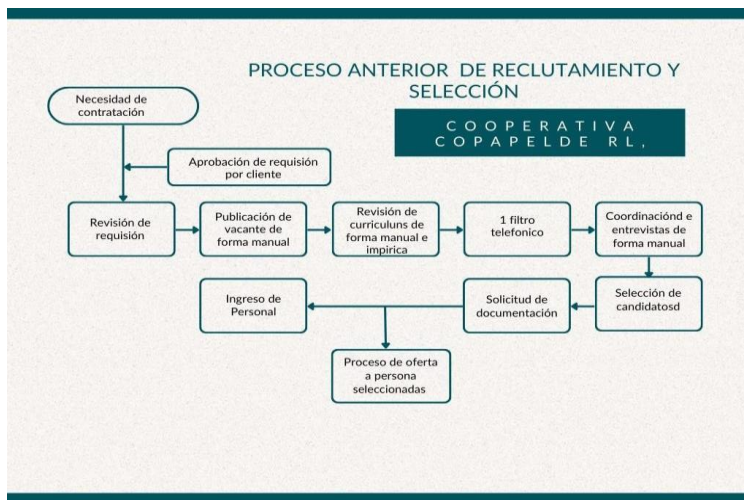


Imagen 6 Proceso anterior de reclutamiento y selección

El proceso anterior de Reclutamiento y Selección de personal para los puestos de Mercaderistas iniciaba de la siguiente manera:

- 1- Se presentaba una necesidad de contratación del personal a través de una requisición impresa con las aprobaciones de su cliente Alas Doradas con la junta directiva de Copapel de RL,
- 2- Luego de revisar la requisición y verificar que el documento estaba en orden se procedía a realizar el siguiente anuncio para las vacantes existentes de forma manual; los cuales eran publicadas en redes sociales y enviado al grupo existente de WhatsApp donde los empleados podían referir a personal, esto se comprueba en la encuesta realizada al personal de la empresa donde se estableció que el 45% de 20 personas se dieron cuenta de la vacantes gracias a conocidos de la empresa. (Anexo 3)
- 3- Se procedía con un tipo de reclutamiento externo, porque la cooperativa cuenta con poco personal y las posiciones que se solicitan no implicarían crecimiento profesional o económico para los empleados existentes.

Anuncio publicado cuando existe una vacante de empleo.



Imagen 7- Anuncio utilizado en proceso anterior de Reclutamiento y Selección

- 4- Revisión de currículos de forma manual e impírico en la cual la encargada de Talento Humano debía de revisar currículos por currículos para seleccionar a los mejores candidatos para el puesto.
- 5- Los primeros filtros se realizaban de forma manual, donde la encargada de talento humano tenía que llamar a todos los candidatos seleccionados para realizar un primer filtro telefónico.
- 6- Las entrevistas se coordinaban vía telefónica, la encargada de Talento Humano se encargaba de llamar a todos los candidatos para coordinar entrevistas.
- 7- La selección de candidatos se realizaba de forma manual con muchas dificultades; ya que en muchos casos por la carga de trabajo y la cantidad de documentación que existe, se traspapelaban currículos.
- 8- La documentación que se solicitaba al personal de nuevo ingreso, se realizaba de forma manual, es decir se llamaba a los candidatos uno por uno para indicarle los documentos que debía presentar, y por lo general la encargada de Talento Humano no contaba con el tiempo para darle seguimiento a los mismos, en caso de dudas o problemas en la gestión de documentos.

9- Coordinación de ingreso de personal.

1.9.1 Proceso de Reclutamiento Anterior con tiempos estimados

A continuación, se establece el siguiente cuadro que especifica los tiempos estimados que la encargada de Talento Humano se toma para realizar el proceso de Reclutamiento y Selección de forma totalmente manual, tomando en cuenta la contratación del puesto de Mercaderista para promocionar las marcas de la empresa Alas Doradas.

Tabla 7- Etapas del proceso anterior de Reclutamiento y Selección

Etapas del proceso	Actividad	Tiempo Estimado
Publicación de oferta	- Revisión de requisición. -Actualización y redacción de oferta vacante. -Publicación de oferta en redes sociales.	15 minutos
Recepción de solicitudes	-Recibir currículums de los candidatos a través de diversos canales, como correos electrónicos, Facebook, y referidos. -Realizar un primer filtro para descartar	Dos a Tres semanas

	currículums que no cumplen con los requisitos.	
Selección de candidatos	- Seleccionar a los candidatos idóneos para aplicar. -Clasificar y priorizar los currículums según la relevancia para la posición.	Una semana
Programación de entrevistas.	-Llamadas a candidatos para brindar información sobre la vacante. -Coordinar entrevista.	Dos o Tres días (Depende de la cantidad de candidatos a llamar)
Negociación	-Llamar a los candidatos seleccionados para especificar. -Detalle de documentos a entregar a la cooperativa.	Uno a dos días
Elaboración de carta oferta.	-Elaboración de carta oferta para candidatos seleccionados.	Uno a dos días

	-Envió de carta oferta al candidato seleccionado.	
--	---	--

Con el fin de evidenciar estas dificultades se aplicó una encuesta a un porcentaje del personal de la cooperativa; la cual su principal objetivo era conocer la perspectiva que los empleados tienen sobre el proceso de Reclutamiento y Selección, confirmando no solo de forma estadística las dificultades identificadas por la cooperativa, sino también encontrar nuevas dificultades que no han sido tomados en cuenta por parte de la cooperativa en el proceso de Reclutamiento y Selección. Anexo 2 Luego de analizar los resultados de la encuesta aplicada a un total de 20 empleados de la cooperativa se logró demostrar que un 45% de los encuestados concuerdan en que el proceso de Reclutamiento y Selección es bueno, sin embargo, existe una brecha entre la comunicación y la resolución de dudas en el proceso. Anexo 4

1.10 Justificación de la necesidad de cambio

El reclutamiento efectivo se convierte en una parte esencial para el éxito en la rentabilidad de cualquier tipo de empresa, no importa si es de rubro grande o pequeño, sobre todo en la era actual, donde la competencia por atraer a los mejores talentos cada día se convierte en una lucha de poder entre las empresas, por lo tanto es esencial para las personas destacadas en los departamentos de Talento Humano adoptar herramientas o estrategias tecnológicas que permitan mejorar y potenciar los procesos de reclutamiento y selección, como los softwares ATS; los cuales brindan muchos beneficios y facilitan el proceso de reclutamiento y selección, automatizando tareas manuales dejando más tiempo a los reclutadores para dedicar a la evaluación cualitativa de los candidatos, además permite basar el proceso en criterios específicos y relevantes de los candidatos gracias a los avanzados algoritmos que permiten filtrar currículos, estos softwares deben de ser vistos como inversiones a largo plazo que

permitirán posicionar a las empresas en el entorno digital, Según Araya Angie,2021.

La cooperativa Copapel de RL, cuenta con un proceso de recursos humanos diseñado para garantizar el éxito de la gestión de recursos humanos en la cooperativa, sin embargo como punto de mejora para este año, desean documentar de una manera clara y precisa cada aspecto relevante en el proceso de reclutamiento porque hasta la fecha no se ha logrado documentar el subproceso de reclutamiento, a pesar que dicho proceso ha sido gestionado de manera efectiva, se reconoce la necesidad de establecer un marco documentado para el proceso.

Además, se busca implementar una herramienta que ayude a la encargada de Talento Humano con la sobrecarga de trabajo, por ejemplo:

- ✓ Volumen excesivo de tareas, actualmente la encargada de talento humano realiza diversas actividades en la cooperativa, como aprobaciones de préstamos a los socios, inclusiones y exclusiones de socios, administración de personal, ciclo completo de contratación, actualización de descriptores de puesto, elaboración y seguimiento de nóminas, realización de eventos de la cooperativa, manejo de acciones de personal, más todas las actividades que debe de desarrollar en función del proyecto de tercerización como publicación de ofertas de empleo, revisión de currículos, coordinación de entrevistas y realización de entrevistas, ingreso de nuevo personal, seguimientos administrativos, analizando todas las actividades realizadas por una sola persona, se busca implementar un proyecto de innovación que le permita optimizar su tiempo y gestionar el proceso de Reclutamiento y Selección de una manera sencilla y eficaz, para el cual se sugiere la implementación de un Software ATS, en el proceso de Reclutamiento y Selección.

Tomando en cuenta lo antes expuestos se propone implementar un software ATS en el proceso de Reclutamiento y Selección; ya que este facilitará y ahorrará más tiempo a la encargada de Talento Humano para dedicar más tiempo a funciones que tiene atrasadas o no se están realizando por todo el tiempo que le consume el proceso de Reclutamiento y Selección del proyecto de tercerización.

1- La implementación de este software ATS, pretende agilizar el proceso gracias a las automatizaciones de tareas repetitivas que se desarrollan como:

- ✓ Publicaciones de ofertas de empleos.
- ✓ Registro de candidatos por procesos.
- ✓ Coordinación de entrevistas.
- ✓ Correos informativos sobre procesos actuales

Por lo tanto, la encargada de Talento Humano al no realizar dichas actividades una por una tendrá más tiempo para invertir en actividades estratégicas; ya que los softwares ATS, permiten generar mensajes y correos automáticos que se pueden enviar solo con un click.

2- Se podrá centralizar información relevante relacionada con procesos y candidatos de forma rápida y transparente, desde la aplicación hasta la contratación, la cual podrá ser consultada en cualquier momento con los accesos correspondientes.

3- Facilitará el monitoreo y evaluación del progreso de cada etapa durante el proceso de Reclutamiento y Selección de la Cooperativa.

4- La cooperativa Copapel de RL, está en crecimiento por lo tanto necesita mantener una imagen positiva de la misma en general, con la implementación del software ATS, se espera mejora la calidad de comunicación que se maneja con los candidatos.

1.11 Fundamentación Teórica

El proceso de reclutamiento y selección es uno de los principales macroprocesos del departamento de Recursos Humanos; ya que este tiene como principal objetivo contratar al personal idóneo para ocupar un puesto determinado; ya que sin el personal idóneo ninguna compañía puede ser competitiva (Idalberto Chiavenato 2009).

(Llanos, 2005), afirma que el proceso de reclutamiento es de primordial importancia para que la empresa cuente con el personal calificado, actualizado

y capacitado, dicho proceso se debe enfocar en la búsqueda de candidatos potenciales para cubrir una vacante y que estos puedan adoptar la cultura de la empresa.

1.11.1 Objetivos principales del proceso de Reclutamiento y selección

Según Idalberto Chiavenato, el proceso de Reclutamiento y Selección cuenta con seis principales objetivos los cuales son:

- 1- Proporcionar en tiempo y forma, al mayor número de candidatos para ocupar una vacante dentro de la organización.
- 2- Atraer a los candidatos idóneos de manera eficaz y eficiente.
- 3- Contar con los mejores fuentes y medios de reclutamiento
- 4- Atraer y retener a los candidatos idóneos
- 5- Eficacia en la localización de candidatos para ocupar las vacantes
- 6- Hacer uso tecnológico para atraer a los mejores candidatos.

1.11.2 Eras de Recursos Humanos

Gracias a las nuevas tecnologías se pueden encontrar grandes transformaciones significativas en los diversos procesos para las empresas, sobre todo en el proceso de Reclutamiento y Selección, y esto se puede comprobar en las transiciones de las diferentes eras; las cuales han logrado desmentir y adoptar nuevos paradigmas y optar nuevas tecnologías en el proceso de Reclutamiento y Selección, con todos los cambios en los sistemas cada era cuenta con sus principales características.

Eras organizacionales (García Julián, Blog especializado)

Era Industrial (1900-1950) Su principal característica fue la industrialización y el surgimiento de países desarrollados, esta era se enfocó en teorías clásicas de administración basados en modelos burocráticos; en la cual los empleados de las empresas eran considerados como recursos de producción de la empresa

Era neoclásica (1950- 1990) El enfoque brindado en esta era se caracterizó por considerar la administración como orientación y dirección de grupos con el fin de producir más con menos recursos enfocando su atención en el ambiente externo de la empresa, en esta era nace la administración de Recursos Humanos y los empleados se convirtieron en el recurso más importante de la organización.

Era de la información (1990 a la actualidad)

El inicio de la era de la información desato que todas las organizaciones buscaran estrategias para recolectar información y transformarla lo más rápido posible con respecto a sus servicios antes que otras empresas, esta era dejo de lado a las personas como el recurso más importante de las empresas dejando al conocimiento y tecnología como los principales recursos de las empresas.

El capital humano en esta era se debe caracterizar con ciertos rasgos como agilidad, movilidad y mejorar continuamente con el fin de lograr enfrentar cualquier amenaza en el ámbito de transformación en el que se vive.

Debido a que se vive en una era tecnológica; en la cual todos las organizaciones deben adaptarse a cambios tecnológicos y buscar estrategias para mantener su marca en el mercado de lo contrario corren el riesgo de desequilibrar sus ganancias e incluso desaparecer del mercado, como se puede observar grandes empresas han tenido que cerrar y sacar sus marcas del mercado por no lograr adaptarse a las tecnológicas como las empresas de Kodak, Blockbuster, quienes no supieron utilizar las ventajas que las tecnologías podría otorgar a las empresas, por lo tanto se vieron obligadas a

cerrar, según la página IA Recursos, En la era industrial los procesos de reclutamiento y selección eran más tediosos; ya que las empresas no contaban con los medios de contratación, usualmente las empresas publicaban sus ofertas en los periódicos y estas se mantenían pocos días en los periódicos debido a lo costoso que era para las empresas mantener estos anuncios en los periódicos, las personas interesadas se acercaban a las empresas con sus currículos impresos para aplicar a las plazas.

En cambio, en la era de la información el reclutamiento y selección se tornó más amigable no solo para las organizaciones, sino también para las personas que buscan oportunidades; ya que a través de redes sociales y portales de reclutamiento donde se publican las ofertas todas las personas con acceso a estos portales o redes sociales pueden aplicar a las ofertas.

1.11.3 Fuentes de Reclutamiento

¿Qué son las fuentes de reclutamiento?

Basado en conocimiento propio y experiencia, (ID Talento octubre 2023), las fuentes de reclutamiento se consideran como los canales o métodos a través de los cuales las empresas buscan a atraer candidatos en sus vacantes dentro de los cuales se pueden considerar:

- ✓ Redes Sociales: En las cuales están consideradas las plataformas de Facebook, Twitter, LinkedIn.
- ✓ Bolsas de empleo: CompuTrabajo, Tecoloco son bolsas de empleos en las cuales las empresas pueden publicar y gestionar las vacantes existentes, y buscar personal idóneo.
- ✓ Universidades o Escuelas Técnicas: Muchas empresas trabajan de la mano con este tipo de instituciones con una relación de ganar- ganar; en la cual las empresas solicitan a estas entidades perfiles de sus estudiantes para cubrir vacantes existentes.

- ✓ Base de referidos: Es muy común que, en las empresas, los mismos empleados busquen referir a sus conocidos o familiares que están en busca de trabajo.
- ✓ Feria de empleos: Estos son eventos que se realizan coordinados por las empresas con el fin de interactuar directamente con los candidatos.
- ✓ Empresas de Head-hunters: Estas son empresas que se dedican a buscar personal en la web y colocarlo en diferentes empresas, ejemplos de estas empresas son: Manpower, People Working Group, Latin Top Job, etc.
- ✓ Softwares ATS: Sistemas de gestión para los procesos de Reclutamiento, que permite acelerar la gestión de candidatos reduciendo el tiempo de contratación desde la recepción de los currículos hasta la contratación del personal.

(Blog de mandos medios) Cuando el proceso de reclutamiento y selección no cuenta con los estándares necesarios las organizaciones pueden tener muchas dificultades no solo al momento de realizar el proceso, sino también a la hora de mantener al personal dentro de las mismas; por lo cual implica incumplimientos de las metas establecidas y largo plazo estos incumplimientos pueden incluso generar malos climas laborales al momento de contratar personal el cual tiene dificultades para incorporarse a un equipo determinado.

1.11.4 Diferencia entre Reclutamiento y Selección

(Idalberto Chiavenato, 2009) El proceso de reclutamiento se considera como un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, además de considerarse como una función de staff en las organizaciones; ya que la decisión siempre será tomada

por la línea que se oficializará e iniciará con la necesidad de la vacante y la entrega de la solicitud de personal, documento el cual se establece la complejidad y competencias requeridas para el puesto.

En cambio, el proceso de selección su principal objetivo es identificar a los candidatos que mejor se ajusten a los requisitos específicos de los puestos, evaluando habilidades, experiencias y características principales de los candidatos.

1.11.5 **Incorporación de nuevo personal**

La última etapa del proceso, pero no la menos importante, la incorporación del nuevo personal que conlleva mantener planificaciones de todos los lineamientos a seguir durante esta etapa con el fin de dejar claro desde el inicio las funciones y reglas a desarrollar dentro de la organización, en las últimas generaciones esta etapa fue nombrado como proceso onboarding de personal, proceso que permite a los nuevos empleados integrarse a su nuevo ambiente laboral brindando herramientas necesarias para integrarse al trabajo, se debe tomar en cuenta que este proceso no se puede confundir con una inducción de personal .

1.11.6 **Tipos de Reclutamiento**

(Chiavenato 2009) El proceso de selección de personal se basa en seleccionar a las personas indicadas para el puesto de trabajo, es decir en esta parte del proceso los reclutadores buscan entre todos los candidatos seleccionar a la persona idónea para el puesto.

(Solanas Ángel, 2007), Se pueden encontrar diferentes tipos de reclutamiento y selección que pueden utilizar las organizaciones para incorporar y mantener talento dentro de las mismas los cuales son los siguientes: (Ordóñez, A. 2017)

- ✓ **Reclutamiento interno:** (Llanos Rete Javier, 2005), basa al reclutamiento interno como una reubicación de un individuo que puede ser ascendente u horizontal Este tipo de reclutamiento actuará siempre con los candidatos que

trabajan dentro de la empresa con el objetivo de incentivarlos promoviéndolos a puestos de su interés.

- ✓ **Reclutamiento externo:** Este tipo de reclutamiento actúa con los candidatos que se encuentra en el mercado de trabajo y buscan una oportunidad para ser parte de la empresa, su principal objetivo es identificar y adquirir nuevas competencias para la organización.

Mientras que el reclutamiento interno se basa en las promociones y mejoras salariales, el reclutamiento externo siempre buscará casar nuevos talentos por medio de diversas estrategias y técnicas que servirán para influir en los candidatos para que quieran formar parte de la empresa (Chiavenato Idalberto, 2009)

- ✓ **Reclutamiento Mixto:** Es el método de reclutamiento en el cual se involucran tanto el personal interno de la empresa que aplique a las plazas vacantes, como al personal externo que son las personas que están disponibles en el mercado, según mi propio conocimiento,

Tabla 8- Tipos de Reclutamiento y Selección

	Reclutamiento Interno	Reclutamiento Externo	Reclutamiento Mixto
Ventajas	-Los empleados ya están familiarizados con la cultura de la empresa. -Motiva al personal a través de oportunidades de ascenso y desarrollo. -Es más económico. -Es más rápido y eficiente, reduciendo el tiempo necesario para llenar una posición.	-Los candidatos nuevos pueden aportar amplias habilidades y experiencias nuevas en las empresas. -Contratar personal externo puede mejorar la adaptabilidad de la organización a cambios en el mercado. -Renovación de cultura empresarial, la contratación de personal externo puede contribuir a la renovación de cultura organizacional. -Cubrir brechas de habilidades, al contratar personal externo la	-Optimización de candidatos, este tipo de reclutamiento permite aprovechar tanto el talento interno como externo, permitiendo realizar una mezcla equilibrada de conocimientos y habilidades en la empresa. -Promueve un ambiente laboral dinámico y eficiente.

	-El promover empleados internamente se promueve la estabilidad y continuidad en la empresa.	empresa puede cubrir brechas específicas de habilidades que puedan faltar entre los empleados actuales.	
Desventajas	-Se pierde la oportunidad de incorporar nuevos talentos a la empresa. -La competencia interna por promociones puede generar tensiones entre empleados. Necesidad de formación adicional a pesar de que los empleados están alineados con la cultura de la empresa, pueden requerir formación adicional para adaptarse a las nuevas responsabilidades	-Costos financieros el reclutamiento externo puede resultar costoso para cualquier empresa. -Mayor tiempo de adaptación, en muchos casos los nuevos empleados pueden requerir más tiempo para adaptarse a la cultura organizacional de la empresa. -Desconocimiento de la empresa, los candidatos externos pueden tener conocimientos limitados de la empresa y sus valores, lo que afecta su capacidad para alinearse con los objetivos.	-Complejidad en la gestión, en muchos casos puede resultar más complejo coordinar este tipo de reclutamiento; ya que implica la gestión de diferentes procesos y necesidades. -Mayor tiempo de integración, la incorporación de empleados de distintas fuentes puede requerir más tiempo para lograr una buena integración.

