

UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADORESCUELA DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO



INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADUACIÓN PROPUESTA DE UN SISTEMA
DE GESTIÓN DE CANDIDATOS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE TIEMPOS PARA EL
AREA DE RECLUTAMIENTO DE ATENTO EL SALVADOR

PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TITULO DE MÁSTER EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

PRESENTADO POR:

JESSICA BEATRIZ RECINOS HERNANDEZ

SAN SALVADOR, 11 DE JUNIO DEL 2024

Autoridades

Autoridades

Dra. Cristina Gloribel Juárez de Amaya

Rectora

Dra. Mirna Maribel García de Gonzalez

Vicerrectora Académica

Dra. Nadia Menjívar de Moran

Directora General de la Escuela de Posgrados

Lic. Douglas Ernesto Castaneda Medrano

Coordinador Maestría Dirección Estratégica del Talento Humano

Ing. Giovanni Moisés Orellana Reyes

Asesor de Metodología

Ing. Giovanni Moisés Orellana Reyes

Asesor de Contenido

Lic.Elmer Alexander Amaya

San Salvador,11 junio de 2024

ÍNDICE

ÍNDICE	III
1.GLOSARIO	5
2.INTRODUCCIÓN.....	8
3.CAPÍTULO I: LA NECESIDAD DE INNOVAR.....	11
3.1 SOBRE ATENTO	11
3.2.MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	12
¿Quiénes Somos?.....	12
Misión:	12
Visión:	12
Valores:.....	12
3.3.ORGANIGRAMA	13
3.4.MODELO DE NEGOCIO ATENTO EL SALVADOR	14
3.5.MERCADO META Y SEGMENTACIÓN.....	14
3.6.REVENUE ATENTO.....	15
3.7.ENUNCIADO DEL PROBLEMA	16
3.8.ESTADO ANTERIOR	17
3.9.FASES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO ANTERIOR	18
3.10.DIAGRAMA GANTT	22
3.11.FLUJOGRAMA PROCESO ANTERIOR DE ATENTO EL SALVADOR.....	22
3.12.EVALUACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN ATENTO	25
3.12.1.Recepción de la Requisición:.....	25
3.12.2.Calibración de Perfiles:	26
3.12.3.Carga Laboral y Agotamiento del Equipo de Reclutamiento:	26
3.12.4.Deficiencias en la Estandarización de Procesos:	26
3.12.5.Gestión de Comunicaciones:.....	27
3.12.6.Problemas Técnicos en la Plataforma de Evaluaciones:	27
3.12.7.Deficiencia Operativa:	27
3.13.KPI RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO ATENTO EL SALVADOR	27
3.13.1.Indicadores de Reclutamiento	28
3.14.RESULTADOS RECLUTAMIENTO ANUAL 2023	30
3.14.1.Negocio Local.....	30
3.14.2.Negocio Nearshore – Bilingüe	32
3.14.3.Comparativa de entregas cuentas local y nearshore	35
3.15.SUJETO Y OBJETO DE ESTUDIOS	36
3.15.1.Encuesta a Reclutadores	36
3.15.2.Entrevista Gerente de Operaciones.....	41
3.15.3.Entrevista con la Coordinadora de Reclutamiento.....	42
3.16. ANÁLISIS ESTADO FINANCIERO ATENTO EL SALVADOR	44
3.17.OTROS DIAGNÓSTICOS	46
3.17.1.Análisis FODA.....	46
3.18.DIAGNÓSTICO	48
3.19.JUSTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DE CAMBIO.....	49
3.20.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	53
3.20.1.Gestión y Mejora de Procesos	53
3.20.2.Automatización de Procesos	53
3.20.3. Sistemas de Información y su Implementación	53
3.20.4.Implementación y Desarrollo de Sistemas ATS	54
3.20.5.Gestión del Talento Humano.....	54
3.20.7.Impacto de la Inteligencia Artificial en el Reclutamiento.....	55

3.20.8.Evolución de los Contact Centers en El Salvador	56
3.20.9.Integración de la IA en los Procesos de Selección	56
3.20.10.Sistemas de Seguimiento de Candidatos (ATS)	56
4.CAPITULO II. IMPLEMENTACIÓN DE INNOVACION.....	60
4.1.OBJETIVO	60
4.1.1.Objetivo General:.....	60
4.1.2.Objetivos Específicos:	60
4.2.DISEÑO DE LA INNOVACIÓN.....	60
4.3.FLUJOGRAMA DE RECLUTAMIENTO PROPUESTO CON LA INTEGRACIÓN DE ATS.....	61
<i>Cuadro Comparativo de Tiempos</i>	63
4.4.EVALUACIÓN DE NECESIDADES	67
4.5.INVESTIGACIÓN DE MERCADO	67
4.6.DEMOSTRACIONES Y PRUEBAS.....	67
4.7.COMPARATIVA ATS EVALUADOS.....	68
4.7.1.Filtro Inteligencia Artificial	68
4.7.2.Filtro Comunicación y Experiencia de Candidatos.....	69
4.7.3.Filtro Publicación y Recepción de Ofertas de trabajo.....	70
4.7.4..Filtro de CRM y Análisis	70
4.8.SOBRE AVATURE	71
4.9.METODOLOGÍA Y ESTRATEGIAS	88
4.9.1.Cronograma de proyecto.....	88
4.9.2.Estrategia de Innovación para la Propuesta del Proyecto de ATS.....	89
4.9.3.Barreras al Cambio:.....	91
4.9.4.Estrategias para Abordar estas Resistencias y Facilitar la Adopción de la Innovación	92
4.10.ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN.	95
4.11.MONITOREO Y EVALUACIÓN	97
4.11.1.Rúbricas de Evaluación de Cada Etapa	98
4.11.2.Evaluación para la Propuesta de Integración del ATS.....	100
4.11.3.Presupuesto y Costo de Propuesta de Innovación ATS en Atento El Salvador	102
4.11.4. Costos Operativos:.....	104
4.11.5.Análisis Financiero	106
5.CAPÍTULO III: RESULTADOS ESPERADOS CON LA INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CANDIDATOS ATS	108
5.1.CAMBIOS EN NECESIDADES Y PROBLEMAS ABORDADOS.....	108
5.2.CAMBIOS OBSERVADOS EN (EL BIEN SERVICIO O PROCESO QUE SE INNOVÓ)	109
5.3.PRUEBAS Y DEMOSTRACIONES DE LA EFICACIA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD	113
5.4.PERCEPCIONES Y EVALUACIONES DE USUARIOS Y BENEFICIARIOS	115
6.CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	116
6.1.CONCLUSIONES:	116
6.2.RECOMENDACIONES	117
6.2.1.Reuniones de Calibración con Operaciones.....	117
6.2.2.Evaluaciones y Pruebas	118
6.2.3.Integración y Colaboración.....	118
6.2.4.Capacitación Continua.....	118
6.3.PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN DEL ATS	118
7.BIBLIOGRAFÍA	120
8.ANEXOS	121

1.Glosario

#	Término	Definición
1	Agente	Persona encargada de realizar tareas específicas dentro de una organización, como atención al cliente, ventas, soporte técnico, entre otros.
2	AHT (Average Handling Time)	Tiempo promedio que un agente de call center dedica a manejar una interacción con un cliente, desde que la llamada es recibida hasta que se finaliza.
3	Calibración	Proceso mediante el cual se ajustan y sincronizan los criterios de evaluación entre los diferentes evaluadores en un proceso de calidad, asegurando la objetividad y consistencia en las evaluaciones.
4	Call center	Centro de atención telefónica donde se gestionan interacciones con clientes, como llamadas entrantes y salientes, con el fin de brindar servicios como soporte técnico, atención al cliente, ventas, entre otros.
5	Indicadores	Métricas utilizadas para medir el desempeño y la eficacia de un proceso o actividad. En el contexto de un call center, pueden incluir el tiempo de espera, el tiempo de manejo promedio, la tasa de abandono, entre otros.
6	Leads	Potenciales clientes o contactos que han mostrado interés en los productos o servicios de una empresa y que pueden ser convertidos en clientes reales.
7	Onboarding	Proceso de integración de un nuevo empleado a la empresa, que incluye la familiarización con la cultura organizacional, la formación en el puesto de trabajo, y la entrega de los recursos necesarios para desempeñar sus funciones.
8	Perfilaje	Proceso de definición y análisis de perfiles de clientes o usuarios, con el objetivo de segmentar el mercado y personalizar las estrategias de marketing y ventas.

9	Requisición	Solicitud formal para llenar una posición vacante dentro de una empresa, que incluye los detalles del puesto y los requisitos necesarios para el candidato.
10	Screening	Proceso de selección inicial de candidatos, que consiste en evaluar sus habilidades, experiencia y adecuación para el puesto antes de pasar a etapas más avanzadas del proceso de reclutamiento.
11	WFM (Workforce Management)	Gestión de la fuerza laboral, que incluye la planificación de la capacidad, la asignación de recursos, la gestión de horarios y la optimización de la productividad en un entorno laboral, como un call center.
12	Tiempo de Llenado	El tiempo que lleva llenar una vacante de trabajo.
13	Costo por Contratación	El costo total de contratar a un nuevo empleado.
14	Funnel de reclutamiento	El porcentaje de candidatos que avanzan en cada etapa de contratación.
15	Calibración	Reunión del área solicitante con reclutamiento para asegurar que el perfil y las especificaciones.
16	Carta Oferta	Extender ofertas de trabajo y donde detalla compensación y fecha de inicio.
17	Retroalimentación	Proporcionar regularmente comentarios constructivos sobre el desempeño de los empleados y las áreas de desarrollo.
18	Hiring Manager	Persona responsable de tomar la decisión final sobre la contratación de un candidato para una posición vacante.
19	Talent Pipeline	Grupo de candidatos potenciales que están siendo considerados para futuras oportunidades de empleo dentro de la empresa.
20	Talent Acquisition	Estrategia y proceso de identificar, atraer y reclutar talento para satisfacer las necesidades de una organización.

21	Job Posting	Anuncio de empleo que se publica en diferentes plataformas para atraer candidatos para una posición vacante.
22	Employee Referral Program	Programa que incentiva a los empleados actuales a recomendar candidatos para las vacantes en la empresa.
23	Background Check	Verificación de antecedentes laborales, educativos, y en algunos casos, penales de un candidato como parte del proceso de selección.
24	ATS (Applicant Tracking System)	Sistema de gestión que ayuda a las empresas a organizar y seguir el proceso de contratación desde la solicitud hasta la contratación.
25	Candidate Experience	Percepción y sentimientos de los candidatos sobre el proceso de reclutamiento y selección de una empresa, desde el primer contacto hasta la contratación o rechazo.
26	Competency-Based Interview	Entrevista basada en competencias donde se evalúan las habilidades, conocimientos y comportamientos específicos que se requieren para el puesto.
27	Employer Branding	Estrategias y esfuerzos de una empresa para promocionarse como un empleador atractivo y preferido para los posibles candidatos.
28	Headhunting	Proceso de identificar y atraer a candidatos altamente cualificados, a menudo para puestos de nivel ejecutivo o especializados, que no están activamente buscando empleo.
29	Job Description	Documento que detalla las responsabilidades, requisitos, habilidades y competencias necesarias para una posición específica dentro de la empresa.
30	Sourcing	Proceso de identificar y atraer a candidatos potenciales para un puesto de trabajo, utilizando diversas técnicas y herramientas, como bases de datos, redes sociales y eventos de networking.

2.Introducción

En el dinámico entorno empresarial actual, la efectividad del reclutamiento y la selección de personal juega un papel fundamental en el éxito y la competitividad de las organizaciones. Este aspecto es especialmente relevante en empresas como Atento El Salvador, que se enfrentan a desafíos constantes en términos de reclutamiento, selección y retención de talento en un mercado altamente competitivo y en constante evolución.

Atento El Salvador, un proveedor líder de servicios de atención al cliente y soluciones de gestión de relaciones con clientes, se encuentra inmerso en un contexto donde la captación de personal idóneo es esencial para garantizar la calidad y eficiencia en la prestación de sus servicios. Sin embargo, enfrenta desafíos significativos en términos de tiempo de contratación, retención de talento y adaptación a las demandas cambiantes del mercado laboral y las expectativas de los clientes, ya que debido a la naturaleza del negocio se espera que las posiciones sean llenadas de forma rápida, en Atento El Salvador se han perdido oportunidades de negocio debido a que no se ha podido dar respuesta a la necesidad de los clientes en un promedio menor de 15 a 20 días.