		-Riesgo de selección errónea, a pesar de los procesos de selección, siempre existe un riesgo mayor de contratar personal no idóneo al puesto vacante	
--	--	--	--

(Chiavenato 2012)

1.11.7 Pasos importantes durante el proceso de Reclutamiento y Selección

(Chiavenato Idalberto, 2009), para establecer pasos en el proceso de Reclutamiento y Selección es muy importante que las organizaciones realicen las elecciones de técnicas de Reclutamiento que mejor se apeguen a la cultura de la empresa; ya que serán estas las que brindaran los datos suficientes al reclutador para saber si pueden ser las personas idóneas para el puesto o no, debido a que en muchas ocasiones las personas pueden tener la experiencia y los niveles académicos para realizar un puesto, pero su personalidad aptitudes y comportamientos no son compatibles con las funciones de los puestos o no se pueden apegar a la cultura de la misma, es por esta razón que en el proceso de reclutamiento se tome en cuenta las siguientes fases para obtener el mejor proceso; los cuales son:

- ✓ Entrevistas de selección
- ✓ Pruebas de conocimientos
- ✓ Pruebas psicométricas
- ✓ Pruebas de personalidad
- ✓ Técnicas de simulación
- ✓ Mantener fuentes de selección actualizadas permitirá a los encargados de reclutamiento.
- ✓ Tener la asistencia de más personas en los procesos.
- ✓ Elevar el rendimiento del proceso.
- ✓ Disminuir costos en el proceso.
- ✓ Evaluar el mercado para el cual se ofertarán las plazas.

(Núñez. M 2015.) El proceso de Reclutamiento y Selección es uno de los procesos más críticos que se pueden encontrar en cualquier organización, debido a que su impacto se ve directamente en la calidad de los empleados que se incorporan en la misma, por lo tanto, debe de ser un proceso de planeación considerando el análisis y valoración de puestos de trabajo, y estar regido por distintos pasos como:

- ✓ Planificación

- ✓ Desarrollo de estrategias
- ✓ Búsqueda
- ✓ Selección
- ✓ Evaluación y control

Para que este proceso tenga mayor efectividad, las organizaciones establecen la aplicación de una de pruebas, y entrevistas las que posibilitan una serie de candidatos de los cuales pueden elegir al mejor candidato para los puestos vacantes, entre las pruebas más comunes usadas se pueden encontrar:

- ✓ Pruebas técnicas específicas del puesto.
- ✓ Pruebas Psicotécnicas las cuales muestran carencias o posesión de aptitudes y habilidades básicas y genéricas.
- ✓ Pruebas Psicológicas basadas en identificar personalidad de los candidatos.

Los reclutadores son personas de esencial importancia en el departamento de Talento Humano; ya que estas son las personas encargadas de captar no solo nuevos, sino también los mejores elementos para la organización; el cual debe de tener características y conocimientos especiales como:

- ✓ Conocimientos y experiencia en Recursos Humanos.
- ✓ Orientación Comercial.
- ✓ Habilidades para comunicarse.
- ✓ Sentido crítico y analítico

(Delgado, M., & Dr.) Todo proceso para que tenga éxito requiere de una preparación anticipada el proceso de reclutamiento y selección no es la excepción; ya que para realizar entrevistas las personas encargadas deben de estar preparadas y coordinadas en las etapas del proceso; las cuales son las siguientes:

- ✓ Preparación de entrevistas: Las entrevistas se deben preparar con anticipación, identificar cuáles son los requisitos del puesto, cuáles son las competencias necesarias para realizar el puesto, con el fin de que las entrevistas sean

suficientes para determinar los objetivos específicos de la misma, y recabar la mayor cantidad posible de información sobre los candidatos.

- ✓ Ambiente: El entrevistador debe encargarse de generar un buen ambiente en las entrevistas y buscar que las instalaciones sean adecuadas para realizar la entrevista.
- ✓ Desarrollo de las entrevistas: Etapa fundamental del proceso, que permite adquirir toda la información necesaria del candidato para lograr identificar si esta persona cumple con el perfil o no, además permite identificar si el comportamiento o actitudes del candidato se asemejan a las que necesita el puesto.
- ✓ Terminación de la entrevista: El entrevistador tiene que saber manejar los cierres de las entrevistas para no confundir al candidato en el proceso.
- ✓ Evaluación de candidatos: A partir que se cierra el proceso de la entrevista, el entrevistador debe de iniciar la tarea de evaluación del candidato aprovechando que la información esta fresca en su memoria.

(GBS, Recursos Humanos) La evolución y desarrollo del departamento del Talento Humano ha surgido diferentes cambios a lo largo de la historia, esto se puede ver reflejado en las eras organizacionales en las cuales cada era tiene sus propias características. Actualmente se vive en la era de la información por lo tanto las organizaciones tienen que estar conscientes de la importancia y ventajas que las tecnologías pueden sumar a la rentabilidad del negocio, las empresas que no se preocupen por actualizar y capacitar sus procesos fundamentales corren el riesgo de perder fuerza en el mercado e incluso desaparecer del mismo.

El proceso de reclutamiento es un proceso crucial para mantener la rentabilidad del negocio, por lo tanto, es el proceso que más se debe actualizar y brindar todas las herramientas necesarias para el mismo, tomando en cuenta que los procesos deben de ir de la mano con los cambios tecnológicos para que estos puedan tener éxito.

1.11.8 Evolución del proceso de Reclutamiento

(Ortiz Ceo, Jorge Andrés). Al analizar la evolución que ha tenido el reclutamiento desde la década de los 90, década en la cual se caracterizó por mantener procesos complicados por los medios y la forma de reclutar, este tipo de reclutamiento se consideró como el 1.0.

Al pasar los años en los inicios de la era de la información, se dio el reclutamiento 2.0, la incorporación de medios de comunicación y redes sociales facilitaron el proceso de reclutamiento; ya que las empresas comenzaron a hacer uso de estos medios para comunicar y captar nuevos talentos en las organizaciones.

Reclutamiento 3.0, donde el uso de celulares forma parte de la vida diaria de las personas, por lo tanto, facilita más el proceso de reclutamiento para las organizaciones; ya que es más fácil contactar a las personas, y el uso de portales en línea y redes sociales más profesionales como LinkedIn van de la mano con nuevas herramientas de reclutamiento; las cuales permiten captar más fácilmente la atención de personas externas de la empresa.

El reclutamiento 4.0, se considera como una de las innovaciones más importantes durante la evolución del reclutamiento, debido a que permite a las empresas captar la atención de los mejores talentos utilizando herramientas tecnológicas, este tipo de reclutamiento puede convertirse en el mejor aliado de las empresas si sabe utilizar de la forma correcta, su principal finalidad es mostrar la mejor imagen de la empresa con el fin de ser más atractiva para las personas externas.

En un mundo tan cambiante a nivel tecnológico cada día es más común la automatización de procesos en las empresas; ya que las empresas deben de adaptarse a las nuevas tecnologías para mantener la rentabilidad del negocio un ejemplo clave de estas innovaciones son los softwares de ATS (sistema de gestión de proceso de selección) o de reclutamientos; herramientas que permiten la automatización de todo el proceso de reclutamiento permitiendo brindar un mejor y personalizado seguimiento a cada candidato y facilitan el proceso para los reclutadores

debido a que estos softwares recogen toda la información importante de los candidatos para luego solo filtrar, algo muy novedoso de estos softwares es que abordan todo las fases del proceso e incluyen el proceso de onboarding de los nuevos empleados, proceso de suma importancia para adaptar rápidamente a las personas en sus nuevos puestos de trabajo según GBS Recursos Humanos.

1.11.9 Los softwares de seguimiento (ATS)

(Según la página Recruit) Los softwares ATS son herramientas esenciales en el proceso de Reclutamiento y Selección y ofrecen una variedad de beneficios que mejoran la eficacia y la efectividad de la gestión del proceso de Reclutamiento como:

- ✓ Ahorro de tiempo: La utilización de los softwares ATS reducen significativamente el tiempo dedicado a tareas administrativas como la programación de entrevistas y comunicación con los candidatos.
- ✓ Acceso rápido a la información: Permiten un acceso rápido a datos o información relevantes sobre candidatos para tomar decisiones sobre la selección o revisar casos específicos de personal contratado.
- ✓ Mejora la experiencia de los candidatos: Debido a que los procesos de Reclutamiento a través de un ATS permiten a las personas presentar sus solicitudes de forma digital y en línea, ellos pueden consultar las etapas en las cuales están sus procesos.
- ✓ Facilita la contratación: El tener automatizado el proceso de Reclutamiento brinda una mejor comunicación entre el reclutador y el candidato lo que puede facilitar la contratación del personal.
- ✓ Mejora la calidad de contratación: Los ATS, permiten establecer criterios específicos que se evaluarán de los candidatos, esto facilita a los reclutadores identificar a los candidatos ideales para cada puesto.
- ✓ Seguimiento del proceso: Al utilizar los softwares ATS, la empresa puede dar seguimientos y monitorizar cada etapa del proceso de selección de inicio a fin, generando mayor visibilidad y transparencia.

- ✓ Integración con otras herramientas: Los softwares ATS, pueden integrarse con otras herramientas y plataformas, como redes sociales y sitios de empleos para ampliar su alcance y mejorar la visibilidad de las oportunidades laborales.

1.11.10 Funcionalidad principal de los softwares ATS

Según la página icims la funcionalidad principal de los softwares ATS para reclutamiento y selección se basan en el almacenamiento y clasificación de candidatos totalmente online y permite a los reclutadores cuidar el medio ambiente evitando el desperdicio de papel, además de maximizar el tiempo de los reclutadores, gracias a las múltiples funciones que ofrecen estos softwares como:

- ✓ Comparaciones entre perfiles de candidatos y perfiles de puestos
- ✓ Filtrar currículos a través de palabras claves
- ✓ Funciones para comunicarse con candidatos con el fin de mejorar la experiencia de los candidatos a través de feedback
- ✓ Programación de entrevistas con proceso de seguimiento de candidaturas en la nube.

1.11.11 Tipos de softwares ATS

(Según la página GEEKFLARE,) los softwares de seguimientos o ATS, son de mucha utilidad en el proceso de Reclutamiento y Selección porque permiten gestionar todo el flujo de trabajo de contratación del talento adecuado para cualquier tipo de empresa, quitando un enorme peso a las funciones diarias que las personas destacadas en los departamentos de Recursos Humanos deben de cumplir, sin embargo la elección de un software ATS es una decisión muy difícil que no debe de tomarse a la ligera, por lo tanto ofrece un listado de los mejores softwares ATS para las empresas sin importar el rubro de las mismas los cuales son:

- ✓ Clear Comapany: Es conocido por ofrecer soluciones de software en el ámbito de Recursos Humanos y Gestión del Talento, incluyendo un sistema de seguimiento de candidatos (ATS)
- ✓ SmartRecruiter: Se enfoca en proporcionar una experiencia positiva para los candidatos. Ofrece un portal del candidato intuitivo que permite a los

postulantes seguir el progreso de sus aplicaciones y participar activamente en el proceso de reclutamiento.

- ✓ Manatal: Manatal ofrece un enfoque integral para la gestión del talento, que incluye la captación y seguimiento de candidatos desde el inicio hasta la contratación.
- ✓ Beetween: Beetween ATS se centra en facilitar la gestión completa del proceso de reclutamiento, desde la publicación de ofertas de trabajo hasta la contratación final.
- ✓ Monday.com: La plataforma ofrece funciones de automatización que podrían ser configuradas para simplificar tareas repetitivas en el proceso de reclutamiento, como el envío de recordatorios o la actualización del estado de los candidatos.
- ✓ Teamtailor: Es conocido por ser un proveedor de software de seguimiento de candidatos (ATS) y soluciones de reclutamiento. Facilitando la publicación y difusión de ofertas de trabajo en diversas plataformas y sitios de empleo, ampliando la visibilidad de las oportunidades laborales.
- ✓ Zoho: Proporciona soluciones integrales para la gestión del proceso de reclutamiento, desde la publicación de vacantes hasta la selección y contratación. Incluyendo un portal del candidato donde los postulantes pueden seguir el estado de sus aplicaciones, proporcionar información adicional y mantenerse informados sobre el proceso de reclutamiento.
- ✓ **JazzHR**: Es una plataforma de seguimiento de candidatos (ATS) que se utiliza para facilitar y optimizar el proceso de reclutamiento.
- ✓ Recruit CRM: Es conocido por ser un software de seguimiento de candidatos (ATS) diseñado para ayudar a las empresas a gestionar eficientemente el proceso de reclutamiento
- ✓ Oráculo: Proporciona una amplia gama de soluciones empresariales, incluidas aplicaciones de recursos humanos y gestión del talento, que podrían incluir funcionalidades de reclutamiento y seguimiento de candidatos.
- ✓ Workday: Es conocido por ofrecer soluciones de software empresarial en la nube, con un enfoque particular en recursos humanos y gestión financiera. En

el contexto de seguimiento de candidatos (ATS), Workday ha incorporado funcionalidades de reclutamiento como parte de su suite de gestión del talento.

- ✓ TurboHire: Es conocido por ser un software de seguimiento de candidatos (ATS) y una plataforma de contratación que utiliza tecnologías como inteligencia artificial y automatización para mejorar el proceso de reclutamiento.

1.11.12 Señales que las empresas necesitan un sistema de seguimiento de personal

El proceso de Reclutamiento y Selección es fundamental para el éxito y la rentabilidad de las empresas. Una gestión eficaz de este proceso puede garantizar que la organización cuente con el talento adecuado para cumplir sus objetivos y mantener su competitividad en el mercado laboral, pero en muchas ocasiones pueden surgir señales que indiquen debilidades o áreas de mejora en dicho proceso como las siguientes:

- ✓ Volumen de aplicaciones de personas
- ✓ Se pasa demasiado tiempo buscando y analizando currículos
- ✓ No hay un seguimiento del personal que está aplicando a las ofertas
- ✓ Problemas para cumplir con los tiempos de reclutamiento.

1.11.13 Implementación de softwares ATS en las empresas

Según el blog de Reclutamiento y Selección, Define que los softwares ATS permiten optimizar y agilizar el proceso de Reclutamiento y Selección mediante la automatización de tareas, permitiendo centralizar toda la información en un solo lugar que podrá ser consultado en cualquier momento y lugar teniendo los accesos correspondientes.

El funcionamiento del software es muy sencillo y amigable a través de la siguiente manera:

- 1- Recepción de solicitudes, gracias a los algoritmos avanzados que presentan, el

personal de Reclutamiento puede organizar los currículos de candidatos que han aplicado a las diferentes ofertas vacantes de una forma ordenada.

- 2- Filtrado automático, los softwares ATS permiten filtrar los currículos según los requisitos específicos solicitados.
- 3- Gestión de candidatos, los softwares ATS, permiten ordenar las etapas de cada uno de las personas que han aplicado a las ofertas abiertas de manera automática, las personas de encargadas de Reclutamiento y Selección no tienen que ir actualizando a los candidatos uno por uno.
- 4- Colaboración y Comunicación, cuando las empresas utilizan softwares ATS en el proceso de Reclutamiento y Selección muestran mejoras significativas en la comunicación entre el equipo de reclutamiento y las personas que están aplicando a las ofertas.
- 5- Programaciones de mensajes, los softwares ATS permiten a los encargados del proceso de Reclutamiento y Selección, automatizar mensajes a través de plantillas de correos electrónicos; los cuales solo se modificarán una vez y ya quedará el registro para compartir en procesos futuros.

1.11.14 Zoho Recruit

Según la página Zoho Recruit, Uno de los softwares ATS más conocidos en el proceso de Reclutamiento y Selección, es el software Zoho Recruit, que se utiliza en las diferentes organizaciones; ya que brinda a sus clientes la seguridad de información en las empresas, brindando una estructura simple y efectiva que se puede personalizar con el fin de contratar el personal idóneo lo más rápido posible y cumplir con las métricas de indicadores de reclutamiento y selección, según la página ¿Qué es Zoho Recruit?, establece el 56% de las empresas que utilizan este software podrán comprobar el aumento en el volumen de contrataciones, además de brindar las herramientas de almacenamiento y reanuda la base de datos y permite establecer correos o mensajes personalizados de recordatorios o de las diferentes fases del proceso.

Muchas empresas deciden trabajar con Zoho Recruit por la accesibilidad que mantiene

ya que cuenta con una versión gratuita que puede ser de mucha utilidad para empresas de rubro pequeñas que no cuentan con los fondos necesarios para adquirir versiones pagadas, y de esta manera lograr demostrar a la parte de finanzas los ventajas que se pueden generar gracias a la utilización de este software, y de esta manera demostrar cómo se podrá recuperar la inversión.

Zoho Recruit es un software digital que funciona como un sistema de seguimiento de candidatos, creado basado para gestionar todos los procesos de Reclutamiento y Selección que tenga una empresa de una manera eficiente, ayudando al personal de Talento Humano facilitando la obtención de datos de candidatos potenciales y lograr brindar un seguimiento a los empleados dentro de la empresa, sin necesidad de contratar agencias que tienen costos adicionales (Seminario en línea Zoho Recruit).

Existe un paradigma que las empresas de rubro pequeño no necesitan contratar softwares ATS en sus procesos, pero según el blog encuentre el mejor sistema de seguimiento de candidatos para pequeñas empresas, establece la importancia de porque las empresas de pequeño rubro deben contar con sistemas de seguimientos de personal en el proceso de Reclutamiento y Selección porque este proceso se puede considerar como un reto; ya que por lo general estas empresas no cuentan con los recursos y herramientas necesarias para finalizar con éxito el proceso de Reclutamiento y Selección, además de luchar constantemente con las empresas que pueden ser competencias para la organización, tomando en cuenta que las empresas pequeñas no cuenta con un equipo especializado de Talento Humano que permita gestionar y administrar el ciclo completo de contratación.

Capítulo II Implementación de la innovación

2.1 Objetivo General

Mejorar la eficacia y efectividad del proceso de Reclutamiento y Selección de la cooperativa Copapel de RL, a través de la implementación del software Zoho Recruit como plataforma de automatización de tareas claves, dotando a la cooperativa de herramientas tecnológicas que permitan agilizar y optimizar la gestión talento, con el fin de satisfacer las necesidades de contratación de personal actual.