En este informe se busca demostrar la necesidad de automatizar y estandarizar los procesos y herramientas en la empresa, enfocándose en mejorar el rendimiento del equipo. Para ello, se toma en cuenta la opinión de los reclutadores, gerentes y coordinadores de las áreas de reclutamiento y operaciones. La propuesta de un Sistema de Gestión de Candidatos (ATS, por sus siglas en inglés) es esencial para optimizar los tiempos de reclutamiento, lo que a su vez contribuirá a incrementar el negocio y expandir la planilla de empleados.

En el siguiente capítulo se muestra la situación del proceso de reclutamiento de la empresa, y como esta tiene afecta el área financiera de la empresa. En el capítulo uno se comparte el modelo anterior de gestión de candidatos, se realizó el diagnóstico utilizando herramientas como la encuesta y la entrevista, se recopiló la

data para obtener las conclusiones y hallazgos generales de la investigación, tomando en cuenta los problemas que queremos solucionar y como el ATS puede aliviar estos mismos.

Además, se exploran los problemas actuales del proceso de reclutamiento, destacando las deficiencias y los desafíos que enfrenta la empresa. A través de un diagnóstico detallado que utiliza herramientas como encuestas y entrevistas, se identifican las áreas críticas que requieren mejoras. Este capítulo también justifica la necesidad de cambio mediante un análisis FODA, que resalta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.

Avanzando al Capítulo II, se detalla el diseño de la propuesta del ATS en Atento El Salvador. Este capítulo describe los objetivos generales y específicos de la propuesta, destacando la importancia de automatizar y mejorar los procesos de reclutamiento. Se presentan los flujogramas del proceso de reclutamiento actual y el propuesto, destacando las mejoras esperadas.

Así mismo, se discuten las metodologías y estrategias utilizadas para seleccionar el ATS adecuado, realizar pruebas y demostraciones, y preparar al personal para el cambio. Un cronograma detallado y un presupuesto de la propuesta ofrecen una hoja de ruta clara para la ejecución del proyecto.

En el Capítulo III, se exploran los resultados esperados de la propuesta del ATS. Se anticipan beneficios significativos, como la reducción de los tiempos de reclutamiento, la mejora en la calidad de los candidatos seleccionados y la optimización de los recursos de la empresa. Este capítulo también presenta las métricas y KPIs que se utilizarán para medir la efectividad del nuevo sistema y su impacto en el desempeño operativo de Atento El Salvador, proporcionando una base sólida para evaluar el éxito del proyecto.

Finalmente, en el Capítulo IV, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de los hallazgos del proyecto. Se resumen los puntos clave y se ofrecen recomendaciones prácticas para asegurar el éxito continuo del ATS, siempre con el objetivo de optimizar los tiempos de reclutamiento, mejorar la calidad de los candidatos seleccionados y, en última instancia, incrementar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

3.Capítulo I: La Necesidad de Innovar

3.1 Sobre Atento

Atento es una destacada empresa especializada en brindar servicios de relación con clientes y externalización de procesos de negocio, consolidándose como líder en el sector de Customer Relationship Management (CRM) y Business Process Outsourcing (BPO) en los mercados de Centroamérica, América Latina y España.

Atento El Salvador ha obtenido un lugar destacado en el TOP 10 de las mejores empresas para trabajar en Centroamérica y El Caribe, según Great Place to Work. Además, la empresa ha sido reconocida por su impacto positivo en la generación de empleo y su contribución como motor de cambio en la región.

En el ámbito de recursos humanos, Atento ha destacado en la atracción y selección de talento, siendo galardonada en 2018 con tres premios Oro en categorías clave, tales como la "Mejor administración de Talento", la "Mejor estrategia de ventas" y la "Mejor estrategia de Customer Experience". Estos logros se suman a los reconocimientos de los Latam Awards y a la distinción consecutiva como el mejor outsourcer en atención al cliente.

Atento se destaca por su compromiso en el desarrollo del talento, implementando una estrategia de gestión que incluye la capacitación de jóvenes y adultos para facilitar su inserción laboral. La empresa se posiciona como una entidad generadora de empleo y fomentadora del cambio a través de su enfoque proactivo en la formación y desarrollo profesional de sus colaboradores.

En línea con su compromiso continuo con la excelencia en recursos humanos, Atento está implementando un proyecto que busca optimizar la gestión de Talento Humano. Este proyecto tiene como objetivo consolidar y analizar de manera automatizada los requisitos necesarios para la selección de los mejores candidatos, fortaleciendo así su posición como referente en la atracción y retención de talento en la industria.

3.2.Misión, Visión y Valores

¿Quiénes Somos?

Somos líderes ofreciendo servicios a las compañías más grandes de diferentes sectores, incluyendo: telecomunicaciones, finanzas, salud, minoristas, administración pública, nativas digitales, entre otras.

Misión:

Contribuir al éxito de las empresas garantizando la mejor experiencia para sus clientes.

Visión:

Convertirnos en el proveedor líder de soluciones de experiencia de clientes en nuestros mercados.

Valores:

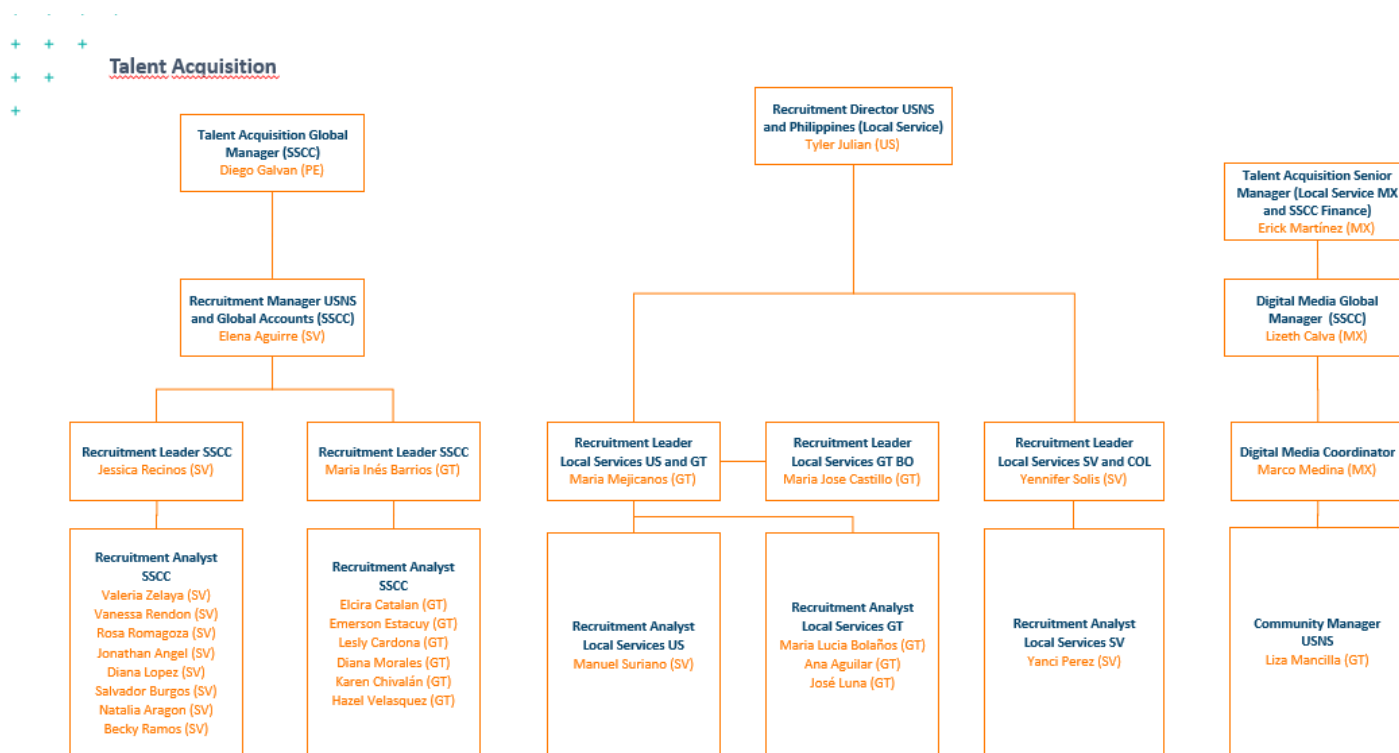
- Integridad
- Un Equipo
- Responsabilidad
- Agilidad
- Orientación al cliente

3.3.Organigrama

A continuación, para facilitar una visión y sencilla de la distribución por áreas funcionales se presenta el organigrama de la empresa (Figura 1). En la actualidad el equipo de reclutamiento de Atento CAM, se gestiona bajo un modelo de Shared Services (Servicios Compartidos) que es una estrategia empresarial en la que una organización centraliza y comparte ciertas funciones y servicios comunes entre diferentes unidades o departamentos internos. Este enfoque busca mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y proporcionar servicios especializados de manera más efectiva.

Figura 1

Organigrama Atento



3.4. Modelo de negocio Atento El Salvador

En Atento El Salvador, no hay un modelo fijo de facturación establecido, ya que se adapta a las necesidades específicas de cada cliente.

Los modelos más comunes que gestiona Atento son:

- a) Por llamada: En este modelo, el cliente paga una tarifa fija por cada llamada que Atento El Salvador maneja o responde. Dependiendo del contrato, las tarifas pueden variar según el tipo de llamada, la complejidad o la duración.
- b) Por posición (asiento): En este modelo, el cliente paga una tarifa fija por cada asiento o puesto de trabajo en el centro de llamadas.
- c) Por minuto: Atento El Salvador puede cobrar al cliente por el tiempo dedicado a manejar cada llamada. Las tarifas por minuto pueden variar según el tipo de llamada o servicio.
- d) Por caso: En este modelo, el cliente paga una tarifa por cada caso o consulta manejada por Atento El Salvador, sin importar la duración de la llamada.

Es importante tener en cuenta que las condiciones contractuales pueden variar significativamente según el cliente y el tipo de servicio proporcionado por Atento El Salvador. Las penalidades por incumplimiento suelen estar detalladas en los acuerdos de nivel de servicio (SLA, por sus siglas en inglés) y pueden incluir multas, ajustes en las tarifas o rescisión del contrato en casos graves de incumplimiento.

3.5. Mercado meta y Segmentación

Atento es una empresa de servicios de atención al cliente y externalización de procesos empresariales, como los centros de llamadas (call centers). Su mercado meta y segmentación se basan en varios criterios:

a) Industria del Cliente: Atento atiende a clientes de diversas industrias, como telecomunicaciones, banca y finanzas, tecnología, retail, viajes y turismo, entre otro; b) Tamaño de la Empresa: Atento trabaja con empresas de diferentes tamaños, desde pequeñas y medianas empresas hasta grandes corporaciones multinacionales; c) Geografía: Atento opera en varios países, por lo que su mercado objetivo incluye regiones geográficas específicas, considerando las diferencias culturales, lingüísticas y regulatorias de cada mercado local; d) Tipo de Servicio: Atento ofrece una amplia gama de servicios de atención al cliente, que van desde soporte técnico y servicio al cliente hasta ventas y cobranzas; e) Canal de Contacto Preferido: su mercado objetivo según los canales de comunicación preferidos por los clientes ya sea llamadas telefónicas, chat en línea, correo electrónico, redes sociales, etc. f) Necesidades Específicas del Cliente: puede realizarse según las necesidades específicas del cliente, como la necesidad de reducir costos, mejorar la satisfacción del cliente, aumentar las ventas, etc.

Atento puede adaptar sus servicios y soluciones para satisfacer las necesidades únicas de cada cliente y ofrecer un valor agregado significativo.

3.6.Revenue Atento

Atento experimentó una disminución del 4.0% en sus ingresos en el último período reportado, principalmente debido a una recuperación de volumen más lenta de lo esperado, especialmente en Brasil y EE. UU., lo que resultó en menores ventas en los sectores Multisectoriales y de Telefónica (TEF). A pesar de este desafío, hubo un crecimiento significativo en el Valor Total Anual de ventas (TAV), que aumentó un 16.4% a \$54.7 millones, con un fuerte crecimiento del 88.7% en monedas fuertes. Este

crecimiento se ve impulsado por un contrato de servicios Covid-19 con el Estado de Maryland en el primer trimestre de 2021.

El EBITDA se vio afectado negativamente, disminuyendo un 44.2% a \$28.5 millones debido a la reducción de volúmenes, costos de despido adicionales y mayor inflación. Sin embargo, a pesar de esta disminución, la gestión mejorada del capital de trabajo y los menores gastos de capital resultaron en un flujo de efectivo operativo positivo de \$7 millones.

La situación financiera actual de Atento muestra una posición de efectivo saludable, con \$102.9 millones, incluidos \$75 millones de líneas de crédito existentes. Sin embargo, la deuda neta en relación con el EBITDA continúa siendo alta, lo que podría plantear desafíos financieros en el futuro. Se han implementado iniciativas adicionales de reducción de costos para abordar este problema, con el objetivo de alcanzar una reducción de costos fijos de \$25 millones anualizados.

En general, Atento enfrenta desafíos en términos de crecimiento de ingresos y rentabilidad debido a la lenta recuperación del volumen y los costos operativos adicionales. Sin embargo, la empresa está tomando medidas para mejorar su situación financiera mediante la optimización de costos y la gestión prudente del capital del trabajo.

3.7. Enunciado Del Problema

Actualmente, el proceso de selección para las diferentes líneas de negocio en Atento se completa en un tiempo promedio de 15 a 20 días. Durante este período, se define el requerimiento de personal y se desarrolla el proceso de selección a través del departamento de reclutamiento para perfilar a los candidatos. Sin embargo, debido

a la necesidad y urgencia del área de operaciones, este tiempo prolongado para completar las contrataciones tiene un impacto financiero negativo en la empresa. Acortar el tiempo de contratación podría tener un impacto positivo en los ingresos, ya que se evitaría que los candidatos desistan del proceso por considerarlo demasiado largo, lo cual afecta el llenado de las vacantes.

3.8.Estado Anterior

El área de reclutamiento y selección de las empresas es parte clave para el desempeño general de la organización ya que es el Core del negocio de Atento El Salvador, por lo que el área de reclutamiento y selección es una de las más importantes para la empresa, sin embargo, no se cuenta con un sistema de gestión de candidatos ni evaluaciones a la altura de las requisiciones solicitadas, lo que genera lentitud, y baja calidad de candidatos contratados.

En el caso de Atento El Salvador, en la actualidad dispone de un modelo llamado Shared Services el cual consta de la colaboración entre los equipos de varios países para completar las requisiciones regionales. Este enfoque implica centralizar y estandarizar los procesos de reclutamiento en un único centro de servicios compartidos. En el Salvador cuenta con un año de implementación, si bien el equipo apoya requisiciones de diferentes países, el enfoque principal son las requisiciones de El Salvador.

El equipo de reclutamiento en Atento está dividido de forma equitativa, con 2 líderes y 22 reclutadores. Durante los últimos 5 años, no se contaba con ningún sistema para gestionar candidatos de forma virtual. El proceso de selección se realizaba de manera presencial en las instalaciones, donde se citaba, evaluaba y

contrataba a los candidatos manualmente, alimentando una base de datos en Excel con las aplicaciones y el seguimiento.

Sin embargo, durante la pandemia de 2020, el equipo experimentó varios cambios, tanto en la plantilla como en el modelo de gestión, ya que el proceso de reclutamiento pasó a realizarse de forma virtual. Esto significó que todos los reclutadores comenzaron a trabajar desde casa bajo un modelo de teletrabajo, aunque las posiciones a contratar seguían siendo presenciales.

En el modelo anterior, el equipo revisaba manualmente todos los currículos y comenzaba el proceso de selección, lo cual podía consumir la mayor parte de un día. Este proceso se volvía lento y tedioso, tanto para los reclutadores como para los candidatos, quienes en ocasiones desistían de completar el proceso y aplicaban con competidores debido al largo tiempo de espera. Otra forma en la que el equipo gestionaba los candidatos era utilizando una base general obtenida de aplicaciones en redes sociales, realizando entrevistas cortas para la validación de datos.

Para llevar el seguimiento de los candidatos, se utilizaban Google Sheets configurados como trackers para verificar en tiempo real el trabajo de los reclutadores. En Atento, la mayoría de las requisiciones eran masivas, evaluando aproximadamente 500 a 600 currículums por requisición. Aunque el trabajo de Data Analytics ayudaba en la descarga y orden de la información, un 72% de los candidatos no tenían el perfil requerido para la posición, lo que complicaba aún más el proceso de selección.

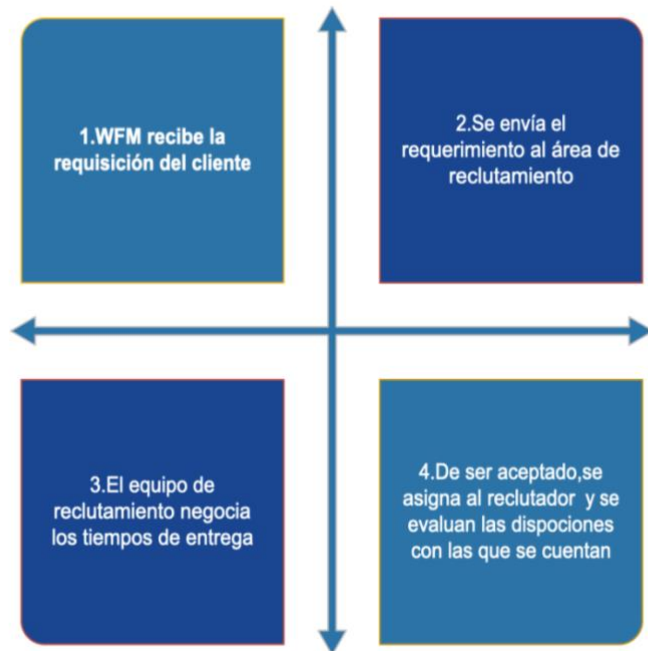
3.9.Fases del proceso de reclutamiento anterior

El proceso de reclutamiento de Atento El Salvador cuenta con 4 fases explicadas una a una a continuación:

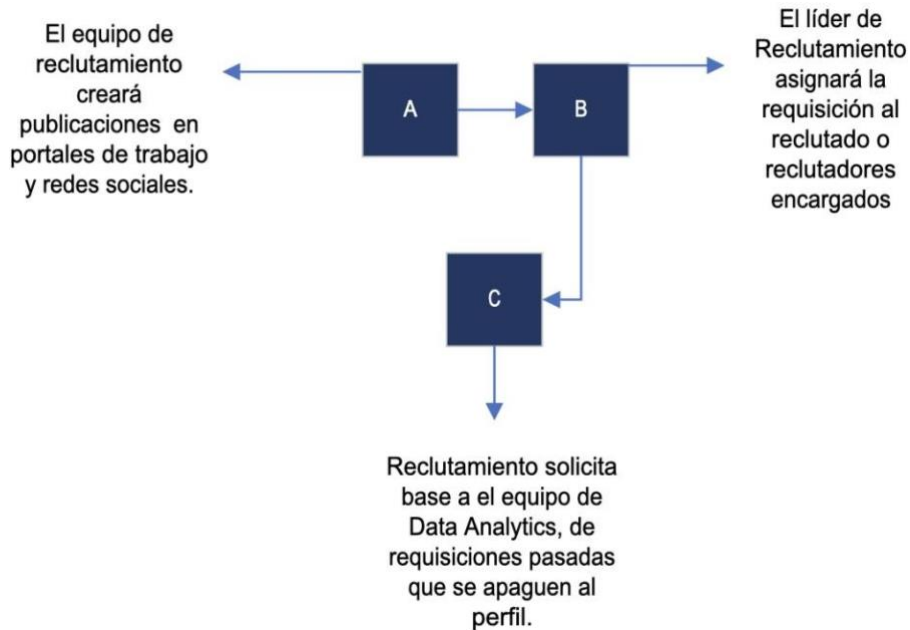


14

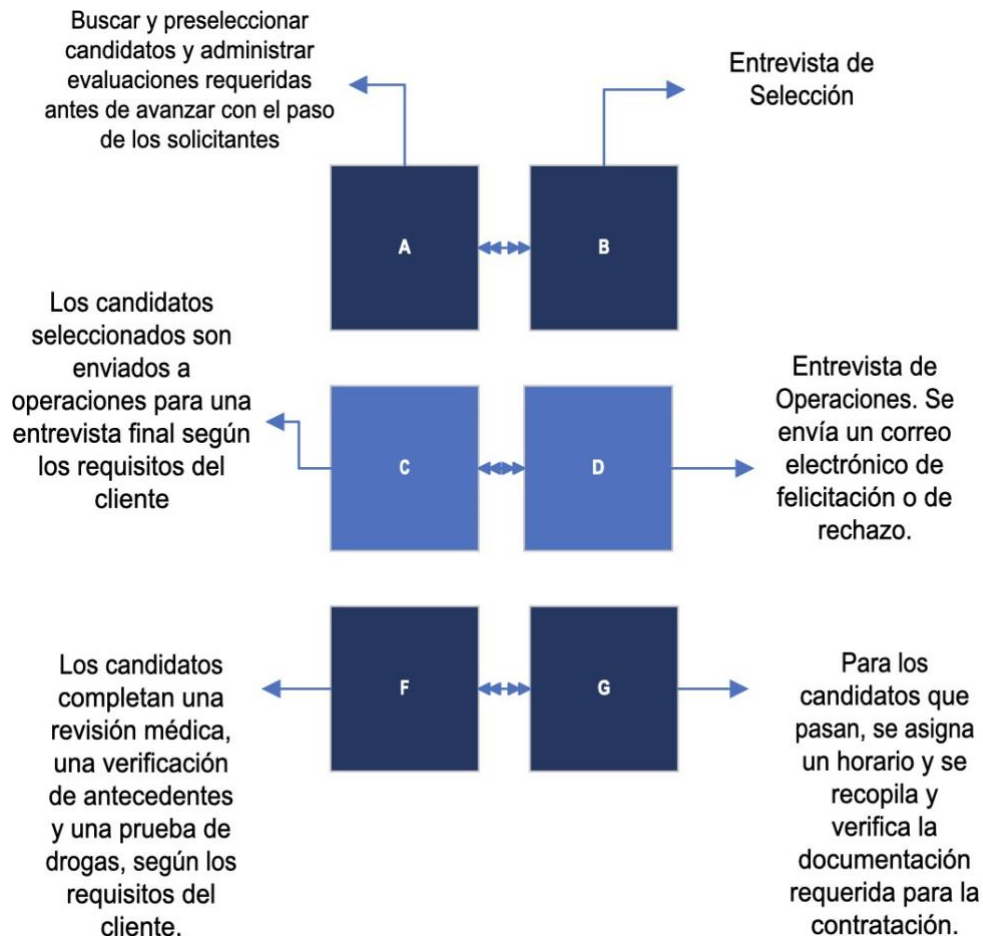
1. Solicitud de Requisición



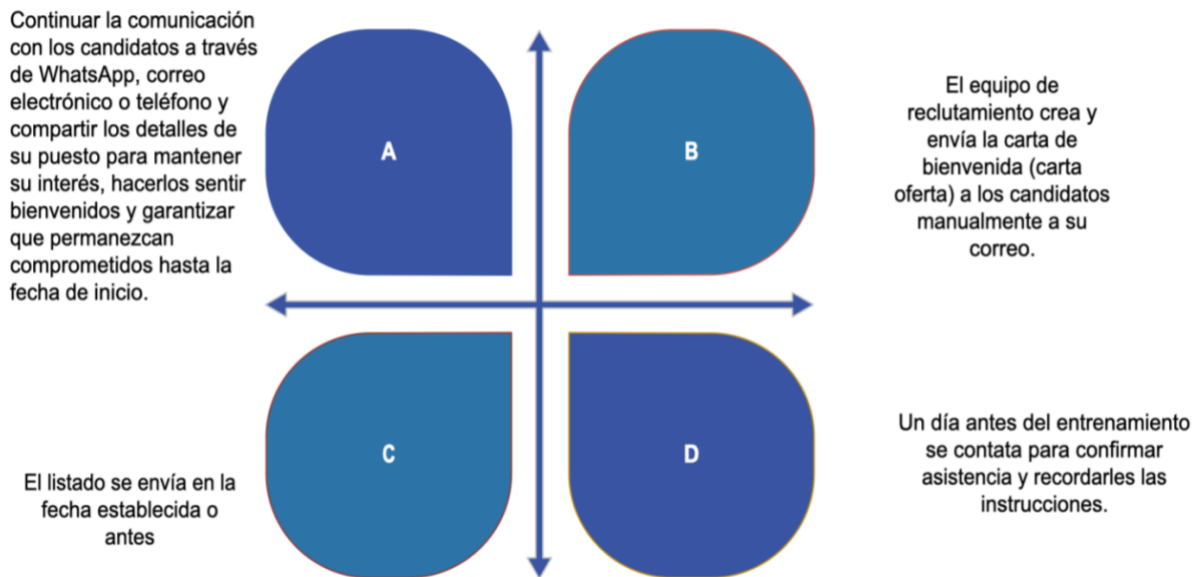
2. Creación de Base de Candidatos



3. Flujo de Reclutamiento



4. Proceso de Pre-Onboarding



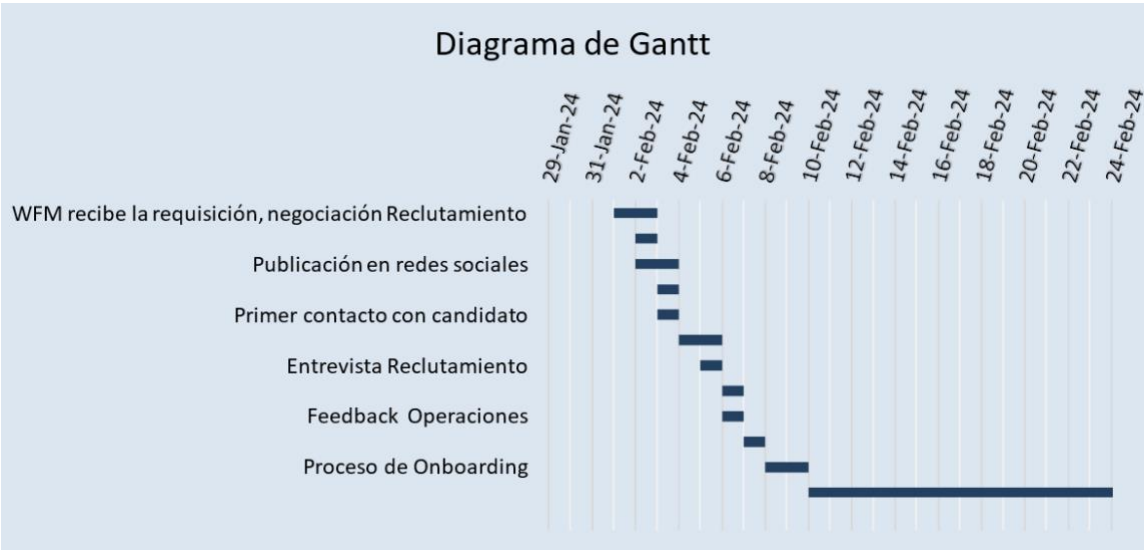
El equipo de reclutamiento suele tardar aproximadamente 15 días en proporcionar el listado de nuevos candidatos para la capacitación, si bien este plazo puede variar según la dificultad del perfil, el tamaño de la base de candidatos y las fechas disponibles. Por ejemplo, la dificultad del perfil puede influir en el tiempo de búsqueda, especialmente en caso de las requisiciones bilingües, lo que puede prolongar el proceso debido a la competencia con otros call centers que ofrecen mejores condiciones laborales para esos idiomas.

Además, la cantidad de candidatos disponibles varía según la posición, algunas pueden atraer más interés que otras, lo que influye en la rapidez con la que se pueden generar candidaturas.

Por último, las fechas de las requisiciones también son un factor importante, ya que, en ocasiones como los días feriados, muchas personas prefieren no aplicar, lo que puede afectar el tiempo de reclutamiento.

3.10.Diagrama GANTT

Figura 2
Muestra del tiempo estimado y las áreas involucradas en el proceso de selección



Como muestra la figura 2, sumando la duración de días tenemos un total de 15 días en proceso de selección más los 15 días de capacitación hasta llegar a la certificación y firma de contrato.

3.11.Flujograma proceso Anterior de Atento El Salvador

El proceso previo (Figura 5) consta de 12 pasos desde la solicitud de WFM hasta el primer día de capacitación, que marca el final del proceso de reclutamiento. Los pasos se explican a detalle en la tabla 1.

Cabe mencionar que el primer contacto con el candidato se realiza a través de WhatsApp, ya que se obtiene una respuesta más efectiva que mediante una llamada telefónica. Durante este primer contacto, se les hacen preguntas de preselección (screening) y se solicita a los candidatos que respondan mediante notas de voz.

Figura 5

Proceso anterior en Atento

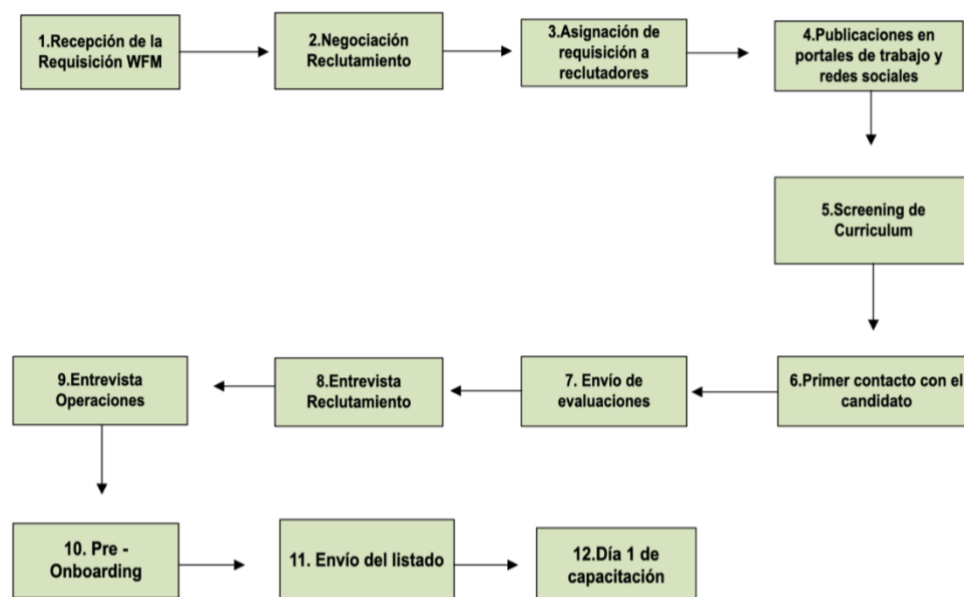


Tabla 1

Diagrama del Proceso de Reclutamiento

Actividad	Fecha Inicio	Duración en días	Fecha Fin	Encargados
WFM recibe la requisición, negociación Reclutamiento	1-Feb-24	2	2-Feb-24	Equipo de WFM
Publicación en plataformas de reclutamiento	2-Feb-24	2	2-Feb-24	Reclutadores
Publicación en redes sociales	2-Feb-24	2	3-Feb-24	Community manager
Screening de curriculums	3-Feb-24	1	3-Feb-24	Reclutadores
Primer contacto con candidato	3-Feb-24	1	3-Feb-24	Reclutadores
Evaluaciones, prueba de habilidades técnicas, psicométricas e inglés	4-Feb-24	3	5-Feb-24	Candidatos a aplicar
Entrevista Reclutamiento	5-Feb-24	2	5-Feb-24	Reclutadores
Entrevista con Operaciones	6-Feb-24	1	6-Feb-24	Operaciones
Feedback Operaciones	6-Feb-24	1	6-Feb-24	Operaciones
Entrega de Listado	7-Feb-24	1	7-Feb-24	Reclutamiento
Proceso de Onboarding	8-Feb-24	2	9-Feb-24	Reclutamiento
Inicio de capacitación	10-Feb-24	15	24-Feb-24	Operaciones

Actividad	Descripción	Tiempo Estimado
1.Recepción de la Requisición WFM	El equipo de Workforce Management (WFM) recibe la solicitud de una nueva posición que necesita ser cubierta.	24 horas
2.Negociación Reclutamiento	El equipo de reclutamiento negocia los términos y condiciones de la requisición con el departamento solicitante.	5 horas
3.Asignación de requisición a reclutadores	La requisición es asignada a los reclutadores específicos que se encargarán del proceso de selección.	1 hora
4.Publicaciones en portales de trabajo y redes sociales	Los reclutadores publican la oferta de trabajo en diversos portales de empleo	2 horas
4.1Publicacion Redes sociales	en el caso de las redes socilaes se solicitan al equipo de comunicación esto puede tardarse 1 día ya que se gestiona por orden de pedido de todas las áreas.	24 horas
5.Screening de Curriculum	Se realiza una revisión inicial de los currículums recibidos para identificar a los candidatos que cumplen con los requisitos básicos.	5 horas
6.Primer contacto con el candidato	Se contacta a los candidatos a traves de whatsapp y se realiza el screening de los requisitos básicos.	3 horas
7.Envío de evaluaciones	Se envían evaluaciones y pruebas a los candidatos para medir sus habilidades y competencias, se envían de forma manual.El candidato puede tomar hasta 2 días en realizar el proceso	2 horas
8.Entrevista Reclutamiento	Los reclutadores realizan entrevistas con los candidatos que pasaron las evaluaciones iniciales, la entrevista tiene un tiempo estimado de 20 min pero agendar a un candidato puede ser hasta el día siguiente.	24 horas

9.Entrevista Operaciones	Los candidatos seleccionados son entrevistados por el equipo de operaciones para evaluar su adecuación al puesto y al equipo, muchas veces se espera a tener un grupo de al menos 5 personas para agendar con un gerente o coordinador.	24 /36 horas
10.Pre-Onboarding	Se inician los preparativos para la integración del candidato seleccionado, incluyendo la recopilación de documentación necesaria y el envío de cartas de bienvenida.	24 horas
11.Envío del listado	Se envía la lista de candidatos seleccionados final al departamento correspondiente para la contratación.	8 horas
12.Día 1 de capacitación	Los nuevos empleados comienzan su primer día de capacitación, con una inducción	3 horas

El total de horas estimadas en el proceso de selección es de 161 horas, esto considerando que un día laboral tiene 8 horas. Por lo que el estimado total del proceso de reclutamiento es 15 días mínimo, 20 días máximo ya que estamos tomando en cuenta factores externo como que los candidatos se tardan en completar las evaluaciones.

3.12.Evaluación del Proceso de Reclutamiento en Atento

El proceso de reclutamiento en Atento presenta varias deficiencias significativas, que se detallan a continuación:

3.12.1.Recepción de la Requisición:

- (a) Carece de un sistema que ordene las solicitudes por fecha de recepción, lo que puede generar confusiones y retrasos.

- (b) La falta de organización puede resultar problemática si los líderes no revisan los correos enviados por el Workforce Management (WFM) de manera oportuna, provocando demoras en la entrega de las solicitudes.

3.12.2. Calibración de Perfiles:

- (a) No se lleva a cabo una calibración adecuada de los perfiles.
- (b) Las reuniones habituales se centran únicamente en verificar si hay cambios en los requisitos del perfil, la activación de bonos por referidos, o bonificaciones adicionales según la dificultad de los requerimientos.
- (c) Esta falta de precisión en la calibración puede llevar a la selección de candidatos que no cumplen completamente con los requisitos necesarios.

3.12.3. Carga Laboral y Agotamiento del Equipo de Reclutamiento:

- (a) La carga laboral y el agotamiento causado por la realización de actividades manuales pueden llevar a errores como la falta de seguimiento de los candidatos o el envío de candidatos que no han sido evaluados adecuadamente.
- (b) Un Sistema de Seguimiento de Candidatos (ATS) automatizado facilitaría la gestión de los candidatos y reduciría la probabilidad de errores, mejorando la eficiencia general del equipo de reclutamiento.

3.12.4. Deficiencias en la Estandarización de Procesos:

- (a) El equipo de reclutamiento presenta deficiencias en la estandarización de procesos debido a los diferentes cambios que ha sufrido el departamento.
- (b) Los reclutadores utilizan plantillas diferentes para el envío de pruebas, emails de desistimiento y correos para avanzar a los candidatos en el proceso, lo que resulta en una falta de uniformidad y profesionalismo en las comunicaciones.

- (c) La integración de un ATS contribuiría a la estandarización de los procesos, asegurando que todas las etapas del reclutamiento se realicen de manera uniforme y eficiente.