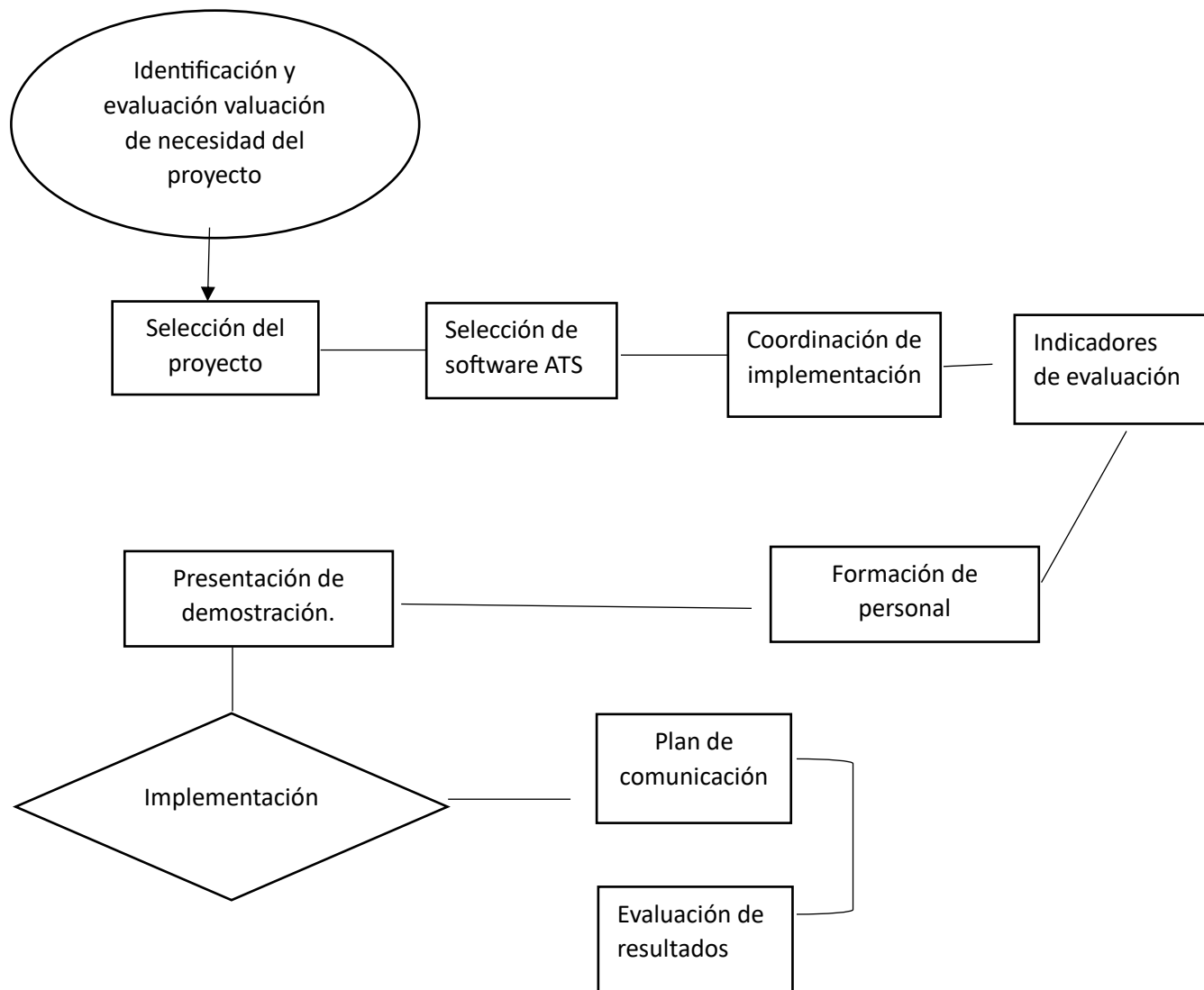
2.2 Objetivo Especifico

- ✓ Implementar el software Zoho Recruit para automatizar tareas manuales del proceso de Reclutamiento y Selección.
- ✓ Centralizar la información para almacenar y gestionar toda la información relacionada con candidatos, facilitando el acceso a esa información cuando sea necesario.
- ✓ Agilizar el proceso de Reclutamiento a través de las funciones de búsqueda y filtración de currículos que permite el software Zoho Recruit.
- ✓ Disminuir el tiempo de contratación, gracias a las automatizaciones de tareas diarias que permite el software Zoho Recruit en el proceso de Selección.
- ✓ Aumentar la eficiencia del proceso de Reclutamiento y Selección, aprovechando al máximo los recursos disponibles, asegurando el éxito del proceso de Selección.

2.2 Diseño de la innovación

En el presente apartado se establecerá como se procedió con la implementación del proyecto de innovación, es decir cómo se llevó cada etapa del mismo para lograr el resultado de la innovación.

Flujo grama de ejecución e implementación del proyecto de innovación



Elaboración propia

Como se observa en el siguiente flujo grama el proyecto nació como una idea innovadora: la cual se presentó a la junta directiva de la cooperativa luego de identificar y evaluar las necesidades de la empresa Alas Doradas, en buscar la implementación del servicio de personal Mercaderistas para aumentar las ventas de sus principales marcas, al conocer esta necesidad la junta directiva de la cooperativa Copapel de RL, propone la idea de brindar el servicio tercerizado a la empresa con el fin de incrementar las ventas y el reconocimiento de la marca Encanto y Carmesí.

2.2.1 Selección del proyecto

Luego de evaluar las diversas dificultades presentadas en el proceso de Reclutamiento y selección se propone la implementación de un software ATS, tomando en cuenta el impacto que el proyecto de tercerización tiene actualmente en los ingresos de la cooperativa, se realiza la siguiente propuesta de proyecto de innovación.

Propuesta: Implementación de un software ATS en el proceso de Reclutamiento y Selección.

Evaluando las posibilidades de la cooperativa se propone implementar un software ATS, con una versión gratuita. Estas versiones benefician mucho a las pequeñas empresas con presupuestos limitados al proporcionar acceso a las herramientas básicas para el proceso de Reclutamiento y Selección sin incurrir en costos en los procesos, como es el caso de la Cooperativa Copapel de RL, la cual tiene una enorme necesidad de implementar un software ATS, con el fin de automatizar y centralizar el proceso de Reclutamiento y Selección.

Por lo cual luego de analizar y conocer sobre estos softwares ATS con licencias gratuitas y opciones de prueba se decidió buscar un software ATS con licencia gratuita o periodos de pruebas significativos. tomando en cuenta los siguientes factores y necesidades de la cooperativa:

- ✓ Costo: La elección de un software gratuito no requiere inversión en el uso básico de su plataforma.
- ✓ Funcionalidad: Los softwares ATS con versión gratuita o periodos de pruebas significativos, tienden tener una implementación más rápida, solo se necesita registrar la empresa y contar con los usuarios.
- ✓ Escalabilidad: Los softwares ATS, con versiones gratuitas permiten a las empresas iniciar con versiones para conocer el funcionamiento del software, cuando las empresas lo consideren convenientes pueden obtener la versión completa del software.

- ✓ Evaluación de la plataforma: Para empresas pequeñas como en el caso de la cooperativa Copapel de RL, es riesgoso invertir en plataformas en las cuales no tienen ningún tipo de seguridad que funcionará como espera el negocio, por lo tanto, estas versiones son muy importantes para determinar si satisface y se integra con las necesidades actuales.

2.2.2 Selección de software ATS

La selección de un software ATS, en una empresa es crucial; ya que este impactará directamente en la eficiencia y éxito del proceso, por lo tanto, para realizar la selección del software que se implementará en la cooperativa Copapel de RL, se rigió de la siguiente forma.

Para la selección del software ATS a implementar en el proyecto de tercerización de personal en la cooperativa Copapel de RL, se trabajó con los siguientes criterios de evaluación; los cuales fueron identificados como las principales necesidades del proceso en la cooperativa en la entrevista realizada a la encargada de talento humano, con el fin de seleccionar el software ATS que se apegará más a las necesidades de la misma.

Tabla 9 - Criterios de evaluación para selección de software ATS, en el proceso de Reclutamiento y Selección.

Criterio de evaluación
Características de personalización
Facilidad de uso
Automatización eficiente
Costo
Control de documentación relevante
Gestión y programación de entrevistas
Integraciones con otras herramientas

Adecuado para pequeñas y medianas empresas
Funcionalidades móviles
Publicación empleos
Limitaciones y restricciones

Tabla 10- Rúbrica para método de selección de software ATS

CRITERIOS	PUNTUACIÓN
CUMPLE	3
CUMPLE PARCIALMENTE	2
NO CUMPLE	1

Luego de establecer los criterios de evaluación y la rúbrica correspondiente se inició con el proceso de evaluación, en el cual se evaluaron tres softwares diferentes que se apegan al principal objetivo de selección del software; el cual se estaba buscando que tuviera una versión gratuita o un periodo de prueba extenso; ya que la encargada de Talento Humano necesita demostrar la factibilidad y rentabilidad del software para solicitar la compra de las licencias correspondientes.

Tabla 11- Softwares Seleccionados para la evaluación

Zoho Recruit	Ofrece una versión gratuita con funcionalidades básicas para ayudar a pequeñas empresas con la gestión de sus procesos de Reclutamiento y Selección, una de las grandes ventajas es que las funciones básicas no se encuentran limitadas en esta versión, por lo tanto, puede solventar las dificultades y desafíos actuales de la cooperativa sin ningún problema.
Smart Recruit	Ofrece una versión de prueba que consta de tres meses para que las empresas puedan evaluar su funcionamiento y

	rentabilidad, antes de comprar la licencia, con el impase que esta versión cuenta con restricciones desde las funciones básicas.
Workable	Ofrece una versión de prueba al igual que Smart Recruit con la diferencia que esta versión expira de 15 días a un mes y cuenta con restricciones en sus funciones básicas en la versión de prueba,

Luego de conocer las principales especificaciones de los softwares que fueron seleccionado para la propuesta de implementación del software ATS, en el proceso de Reclutamiento y Selección, se procedió a realizar las evaluaciones correspondientes con el objetivo de identificar y seleccionar el software que más se apegue a las necesidades de la cooperativa; análisis que se realizó de la siguiente manera.

Tabla 12- Tabla de comparación de softwares seleccionados.

Criterio de evaluación	Zoho Recruit	Smart Recruit	Workable	Observaciones
Características de personalización.	3	3	3	Los tres softwares ATS, brindan características de personalización en los diferentes módulos
Facilidad de uso.	3	3	3	Los tres softwares ATS, son adaptables y cuentan con facilidad de uso para todos sus usuarios
Automatización eficiente.	2	1	1	El software Zoho Recruit presenta restricciones solo en funciones avanzadas, en el caso de SmartRecruiter y Workable presenta restricciones incluso en sus funciones básicas.
Costo	3	2	1	El software Zoho Recruit cuenta con una versión gratuita sin fechas de finalización, y cuenta con planes accesibles para las empresas, SmartRecruiter cuenta un periodo de prueba de tres meses, y workable tiene de 15 días a un mes de prueba gratis.

Control de documentación relevante	2	2	2	Existen restricciones en los tres softwares en los módulos básicos.
Gestión y programación de entrevistas	3	1	1	El módulo correspondiente a envío de correos y coordinación de entrevistas se puede utilizar en su totalidad en el software Zoho Recruit, en el caso de los otros dos softwares cuentan con restricciones en el uso de estos módulos.
Integraciones con otras herramientas	3	3	3	Los tres softwares permiten integrar el proceso de Reclutamiento con otros sistemas y redes sociales.
Adecuado para pequeñas y medianas empresas	3	3	3	Los tres softwares se pueden adaptar a variedades de tamaño de empresas, y presentan herramientas que pueden adaptarse a las necesidades específicas de cada empresa.
Funcionalidades móviles	3	3	3	Los tres softwares permiten utilizar la plataforma desde sus celulares
Publicación empleos	3	3	3	Los tres softwares permiten realizar publicaciones en diversos sitios y redes sociales

Limitaciones y restricciones	3	2	1	Zoho Recruit presenta limitaciones en funciones avanzadas, en el caso del software Smart Recruit y Workable presentan restricciones desde sus funciones básicas
Puntuación	31	26	24	

Los resultados obtenidos se presentan de la siguiente manera:

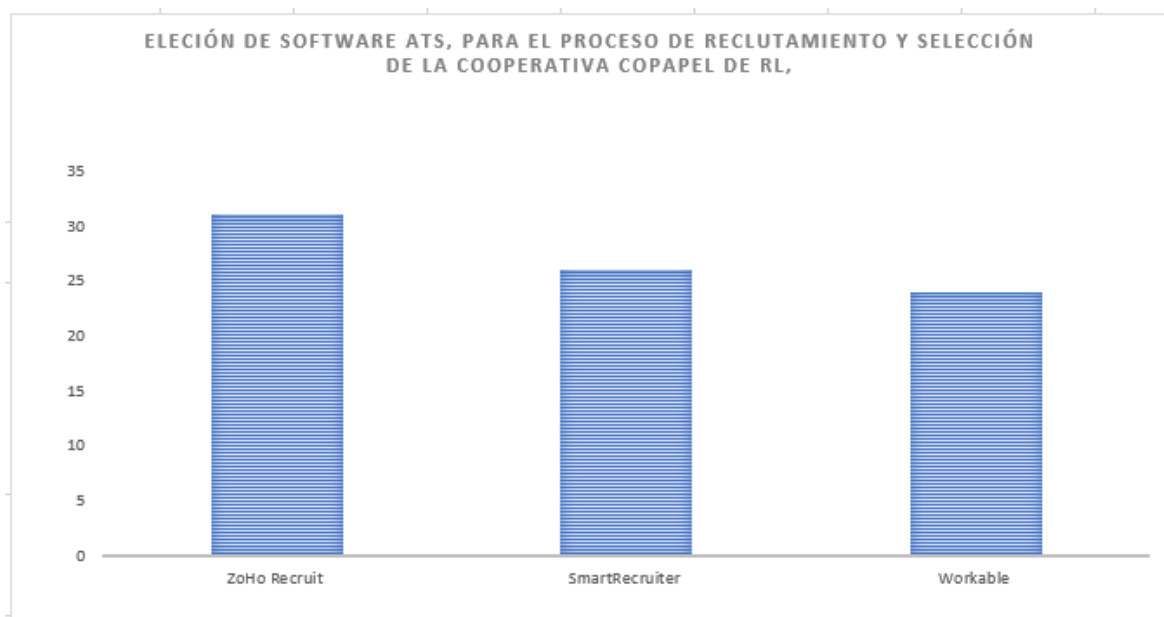


Imagen 8- Resultados de evaluación de softwares ATS

Se detalló que el software que más se apega a las necesidades actuales de la cooperativa es Zoho Recruit; ya que este permite a la cooperativa utilizar una opción gratuita más completa que los otros softwares, tomando en cuenta que Zoho Recruit únicamente presenta restricciones en sus opciones avanzadas como ciertas integraciones con otras aplicaciones, gestión de candidatos impulsadas a través de inteligencia artificial y el acceso a soporte prioritario y atención al cliente; los cuales no están disponibles en la versión gratuita. Por el momento estas limitaciones no afectan el proceso de Reclutamiento que se pretende establecer con la implementación del software porque los requerimientos actuales son simples y directos que se resumen en un solo puesto de trabajo; los cuales pueden ser abordados sin requerir funciones avanzadas, permitiendo a la cooperativa probar y demostrar la funcionalidad del software para solicitar la versión completa y luego ir escalando gradualmente según los resultados obtenidos después de la implementación.

2.2.3. Responsable de la implementación del proyecto de innovación

Luego de tener claro cuál será el software que se estará implementando en la Cooperativa Copapel de RL, se procedió a establecer los responsables de la implementación del software Zoho Recruit en el proceso de Reclutamiento y selección. Análisis que quedo de la siguiente manera:

Tabla 13- Responsables de la implementación del software Zoho Recruit en el proceso de Reclutamiento y selección.

Responsable	Responsabilidades
Dinora Aquino	Elaboración de diagnóstico de la empresa.
	Identificó de fallas en el proceso de Reclutamiento y Selección.
	Revisión y presentación bibliográfica del uso y beneficios de los ATS.
	Buscar la mejor opción de ATS para la cooperativa.
	Implementación de Software ATS.
Rosario Muñoz	Brindar información necesaria para la elaboración de informes para el proyecto.
	Apoyar en responder entrevistas.
	Apoyo en aplicación de encuestas a empleados.
	Revisión y primera aprobación de implementación de Zoho Recruit.

2.2.4 Principales objetivos a corto plazo de la implementación de la implementación del software Zoho Recruit.

Luego de analizar todas las necesidades que afronta el proceso de Reclutamiento y Selección y revisar los aspectos por los cuales se seleccionó el software Zoho Recruit para ser implementado en el proceso de Reclutamiento y Selección, se definieron los principales objetivos de implementación los cuales son los siguientes: (página de Zoho).

- 1- Centralización de información: Permite almacenar toda la información relevante de procesos y candidatos en solo lugar en la web, información que puede ser consultada en cualquier momento siempre y cuando tenga los accesos que son contar con una conexión y un aparato móvil.
- 2- Automatización de procesos: Zoho Recruit permite a sus clientes automatizar tareas administrativas que pueden generar pérdida de tiempo para el personal de reclutamiento como: Coordinación de entrevistas, seguimientos de procesos, y recordatorios de o mensajes personalizados a los candidatos.
- 3- Mejora la experiencia de los candidatos: Zoho Recruit proporciona una experiencia positiva a los candidatos simplificando los procesos de aplicaciones, manteniendo una comunicación activa entre reclutadores y aspirantes a las plazas.

El tener claro los principales objetivos de la implementación del software ATS, Zoho Recruit, se estableció la presentación con la junta directiva de la cooperativa, coordina y ejecutada por la encargada de Talento Humano para brindar toda la información relevante del software y la explicación de los criterios que se tomaron en cuenta para la selección, en este punto no se tomó en cuenta a la estudiante de la maestría, por lo cual no se cuenta con el respaldo correspondiente.

2.2.6 Requerimientos para implementación de Zoho Recruit en el proceso de Reclutamiento y Selección

Por lo tanto, en el proceso de implementación del software Zoho Recruit se establecieron los diferentes requerimientos, entidades relaciones y responsables de velar por el éxito de la implementación de Zoho Recruit de la siguiente manera:

Tabla 14 - Requerimientos para la implementación del software

Requerimientos para implementar el software Zoho Recruit	Entidades relacionadas en el proyecto	Responsables del proceso
• Conexión continua de internet • Contar con sistema Windows • Crear un usuario y página Web de la empresa.	• Encargada de Talento Humano. • Junta Directiva de Copapel de RL, • Empleados • Estudiante de Maestría.	• Maestrante. • Encargada de Talento Humano. • Empleados

Zoho Recruit es un software que trabaja en la nube, por lo cual no es necesario descargar el software en la computadora, solo se necesita una conexión estable a internet y registrar un usuario y página Web de la cooperativa, sin embargo, la aplicación está disponible para ser descargada en sistemas Android y iPhone, para un acceso más rápido a la plataforma.

Coordinación de implementación

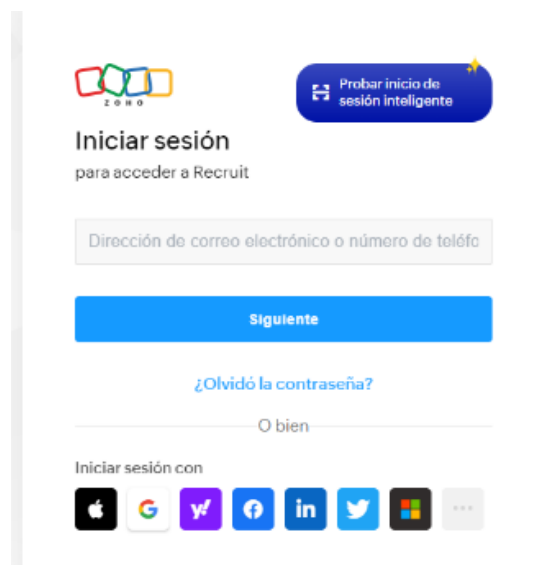
Al tener seleccionado el software ATS que se estará utilizando en el proceso de Reclutamiento y Selección para la cooperativa Copapel de RL, se inició con el proceso de implementación; el cual se estableció de la siguiente manera:

2.3 Creación de usuario

Se crearon las credenciales de la cooperativa en el software Zoho Recruit bajo los siguientes pasos:

Creación de credenciales

Se accedió a la página de Zoho Recruit, buscando la opción registro o inicio de sesión



Inicio de sesión sin contraseña
 Prescinda de las contraseñas inseguras y acceda a Zoho con un solo toque de la pantalla. Descargue e instale OneAuth.

[Más información](#)

Imagen 9- Inicio de sesión en cuenta Zoho Recruit

2.3.1 Selección de plan del software Zoho Recruit

En este caso se sabe que se trabajará con la versión gratuita del software; ya que se necesita comprobar la factibilidad y rentabilidad que el software tendrá en el proceso de Reclutamiento y Selección de la cooperativa, y de esta manera lograr presupuestar la versión completa del software Zoho Recruit.

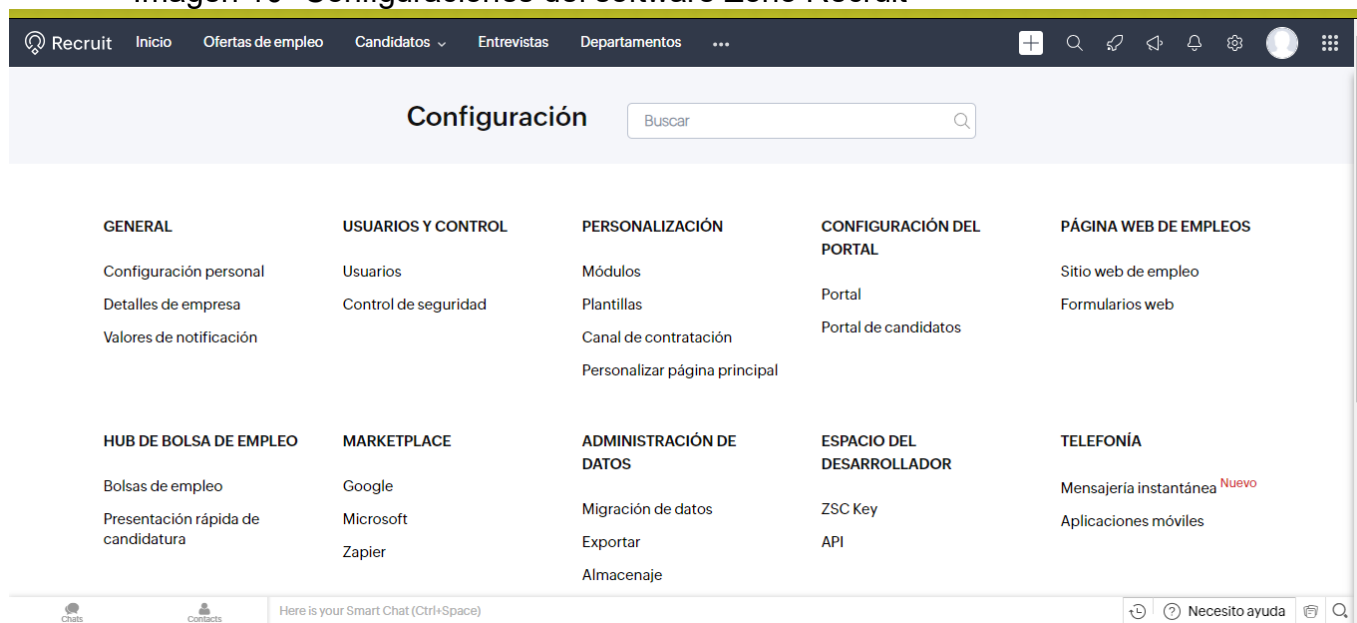
2.3.2. Configuraciones de usuarios

Al registrar la cuenta de la cooperativa, podrá ingresar a la plataforma y configurar la cuenta, donde se tendrá que registrar toda la información requerida y detallada de la cooperativa.

2.3.3. Configuraciones de plataforma

Luego de tener el registro del usuario, se procedió a revisar las diferentes configuraciones que se podían realizar en el software Zoho Recruit, para identificar cuales configuraciones eran las más esenciales para el inicio de operación de Reclutamiento y Selección para los puestos de Mercaderistas.

Imagen 10- Configuraciones del software Zoho Recruit



2.3.4. Explotación y uso

Se procedió a explorar y realizar las primeras pruebas en el software Zoho Recruit, en los módulos correspondientes, se inició la prueba creando las primeras ofertas de empleo para el puesto de Mercaderistas, de la siguiente manera:

La encargada de crear los usuarios debe de completar, al completar la información de la empresa, inmediatamente la cooperativa logró iniciar a crear ofertas de empleos vacantes en la cooperativa.



Imagen

11- Creación de oferta de empleo en software Zoho Recruit

Al momento en el que se le da click al botón de crear oferta de empleo, inmediatamente se desplazará la siguiente ventana, en la cual la encargada de crear la oferta el software tendrá que completar para crear la oferta y poder publicarla.

Imagen 12- Portal para crear ofertas en Zoho Recruit

Requisitos ⓘ

B I U Arial 10 (1.2) Normal

- Conocimientos básicos en ventas
- Manejo de reportes e inventarios
- Enfocarse en brindar una buena atención al cliente
- Promover las marcas de la empresa
- Distribuir marcas

Información de la descripción [Mostrar valores](#) [Vista previa](#)

32,000 caracteres.

Descripción del empleo ⓘ

B I U Verdana 10 (1.2) Normal

Se busca personal Mercaderista para trabajar en los centros de distribución ubicados en Sonsonate que ayuden a promover las características, beneficios y precios de los productos de papel higiénico de la marca Encanto y Carmesí, marcas principales de la empresa Alas Doradas

En el momento que se complete toda la información solicitada, se podrá visualizar el siguiente resumen de la oferta, en el cual se podrá revisar que toda la información

Información de la dirección ☐ Trabajo remoto ⓘ

Ciudad Sonsonate

Estado/provincia Sonsonate

País El Salvador

Código postal 503

Información de la descripción [Mostrar valores](#) [Vista previa](#)

32,000 caracteres.

Descripción del empleo ⓘ

B I U Verdana 10 (1.2) Normal

Se busca personal Mercaderista para trabajar en los centros de distribución ubicados en Sonsonate que ayuden a promover las características, beneficios y precios de los productos de papel higiénico de la marca Encanto y Carmesí, marcas principales de la empresa Alas Doradas

relacionada a la oferta, y se podrá modificar siempre que se necesite, porque esa es una de las grandes ventajas del sistema Zoho Recruit que este permite realizar diferentes modificaciones de la información de las ofertas publicadas en cualquier momento.

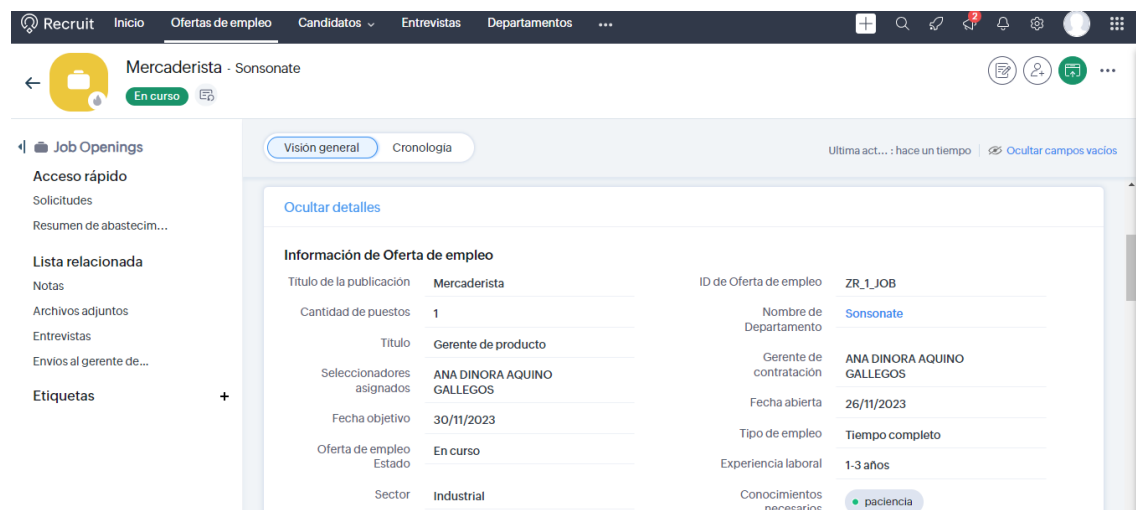


Imagen 13- Resumen de oferta de empleo en software Zoho Recruit

Cuando ya está creada la oferta de empleo se podrá visualizar de la siguiente manera, este será el panel de control del software, en el cual se podrán visualizar todas las ofertas creadas por la cooperativa estén activas o inactivas, y se podrán revisar todos los candidatos con sus respectivas observaciones durante el proceso.

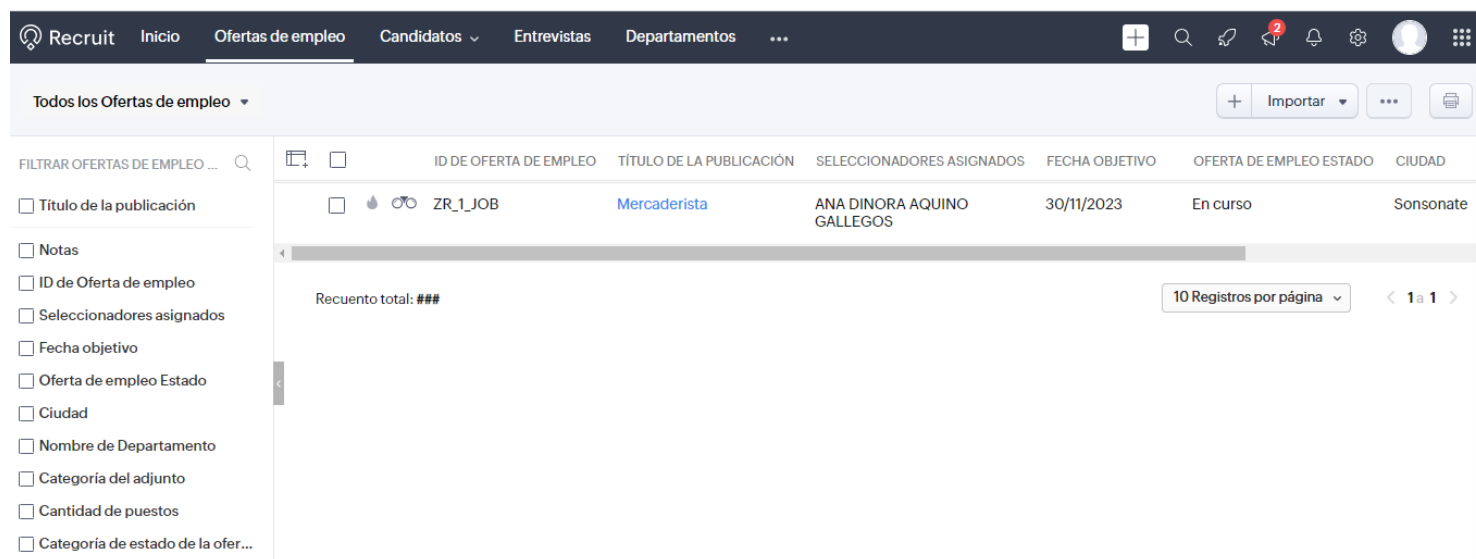


Imagen 14- Oferta de empleo creada en software Zoho Recruit

Al tener las publicaciones ya se puede iniciar el proceso de recepción de currículos y revisar los perfiles que han aplicado a la oferta, al tener seleccionado los perfiles que se desea entrevistar se inicia el proceso de coordinación de entrevistas; las cuales pueden ser presenciales o virtuales donde en el mismo software se pueden dejar observaciones o comentarios de cada candidato.

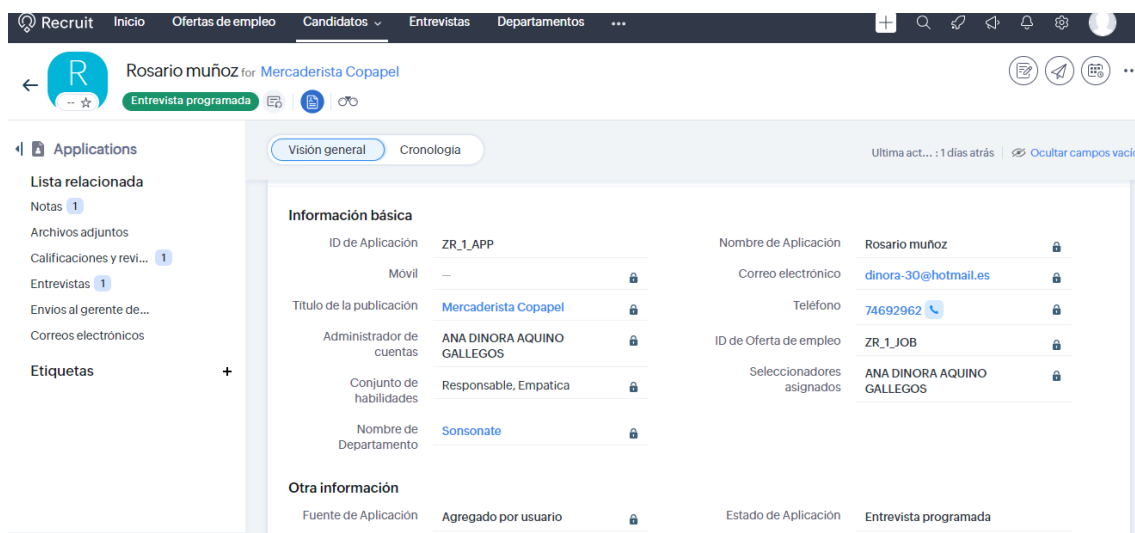


Imagen 15- Resumen de oferta de empleo creado en el software Zoho Recruit

Luego de evaluar a los candidatos que han aplicado a las diferentes ofertas de empleos abiertas, la encargada de Talento Humano, puede evaluar los perfiles de las personas e iniciar con el proceso de programación de entrevistas; el cual gracias a las automatizaciones que permite el módulo de entrevistas, la encargada de Talento Humano puede agilizar el proceso, ya que tiene la opción de realizar las entrevistas de forma digital.

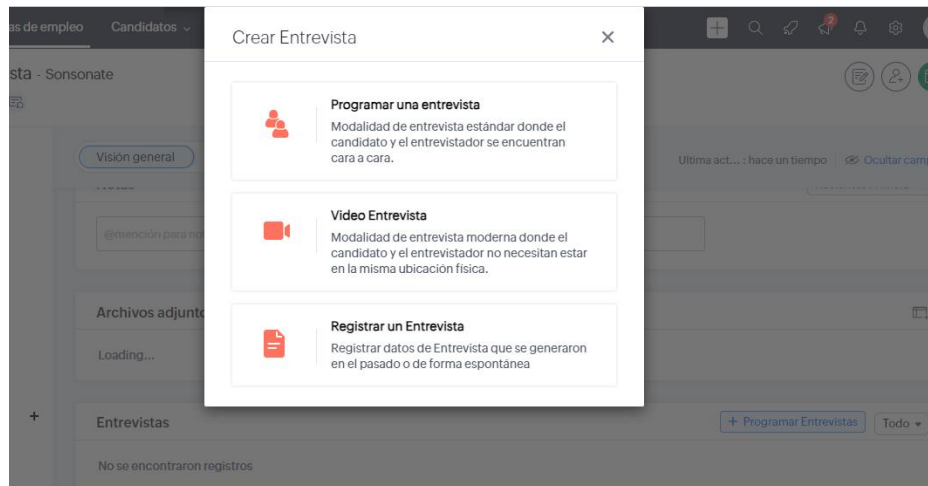


Imagen 16- Programación de entrevistas en software Zoho Recruit.

Luego de las entrevistas, el reclutador podrá dar diferentes seguimientos a través de mensajes personalizados a los candidatos de indicaciones para el proceso, fechas importantes, cierre de procesos, estos seguimientos permiten al reclutador un mayor acercamiento con el candidato a través de los mensajes y correos automáticos que se pueden generar a través de la plataforma, luego se procederá con la tomar la decisión final y se seleccionara al personal idóneo para el puesto de Mercaderistas.

2.3.5. Creación de candidato en el software Zoho Recruit

Al colocarse en el signo + se desplegará un menú que brinda la opción de candidato, al seleccionar el candidato se abre la pantalla para asociar o crear un candidato para las aplicaciones vacantes donde se debe rellenar los campos con datos del candidato

Recruit Inicio Ofertas de empleo Candidatos Entrevistas Departamentos ...

Bienvenido ANA DINORA AQUINO GALLEGOS

Canal de contratación

La Vista de proceso de contratación no está disponible en la edición que está utilizando del producto.

Tiempo hasta cubrir el puesto

Oferta de empleo Departamento Todos los usuarios Cualquier hora

Tiempo hasta realizar contratación

Candidato Departamento Todos los usuarios Cualquier hora

Crear Candidato [Editar diseño de la página](#) Cancelar Guardar y asociar Guardar

Información básica

Correo electrónico

Teléfono

Sitio web

Correo electrónico secundario

Nombre Ning...

Apellidos

Móvil

Fax

Información de la dirección

Calle

Ciudad

País

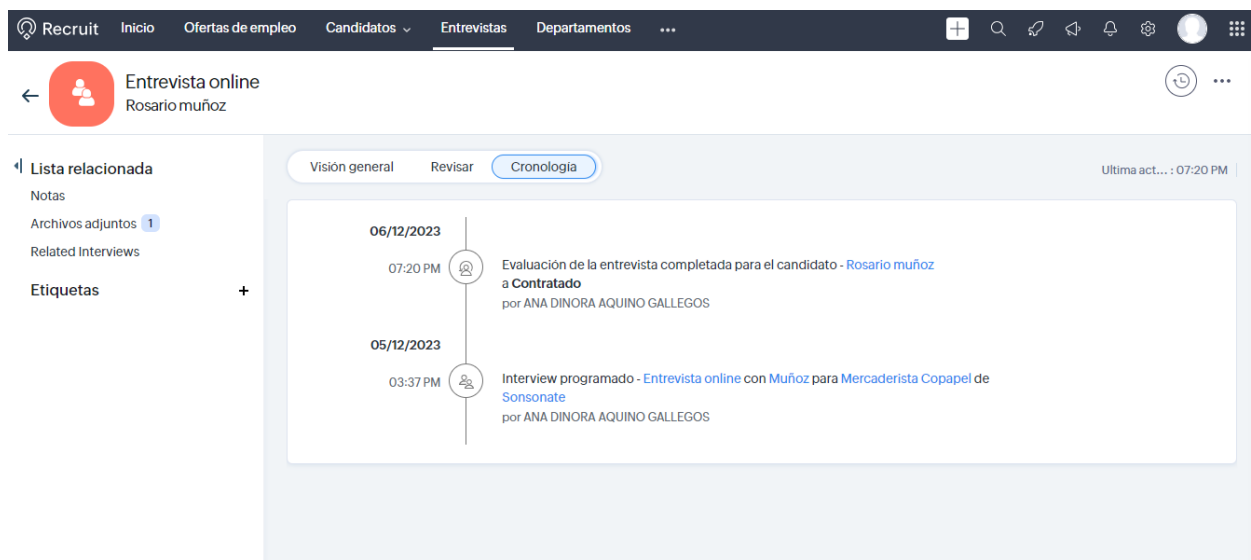
Código postal

Estado/provincia

Imagen 17- Creación de candidatos en el software Zoho Recruit

Una de las ventajas del software Zoho Recruit es que permite llevar la cronología de los candidatos desde el inicio hasta el fin del proceso.

Imagen 18- Cronología de entrevistas en el software Zoho Recruit.



Además de llevar los controles de cuantas ofertas se tiene vacantes y cuantas personas se han contratado, esto ayudará a la encargada de Talento Humano a tener visión y solventar uno de las dificultades detalladas en los capítulos anteriores; la cual es que no se lleva registro de procesos de reclutamientos anteriores y no tiene como saber quiénes han aplicado o no a las ofertas de empleo.

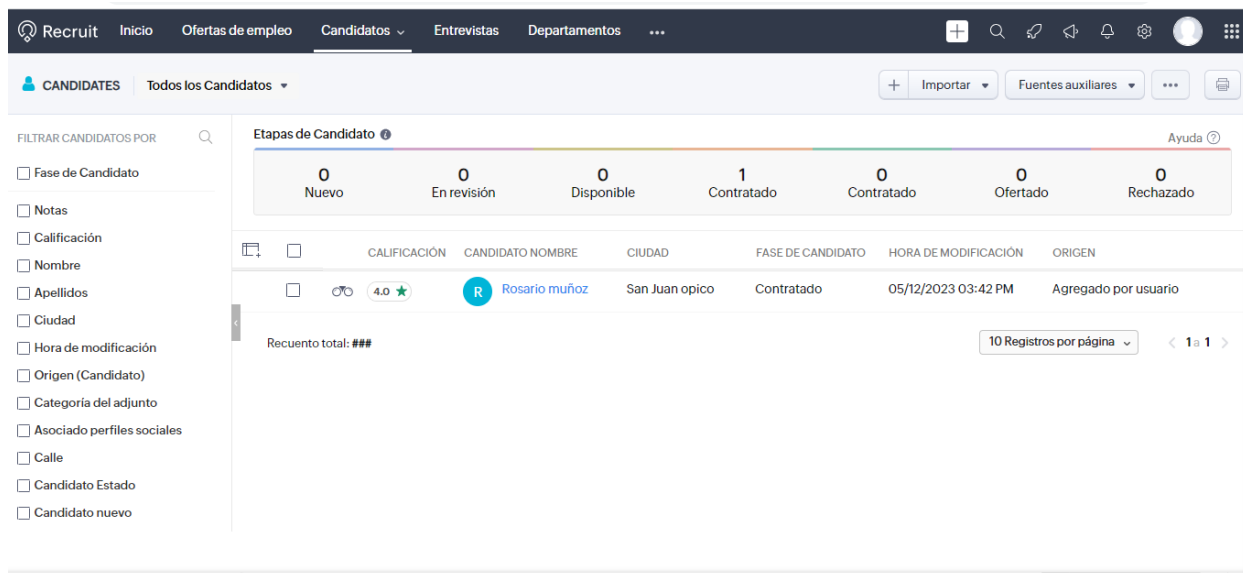


Imagen 19- Control de seguimientos de candidatos en Zoho Recruit

Como se observa en la imagen el software ordena todos los procesos en las diferentes etapas, brindando una mejor visibilidad de todos los procesos vacantes ya sean activos o inactivos de la cooperativa.