3.12.5.Gestión de Comunicaciones:

- (a) El equipo de reclutamiento gestiona las comunicaciones desde sus números personales, ya que no cuentan con un sistema de marcación ni se les brinda un número de teléfono corporativo.
- (b) El screening se realiza a través de WhatsApp con notas de voz, lo que no es ideal para un proceso profesional y eficiente.

3.12.6.Problemas Técnicos en la Plataforma de Evaluaciones:

- (a) Las evaluaciones se realizan en la plataforma Workcket, que frecuentemente presenta problemas técnicos.
- (b) Estos problemas técnicos hacen que los candidatos tarden hasta dos días en completar las evaluaciones o se frustren y abandonen el proceso.

3.12.7.Deficiencia Operativa:

Operaciones indica que solo se agenden entrevistas cuando haya un grupo de al menos 10 personas, lo que ralentiza el proceso. Esta indicación genera que las personas que buscan trabajo activamente desistan de la oferta de la empresa.

3.13.KPI Reclutamiento y Selección de Talento Atento El Salvador

A pesar de ser uno de los países más pequeños de la región, El Salvador se destaca por cumplir puntualmente con las requisiciones de selección. Sin embargo, enfrenta una alta rotación, incluso durante el proceso de reclutamiento, debido a la competencia de la industria y la falta de beneficios en algunas cuentas.

Para abordar este desafío, se considera una entrega de candidatos un 15% - 20% mayor, teniendo en cuenta las posibles caídas en el proceso. Este enfoque no solo mejoraría la estabilidad del personal, sino que también aumentaría la capacidad de Atento para captar y retener clientes, impulsando el crecimiento del negocio.

3.13.1. Indicadores de Reclutamiento

Entregados. Este indicador muestra el rendimiento en términos de la cantidad de candidatos entregados en comparación con el objetivo establecido. Ver ejemplo en tabla 2.

$$\text{Formula: } \frac{\text{Cantidad de entregados en listado final}}{\text{Cantidad requerida}} = \text{Cumplimiento}$$

Tabla 2

Ejemplo de indicador de entregados

Cantidad requerida	Entregados en listado final	Cumplimiento
34	41	121%

Puntualidad. Este indicador evalúa la capacidad de cumplir con los plazos establecidos, tomando en cuenta la asistencia del día uno de capacitación en comparación con lo requerido. Siguiendo el mismo ejemplo, en el caso que de los 41 entregados se presenten 39, este indicador se toma en consideración para la bonificación del equipo (tabla 3).

$$\text{Formula: } \frac{\text{Cantidad de entregados en listado final}}{\text{Cantidad presente el día 1}} = \text{Cumplimiento}$$

Tabla 3

Ejemplo de indicador de puntualidad

Cantidad requerida	Entregados en listado Final	Día 1 de capacitación	Cumplimiento
34	41	39	115%

Calidad. Este indicador evalúa la calidad de las entregas en comparación a lo entregado, se mide después de que finalizar la capacitación, quiere decir cuántos candidatos certificar y están ya contratados por la empresa.

Siguiendo el mismo ejemplo, contando que de 39 entregados 29 pasaron la capacitación, hubo un 10% de deserción en la capacitación (tabla 4). En el proceso actual, esta métrica no se toma en cuenta para el bono de reclutamiento.

$$\text{Formula: } \frac{\text{Cantidad de candidatos contratados}}{\text{Cantidad presente en capacitación}} = \text{Cumplimiento}$$

Tabla 4

Ejemplo de indicador de puntualidad

Cantidad requerida	Entregados	Día 1 de capacitación	Candidatos contratados	Cumplimiento
34	41	39	29	85%

Esquema de bonificación Reclutamiento

Tabla 5

Esquema de bonificación según logro de recluta

Logro de la recluta	Base multiplicador	Cantidad \$ bono
<80%	0%	0
80%-84%	52%	\$78.00
85%-89%	68%	\$102.00
90%-94%	84%	\$126.00
95%-100%	100%	\$150.00

3.14.Resultados Reclutamiento Anual 2023

3.14.1.Negocio Local

Incluye requisiciones de cuentas en español. Se buscan perfiles en áreas como servicio al cliente, ventas y redes sociales. En el negocio local, se ofrecen servicios relacionados con entidades bancarias e instituciones de gobierno, lo que hace que la confidencialidad sea de suma importancia. Además, existen restricciones en los lugares de contratación, lo que complica aún más la búsqueda y contratación de personal adecuado.

La mayoría de las cuentas locales tienen un período de capacitación no remunerado de 15 días. Esto puede afectar la motivación y la retención de los candidatos, ya que algunos pueden no estar dispuestos a trabajar sin remuneración durante este período. Una cuenta específica de servicio al cliente en servicios financieros requiere una capacitación de hasta 1 mes sin salario. Esto representa un desafío adicional debido a la mayor duración sin ingresos.

Rotación. La fórmula para calcular la rotación de Día 1, la cual se utiliza para evaluar las bonificaciones de los reclutadores. Consiste en dividir la cantidad de asistencias en el primer día de capacitación por el número de candidatos entregados y multiplicar el resultado por 100. Siguiendo los datos de la tabla 6, la fórmula es la siguiente:

Rotación Entregados a Día 1. Esta rotación mide la proporción de candidatos entregados que efectivamente llegan al primer día de capacitación. En este caso, la rotación es del 82.00%

$$1 = \frac{391}{427} \times 100$$

Tabla 6*Entrega de cuentas locales*

Meses	Requeridos	Entregados en Listado	Día 1 de capacitación	Puntualidad	Certificados	Calidad
Enero	12	20	17	142%	9	75%
Febrero	23	30	19	83%	20	87%
Marzo	10	15	14	140%	10	100%
Abril	46	60	44	96%	35	76%
Mayo	25	35	33	132%	20	80%
Junio	28	44	39	139%	22	104%
Julio	3	3	3	100%	3	100%
Agosto	58	84	71	122%	56	97%
Septiembre	61	91	82	134%	58	95%
Octubre	24	32	32	133%	21	88%
Noviembre	19	29	17	89%	22	116%
Diciembre	19	29	20	105%	13	116%
Total	328	472	391	119%	289	88%

Rotación desde Día 1 de Capacitación a Certificados. Está rotación mide proporción de candidatos que comienzan la capacitación y completan la certificación, generalmente se toma en las métricas de Capacitación.

La fórmula para calcular la rotación desde Día 1 de Capacitación a Certificados, consiste en dividir la cantidad de certificados por el número de asistencias en el primer día de capacitación y multiplicar el resultado por 100. Siguiendo los datos de la tabla 6, la fórmula es la siguiente:

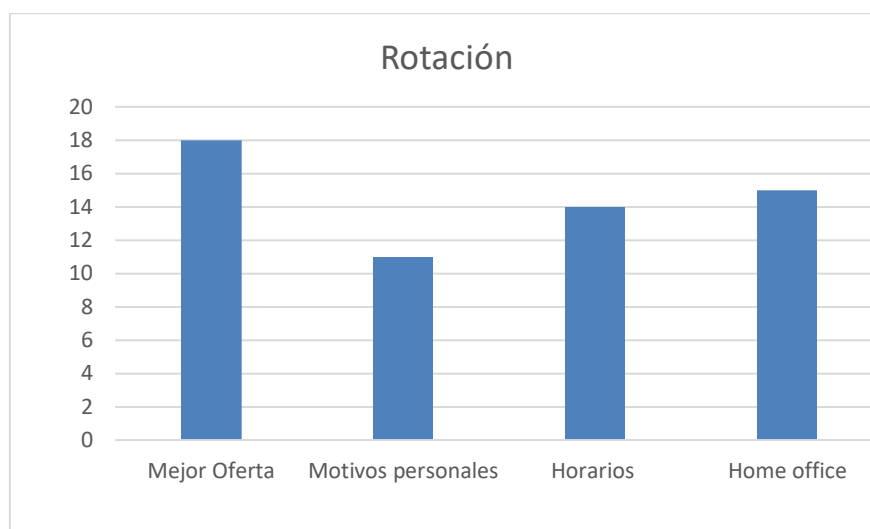
$$\left(1 - \frac{289}{391}\right) \times 100$$

En este caso, la rotación es del **73.91%**.

Los principales motivos de rotación en el negocio local son la búsqueda de mejores ofertas de trabajo y problemas de personal. Las incompatibilidades de horarios y la baja en las operaciones del negocio también contribuyen, aunque en menor medida, aunque en español (Figura 3).

Figura 3

Motivos más comunes de rotación negocio local.



3.14.2.Negocio Nearshore – Bilingüe

Son todas las cuentas bilingües requeridas. Su nombre se debe a la región norte; en estas posiciones se buscan perfiles como servicio al cliente, y redes sociales, servicio técnico y back-office.

Estas cuentas (tabla 7) incrementan el número de requeridos durante el segundo trimestre es más bajo que las cuentas locales; sin embargo, la dificultad para reclutar personal en estas cuentas incrementa debido a la competencia del rubro y beneficios más atractivos y comodidad de los candidatos.

Tabla 7*Entrega de cuentas nearshore (cuentas bilingües)*

Meses	Requeridos	Entregados en Listado	Día 1 de capacitación	Puntualidad	Certificados	Calidad
Enero	6	10	5	83%	5	83%
Febrero	2	2	2	100%	2	100%
Marzo	17	20	15	88%	15	88%
Abril	12	17	11	92%	9	75%
Mayo	25	30	25	100%	21	84%
Junio	25	27	25	100%	17	68%
Julio	11	24	15	200%	14	127%
Agosto	21	24	19	110%	16	76%
Septiembre	30	35	27	100%	24	80%
Noviembre	30	46	26	130%	24	80%
Total	179	235	170	80%	147	82%

Rotación. La fórmula para calcular la rotación es dividir la cantidad de asistencias, versos lo entregado en el listado y multiplicarlo por 100. En caso de Nearshore, la operación la fórmula, tomando los datos de la tabla 7, es la siguiente:

$$\left(1 - \left(\frac{170}{235}\right)\right) \times 100 = 72\%$$

En este caso la rotación es de 72%. Esto indica que el 72% de los candidatos entregados no llegan al primer día de capacitación.

Rotación desde Día 1 de Capacitación a Certificados: consiste en dividir la cantidad de certificados por el número de asistencias en el primer día de capacitación y multiplicar el resultado por 100.

Siguiendo los datos de la tabla 7, la fórmula es la siguiente:

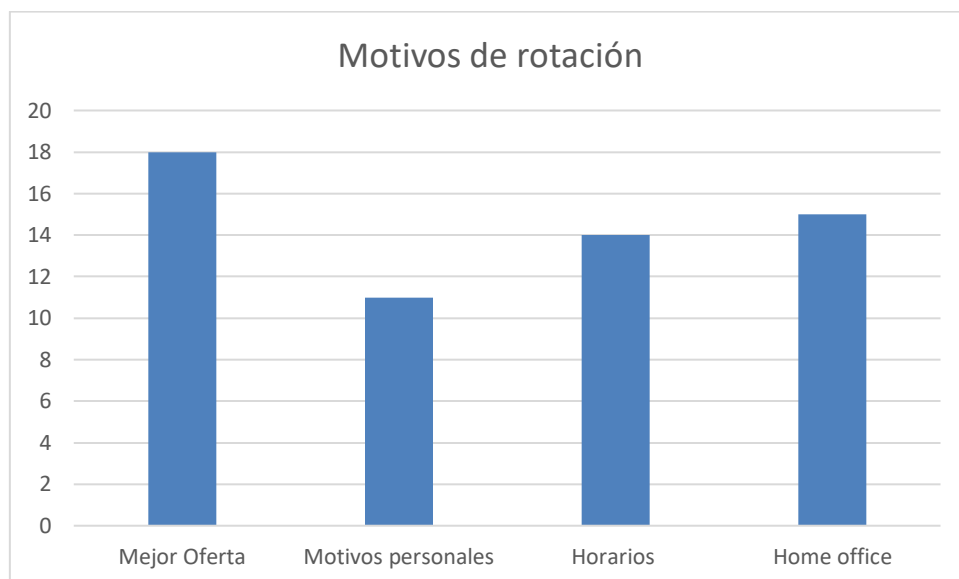
$$\left(1 - \left(\frac{147}{170}\right)\right) \times 100 = 86\%$$

La mayor rotación se produce entre la etapa de entrega y el primer día de capacitación, lo que sugiere que los candidatos pueden estar perdiendo interés o encontrando barreras para asistir. Además, esta alta rotación podría estar relacionada con la calidad de la recluta, ya que la selección inicial puede no estar identificando adecuadamente a los candidatos más comprometidos o mejor calificados. La rotación desde el primer día de capacitación hasta la certificación es relativamente baja, lo que indica que una vez que los candidatos comienzan la capacitación, la mayoría completan el proceso con éxito.

Esto resalta la importancia de mejorar tanto el proceso de selección inicial como las estrategias de compromiso previo a la capacitación para reducir la rotación y asegurar que los candidatos adecuados lleguen y permanezcan en el proceso de formación.

Figura 4

Motivos más comunes de rotación para las cuentas Nearshore



Como muestra la Figura 4, el motivo más común para la rotación es la búsqueda de una mejor oferta, seguido de motivos personales, incompatibilidad de horarios y preferencia por trabajo remoto (home office). En la búsqueda de empleo para los candidatos bilingües se les facilita mucho obtener o cambiar un empleo debido a la cantidad de ofertas laborales en la actualidad.

3.14.3.Comparativa de entregas cuentas local y nearshore

Debido a la ausencia de una base preexistente de candidatos evaluados, cada solicitud de contratación debe iniciar el proceso desde cero, lo que inevitablemente ralentiza la entrega de candidatos aptos. El sistema de gestión de candidatos busca agilizar este proceso mediante la inscripción y evaluación continua de nuevos postulantes (tabla 8).

Así, cuando surja una solicitud de operaciones, se estará en posición de contactar y avanzar rápidamente con los candidatos previamente evaluados, al tiempo que los mantenemos en consideración para futuras oportunidades de contratación.

Tabla 8

Entregas de cuentas locales en comparación a nearshore

Negocio	Cuenta	Requerido	Entregados	Fecha Requisición	Fecha entrega	Total de días
Local	Banco Nacional	15	33	22-nov-23	08-Dec-23	11
Local	Electricidad	10	15	26-En-2024	9-feb-24	9
Local	Seguros de Auto	4	6	26-En-2024	7-feb-24	7
Nearshore	Customer Service	12	15	08-Dec-23	29-Dec-23	15
Nearshore	17th zone	5	9	19-feb-24	1-mar-24	10
Nearshore	House of Princes	7	10	10-oct-23	27-oct-23	12

3.15.Sujeto y Objeto de Estudios

Después de analizar las métricas del equipo de reclutamiento y selección podemos observar que, si bien se está cumpliendo con la entrega del requerimiento, la calidad de la selección es baja por lo que se ha realizado una encuesta al equipo en la que participaron 19 reclutadores con el objetivo de indagar las áreas de oportunidad y las deficiencias según su perspectiva.

3.15.1.Encuesta a Reclutadores

Fase 1: Atracción de Candidatos. De acuerdo con los resultados obtenidos de parte de los reclutadores que son los encargados de gestionar día con día a los candidatos, aproximadamente el 57.9% de los encuestados considera efectivos los canales de atracción utilizados. Sin embargo, existe una preocupación destacada sobre la falta de innovación y el alcance insuficiente para atraer el perfil deseado.

Atento cuenta con 4 canales de sourcing para la obtención de candidatos Referidos, Computrabajo, LinkedIn, Redes sociales, específicamente Facebook. Según la encuesta, el más efectivo para las cuentas en español es Computrabajo con un 68.4%, siguiendo con el programa de referidos 15.8%. Mientras que, para las cuentas bilingües, el sourcing principal son el programa de referidos y las redes sociales, confirmando lo expuesto en la tabla 7: si bien el número de posiciones es menor, la dificultad de generación de base es mayor.

La primera fase también nos muestra que los canales de comunicación personalizada, como WhatsApp o llamadas directas, son preferidos por los candidatos con un 89.5% sugiriendo su efectividad para establecer conexiones más directas.

Por su parte, los reclutadores utilizan una herramienta Google Voice y con ese mismo número relacionan WhatsApp business, de presentar problemas utilizan sus propios números o incluso mencionan que han comprado otro SIM para gestionar.

Como último punto de esta fase, se menciona la calidad de las publicaciones para atraer a los candidatos. La calificación de las publicaciones es mixta, con un 47.4% que las considera neutral o satisfactoria. Al indagar en el por qué, se encontró la constante de que el arte puede mejorarse para ser más atractivas y el factor tiempo al no ser publicadas en el momento indicado para recopilar más candidatos.

Fase 2: Proceso de Evaluación. Alrededor del 36.9% de los encuestados considera que las pruebas utilizadas para evaluar las habilidades y competencias de los candidatos son neutros o poco eficaces. Esto sugiere que existe una oportunidad para mejorar la selección y aplicación de herramienta en general; mencionar que la plataforma presenta errores y muchas veces tarda hasta dos días el proveedor para solucionarlo, retrasando el proceso de reclutamiento, generando frustración y que los candidatos abandonen el proceso.

La mayoría de los encuestados confía en la calidad de los candidatos que pasan a evaluaciones, mientras que más del 20% muestra niveles de confianza bajos o neutros. Esto podría indicar que existe cierta incertidumbre o insatisfacción con respecto a la calidad de los candidatos evaluados, lo que podría deberse a deficiencias en el proceso de selección o en la identificación de talento adecuado.

Al momento de brindar sugerencias, el 78.9% de la muestra reconoce la necesidad de mejoras en el proceso de evaluación. Entre las recomendaciones más frecuentes se destaca el mejorar la plataforma de evaluación, lo que podría implicar la implementación de herramientas más avanzadas que permitan una evaluación más precisa sin problemas en la plataforma y así evitar hacer el proceso más engorroso.

Fase 3: Proceso de Entrevista. La entrevista con operaciones es esencial en el proceso de selección ya que son el filtro final para continuar con el proceso de contratación. Hay una división de opiniones en cuanto a la capacidad del equipo de operaciones para identificar habilidades y competencias relevantes durante las entrevistas, un 42.1% lo considera de alta capacidad y otro 42.1% que se muestra neutral.

Se percibe que existen descontentos y limitaciones en la relación con operaciones, especialmente en cuanto a la falta de preguntas adecuadas al perfil y criterios necesarios durante las entrevistas. Otro aspecto importante encontrado fue la coordinación y comunicación entre el equipo de reclutamiento y el equipo de operaciones durante el proceso de entrevistas un 47.4% está satisfecho con los canales de comunicación, aproximadamente un 47.3% se mantiene neutral o insatisfecho. Esto refleja preocupaciones sobre la falta de comunicación directa con operaciones y la demora en recibir feedback, lo que puede alargar el proceso de selección.

Fase 4: Proceso de Contratación. La pre-contratación es esencial para asegurar la asistencia del candidato a capacitación, en el caso de Atento el proceso esta deficiente debido a la falta de incentivos y falta de actividades en el proceso.

Un alto porcentaje (89.5%) de la muestra ha experimentado dificultades al integrar a los nuevos empleados, siendo las causas más frecuentes, la duración del entrenamiento, la falta de intentos de la empresa de fidelizar a sus empleados y los horarios que no coinciden con la oferta inicial, lo que provoca la rotación antes de los 90 días, a su vez mencionan que cuando más se tardan en proceso, mayor es la probabilidad de que el candidato aplique con la competencia y desista de continuar con el proceso.

Dentro de las sugerencias brindadas por la muestra, prevalecen 3 puntos esenciales de todo el proceso de reclutamiento.

- a) Evaluaciones: sugiere mejorar la plataforma de evaluación, lo que podría implicar la implementación de herramientas más avanzadas y sofisticadas que permitan una evaluación más precisa y objetiva de las habilidades y competencias de los candidatos.
- b) Base de datos: Se propone mejorar la base de candidatos y publicaciones, lo que implica una revisión y actualización de las estrategias de reclutamiento y la calidad de las publicaciones de empleo para atraer a candidatos más cualificados y alineados con las necesidades de la empresa.
- c) Retroalimentación operaciones y calibración: Se destaca la importancia de mejorar la comunicación y la relación con operaciones, lo que implica una colaboración más estrecha entre los equipos de reclutamiento y las áreas operativas para garantizar

una comprensión clara de las necesidades del negocio y una alineación adecuada en el proceso de selección de candidatos.

Estas recomendaciones apuntan a abordar las áreas identificadas para mejorar la objetividad, la eficacia y la eficiencia del proceso de evaluación, lo que podría conducir a una selección más acertada y exitosa de talento para Atento El Salvador. Con el sistema de gestión de Talentos se obtendrá una data actualizada de cada proceso, lo cual ayudará a identificar las áreas de oportunidad en cada recluta y así poder corregir y dar feedback al área de reclutamiento.

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada, el equipo de reclutamiento menciona la efectividad de las bases y las diferencias entre las posiciones bilingües y las cuentas en español.

Como se observa en tabla 9, la fuente principal de candidatos en cuentas en español es CompuTrabajo, mientras que la fuente principal de obtención de candidatos bilingües es redes sociales (tabla 10).

Tabla 9

Negocio Local

Fuente	Entregados	Asistencia	Efectividad
Referidos	84	68	81%
Computrabajo	201	196	98%
Linkedin	4	1	25%
Redes sociales	60	48	80%
Walking by	5	3	60%
TOTAL	354	316	

Tabla 10*Negocio Nearshore*

Fuente	Entregados	Asistencia	Efectividad
Referidos	21	19	90%
Computrabajo	8	3	38%
Linkedin	4	2	50%
Redes sociales	93	88	95%
Walking by	3	2	67%
TOTAL	129	114	

3.15.2. Entrevista Gerente de Operaciones

Para obtener diferentes perspectivas del proceso de reclutamiento en Atento El Salvador, se realizaron dos entrevistas clave: una con el Gerente de Operaciones de Atento El Salvador para las cuentas nearshore, y otra con la Coordinadora de Reclutamiento de El Salvador. Estas entrevistas proporcionaron información valiosa sobre las áreas de mejora, los procesos actuales y las visiones financiera y operativa.

El Gerente de Operaciones cuenta con una experiencia de 10 años en la empresa, enfocado en la generación de ingresos, la identificación de nuevas oportunidades y la expansión de relaciones empresariales. Durante la entrevista, se realizaron preguntas específicas para entender mejor las áreas de mejora y la visión financiera del Gerente. Las preguntas detalladas se encuentran en los anexos. Los principales resultados de la entrevista incluyen:

a) Falta de una base de candidatos actualizada: Cuando la operación requiere nuevos empleados, se debe generar una nueva base de candidatos. La falta de reclutamiento continuo para mantener una base sólida resulta en procesos tardados e ineficientes ya que a menudo se omiten pasos críticos bajando la calidad de la recluta para agilizar el proceso.

b) Formato subjetivo para entrevistas: El formato utilizado para las entrevistas de operaciones puede ser subjetivo y no siempre se llena correctamente.

c) Proceso de Onboarding inadecuado: No se brinda una experiencia adecuada al empleado durante el onboarding, lo que disminuye la fidelización y aumenta la rotación temprana.

d) Deficiencia en la comunicación: No existen reuniones de seguimiento con el equipo de workforce para compartir datos de certificación, lo que afecta la coordinación entre reclutamiento y operaciones.

3.15.3. Entrevista con la Coordinadora de Reclutamiento

La Coordinadora de Reclutamiento y Selección, con 8 años de experiencia en la organización, está en proceso de transición hacia el área de implementación. Ella proporcionó información detallada sobre los procesos actuales, la comunicación interna, la utilización del feedback y las tecnologías empleadas. Los puntos destacados de su entrevista incluyen:

a) Desafíos en el proceso de onboarding: La experiencia del candidato, especialmente en términos de compensación global, es un desafío debido a la oferta y demanda del mercado. La falta de estandarización y la prevalencia de procesos manuales ralentizan la entrega de candidatos.

b) Visión alineada con el Gerente de Operaciones: Coincide en que no existe un proceso de onboarding eficaz y hay una deficiencia en la comunicación entre reclutamiento y operaciones, con falta de calibración y feedback post-requisiciones.

c) Automatización de procesos: La visión de la compañía está enfocada en la automatización de los procesos de selección para brindar una propuesta de valor más eficiente a los clientes.