Uno de los factores más importantes en este punto es que gracias a la tecnología de Zoho Recruit, los reclutadores pueden tener visibilidad de todas las ofertas que han publicado a través del software, estén activas o inactivas, y podrán revisar cada persona que aplico al proceso y podrán tener acceso a todos los comentarios y observaciones, esto facilitará el trabajo de la encargada de Talento Humano porque actualmente no se cuenta con un registro de los diferentes procesos, y permitirá solventar una de las dificultades expuestas que es la duplicación de los mismos currículos por diferentes razones.

En conclusión, la implementación del software Zoho Recruit en el proceso de Reclutamiento y Selección apoyará a solventar una gran parte de las dificultades expuestas en el capítulo I, que constan de limitaciones tecnológicas, permitirá canalizar la información sobre los procesos en la nube por lo tanto se presentará resultados más ordenados; ya que se podrá tener visibilidad de todas las personas que aplican, evitando la revisión de currículos duplicados.

2.4 Indicadores de Evaluación del software Zoho Recruit

Luego de realizar la implementación del software, y todas las pruebas correspondientes, las cuales se realizaron dos pruebas de un usuario creado por la Alumna de la Maestría con el fin de verificar la facilidad y factibilidad del uso de la herramienta, se procedió a establecer el mecanismo de medición que se estaría realizando del software; el cual quedo de la siguiente manera:

Luego de establecer los objetivos se realizó un análisis de cómo se les daría cumplimiento a los objetivos establecidos con las funciones de Zoho Recruit.

Tabla 15- Necesidades anteriores y soluciones actuales del proceso de Reclutamiento y Selección

Necesidad en el proceso de Reclutamiento y Selección de la cooperativa	Como se cubriría con el software Zoho Recruit.
1- Proceso manual e impírico de inicio a fin. 2- Mejor manejo de información de candidatos y procesos. 3- Gestión de entrevista de una manera más eficaz. 4- Limitaciones tecnológicas. 5- Contratación de personal no idóneo para el puesto de Reclutamiento y Selección.	1- El software Zoho Recruit permite automatizar tareas administrativas. 2- Zoho Recruit permite revisar y guardar información no solo de los candidatos, sino, también permite guardar información necesaria de cada entrevista. 3- Zoho Recruit Brinda diferentes opciones desde sus modelos para coordinar entrevistas presenciales o virtuales con los candidatos. 4- La implementación de Zoho Recruit en el proceso de Reclutamiento y Selección aborda las Limitaciones tecnológicas en los procesos a través de la automatización de actividades manuales, agilizandolas y evitando errores humanos. 5- Zoho Recruit facilita el seguimiento y la gestion de candidatos, brindando a los entrevistadores información necesaria a tomar en cuenta de los candidatos

En la siguiente tabla se muestran los indicadores de medición que se estarán utilizando de la eficacia del software Zoho Recruit en el proceso de Reclutamiento y Selección con el periodo establecido para las evaluaciones, los resultados de estos indicadores se establecerán bajo la premisa de un mínimo y máximo de errores permitidos; los cual están establecidos en la tabla, y se evaluará según el tipo de periodo, estos indicadores serán revisados y aprobados por la máxima autoridad de la cooperativa, Director de la Junta Directiva, junto a la encargada de Talento Humano

Tabla 16- Indicadores de medición de eficacia del software Zoho Recruit

INDICADORES DE MEDICIÓN DE EFICACIA DE SOFTWARE ZOHO RECRUIT EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN						
Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Minim	Máxim	Tipo Periodo	Observación
Financiera	Reducción de errores y reprocesos.	Número de errores en programación de entrevistas, errores relacionados en la comunicación de candidatos, número de errores en publicaciones de vacantes.	1.00	1.00	Mensual	Después de la implementación del software Zoho Recruit, durante los primeros tres meses, se permitirá un error por mes en el proceso de Reclutamiento, luego del periodo de prueba deberá ser 0 error
	Eficacia en el tiempo de contratación	Se medirá el tiempo promedio que se tardan en contratar a las personas.	1	1	Mensual	Las contrataciones deben de cumplirse según lo pactado en el contrato de servicio, con la implementación del software se espera mejorar la eficacia de estas, por lo cual no se permitirán retrasos en las contrataciones, sin embargo por estar en un periodo de prueba, se permitirá tener retrasos en una contratación por mes.
Cliente	Ofrecer una experiencia positiva en los procesos de reclutamiento	Encuestas realizadas al personal contratado a través del software Zoho Recruit	1	1	Bimensual	Con la implementación del software, se espera mejorar en el periodo de prueba un 70% la calidad de atención a los candidatos, luego de terminar el periodo de prueba y obtener la versión completa, este indicador debe de ser 0, lo que significa que no tendremos quejas de la atención durante el proceso de Reclutamiento y Selección
Procesos Internos	Número de ofertas enviadas vs número de ofertas aceptadas	Se evaluará el número de ofertas enviadas y el número de ofertas aceptadas, con el objetivo de evaluar la efectividad de las contrataciones.	1	1	Bimensual	Con el objetivo de medir la eficacia de la contratación, se iniciará a medir el número de ofertas enviadas vs el número de ofertas aceptadas en el mes, inicialmente se espera que los candidatos no rechacen ninguna oferta de empleo en el mes, ya que para eso se dará toda la información necesaria durante el proceso, por ser periodo de prueba se permitirá tener un rechazo de oferta en el mes.
	Mejor acceso a información relevante en los procesos.	Tiempo promedio que se tarda la encargada de Talento Humano en compartir información de los candidatos al cliente.	0	0	Mensual	La idea de implementar el software Zoho Recruit tiene como uno de sus principales objetivos centralizar la información relevante de la información de todos los procesos, por lo tanto, cada vez que se solicite información se deberá de entregar de inmediato es por esta razón que queda con un indicador de 0, ya que a pesar de estar en un periodo de prueba debe de cumplirse el objetivo de brindar la información en el momento
Aprendizaje y Crecimiento	Proporcionar recursos de formación continua, documentos, videos con libertad de acceso para ser utilizado cuando sea necesario.	Una vez al mes la encargada de Talento Humano se dedicará a documentar información relevante sobre el uso del software	1	1	Mensual	La encargada de Talento Humano durante la prueba del software Zoho Recruit podrá dedicarse una vez al mes a gestionar videos e información relevante del uso de la plataforma, y podrá ponerse en contacto con la empresa Zoho para iniciar el proceso de compra de licencia de la plataforma

Elaboración en conjunto con la encargada de Talento Humano de la cooperativa Copapel de RL,

2.5 Formación de personal

Se estableció el siguiente proceso de capacitación para la utilización de Zoho Recruit versión gratuita, tomando en cuenta la importancia de este paso en el éxito de la implementación para aprovechar al máximo las funcionalidades que brinda el software.

Durante el mes correspondiente de noviembre se inició el periodo de familiarización del software en el cual se revisaron los siguientes puntos:

- Búsqueda de investigación bibliográfica del software Zoho Recruit.
- Acceso y creación de cuenta de prueba.
- Primeras pruebas del software.
- Navegación en el panel de configuraciones.
- Verificación de como consolidar dudas en el software Zoho Recruit.
- Publicaciones de ofertas.
- Creación de usuarios en el software.
- Navegación en el panel de coordinación de entrevistas.

Estos fueron los temas esenciales de la formación de la encargada de Talento Humano; ya que por el momento solo utilizará esas funciones determinadas en su proceso, para las funciones avanzadas del software, se espera recibir la capacitación directamente del personal de Zoho al contratar el plan completo del mismo.

2.6 Presentación del software Zoho Recruit

Se programó una presentación del software Zoho Recruit con la encargada de Talento Humano, coordinada por la estudiante Dinora Aquino, en la cual se realizó la primera demostración de cómo se publicarían las ofertas y como se verían las personas que aplican a las ofertas, esta demostración se incluyeron los siguientes puntos, en este proceso no se tomó en cuenta a la alumna de la maestría por lo cual no se cuenta con registro de la reunión.

- ✓ Las necesidades actuales de la cooperativa en el proceso de Reclutamiento y Selección.
- ✓ Qué son los softwares de seguimientos ATS.
- ✓ Definición de Zoho Recruit.
- ✓ Beneficios de Zoho Recruit
- ✓ Demostración de su uso a la encargada de Talento Humano.

2.7 Canales de comunicación

Se establecieron cuáles serían los canales de comunicación que se estarían utilizando para promocionar el software ATS con los empleados los cuales fueron los siguientes:

- Grupos de WhatsApp
- Correos Institucionales
- Redes sociales
- Carteleras Informativas

Este paso estaría dirigido y ejecutado por la encargada de Talento Humano, Licenciada Muñoz, desde las publicaciones hasta solventar cualquier duda que pueda existir.

Como último punto se estableció el proceso para evaluación de resultados; los cuales se estarán evaluando según los indicadores establecidos sobre los objetivos a cumplir con la implementación del software Zoho Recruit y la evaluación se estará

desarrollando de forma mensual bajo la supervisión del director de Junta Directiva, Licenciado Luis Mena, quien es la máxima autoridad en la cooperativa.

2.8 Proceso Actual de Reclutamiento y Selección utilizando el software Zoho Recruit

Flujograma de proceso actual de Reclutamiento y Selección de la cooperativa Copapel de RL,

A continuación se detalla el siguiente flujo grama de cómo queda el proceso actual de Reclutamiento y Selección después de la implementación del software Zoho Recruit

Por observación directa se indagó que antes de la implementación del software Zoho Recruit la cooperativa Copapel no contaba con el proceso establecido de Reclutamiento y Selección, y luego de la implementación del software quedó de la siguiente manera, su inicio será siempre con la recepción de la requisición del cliente Alas Doradas, al momento de recibir la requisición se procederá a crear la oferta de empleo en el software Zoho Recruit, para luego publicar la oferta de empleo en diferentes medios en la web donde el software Zoho Recruit publica sus vacantes automáticamente.

Durante la investigación del proyecto se utilizaron diversas técnicas de investigación que permitieron obtener información necesaria sobre el proceso de Reclutamiento y Selección de la cooperativa Copapel de RL; las cuales fueron:

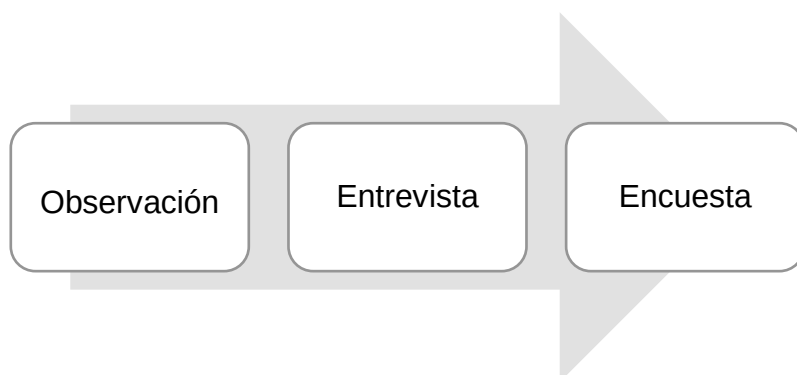


Imagen 20- Técnicas de investigación utilizadas en el proyecto de innovación

Observación: Durante el proceso de investigación se tuvo la oportunidad de acompañar a la Encargada de Talento Humano durante un día en sus funciones, y un proceso de Reclutamiento; en el cual se logró evidenciar la falta de automatización y la duplicación de currículos durante los procesos no solo de personas que aplicaron y no quedaron en el proceso, sino también personas que buscan ingresar a la cooperativa y no cuentan con el perfil solicitado por su cliente Alas Doradas.

Entrevista: Se utilizó encuestas a la Encargada de Talento Humano con el objetivo de conocer no solo el funcionamiento de la cooperativa, sino también como se realiza actualmente el proceso de Reclutamiento y Selección y sus principales dificultades con el fin de buscar las mejores estrategias para la solución de las mismas.

Encuesta: Se realizaron encuestas al 50% del personal de Copapel de RL, teniendo en cuenta que el rubro de la cooperativa es pequeño se decidió tomar un muestreo del personal de la cooperativa con el fin de conocer como los empleados pueden catalogar el proceso de Reclutamiento y Selección; ya que ellos han vivido de primera mano el proceso y quien mejor que ellos para brindar retroalimentaciones sobre el mismo, ver anexo 2.

2.9 Alternativa de ATS de contingencia en caso de fallas con el software Zoho Recruit

Es muy importante que la cooperativa Copapel de RL, cuente con un plan de contingencia que le permita seguir ejecutando el proceso de Reclutamiento y Selección si en un dado caso no se logran completar los objetivos e indicadores que se han establecido con la implementación del software ZoHo Recruit, tomando en cuenta que todos los sistemas por muy avanzados que sean siempre tendrán un riesgo de falla, por lo tanto, se establece los siguientes aspectos en el plan de contingencia:

- ✓ Mantener respaldos de toda la información que se plasme en el software.

- ✓ Creación del manual de proceso de Reclutamiento y Selección para continuar con el proceso de Reclutamiento sin importar las situaciones de emergencia que se desarrollen.
- ✓ Mantenerse actualizada sobre nuevos o existentes softwares ATS que brinden una versión gratuita.

Según página SMARTRECRUITERS, En el caso de que el software ZoHo Recruit no funcionará como está proyectado, se deja la sugerencia del siguiente software ATS con condiciones similares a Zoho Recruit; el cual es Smart Recruiters

Smart Recruiters es un software ATS diseñado para ayudar a las empresas a traer de manera eficiente a los candidatos idóneos para los puestos vacantes, y sobre todo cuenta con una versión gratuita, incluso se puede solicitar DEMOS del funcionamiento del software donde las empresas pueden tener acceso a la plataforma de forma gratuita por una cantidad de tiempo determinada, con el fin de comprobar el uso y automatización que permite el software.

2.10 Entidades involucradas en el proyecto de innovación

La implementación del software ATS, Zoho Recruit para el proceso de Reclutamiento y Selección de la cooperativa Copapel de RL, se involucrarán en el proceso:

- ✓ Junta directiva de la cooperativa: Se encargará de analizar los datos proporcionados por la encargada de Talento Humano, Licenciada Muñoz, y maestrante Dinora Aquino; de los cuales se tomará la decisión de la mejor opción de software ATS, para el proceso de Reclutamiento y Selección.
- Encargada de Talento Humano: Será la encargada de ejecutar y desarrollar el proyecto de implementación del ATS en el proceso de Reclutamiento y Selección de personal tercerizado de la cooperativa Copapel de RL,
- ✓ Maestrante: Será la encargada de identificar y brindar seguimiento a la implementación del software ATS en el proceso, además de evidenciar los resultados de mejora a presentar por la encargada de Talento Humano.

- ✓ Empleados: El apoyo de los empleados en el proceso de implementación del software es muy importante; ya que gracias a sus respuestas se logrará brindar datos estadísticos a las dificultades presentadas en el proceso de Reclutamiento para ser desarrollado por la encargada de talento humano, Licenciada Muñoz, la cual contará con el apoyo del maestrante Dinora Aquino quien apoyará en todo el proceso del principio a fin en sus diferentes fases, según la página Web y empresas.

Luego se ejecutaron las responsabilidades y funciones de cada responsable durante el proceso de implementación del software Zoho expuestas en el diseño de la implementación.

2.11 Metodología y estrategias

(Moncuzo Gabriel, junio 2021), Gestión de Proyectos, Ciclo de vida Iterativo,

La metodología utilizada para la implementación del software ATS Zoho Recruit en el proceso de Reclutamiento y Selección fue la implementación de ciclos Iterativos, la cual se basó en adaptar el software Zoho Recruit según el progreso que el proyecto tenga en la cooperativa a través del siguiente orden:

Planificación en la cual se definieron los principales objetivos que el software Zoho Recruit debe de cumplir después de su implementación, tomando en cuenta las necesidades específicas que tiene el proceso de Reclutamiento y Selección de la cooperativa Copapel de RL.

Luego se estableció el periodo de prueba en la cual se detalló que el periodo de prueba para demostrar resultados sobre el uso y mejoras en el proceso será de tres meses,

meses en los cuales se estarán haciendo evaluaciones periódicas para evaluar los resultados y continuidad del software en el proceso de Reclutamiento y Selección

Implementación de ciclos de formación y retroalimentación continua en la cual se estará realizando de forma mensual, en el caso de formación la encargada de Talento Humano tendrá un día en específico en el mes en el que se deberá dedicar a la formación sobre el manejo del software Zoho Recruit, y la retroalimentación porque se estará elaborando una encuesta para aplicar a personas que han sido reclutadas a través del software Zoho sobre como evalúan el proceso de Selección.

2.12 Cronograma de Actividades realizadas durante el proyecto de innovación

Se presenta el cronograma que se siguió para la implementación y entrega del proyecto Zoho Recruit en el proceso de Reclutamiento y Selección de la cooperativa Copapel de RL

No.	Actividades	Herramientas	Responsa ble	Cronograma (Meses)																	
				Sep						Oct						Nov					
				Semana 6 11	Sema 12- 19	Sema 20 al 30	Sema del 2 al 9	Sema del 10 al 17	Sema del 18 al 25	Sema del 25 al 31	Sema del 1 al 8	Sema del 9 al 15	Sema al 22	16 Sema del 23 al 30							
1	Revisión de Diagnóstico de identificación de problema	Entrevista Encuesta Observación	Dinora Aquino																		
2	Revisión de beneficios de software Zoho Recruit	Revisión bibliográfica	Dinora Aquino																		
3	Asesorías																				
4	Primera aprobación de implementación de software Zoho Recruit	Evaluación de datos presentados	Rosario Muñoz/ Dinora Aquino																		
5	Presentación de beneficios de software Zoho Recruit a junta directiva de Copapel	Datos bibliográficos	Rosario Muñoz/ Dinora Aquino																		
6	Identificar requisitos e información solicitada de la cooperativa para creación de usuario en Zoho Recruit	Investigación Bibliográfica	Dinora Aquino																		
7	Creación de usuario de Copapel en software Zoho Recruit	Internet	Rosario Muñoz/ Dinora Aquino																		
8	Entrega de capítulo I y II a la universidad	Informe	Dinora Aquino																		
9	Entrega de informe de proyecto	Informe	Dinora Aquino																		

2.13 Monitoreo y evaluación

Antes de la implementación del software Zoho Recruit la cooperativa no contaba con indicadores del proceso de Reclutamiento y Selección establecidos, más que el indicador de contratación porque era el que impactaba directamente en el proyecto de tercerización por no cumplirse según las especificaciones pactadas en el contrato de servicio entre el cliente Alas Doradas y la cooperativa Copapel de RL, Luego de la implementación del software Zoho los resultados del proceso de Reclutamiento y Selección serán los siguientes:

El seguimiento de resultados del proyecto de implementación del software ATS, es fundamental para el éxito del proyecto; ya que gracias a esta herramienta se podrán medir los niveles de avance y metas establecidas al inicio del proyecto, los principales aspectos que se estarán midiendo serán los siguientes:

- ✓ Rendimientos de personas que aplican a las ofertas, se estará evaluando las cantidades de personas que aplican a las ofertas publicadas a través del software Zoho Recruit, con el objetivo de demostrar que las publicaciones en el software cuentan con alta demanda de vistas y publicaciones.
- ✓ Tiempos de contratación, se estará sacando el indicador de cuánto tiempo se tarda colocando al personal, tomando de fecha de inicio la solicitud o requerimiento de personal hasta la fecha en la que la persona se presenta a trabajar a la empresa.
- ✓ Experiencia del candidato: Se estarán trabajando encuestas al personal que fue colocado a través del software Zoho Recruit con el fin de conocer la experiencia que vivió en su proceso de Selección.
- ✓ Automatización y eficiencia, Se evaluará como Zoho Recruit ha mejorado la eficacia del proceso de reclutamiento, a través de las automatizaciones de funciones repetitivas

2.14 Recursos y presupuesto utilizados durante la implementación del proyecto

Los recursos utilizados durante todo el proceso de implementación del software Zoho Recruit fueron:

- ✓ Instalaciones de la cooperativa
- ✓ Laptop
- ✓ Internet
- ✓ Dispositivos de conectividad
- ✓ Sala de reuniones de la cooperativa

2.14.1 Presupuesto

Análisis Costo Beneficio

El análisis de costo beneficio se utilizó para evaluar la viabilidad económica de la implementación, tomando en cuenta todos los beneficios tangibles como intangibles; el cual se realizó de la siguiente manera:

Tabla 17- Resumen de análisis de costo beneficio de beneficio de implementación de Zoo Recruit en el proceso de Reclutamiento y Selección.

Costo	Herramienta	Cantidad	Tiempo	Observación
Licencia	0	0	Trimestral	El software Zoho Recruit cuenta con una versión gratuita, por lo cual no generará ningún costo a la empresa
Manejo del sistema	Equipo informático	0	Trimestral	No se invertirá en equipo informático; ya que se utilizará el equipo que esta asignado a la encargada de Talento Humano
Mantenimiento y Soporte	Equipo informático	0	Trimestral	Por el hecho de trabajar con la versión gratuita, no se invertirá por el momento en mantenimiento y soporte para el uso del software
Capacitación de personal	Internet / equipo informático	\$ 30.00	Mensuales	El salario de la encargada de Talento Humano por día es de \$60.00, lo que nos indica que la hora se le paga a \$7.5, y como se tiene pactado en los indicadores que se dedicara una vez por mes, cuatro horas en formación del uso del software, se estará invirtiendo 4 horas de su tiempo mensualmente a formación

La licencia del uso del software Zoho Recruit no requiere inversión a corto plazo; ya que se trabajará con la versión gratuita; ya que la versión gratuita de este software está destinada a pequeñas empresas. Sin embargo, se estará evaluando de forma trimestral con la idea de lograr el presupuesto necesario para la compra de la licencia completa.

Sistema que se utilizará con el software ATS Zoho Recruit no implicará gastos a la cooperativa; ya que el equipo necesario para la implementación, es el equipo con el que cuenta actualmente la encargada de talento humano.

A pesar de utilizar la versión la gratuita del software Zoho Recruit, la misma plataforma brinda el soporte básico, el cual por el momento es totalmente adaptable a las necesidades de la cooperativa, las cuales por el momento son básicas que se pueden solventar con las funciones permitidas en la versión gratuita.

Capacitar a la persona encargada del funcionamiento y desarrollo del software, permitirá que esta persona utilice la plataforma de manera eficiente, aprovechando al máximo sus características, sumando que mientras más conozca el funcionamiento de la plataforma se reducirán la probabilidad de cometer errores, tomando en cuanto los

aspectos antes mencionados la cooperativa permitirá a la encargada de Talento Humano una vez al mes dedicarse a capacitarse en la plataforma.

Tabla 18 - Presupuesto para implementación de Zoho Recruit en la cooperativa de Copapel de RI

Gastos Iniciales

Actividad	Monto	Tiempo asignado en meses	Cantidad Total
Teléfono	\$ 15.00	10.00	\$ 150.00
Depreciación de laptop	\$ 10.00	10.00	\$ 100.00
Total, de gastos iniciales	\$ 250.00		

Gastos Mensuales

Actividad	Monto	Tiempo asignado en meses	Cantidad Total
Gasolina	\$ 10.00	10	\$ 100.00
Depresión de vehículo	\$ 5.00	10	\$ 50.00
Viáticos de comida	\$ 3.00	10	\$ 30.00
Total, de gastos Mensuales	\$ 180.00		

Otros Gastos		
Papelería	\$	5.00
Refrigerios de reuniones	\$	20.00
Total, de otros gastos	\$	25.00

Suma total de gastos	\$	455.00
----------------------	----	--------

Proyectado de 10% Se presupuestó un 10 % extra de la suma total por cualquier eventualidad

Total, de presupuesto para el proyecto \$ 500.50

Tabla 19 - Análisis TIR Y VAN

El análisis TIR (Tasa Interna de Retorno) y el análisis VAN (Valor Actual Neto), son dos herramientas fundamentales en la evaluación de proyectos de inversión, que son utilizados para determinar la viabilidad financiera de la inversión que se realizará en el proyecto.

La propuesta en un inicio consistió en la implementación del software Zoho Recruit en el proceso de Reclutamiento y Selección con una versión gratuita, pero luego de realizar los análisis correspondientes e identificar la serie de beneficios que la cooperativa obtendra al pagar la licencia del software, se logró justificar la inversión, y la cooperativa gracias a una venta de chatarra fuera de inventario, logró la compra de

la licencia, por lo tanto la cooperativa no tendrá que invertir en un inicio en el software, y de esta manera la encargada de Talento Humano podrá demostrar financieramente la rentabilidad de la compra de la licencia y se podrá demostrar que lejos de ser un gasto, la licencia del software contribuirá a generar ingresos que superen el costo de la licencia.

Con el objetivo de demostrar la viabilidad de la inversión, que será de \$ 600.00 por un año, tomando en cuenta que la empresa espera incrementar los ingresos del proyecto de tercerización en un 30% después de la implementación del software, se procedió a realizar el siguiente análisis:

FLUJO DE EFECTIVO DE PROYECTO - SIN FINANCIAMIENTO					
CONCEPTO/ AÑO	0	1	2	3	
INGRESOS:		\$1,000.00	\$	1,300.00	\$ 1,690.00
Venta / Ahorro		\$1,000.00	\$	1,300.00	\$ 1,690.00
Venta de activos	\$ -	\$	-	\$ -	
(-) COSTOS VARIABLES					
(=) UTILIDAD BRUTA	\$	1,000.00	\$	1,300.00	\$ 1,690.00
(-) GASTOS OPERATIVOS Y NO OPERATIVOS:	\$	150.00	\$	150.00	\$ 150.00
Gastos de operación (Mantenimiento Anual)	\$	-	\$	-	\$ -
Depreciación / Amortización de activo	\$	150.00	\$	150.00	\$ 150.00
Gasto financiero	\$	-	\$	-	\$ -
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$	850.00	\$	1,150.00	\$ 1,540.00
(-) Impuesto sobre la renta	\$	212.50	\$	287.50	\$ 385.00
(=) UTILIDAD NETA	\$	637.50	\$	862.50	\$ 1,155.00
(+) Depreciación / Amortización activo	\$	150.00	\$	150.00	\$ 150.00
(-) INVERSIÓN	\$	600.00			
(-) Impuesto sobre la renta			\$	212.50	\$ 287.50
(=) UTILIDAD NETA			\$	637.50	\$ 862.50
(+) Depreciación / Amortización activo			\$	150.00	\$ 150.00
(-) INVERSIÓN	\$	600.00			
(+) INGRESO POR PRÉSTAMO	\$	-			
(-) Amortización de préstamo			\$	-	\$ -
(=) FLUJO NETO DE EFECTIVO	\$	600.00	\$	787.50	\$ 1,012.50
			\$	1,012.50	\$ 1,305.00
VAN		\$1,198.87	El proyecto genera rentabilidad		
TIR		140%			

Se proyecta un incremento de efectividad de:	30%
--	-----

	FLUJO DE CAJA 1	FLUJO DE CAJA 2	FLUJO DE CAJA 3
INVERSION			
-\$ 600.00	\$ 787.50	\$ 1,012.50	\$ 1,305.00

TIR	140%	Rendimiento del 190%
-----	------	----------------------

VAN	\$1,198.87	El proyecto genera rentabilidad
-----	------------	---------------------------------

Al realizar el análisis TIR y VAN, se demuestra la rentabilidad que el software genera a la empresa; ya que se podrá recuperar la inversión y se generarán ingresos, además con la implementación del software Zoho Recruit en el proceso de Reclutamiento y Selección se está asegurando que la cooperativa no pierda a su único cliente en el proyecto de tercerización, y no pierda los ingresos que este proyecto genera en la cooperativa.

3.0 Capítulo III Resultado esperados

3.1 Resultados de corto, mediano y largo plazo

En el presente capítulo se brindarán los cambios que se tendrán al implementar el sistema Zoho Recruit en el proceso de Reclutamiento y Selección.

Los resultados esperados se refieren a los logros o cambios que se anticipan como consecuencia de la implementación del software Zoho Recruit.

Tabla 20- Resultados esperados después de la implementación del software Zoho Recruit

Resultado	Justificación
Reducción de tiempo de contratación	El proceso de Reclutamiento y Selección anterior mostraba dificultades en cumplir con los tiempos de contratación, después de la implementación del software Zoho Recruit se espera que las contrataciones se puedan realizar en un máximo de dos días, solventando de esta manera uno de las dificultades más grandes en el proceso de Reclutamiento.
No cuenta con las candidaturas necesarias para cubrir las lazaz vacantes.	En el proceso anterior de Reclutamiento, la encargada de Talento Humano se veía en la problemática de no contar con los perfiles suficientes en las aplicaciones para realizar las ternas de cada posición, gracias a la utilización del software Zoho Recruit se espera triplicar las aplicaciones de personas para las ofertas vacantes gracias a que el software Zoho permite publicar las ofertas en varios sitios en la web con un solo click.
Éxito en las contrataciones	Después de implementar el software Zoho Recruit, se podrá medir cuantas contrataciones a través del software resultan como exitosas en el puesto de Mercaderistas.
	Gracias a las automatizaciones que

Mejor control de documentación relevante sobre los procesos de Reclutamiento y Selección	ofrece el software Zoho Recruit, permitirá a la persona encargada de Talento Humano, mantener una mejor visión del proceso de Reclutamiento y Selección de todos los procesos que se manejen, y podrá tener acceso a la información en cualquier momento.
Retorno de Inversión	A pesar que el software Zoho es con versión gratuita, gracias a las automatizaciones y agilidad en el proceso de Reclutamiento y Selección de la cooperativa, se podrá tener un retorno de inversión sobre el salario de la encargada de Talento Humano; ya que podrá dedicar más tiempo a funciones estratégicas del departamento

3.1 Objetivos a largo plazo de la implementación del software Zoho Recruit

Se establecieron los principales objetivos a largo plazo que busca cumplir la implementación del software ATS, ZoHo Recruit cuales son los siguientes:

- Búsqueda de nuevos mercados.
- Fortalecer el proceso de Reclutamiento con las integraciones de otras aplicaciones empresariales.
- Implementar el software Zoho Recruit para automatizar tareas manuales del proceso de Reclutamiento y Selección.
- Centralizar la información para almacenar y gestionar toda la información relacionada con candidatos, facilitando el acceso a esa información cuando sea necesario.

- Agilizar el proceso de Reclutamiento a través de las funciones de búsqueda y filtración de currículos que permite el software Zoho Recruit.
- Disminuir el tiempo de contratación, gracias a las automatizaciones de tareas diarias que permite el software Zoho Recruit en el proceso de Selección.
- Aumentar la eficiencia del proceso de Reclutamiento y Selección, aprovechando al máximo los recursos disponibles, asegurando el éxito del proceso de Selección.

Por lo tanto, se presenta la comparación de cómo se presentaban las necesidades con el problema anterior y como se muestran hoy con la implementación del software Zoho Recruit

La presente tabla muestra el estado anterior del proceso de reclutamiento y selección y como se presenta en la actualidad después de la implementación del software Zoho Recruit.

Tabla 21- Comparación de proceso anterior de Reclutamiento VRS proceso actual luego de la implementación del software Zoho Recruit

Proceso de Reclutamiento y selección anterior	Proceso de Reclutamiento y Selección actual
• Proceso manual y empírico • No se cuenta con una base de datos de currículos actualizada • El proceso requiere que la persona de Talento Humano pase publicando las plazas vacantes • Se reciben muchas publicaciones repetidas • La cooperative no cuenta con una imagen de marca en el mercado	• Procesos automatizados • Permite clasificar los currículos según sus habilidades y experiencias • Zoho Recruit permite crear la oferta de empleo y proyectarla en diferentes campos en la web al mismo tiempo. • Existe más tiempo para otras actividades.

• La coordinación de entrevistas se realiza de forma manual • Existe una mala comunicación ente el candidato y la encargada de Talento Humano. • No existe marca empleadora de la cooperativa.	• Mejor control del proceso de Reclutamiento • Centralización del proceso de Reclutamiento y Selección. • Existe una mejor comunicación con los candidatos. • Se promueve una marca empleadora de la cooperativa
--	---

Es importante establecer que las necesidades identificadas de la cooperativa Copapel de RL, muestra las diversas dificultades encontradas en el proceso de Reclutamiento y Selección que ha tenido que sobrellevar la encargada de Talento Humano y hasta el momento ha luchado solventar lo más posible con los pocos recursos con los que cuenta actualmente, pero con la implementación del sistema Zoho Recruit se contará con un proceso de Reclutamiento y Selección más estandarizado y definido que permitirá pasar de un proceso empírico a procesos automáticos en el cual implica la introducción de tecnología y la definición clara de los pasos a seguir durante el proceso de Reclutamiento y Selección, al implementar el software Zoho Recruit la cooperativa podrá mantener no solo una base de currículos actualizados sino también gracias a sus algoritmos podrán clasificar los mismo según los grados de experiencias y habilidades, además de ahorrar tiempo a la encargada de Talento Humano en publicar manualmente las ofertas en diferentes medios, gracias a la tecnología del software Zoho permite publicar la oferta en diferentes medios en la web, permite ahorrar más tiempo a la encargada de Talento Humano, ya que puede descartar personas que han duplicados sus aplicaciones o ya se han presentados en las ofertas y por diferentes razones no pasaron el proceso, también se podrán coordinar entrevistas y enviar respuestas automáticas a los candidatos, además de mejorar la comunicación con los candidatos y permitirá mejorar la marca empleadora de la cooperativa.

3.2 Comparación del proceso anterior de Reclutamiento y Selección con el proceso actual

Luego de analizar los beneficios y ventajas significativas que presentará la cooperativa Copapel de RL, con la implementación del software Zoho Recruit en su proceso de Reclutamiento y Selección se logra establecer que la cooperativa dará un salto enorme a la tecnología de pasar de un proceso manual e empírico sin una estandarización adecuada, a ejercer totalmente un nuevo proceso de Reclutamiento y Selección más innovador bajo el uso de la herramienta tecnológica de Zoho Recruit, el cual le permitirá manejar un mejor control de sus procesos en base de datos y optimizar la calidad de candidatos a sus plazas vacantes, dejando un respaldo de todos sus procesos, y mejorar su marca empleadora lo cual beneficiará no solo al mismo proceso, sino también a la cooperativa como tal proporcionando ventajas competitivas en el mercado de la venta de papel, ya que mientras más se conozca de la empresa y sus servicios más personas buscarán sus servicios incrementado de gran medida la rentabilidad de la misma.

3.3 Plan de socialización de resultados

Tabla 22- Plan de socialización de resultados de proyecto

Acción	Objetivo	Responsables	Medios
Incorporación en cooperativa	Presentar la idea de un proyecto innovador en uno de los procesos; el cual presente mayor dificultad.	Dinora Aquino	Presencial
Identificación de proceso con mayor cantidad de fallas	Presentar la propuesta en la que se espera trabajar según los resultados obtenidos	Dinora Aquino Junta Directiva de Copapel. Encargada de Talento Humano	Presencial Informe
Revisión de necesidades encontradas en el proceso de Reclutamiento.			

Propuesta de solución a dificultades encontradas	Presentar la mejor opción de innovación que se apegue a las necesidades actuales de la cooperativa.	Dinora Aquino	Presencial Informe
Implementación de la innovación en el proceso seleccionado	Lograr con éxito la implementación del software Zoho Recruit en el proceso de Reclutamiento	Encargada de Talento Humano Dinora Aquino	Presencial

3.4 Cambios Observados

En este apartado se realiza la comparación del proceso de Reclutamiento y Selección basado en cómo se desarrollaba anteriormente y como se desarrolla con el proceso actual.

Tabla 23- Cambios observados después de la implementación del software Zoho Recruit.

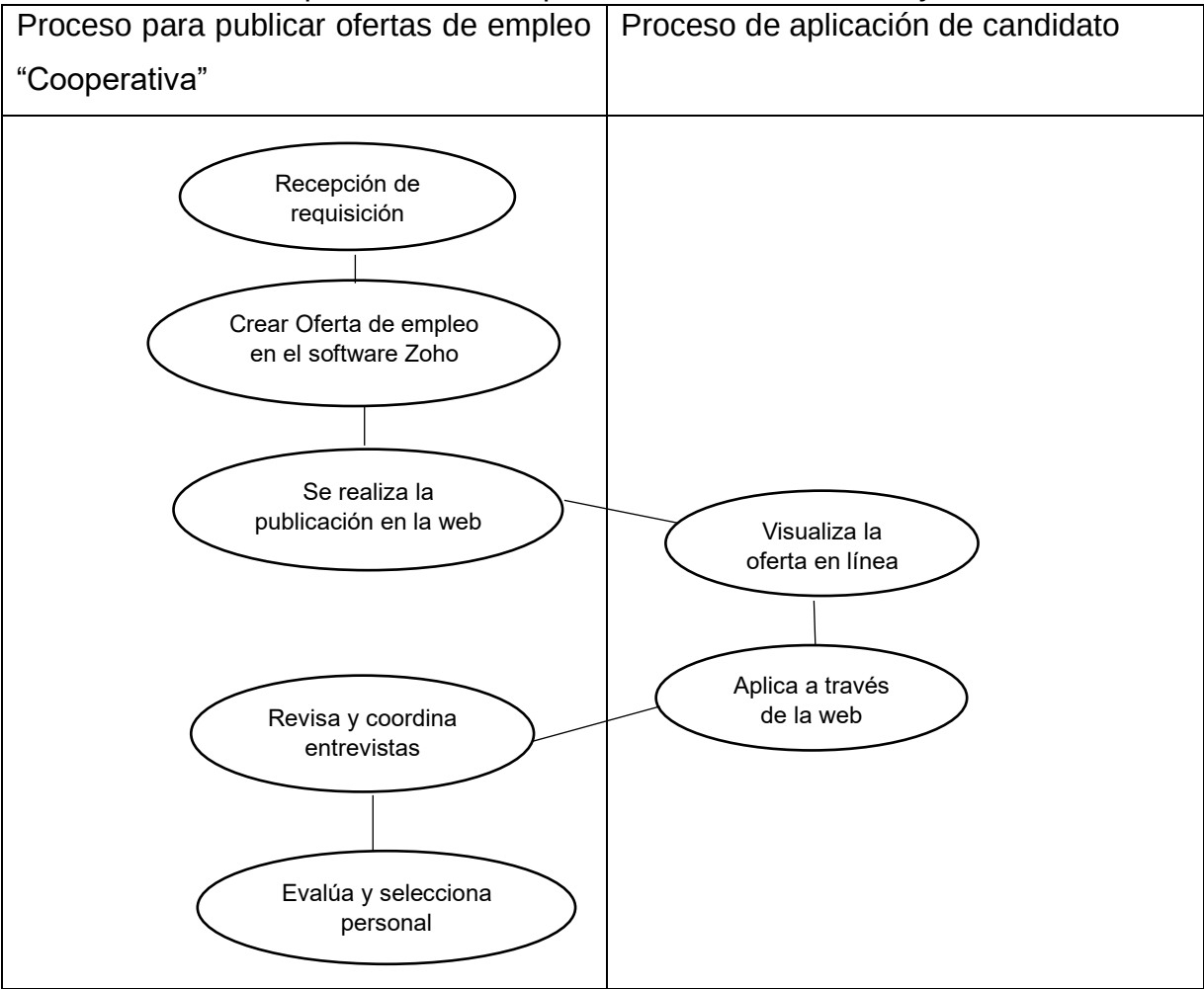
Proceso de Reclutamiento Anterior	Proceso de Reclutamiento Actual
• No existían registros de procesos anteriores. • No existe indicadores de medición en el proceso de Reclutamiento y Selección. • No existe feedback a los candidatos durante el proceso.	• El software Zoho Recruit deja respaldo de todas las ofertas publicadas y deja el respaldo de todos los procesos, aunque ya estén inactivos. • Se evaluará el proceso de Reclutamiento y Selección cada tres meses. • Es posible automatizar mensajes y correos electrónicos para ser enviados a los candidatos

3.5 Pruebas y demostraciones del uso de Zoho Recruit en el proceso de Reclutamiento y Selección.

En el momento de la demostración del sistema Zoho Recruit se realizó en una reunión establecida por el director de la junta directiva, el secretario, la encargada de Talento Humano, y el maestrante Dinora Aquino, en dicha reunión se tocaron puntos claves sobre el funcionamiento del software ATS en el proceso de Reclutamiento y Selección con el fin de presentar las ventajas de como la implementación del software agilizará el proceso para brindar un mejor servicio a su cliente y de esta manera asegurarse de mantener el proyecto de tercerización como parte de sus principales servicios al cliente Alas Doradas.

3.5.1 Esquematización de proceso de Reclutamiento y Selección

Tabla 24- Esquema actual del proceso de Reclutamiento y Selección.