El análisis financiero revelado durante las entrevistas muestra la pérdida de oportunidades de potenciales clientes debido a la falta de preparación de la base de candidatos y el tiempo de entrega en comparación con la competencia. Además, se proporciona una perspectiva clara de los ingresos generados por los agentes: Mientras que, para los agentes en español, cada empleado genera un ingreso de \$1,100 por mes; los agentes en inglés, cada empleado genera un ingreso de \$1,450 por mes.

Tabla 11

Consolidado de respuestas coincidentes entre el Gerente de Operaciones y la Coordinadora de Reclutamiento:

Tema	Respuesta del Gerente de Operaciones	Respuesta de la Coordinadora de Reclutamiento
Base de candidatos actualizada	No se cuenta con una base de candidatos actualizada; se genera una nueva base para cada requerimiento.	Concuerda en que no se cuenta con la base de datos necesaria para reaccionar rápidamente debido a la naturaleza de la industria.
Proceso de Onboarding	El proceso de onboarding no es adecuado; no se brinda una experiencia al empleado, lo que aumenta la rotación temprana.	Concuerda en que el proceso de onboarding es ineficaz y la experiencia del candidato es un desafío debido a la falta de estandarización.
Comunicación entre reclutamiento y operaciones	No hay comunicación efectiva; no existen reuniones de seguimiento con el equipo de workforce para compartir datos de certificación.	Concuerda en la deficiencia de comunicación entre reclutamiento y operaciones; falta de calibración y feedback post-requisiciones.
Automatización de procesos	No se menciona específicamente, pero la urgencia y falta de organización sugiere la necesidad de mejorar los procesos.	La visión de la compañía se enfoca en la automatización de los procesos de selección para mejorar la eficiencia y la propuesta de valor al cliente.

La tabla 11 resume las áreas en las que las respuestas del Gerente de Operaciones y la Coordinadora de Reclutamiento coinciden, proporcionando una visión clara de los puntos comunes en sus perspectivas sobre los desafíos y oportunidades de mejora en el proceso de reclutamiento en Atento El Salvador.

3.16. Análisis estado financiero Atento El Salvador

Los ingresos totales superan significativamente las pérdidas totales, resultando en un beneficio neto positivo. Esto indica que la empresa ha sido rentable en el año 2023 (Tabla 12); sin embargo, hay variaciones significativas en los ingresos y pérdidas mensuales que deben ser gestionada.

La adquisición de un ATS en Atento El Salvador no solo mejoraría la eficiencia operativa y reduciría las pérdidas, sino que también optimizaría el proceso de certificación, mejorando la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

Tabla 12

Mes	Certificados Español	Ingresos Español (USD)	Certificados Inglés	Ingresos Inglés (USD)	Ingresos Totales (USD)
Enero	9	\$9,990	5	\$7,250	\$17,240
Febrero	20	\$22,200	2	\$2,900	\$25,100
Marzo	10	\$11,100	15	\$21,750	\$32,850
Abril	35	\$38,850	9	\$13,050	\$51,900
Mayo	20	\$22,200	21	\$30,450	\$52,650
Junio	22	\$24,420	17	\$24,650	\$49,070
Julio	3	\$3,330	14	\$20,300	\$23,630
Agosto	56	\$62,160	16	\$23,200	\$85,360
Septiembre	58	\$64,380	24	\$34,800	\$99,180
Octubre	21	\$23,310	0	\$0	\$23,310
Noviembre	22	\$24,420	24	\$34,800	\$59,220
Diciembre	13	\$14,430	0	\$0	\$14,430
Total	289	\$320,790	147	\$213,150	\$533,940

Ingresos generados por nuevas contrataciones año 2023

Ingresos Totales: La empresa generó **\$533,940** por la certificación exitosa de los candidatos.

El costo de contratación se refiere a todos los gastos incurridos en el proceso de atraer, seleccionar e incorporar a un nuevo empleado en una organización. En la tabla 13, se desglosa el costo de contratación de un candidato desde el proceso de atracción hasta que llega a Operaciones.

Tabla 13

Desglose de costo de contratación por persona.

Concepto	Costo Mensual (USD)
Salarios de los Reclutadores	\$235
Publicación de Vacantes	\$120
Evaluaciones (Licencias)	\$93
Capacitación y Onboarding	\$26
Gastos Administrativos	\$10
Infraestructura y Tecnología	\$221
Beneficios y Otros Gastos	\$95
Total	\$800

Los gastos de contratación por cada agente se calculan en aproximadamente \$800. Se toman en cuenta gastos de contratación a los candidatos entregados en roster ya que se realiza todo el proceso de reclutamiento para enviarlos en el listado. Este cuadro combina los datos de los agentes entregados y no certificados tanto en español como en inglés, proporcionando una visión más concisa y clara del costo de contratación y las pérdidas asociadas. Estos costos representan la inversión hecha en contratar a esos agentes que finalmente no se presentaron, resultando en una pérdida.

La integración de un ATS y optimizar los recursos permite reducir significativamente los costos de contratación. Estos ajustes no solo disminuyen los costos, sino que también aumentan la eficiencia y mejoran la calidad del proceso de selección, por lo que se espera que con la integración exista una reducción realista y viable que se represente un ahorro total del 13.2%, llevando el costo por contratación de \$800 a aproximadamente \$694.15 por candidato.

3.17.Otros Diagnósticos

3.17.1.Análisis FODA

Para complementar el estudio se realizó un análisis FODA. Este análisis proporciona una visión general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del área de reclutamiento y selección, lo que puede ayudar a informar la estrategia y las acciones para mejorar y enfrentar los desafíos en el área, se realizó con las lideres de reclutamiento.

Fortalezas	Debilidades
1. Atento El Salvador cuenta con un equipo experimentado en reclutamiento y selección, con líderes y reclutadores que tienen años de experiencia en la empresa.	1. La falta de un sistema tecnológico funcional y la gestión manual de procesos pueden conducir a la lentitud y la falta de eficiencia en el reclutamiento, perdiendo potenciales clientes.
2. La implementación del modelo de Shared Services permite una colaboración efectiva entre los equipos de reclutamiento en diferentes países, lo que puede	2. La percepción negativa de los candidatos debido a la duración del proceso de selección y la falta de seguimiento adecuado puede afectar la capacidad de la empresa para atraer y retener talento.

aumentar la eficiencia en el proceso.

3. La empresa ha logrado cumplir con los KPIS más importantes, lo que indica un nivel de eficacia en sus procesos de reclutamiento y selección

4. Adaptabilidad: el equipo de reclutamiento está acostumbrado a los cambios y a la necesidad del negocio.

3. La falta de seguimiento adecuado a los candidatos puede generar una mala experiencia y disminuir la posibilidad de retención.

4. La falta de un proceso de onboarding estructurado puede afectar la integración y retención de nuevos empleados.

Oportunidades	Amenazas
1. Dado que se identifica como un desafío, mejorar la experiencia del candidato puede ser una oportunidad para atraer y retener talento de manera más efectiva.	1. Competencia en el mercado laboral: entre empresas de call center en El Salvador puede dificultar la atracción y retención de talento, especialmente para perfiles bilingües.
2. Desarrollar programas específicos de retención de talento puede ayudar a reducir la rotación y aumentar la estabilidad de la fuerza laboral.	2. La rotación temprana de empleados puede afectar la rentabilidad de las operaciones y aumentar los costos de reclutamiento y capacitación.
3. Mejorar la comunicación y colaboración entre el departamento de reclutamiento y operaciones puede optimizar el proceso de selección y mejorar la calidad de los candidatos seleccionados.	3. La necesidad de perfiles bilingües puede representar un desafío adicional debido a la competencia en el mercado y las limitaciones en la disponibilidad.

3.18.Diagnóstico

Atento El Salvador se enfrenta a una serie de desafíos en su proceso de reclutamiento y selección que afectan su capacidad para llenar las clases de manera oportuna y eficiente. Aunque cuenta con fortalezas como el modelo de Shared Services, la colaboración entre equipos de varios países y la experiencia en reclutamiento, existen debilidades significativas que están impactando negativamente en el proceso.

La gestión manual de procesos, la falta de una herramienta que apoye a agilizar los procesos y la sobrecarga de trabajo para los reclutadores son algunas de las principales debilidades identificadas. Estos problemas contribuyen a una experiencia deficiente para los candidatos, lo que resulta en un mayor desistimiento en el proceso de selección y una pérdida de posibles empleados cualificados. Además, la falta de seguimiento adecuado a los candidatos y un proceso de onboarding deficiente agravan la situación, lo que puede conducir a una mayor rotación de empleados en los primeros 90 días.

Por otro lado, la competencia en el mercado laboral y la rotación temprana de empleados, plantean desafíos adicionales para la empresa. La competencia entre call centers por talento bilingüe y la creciente demanda de personal cualificado pueden dificultar aún más el proceso de reclutamiento y selección.

La propuesta de la adquisición de un ATS funcional que reduzca el tiempo de contratación generándole valor a las propuestas de negocio para nuestros clientes, también mejorara la comunicación entre departamentos, optimizar el proceso y aumentar la eficiencia.

Por lo que la hipótesis para la propuesta de innovación es “El sistema de gestión de candidatos(ATS) en Atento optimizará el proceso de reclutamiento al reducir el tiempo de contratación, asegurando un mejor desempeño y alta rentabilidad en operaciones”.

3.19.Justificación De La Necesidad De Cambio

En el contexto de la creciente competencia entre los centros de llamadas en El Salvador, donde empresas internacionales han contribuido al auge de esta industria, se ha vuelto evidente la necesidad de mejorar las prácticas de atracción y gestión de candidatos. La demanda de empleados en este sector ha llevado a las empresas a implementar estrategias para atraer talento, como ofrecer compensaciones monetarias y beneficios adicionales, lo que ha generado una disminución en la base de candidatos disponibles.

Estos factores a su vez producen un riesgo en impacto financiero para Atento al no completar las clases con los perfiles adecuados en el tiempo límite requerido:

a) Rentabilidad de operaciones: El tamaño de la clase se define bajo el requerimiento de contactos mensuales que tendrá cada línea operativa. Al incumplir con el llenado de clases, se pone en riesgo la rentabilidad de los programas al no tener el personal suficiente para atender a los clientes, posibles penalidades por falta a manejo del volumen de llamadas, demoras en entrega de clases y posterior entrenamiento apresurado. Se estima una pérdida de hasta \$4,350 por trainee cuando la rotación es antes de los primeros tres meses en la empresa.

b) Desistimiento en proceso de selección: Los aplicantes que se enrolan en el perfilamiento y posteriores entrevistas pueden llegar a considerar el proceso

prolongado y engorroso, lo cual los lleva a abandonar el proceso para buscar una selección más ágil con un competidor. Esto tiene como efecto la repetición de procesos con nuevos candidatos, prolongar el tiempo de llenado de clase y a su vez, un mayor requerimiento del personal de reclutamiento, generando mayores costos de contratación.

c) Pérdida de clientes nuevos: Una afectación a mayor escala es la pérdida de clientes potenciales o crecimiento en clientes actuales al no cumplir el compromiso de tener a los candidatos listos en las fechas establecidas. Los clientes a los cuales Atento brindan servicio, deben garantizar que sus respectivos consumidores posean el soporte de los contact center, por lo tanto, ofrecen el negocio a las organizaciones que mejor puedan suplir su necesidad.

De acuerdo con el estudio realizado, Atento El Salvador perdió tres potenciales clientes en el 2023. El valor económico de este hecho se refleja en la tabla 14.