Elaboración propia (Maestrante y Licenciada Muñoz)

Como se puede observar una de las principales mejoras que se realizó con la implementación de Zoho Recruit en el proceso de Reclutamiento y Selección en la cooperativa de Copapel de RL, fue esquematizar el proceso; ya que anteriormente no se contaba con un proceso definido, la encargada de Talento Humano realizaba el proceso porque lo conocía y sabía cómo se desarrollaba, pero si en algún momento por fuerzas mayores, por incapacidad, vacación, etc., no se encontraba en las instalaciones no se podría explicar el proceso.

3.5.2 Pruebas del uso del software

Las etapas de pruebas que se determinaron para la implementación del software Zoho Recruit, se basaron de la siguiente manera:

- ✓ Configuraciones del sistema y seguridad, primeramente, se probó que tan seguro era el software, es decir verificar como era el acceso que tenía que seguir la encargada de Talento Humano para ingresar.
- ✓ Pruebas de un proceso real, en la etapa de implementación del software se detalla el proceso que se debe de seguir y las imágenes de las pruebas pilotos realizadas para la implementación del software.
- ✓ Se realizó la demostración de como a través del software se le puede dar seguimiento a los candidatos, las imágenes de este proceso se encuentran detalladas en la implementación del software Zoho Recruit.
- ✓ Prueba de facilidad de conexión en la cual la encargada de Talento Humano logró comprobar que podía ingresar a la plataforma de cualquier lugar siempre y cuando contará con los accesos.

4.0 Conclusiones

Como se ha podido observar las tecnologías cada día más se convierten en parte fundamental para el desarrollo y rentabilidad de los negocios, y todas las organizaciones que busquen crecer deben de saber manejar y adaptarse a los cambios veloces que la tecnología ofrece, uno de los procesos que esta más relacionado con los cambios tecnológicos, es el proceso de reclutamiento y selección; ya que todo está cambiando a pasos gigantes y los reclutadores deben de estar consiente de este aspecto a la hora de buscar a sus candidatos; ya que el reclutamiento ya no se puede hacer como en eras anteriores donde se realizaba por medio de publicaciones en periódicos. Por esta razón hoy en día las empresas grandes están optando por implementar softwares ATS, que funcionan sistemas de seguimientos de candidatos, que permiten automatizar procesos rutinarios que conllevan mucho tiempo de las personas encargadas de Reclutamiento, y gracias a las tecnologías estas actividades se pueden automatizar y dejar más tiempo libre a los encargados de dicho proceso para dedicar en funciones de impacto para la gestión de Talento Humano.

La incorporación de herramientas tecnológicas en los procesos de Reclutamiento y Selección como softwares ATS, brindan a las empresas las posibilidades de automatizar y gestionar de una manera estandarizada los procesos de reclutamiento y selección con la finalidad del éxito del mismo, permitiendo incorporar al personal idóneo para los puestos vacantes que brinden valor a la empresas con sus conocimientos y habilidades, y busquen un fin común que es cumplir y desarrollar los objetivos organizacionales que; los cuales se basan en aumentar la rentabilidad de la empresa.

Se vive en la era de la información, por lo cual las empresas deben de estar conscientes del impacto que marcan las nuevas tecnologías y su desarrollo en la rentabilidad de las mismas; ya que las empresas que no logren adaptarse a los cambios y evoluciones tecnológicas corren el riesgo de desaparecer del mercado, uno

de los aspectos más importantes de la tecnología es la manera en la que poco a poco todos los procesos de las empresas por muy pequeñas que sean deben de automatizar sus procesos, un claro ejemplo de esto es el que se vive en la actualidad con la facturación digital; ya que muchos comercios sin importar que sean grandes o pequeñas deben de registrar sus facturas en línea, por lo cual la implementación de Zoho Recruit brindará a la cooperativa Copapel de RL, la ventaja de automatizar todas aquellas actividades rutinarias que requieran mucho tiempo de la encargada de Talento Humano, gracias a sus logaritmos en los cuales solo con un clic se podrán realizar como las publicaciones de ofertas en diferentes bolsas de trabajo gratuitas, envíos de mensajes y correos automatizados a sus candidatos.

El proceso de implementación de softwares ATS, genera muchas ventajas en el desarrollo de los procesos gracias a la automatización que permite mejorar los procesos con una mayor eficacia y eficiencia

Como futuros profesionales del área de Talento Humano se debe de estar consciente de la importancia que conlleva la actualización no solo de procesos, sino también profesional; ya que al vivir en la era de la información se debe de mantener el paso a todas las innovaciones profesionales con el objetivo de brindar un liderazgo significativo en la organización en la que se presta servicios.

5.0 Recomendaciones

- ✓ Revisión y actualización de misión y visión de la cooperativa, debido a que no se actualiza desde la creación de la cooperativa.
- ✓ Se sugiere lograr una mayor coordinación con la junta directiva de Copapel para tomas de decisiones, debido a las dificultades presentadas a la hora de las aprobaciones para la implementación del software Zoho Recruit.
- ✓ Contratar más personal para el área de Talento Humano, debido a que no sola persona no puede hacerse cargo de todas las actividades de gestión de talento y proyecto de tercerización.
- ✓ Invertir en herramientas tecnológicas que faciliten los procesos de la cooperativa.
- ✓ Buscar implementar y mejorar la marca empleadora de la cooperativa con el fin de generar más ingresos por parte de clientes.
- ✓ Se realizó y se entregó un manual de uso para el software Zoho Recruit, con la finalidad de dejar claro la funcionalidad de uso mientras se termina el periodo de prueba y se compra la licencia completa del software.

6.0 Bibliografía

- ✓ Araya Angie, (2021), Applicant tracking system o ATS, La tecnología en los procesos de reclutamiento y selección de personal, LinkedIn <https://www.linkedin.com/pulse/applicant-tracking-system-o-ats-la-tecnolog%C3%ADa-en-los-procesos-araya/?originalSubdomain=es>
- ✓ García, G. (2002). Management. La Resistencia al Cambio. Como Administrarla. [en red]. Disponible en: <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/cambio.htm>
- ✓ De la Parte Chana Cynthia. (2018) Evolución Histórica de los RRHH, Universidad de las palmas de gran canaria, recuperado de: <https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/97005/4/TFG.%20Cynthia%20de%20la%20Parte%20Chana.%20RRL%20y%20RRHH.pdf>
- ✓ People Force. Sistemas de seguimientos de candidatos ATS. Recuperado de <https://peopleforce.io/es/hr-glossary/applicant-tracking-system>
- ✓ Pursell Shelley, Análisis FODA: Guía completa para hacer un análisis FODA efectivo. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
- ✓ Personio. (s.f.). ATS (Sistema de Gestión de Candidatos). Glosario Personio. <https://www.personio.es/glosario/ats-sistema-de-gestion-de-candidatos/>
- ✓ JARecursos... IA Recursos, 5 grandes empresas que quebraron por dejar de ser innovadoras. Recuperado de: <https://jarecursos.com/5-grandes-empresas-que-quebraron-por-dejar-de-ser-innovadoras/>
- ✓ Ordonez, A. (2017). [Búsqueda de capital humano adecuado] Tomada de <https://pixabay.com/en/users/PaliGraficas-6638487/>
- ✓ ID Talento, (octubre 2023) Conoce los modelos de reclutamiento para la nueva era. Recuperado <https://idtalento.com/conoce-los-modelos-de-reclutamiento-nueva-era/>
- ✓ Ortiz Ceo Jorge Andrés, Portal Empresarial ORG, Evolución del reclutamiento y selección de personal en las empresas, link: <https://portalempresarial.org/recursos-humanos/seleccion/evolucion-del->

[reclutamiento-y-seleccion-de-personal-en-las-empresas/](#)

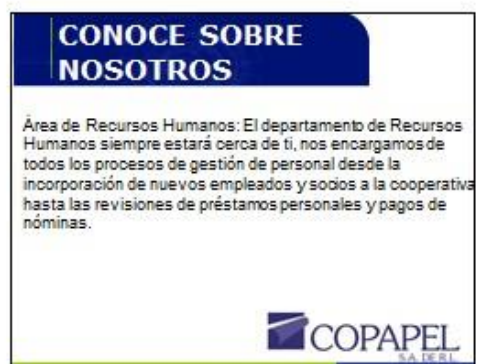
- ✓ Moncuza Gabril, (junio 2021), Gestión de Proyectos, Ciclo de vida Iterativo link, <https://blog.comparasoftware.com/ciclo-de-vida-iterativo-que-es-y-cuales-son-sus-ventajas/#:~:text=El%20ciclo%20de%20vida%20iterativo%20es%20una%20metodolog%C3%ADa%20%C3%A1gil%20para,iteraciones%2C%20o%20ciclos%20del%20proyecto.>
- ✓ Dessler Gary, Varela Ricardo, Administración de Recursos Humanos, enfoque latinoamericano, Pearson, Quinta edición.
- ✓ (s.f.). SesameHR Blog. "¿Qué es y qué funciones tiene un ATS de reclutamiento?" Recuperado de <https://www.sesamehr.mx/blog/que-es-y-que-funciones-tiene-un-ats-de-reclutamiento/>
- ✓ IDALBERTO CHIAVENATO QUINTA EDICIÓN, Administración de Personal
- ✓ Rivera García Luis Miguel, FIPCAEC (núm. 12) Vol. 4, Año 4 Julio-septiembre 2019, pp. 58- 71, Reclutamiento y selección de personal empresarial.
- ✓ GBS, Recursos Humanos ¿Qué es un software de selección de personal? Link: <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/que-es-un-software-de-seleccion-de-personal/>
- ✓ MATIAS DELGADO DR, JOSE, "GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS", UNIVERSIDAD RECLUTAMIENTO DE PERSONAL LINK: <Chromeextension://efaidnbmnribpcajpcglclefindmkaj/https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADAG0000538/Capitulo%203.pdf>
- ✓ Blog Mando Medio. (s.f.). ¿Qué es reclutamiento y la selección de personal? Recuperado de <https://mandomedio.com/colombia/blog/articulos-blog/que-es-el-reclutamiento-y-la-seleccion-de-personal/>
- ✓ Tecoloco Blog, (noviembre 30, 2015), Rotación de personal y su efecto negativo link: <https://www.tecoloco.com.sv/blog/rotacion-de-personal-y-su-efecto-negativo.aspx>

- ✓ GD Human Capital. (s.f.). Reclutamiento interno según autores. Recuperado de <https://www.gdhumancapital.com/blog/posts/reclutamiento-interno-segun-autores>
- ✓ GBS, Evolución del Reclutamiento: del 1.0 al 4.0, Link: <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/evolucion-del-reclutamiento/>
- ✓ Delgado, M., & Dr. Gestión de Talento Humano como herramienta de competitividad en las empresas (Capítulo 3: Reclutamiento de Personal). Recuperado: <chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADAG0000538/Capitulo%203.pdf>
- ✓ Solanes PUCHUL, Ángel, Herramientas para la gestión de recursos humanos, fundcrea2007.
- ✓ SoftDoit, Los 10 mejores software ATS de selección de personal y reclutamiento para gestionar candidatos y talento, link: <https://www.softwaredoit.es/recursos-humanos/software-seleccion-personal.html>
- ✓ Romero Delgado Jorge Juan, Naranjo Julio, Universidad Miguel Hernández, Nuevas Tendencias en Reclutamiento y Selección de Personal: Link, <chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3973/1/TFG%20Romero%20Delgado%20Jorge%20Juan.pdf>
- ✓ Zoho Recruit. (s.f.). ¿Qué es un sistema de gestión del proceso de selección (ATS)? Recuperado de <https://www.zoho.com/es-xl/recruit/what-is-ats.html>
- ✓ López, A. L. N. (s. f.-b). Definición, Objetivos, Importancia, Fuente y Medios del Reclutamiento de Personal http://132.248.48.64/repositorio/moodle/pluginfile.php/1420/mod_resource/content/1/c_ontenido/index.html
- ✓ Blog, Innovación usando códigos QR: Top 5 de empresas que lo han logrado: Link, <https://qrplus.es/blog/innovacion-usando-codigos-qr-top-5-de-empresas-que-lo-han-logrado>
- ✓ SMARTRECRUITERS Contrataciones sin límites: Link <https://www.smartrecruiters.com/>

- ✓ Cortez Sanqui. (s.f.). Historia de los sistemas automáticos de transferencia (ATS): una retrospectiva. Recuperado de:
<https://www.cortezsanqui.com/blog/historia-de-los-sistemas-automaticos-de-transferencia-ats-una-retrospectiva>

7.0 Anexos

ANEXO 1 - Inducción de personal de nuevo ingreso



ANEXO 2- Inducción al Puesto de personal de nuevo ingreso

 Copapel de RL	Página 1 de 1
	Inducción al puesto
	Fecha de Elaboración

Otros comentarios:

Otros comentarios:

Firma del empleado _____ Fecha: _____

Firma del jefe/tutor _____ Fecha: _____

¡Gracias por su amable colaboración!

Debe Mejorar ☐ Buena ☐ Muy Buena ☐

SI ☐ NO ☐

Anexo 3 Entrevista aplicada a Encargada de Talento Humano

Preguntas	Respuestas
¿ Cuantas personas conforman el equipo de Talento Humano?	Actualmente solo es mi persona la que se encarga de todas las gestiones relacionadas a Recursos Humanos.
¿ Como maneja el proceso de Reclutamiento y Selección?	El proceso de Reclutamiento se maneja de forma manual desde el inicio hasta el fin, es decir yo modifico el arta que tengo para publicar plazas, lo pongo de estado en mi telefono y lo subo a redes sociales, cuando tengo los curriculos, realizo la revisión en fisico o digital porque muchos me envian los curriculus en PDF, luego

	inició con la convocatoria de las entrevistas, tanto como las entrevistas y la selección se realizan de manera empírica, no se realizan ningún tipo de prueba para la selección, y debido a que solo estoy en toda esta parte no he logrado dejar registro de los procesos que se realizan por cuestiones de tiempo.
¿ Cuanta con un proceso establecido a seguir en la parte de Reclutamiento y Selección?	Realmente no se cuenta con un proceso establecido, yo sigo las actividades porque sé como las manejo, pero todavía no se tiene nada por escrito sobre el proceso de Reclutamiento y Selección, es un plan que se tiene a futuro crear los procesos y políticas en función de organizar mejor el tiempo.
¿Considera que el proceso actual de Reclutamiento presenta fallas? ¿Cuáles?	Si, considero que el proceso de Reclutamiento y Selección actual cuenta con demasiadas fallas, que no permiten mantener al día el proyecto de tercerización de personal que estamos implementando. Entre las fallas más graves identifico: 1- Los tiempos de contratación porque no logramos cumplir con las fechas pactadas en el contrato. 2- Debido a que la empresa es pequeña no podemos contratar licencias para trabajar con empresas como Tecoloco y

	Computrabajo para apoyo en la búsqueda de perfiles. 3- Duplicación de curriculos en las ofertas activas, como no se lleva un registro de procesos anteriores no sé que personas han declinado o en todo caso no han pasado el proceso de Reclutamiento, y como la mayoría de estas personas no actualizan sus curriculos, me doy cuenta hasta que estan aquí en las entrevistas que habían sido parte de otros procesos o incluso que tienen salida de abandono. 4- En muchas ocasiones no se logra contrar al mejor personal para el pueso de Mercaderistas, ya que una gran mayoria de estas contrataciones el personal no cuenta con la experiencia necesaria o el perfil, y eso ocasiona rotación en la cooperativa porque el personal al no adecuarse a sus funciones se retiran de la empresa, algunos caso son renuncias y en la mayoría de casos son abandonos de trabajo, una de las dificultades que considero que nos ocasiona muchas dificultades es la comunicación que se mantiene
--	---

	con los candidatos, en respecto a seguimientos y dudas sobre la documentación y en algunos casos las personas seleccionadas se caen de los procesos al no brindar respuestas a sus dudas, además que muchas personas no saben quienes somos porque la cooperativa no cuenta con una marca empleadora establecida en el mercado.
¿ Utiliza algún tipo de herramienta o apoyo tecnológico para el proceso de Reclutamiento y Selección?	Por el momento solo se utiliza las redes sociale y chats con los empleados para solicitar apoyo con los temas de recluamiento.
¿ Qué dificultades ha encontrado para contratar personal Mercaderista?	Hasta el momento se me ha dificultado encontrar los mejores canales para comunicar las ofertas y encontrar los perfiles adecuados para los puestos de trabajo, lograr captar la atención de las personas en las ofertas, y sobre todo sobre llevar el cumulo de tareas que conlleva el día a día la parte de Gestión Humana.
¿ Cuales son las áreas de crecimiento en el mercado laboral para la cooperativa?	Definitivamente el mercado de la venta de papel porque es muy amplio y por ser un producto de primera linea es indispensable que se encuentre en los hogares y en todo tipo de comercios, esto facilita mucho la entrada en el meercado,

	y las nuevas marcas o productos que pueden salir de nuestro cliente Alas Doradas.
¿ Cuales son los retos a los que se enfrenta la cooperativa?	El principal reto es mantener el proyecto de tercerización por todas las ganancias que este deja a la cooperativa, otro reto podría ser las empresas competidoras porque hay empresas como Manpower, Pae y muchas más que brindan servicios de tercerización y cuentan con la experiencia para manejar este tipo de servicios, nosotros en cambio estamos iniciando por lo tanto se nos dificulta mucho brindar un servicio de excelencia, nos falta mucho trabajo que recorrer para ordenar el proceso y contar con las bases actualizadas de curriculum necesarios para cumplir los tiempos necesarios, además considero que como a toda empresa en función las nuevas regulaciones pueden ser un gran reto sobre todo en empresas de rubro pequeño como la nuestra, porque son las que más se ven afectadas cuando exigen aumentos de salarios minimos u otro tipo de prestaciones que deben de pagar la empresa
¿ Qué aspectos podría considerar como fortalezas dentro de la cooperativa?	A pesar de que la cooperativa aún es muy pequeña, tratamos de generar buenos ambientes laborales para los empleados destacados en las oficinas, con las

	mercaderistas es un tema complejo; ya que ellas no están destacadas aquí físicamente, entonces no podemos asegurar un buen clima laboral en los centros de distribución, sin embargo en las reuniones mensuales para revisión y asignación de metas, hacemos todo lo posible de hacerlas sentir importantes y atenderlas en todo momento para que se lleven una buena percepción de las instalaciones, además para el personal Mercaderistas brindamos el beneficio de cambiar de centros de distribución, es decir en ocasiones ellos se mueven de lugar de residencias y pueden moverse al centro de distribución que les quede más cerca de sus hogares, sobretodo siempre se busca tener flexibilidad de horarios para el personal que está estudiando o cuando necesitan permisos personales.
--	---

Entrevista Elaborada por Maestrante

ANEXO 4 Encuesta realizado al personal de Copapel de RL



Proceso de Reclutamiento y selección

dino.309175@gmail.com [Cambiar de cuenta](#) 

 No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

Como te diste cuenta de la oferta de empleo *

- ☐ Redes Sociales
- ☐ Amigos
- ☐ Aplicaste por correo
- ☐ Otros

Conoces las redes sociales de la empresa *

- ☐ Si
- ☐ No

Como calificarías tu experiencia en el proceso de Reclutamiento y Selección *

- ☐ Buena
- ☐ Mala
- ☐ Regular
- ☐ Otro: _____

Completaron tus dudas durante el proceso de Reclutamiento y Selección *

- ☐ Si
- ☐ No

Entregaste tu hoja de vida actualizada durante el proceso *

- ☐ Si
- ☐ No

Tenias claro el puesto al que aplicaste *

- ☐ Si
- ☐ No

Solventaron tus dudas con respecto a la documentación a entregar durante el proceso *

- ☐ Si
- ☐ No

Enviar

Borrar formulario

Elaboración Propia

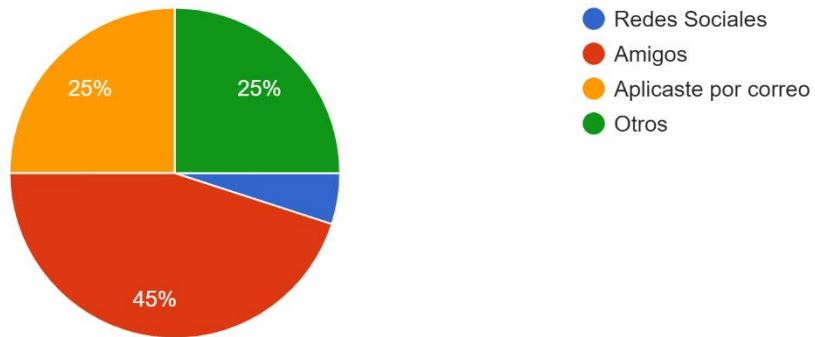
ANEXO 5- Minuta de Reunión

MINUTA DE REUNION	
Tema	Necesidad de cambio en el proceso de Reclutamiento y Selección
Fecha de reunión	19 de septiembre del 2023
ASISTENTES	
ROSARIO MUÑOZ	
DINORA AQUINO	
Objetivo	Determinar la importancia de solventar dificultades presentadas en el procesos de Reclutamiento y Selección de la cooperativa, con el fin de mantener la rentabilidad del proyecto de tercerización de personal
Puntos	
Definición del problema	
Dificultades encontradas	
Propuesta de solución de problema	

ANEXO 6 Respuestas de encuesta a empleados de la cooperativa

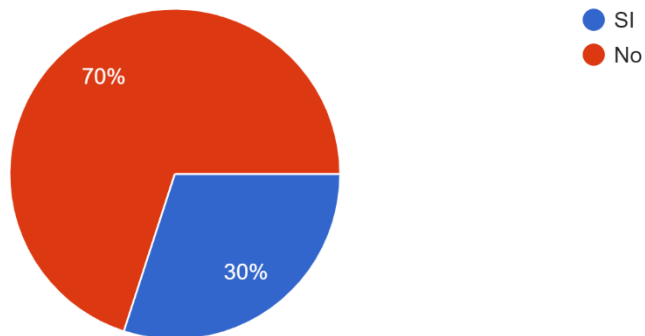
Como te diste cuenta de la oferta de empleo

20 respuestas



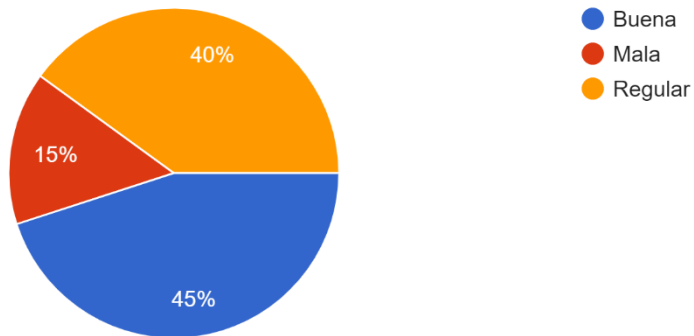
Conoces las redes sociales de la cooperativa

20 respuestas



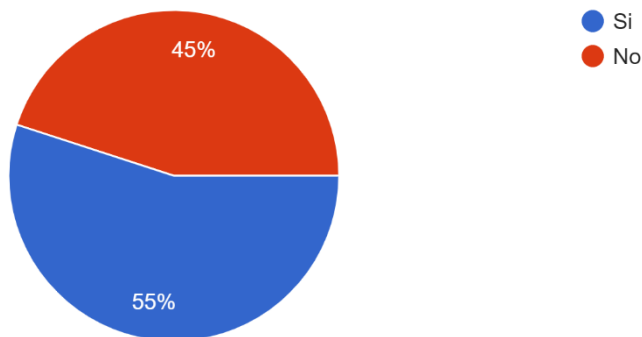
Como calificarías tu experiencia en el proceso de Reclutamiento y Selección

20 respuestas



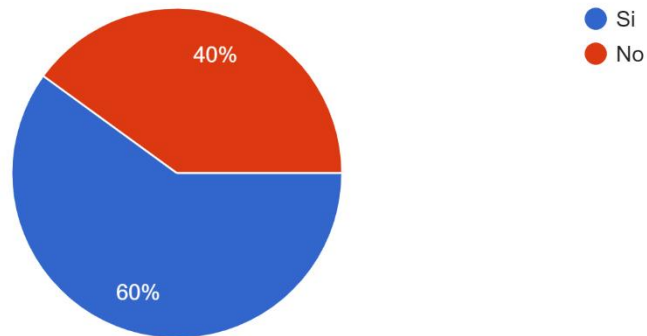
Completaron tus dudas durante el proceso de Reclutamiento y Selección

20 respuestas



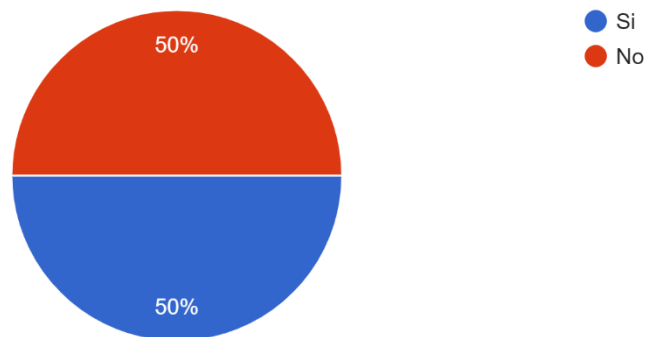
Tenias claro el puesto al que aplicaste

20 respuestas



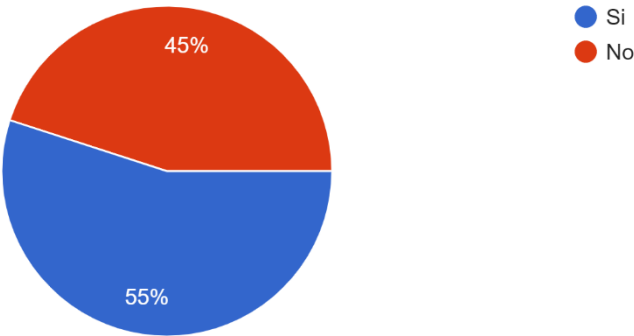
Entregaste tu hoja de vida actualizada durante el proceso

20 respuestas



Solventaron tus dudas con respecto a la documentación a entregar durante el proceso

20 respuestas



Anexo 7.- Manual de uso de software Zoho Recruit

Manual de funciones de software Zoho Recruit en el proceso de Reclutamiento

Objetivos

- El presente manual cuenta con una guía establecida del proceso de Reclutamiento en el software Zoho Recruit, con el objetivo de asegurar una implementación y utilización efectiva del sistema.

1.1 Gestión de usuarios

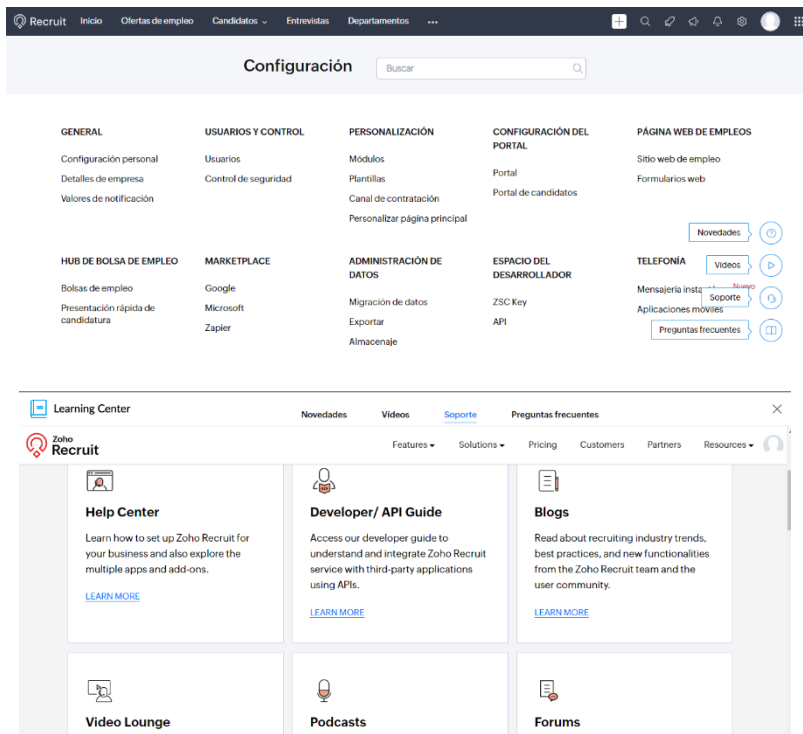
Para ingresar a la página Zoho Recruit es necesario crear un usuario y colocar toda la información de la empresa, la facilidad del uso del software ayuda mucho, porque solo se debe de completar los campos solicitados con información de la empresa, se deberá utilizar un dominio pagado, es decir el software no permite usuarios de Gmail o Yahoo, para la creación de ofertas de empleo.

1.2 Personalización de software

El software Zoho Recruit permite personalizar sus módulos según las necesidades existentes de la empresa



A pesar que el software que se utiliza es la opción gratuita, el software cuenta con soporte de ayuda básico para sus usuarios



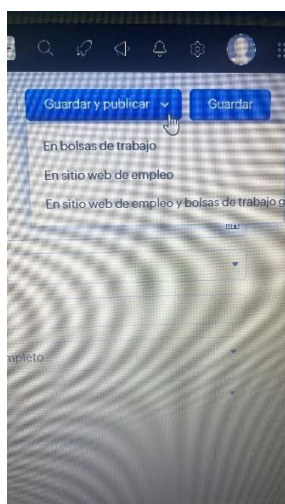
1.2 Creación de plantillas

Zoho Recruit permite crear diferentes tipos de plantillas de correos electrónicos; los cuales facilitarán el envío a los candidatos, porque al establecer la plantilla al momento de enviar los correos solo se selecciona la plantilla que se necesita y automáticamente se envía al correo,

Recruit Inicio Ofertas de empleo Candidatos Entrevistas Departamentos ... + 🔍 🗨 🔗 🔔 ⚙ 👤 ☰					
Configuración Buscar 🔍 General Usuarios y control Personalización Configuración del portal Página web de empleos Hub de bolsa de empleo Marketplace Administración de datos Espacio del desarrollador Telefonía Conformidad normativa					
Plantillas de correo electrónico		Plantillas de trabajo			
Interviewer		empleo.Título de la publicación) position			
Carta Oferta		Carta Oferta	Ofertas de empleo	dino.309175@gmail.com	
Hired Application - Application		Your application to \${Organización.Nombre de la organización} is shortlisted	Solicitudes	Correo electrónico del usuario actual	
Interview Notification - Candidate		Interview details for the position of \${Ofertas de empleo.Título de la publicación}	Entrevistas	Correo electrónico del usuario actual	
Interview Notification - Interviewer		Interview details for the position of \${Ofertas de empleo.Título de la publicación}	Entrevistas	Correo electrónico del usuario actual	
Rejected Application - Application		Updates on your Application - \${Organización.Nombre de la organización}	Solicitudes	Correo electrónico del usuario actual	
Reschedule Interview Notification - Candidate		Rescheduling interview for \${Ofertas de empleo.Título de la publicación} position	Entrevistas	Correo electrónico del usuario actual	
Reschedule Interview Notification - Interviewer		Rescheduling interview for \${Ofertas de empleo.Título de la publicación} position	Entrevistas	Correo electrónico del usuario actual	
Status Change Notification - Job Opening		Job opening's status has been changed	Ofertas de empleo	Correo electrónico del usuario actual	

2.2. Creación de ofertas de empleo

Para la creación de ofertas de empleo, se debe de dirigir al módulo de ofertas de empleo, podrá crear y publicar ofertas bajo las siguientes opciones.



Luego de crear las ofertas de empleo se podrán visualizar de la siguiente manera en el software detallando el estado de cada una de las ofertas.

Recruit

Inicio

Ofertas de empleo

Candidatos

Entrevistas

Departamentos

...

Mis Ofertas de empleo

+

Importar

...

FILTRAR OFERTAS DE EMPLEO

Título de la publicación

Notas

ID de Oferta de empleo

Fecha objetivo

Oferta de empleo Estado

Ciudad

Nombre de Departamento

Seleccionadores asignados

Categoría del adjunto

Cantidad de puestos

Categoría de estado de la ofer...

Conocimientos necesarios

ID DE OFERTA DE EMPLEO

TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN

FECHA OBJETIVO

OFERTA DE EMPLEO ESTADO

CIUDAD

NOMBRE DE DEPARTAMENTO

ZR_2_JOB

Mercaderista San miguel

01-12-2024

En curso

San Miguel del Robledo

RRH-I

ZR_1_JOB

Mercaderista Copapel

11-30-2023

Completo

Sonsonate

RRH-I

Recuento total: ###

10 Registros por página

<

1

>

Al estar abierto el proceso el software permite la opción de crear usuario por el administrador o la opción de que personas externas apliquen a la oferta, al momento de aplicar recibirán un formulario como el siguiente.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

InicioSobre MiPersonal seleccionadoContacto



UNIVERSIDAD EVANGÉLICA
DE EL SALVADOR

RECURSOS HUMANOS
Universidad Evangélica de El Salvador

FORMULARIO

FORMULARIO A ENTREVISTA PUESTO MERCADERISTA

NombreTeléfono

Tu NombreTu Teléfono

Correo

Tu Email

Dirección actual

Departamento

Municipio

Municipio

Último grado obtenido

Tu último grado obtenido

Digite su experiencia laboral

Disponibilidad inmediata

Digite dos referencias personales

FORMULARIO A ENTREVISTA PUESTO MERCADERISTA

NombreTeléfono

Tu NombreTu Teléfono

Correo

Tu Email

Dirección actual

Departamento

Municipio

Municipio

Último grado obtenido

Tu último grado obtenido

Digite su experiencia laboral

Disponibilidad inmediata

Digite dos referencias personales

A mobile application form for creating a job offer. The form is displayed on a smartphone screen with a dark grey header and footer. The form fields are as follows:

- Municipio:** A text input field with a placeholder "Municipio".
- Último grado obtenido:** A text input field with a placeholder "Tu último grado obtenido".
- Digite su experiencia laboral:** A large text area for input.
- Disponibilidad inmediata:** A dropdown menu with a downward arrow.
- Digite dos referencias personales:** A large text area for input.
- Pretención salarial (\$):** A text input field with a placeholder "Tu pretención salarial".
- ENVIAR:** A blue button at the bottom right of the form.

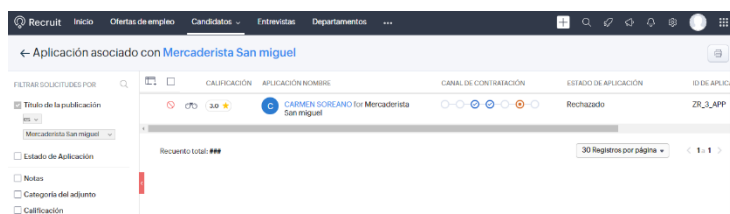
Una vez creada la oferta de empleo con el fin de agilizar la información relevante de las ofertas, el software permite filtrar las ofertas bajo diferentes categorías, con el fin de hacer más fácil el proceso de búsqueda.

A screenshot of a web application interface for managing job offers. The interface is divided into several sections:

- Header:** A dark blue header with navigation links: "Recruit", "Inicio", "Ofertas de empleo", "Candidatos", "Entrevistas", and "Departamentos".
- Left Sidebar:** A sidebar with a "Job Openings" section, "Acceso rápido" (Quick Access) with links to "Solicitudes" (Applications) and "Resumen de abastecim..." (Supply Summary), and a "Lista relacionada" (Related List) with links to "Notas" (Notes), "Archivos adjuntos" (Attachments), "Entrevistas" (Interviews), "Envíos al gerente de..." (Send to manager), and "Etiquetas" (Tags).
- Main Content Area:**
 - Top Bar:** "Mercaderista San Miguel - R99-H1" with a "Completo" status and a "Última act..." (Last act...) timestamp of "05:44 PM".
 - Navigation:** "visión general" (General view) and "Cronología" (Chronology) tabs.
 - Tarjeta de presentación (Presentation Card):** A card displaying candidate information:

Título	Líder de producto
Fecha objetivo	01-12-2024
Ciudad	San Miguel del Robledo
Seleccionadores asignados	ANA DIGNORA AQUINO GALLECOS
- Right Sidebar:** A sidebar titled "Mis Ofertas de empleo" (My job offers) with a "Filtrar ofertas de empleo" (Filter job offers) section. It includes a search bar and a list of filters:
 - ☐ Título de la publicación
 - ☐ Notas
 - ☐ ID de Oferta de empleo
 - ☐ Fecha objetivo
 - ☐ Oferta de empleo Estado
 - ☐ Ciudad
 - ☐ Nombre de Departamento
 - ☐ Seleccionadores asignados
 - ☐ Categoría del acti...
 - ☐ Cantidad de puestos
 - ☐ Categoría de estado de la ofer...
 - ☐ Conocimientos necesarios

Cada oferta de empleo registrará y guardará toda la información relevante sobre el proceso, como por ejemplo cuantas personas se evaluaron para la plaza, junto con sus observaciones correspondientes y detalles importantes en la entrevista, solo se debe dar clic sobre la oferta de empleo, y buscar la opción de solicitudes, donde se podrá visualizar toda la información del candidato y las observaciones que se realizaron durante el proceso de reclutamiento, y el estado actual de cada una de las personas que han aplicado a la oferta.



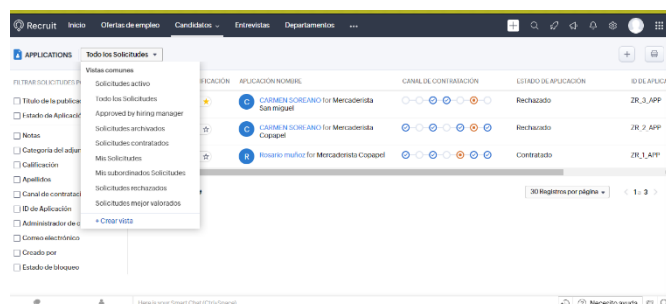
Al dar clic sobre el candidato se podrá visualizar todas las observaciones realizadas en el

proceso, fechas de entrevista y el estatus del candidato.

Nombre De Entrevista	De	A	Nombre De Candidato	Entrevista Estado	Comentarios	Revisado Por
Entrevista online	01-11-2024 03:00 PM	01-11-2024 04:00 PM	CARMEN SOREANO	Rechazado		ANA DINORA AQUINO GALLEGOS
Entrevista online	12-05-2023 05:00 PM	12-05-2023 06:00 PM	Rosario Muñoz	Contratado		ANA DINORA AQUINO GALLEGOS

3.3 Creación de empleado

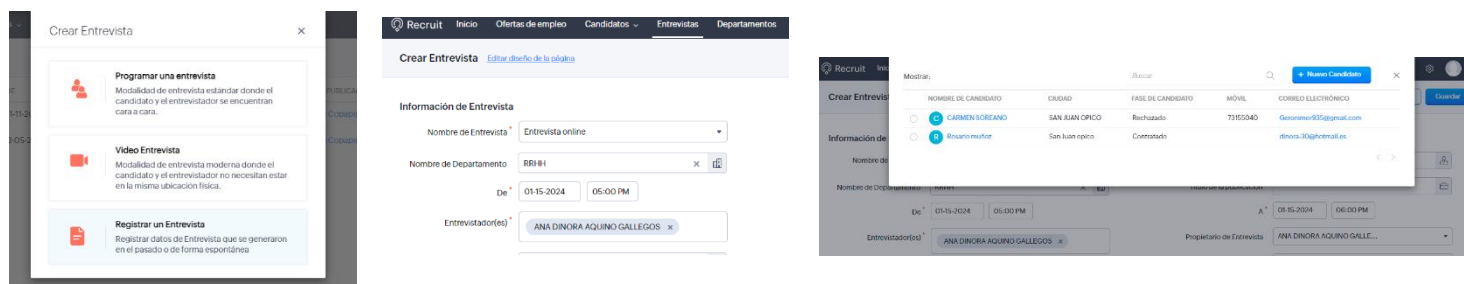
El módulo de creación de empleado, el software permite crear y asociar candidatos a los procesos abiertos, y filtrarlos según las necesidades de la empresa, con el objetivo de buscar con mayor facilidad y ordenar todas las aplicaciones, según sus estados, de esta manera se podrá evaluar cuantas personas se han entrevistado, cuantas están rechazadas, cuantas personas se tienen en procesos y de esta manera tener acceso a la información de una manera más rápido y confiable.



Según avanza el proceso de reclutamiento el software automáticamente cambiará el estado del empleado, lo que facilitará el trabajo del administrador, porque no tendrá que actualizar persona por persona como se realizaba antes.

4.4. Proceso de entrevistas

El software Zoho tiene un módulo de entrevistas en el cual los administradores pueden agendar y coordinar entrevistas con las personas que están aplicando en el proceso.



5.5. Creación de departamentos

El software permite crear diferentes departamentos, en las diferentes ofertas de empleo, donde se registrará toda la información relevante de los candidatos que han aplicado y se genera el registro de todos los aplicantes tanto los contratados como los rechazados durante el proceso; los cuales se pueden filtrar bajo las siguientes categorías con el objetivo de agilizar la búsqueda de información de un proceso determinado.