Tabla 14

Proyección de Ingresos Perdidos por Falta de Capacidad de Entrega

Mes	Monto de ingreso Gamestop	Monto de venta Banco Industrial	Monto de venta 17th magazine	Monto Total de 3 cuentas perdidas
Enero	\$0	\$44,000	\$0	\$44,000
Febrero	\$0	\$44,000	\$0	\$44,000
Marzo	\$0	\$44,000	\$0	\$44,000
Abril	\$70,000	\$44,000	\$0	\$114,000
Mayo	\$70,000	\$44,000	\$0	\$114,000
Junio	\$70,000	\$44,000	\$0	\$114,000
Julio	\$70,000	\$44,000	\$0	\$114,000
Agosto	\$70,000	\$44,000	\$0	\$114,000
Septiembre	\$70,000	\$44,000	\$0	\$114,000
Octubre	\$70,000	\$44,000	\$58,000	\$172,000
Noviembre	\$70,000	\$44,000	\$58,000	\$172,000
Diciembre	\$70,000	\$44,000	\$58,000	\$172,000

Total Anual	\$630,000	\$528,000	\$174,000	\$1,332,000
--------------------	------------------	------------------	------------------	--------------------

En el año 2023, Atento El Salvador perdió tres oportunidades de negocio significativas debido a la incapacidad de contratar personal en los tiempos requeridos por los clientes. A continuación, se detallan estas cuentas y los ingresos proyectados que no se concretaron:

- **Gamestop:** Esta cuenta solicitó 50 personas con un perfil de servicio al cliente y un nivel de inglés B2+ (82%). Debido a la falta de candidatos adecuados, Atento no pudo cumplir con esta solicitud.
- **17th Magazine:** Esta cuenta bilingüe solicitó 40 personas. Al igual que con Gamestop, la falta de una base de candidatos adecuada impidió completar esta solicitud.
- **Banco Industrial:** Se perdió la oportunidad de gestionar esta cuenta en español que requería 40 personas para servicios en español.

Estas oportunidades perdidas destacan la necesidad crítica de mejorar la preparación y disponibilidad de candidatos para responder eficazmente a las demandas del mercado y asegurar el crecimiento de la empresa. El objetivo del ATS es agilizar el tiempo de respuesta, generando una propuesta de valor para los posibles clientes. Además, automatiza los procesos, lo que no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también reduce los costos asociados y minimiza los errores humanos.

Anteriormente, el tiempo de respuesta de Atento para contratar 50 personas era aproximadamente de 1 mes y 15 días. Con la implementación del ATS, se espera

reducir significativamente este tiempo, ofreciendo un servicio más rápido y confiable, fortaleciendo así la competitividad de la empresa en el mercado.

Los hallazgos encontrados en con las entrevistas y encuestas coinciden en cinco áreas de la mejora que son:

Proceso Anterior	Beneficios Sistema de Gestión de Candidatos
a) No se cuenta con base de candidatos para el de la recluta, proceso se inicia de cero.	a) Los candidatos pueden ser inscritos y evaluados, aunque no se cuenten con requisiciones activas, de esta forma cuando soliciten candidatos, ellos ya estarán listos para entrevista.
b) Proceso de evaluaciones engorroso, debido a los errores del proveedor para ver los resultados se descarga el archivo.	b) Capaz de hacer el envío de prueba con respuestas automáticas y brindando la data entiendo real.
c) Filtrado manual de CV, envío de evaluaciones, y cartas de rechazo manual.	c) Un ATS puede aplicar filtros automáticos parapreseleccionar candidatos según criterios específicos, asegurando que solo los perfiles más relevantes lleguen a los reclutadores.
d) El proceso para la obtención de data es manual toda la reportería se realiza a través de google sheets porel equipo de BI.	d) Los ATS proporcionan herramientas analíticas que permiten evaluar la eficacia del proceso dereclutamiento. Esto incluye métricas como el tiempo de contratación, la fuente de contratación más efectiva y la calidad del candidato, lo que permite realizar ajustes estratégicos en tiempo real.
e) No se cuenta con la retroalimentación, ni seguimiento derotación después de los 3 meses, nireuniones de calibración antes y después de la recluta.	e) Se contará con la data para el análisis, generando así un reporte más preciso que nosdará un mejor feedback para mejorar la gestión.

3.20.Fundamentación Teórica

3.20.1.Gestión y Mejora de Procesos

La gestión y mejora de procesos son fundamentales en la optimización de cualquier área operativa dentro de una organización. Según Hammer y Champy (1993), la reingeniería de procesos implica el rediseño radical de los procesos de negocio para lograr mejoras dramáticas en medidas críticas de rendimiento, como costos, calidad, servicio y rapidez.

3.20.2.Automatización de Procesos

La automatización de procesos es el uso de tecnología para realizar tareas repetitivas y rutinarias sin intervención humana. Davenport y Kirby (2015) afirman que la automatización no solo reduce los costos operativos, sino que también mejora la precisión y velocidad de las operaciones. En el área de reclutamiento, un sistema de seguimiento de candidatos (ATS, por sus siglas en inglés) automatiza tareas como la publicación de ofertas de trabajo, el filtrado de candidatos y la programación de entrevistas, optimizando el tiempo y permitiendo a los reclutadores enfocarse en actividades estratégicas.

3.20.3. Sistemas de Información y su Implementación

Los sistemas de información son esenciales para la recopilación, almacenamiento, procesamiento y distribución de información. Laudon y Laudon (2019) describen los sistemas de información como un conjunto de componentes interrelacionados que trabajan juntos para apoyar la toma de decisiones, la coordinación y el control en una organización. Un ATS es un sistema de información

que centraliza y organiza la información de los candidatos, mejorando la accesibilidad y el análisis de datos para la toma de decisiones en el proceso de reclutamiento.

3.20.4.Implementación y Desarrollo de Sistemas ATS

La implementación y desarrollo de sistemas tecnológicos, como un ATS, requiere una planificación cuidadosa y una gestión del cambio efectiva. Según Kotter (1996), la implementación exitosa de nuevas tecnologías implica una visión clara, la creación de un sentido de urgencia, la formación de una coalición poderosa y la eliminación de obstáculos. En el caso de Atento El Salvador, la implementación de un ATS implica no solo la adopción de un nuevo sistema, sino también la capacitación de los empleados y la adaptación de los procesos existentes para maximizar los beneficios.

3.20.5.Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano hace referencia al conjunto de procesos que una organización realiza a través del equipo de reclutamiento, en el cual pone en marcha técnicas de atracción, captación e incorporación de nuevos colaboradores, al igual que para la retención de los que ya son parte de la empresa.

Se considera que el término fue introducido por McKinsey & Company en 1997, en su artículo titulado “La guerra por el talento”. McKinsey (1997) resaltaba la creciente competencia entre las organizaciones por atraer y retener a los empleados más talentosos y cómo esta competencia podía tener un impacto significativo en el desempeño empresarial.

Es por eso por lo que el área de reclutamiento y selección se ha convertido en un enfoque estratégico clave para las organizaciones, enfrentando cambios y transformando sus prácticas para conseguir el mayor número de aplicantes.

3.20.6.Desafíos en el Área de Reclutamiento

Dentro de los desafíos que encontramos en el área de reclutamiento se destacan:

- a) Gran cantidad de solicitudes: Las empresas reciben un alto volumen de solicitudes para un puesto vacante, lo que dificulta la revisión exhaustiva de cada una de ellas.
- b) Dificultad para evaluar y comparar perfiles: Evaluar y comparar perfiles puede ser desafiante, especialmente cuando las habilidades y experiencias requeridas son diversas o específicas.
- c) Falta de estandarización en el proceso de evaluación: En algunos casos, el reclutamiento se lleva a cabo de forma inconsistente, lo que dificulta la comparación objetiva de los candidatos.
- d) Pérdida de candidatos calificados: Debido a la falta de tiempo y recursos para revisar todas las solicitudes, es posible que los reclutadores pasen por alto a candidatos potencialmente calificados.

3.20.7.Impacto de la Inteligencia Artificial en el Reclutamiento

La inteligencia artificial (IA) y el aprendizaje automático (machine learning) han facilitado las tareas repetitivas y mejoran la eficiencia del reclutamiento, ya que pueden analizar grandes volúmenes de currículums y perfiles de candidatos (Abeliuk & Gutiérrez, 2021). Las plataformas de reclutamiento en línea, como portales de empleo y redes profesionales, han transformado la forma en que las empresas publican ofertas de trabajo y atraen a candidatos, realizando procesos de selección a través de videollamadas, siendo esto más cómodo y rápido para los candidatos.

3.20.8.Evolución de los Contact Centers en El Salvador

El concepto de Contact Center en El Salvador emergió en los años 90, marcando un progreso económico y revolucionando los tipos de empleos existentes. Los jóvenes optan por este tipo de empleos que generan más comodidad y les permiten seguir formándose en sus carreras profesionales. Una competencia necesaria para trabajar en este tipo de empleo es la adaptabilidad y el uso de tecnología para manejar los diferentes softwares implementados por las empresas.

3.20.9.Integración de la IA en los Procesos de Selección

La adopción de la IA en procesos de selección experimentó un aumento del 27% entre 2020 y 2022 (Deloitte). La IA revisa currículums, identifica patrones y cualidades relevantes, evalúa habilidades y competencias mediante pruebas en línea, y realiza entrevistas virtuales, reduciendo tiempo y costos. Sin embargo, es esencial reconocer que la IA no puede garantizar decisiones completamente imparciales. Los sesgos presentes en la IA surgen debido a la discriminación inherente en los datos empleados para entrenar los algoritmos (Harvard Business Review). Por ende, es fundamental educar al personal sobre el uso responsable de la IA y asegurarse de que los datos utilizados estén libres de sesgos.

3.20.10.Sistemas de Seguimiento de Candidatos (ATS)

Origen y Evolución de los ATS. Los sistemas de seguimiento de candidatos (ATS) surgieron de la necesidad de gestionar eficientemente el flujo de candidatos en los procesos de reclutamiento. Con el avance de la digitalización y el aumento en el volumen de solicitudes, se hizo evidente la necesidad de herramientas tecnológicas que pudieran organizar y manejar esta información de manera efectiva.

Los ATS comenzaron a desarrollarse en los 1990, fusionando la tecnología de gestión de bases de datos y el software de reclutamiento para crear soluciones más completas.

Automatización de Procesos en el Reclutamiento. La automatización de procesos es el uso de tecnología para realizar tareas repetitivas y rutinarias sin intervención humana. Davenport y Kirby (2015) afirman que la automatización no solo reduce los costos operativos, sino que también mejora la precisión y velocidad de las operaciones. En el área de reclutamiento, un ATS automatiza tareas como la publicación de ofertas de trabajo, el filtrado de candidatos y la programación de entrevistas, optimizando el tiempo y permitiendo a los reclutadores enfocarse en actividades estratégicas.

Ventajas y Desventajas de los ATS. Los ATS ofrecen varias ventajas:

- a) Optimización de recursos y tiempo: Automatizan tareas laboriosas, reduciendo el tiempo y los costos asociados al proceso de reclutamiento (Jobvite).
- b) Experiencia del candidato mejorada: Ofrecen una experiencia personalizada y comunicaciones automatizadas, elevando la satisfacción de los postulantes.
- c) Fomento de la colaboración y transparencia: Facilitan la colaboración entre reclutadores y gerentes de contratación, resultando en decisiones de contratación más informadas.
- d) Datos y análisis más precisos: Proporcionan métricas valiosas que permiten mejorar continuamente las prácticas de reclutamiento.

No obstante, presentan desventajas como:

- a) Costo inicial y complejidad: Requieren una inversión considerable y recursos adicionales para la capacitación del personal y el soporte técnico.

- b) Dependencia excesiva de la tecnología: Es esencial equilibrar la automatización con la interacción humana para evitar una experiencia de reclutamiento impersonal.
- c) Riesgo de sesgos algorítmicos: Pueden perpetuar sesgos inconscientes si no se supervisan adecuadamente.
- d) Problemas técnicos potenciales: Pueden enfrentar desafíos técnicos que afecten la eficiencia del proceso de reclutamiento.

Ejemplo de Implementación Exitosa de ATS: Avature en L'Oréal. La implementación de Avature en L'Oréal ha transformado significativamente sus prácticas de reclutamiento y gestión del talento. L'Oréal ha logrado consolidar sus actividades de reclutamiento, mejorar la experiencia del candidato y optimizar la eficiencia de sus procesos de selección. La centralización de datos en una plataforma única ha permitido a L'Oréal aprovechar el potencial de análisis de datos para obtener insights valiosos y tomar decisiones informadas sobre estrategias de reclutamiento.

Sistemas de Información. Los sistemas de información son esenciales para la recopilación, almacenamiento, procesamiento y distribución de información. Laudon y Laudon (2019) describen los sistemas de información como un conjunto de componentes interrelacionados que trabajan juntos para apoyar la toma de decisiones, la coordinación y el control en una organización. Un ATS es un sistema de información que centraliza y organiza la información de los candidatos, mejorando la accesibilidad y el análisis de datos para la toma de decisiones en el proceso de reclutamiento.

Implementación y Desarrollo de Sistemas ATS. La implementación y desarrollo de sistemas tecnológicos, como un ATS, requiere una planificación cuidadosa y una gestión del cambio efectiva. Según Kotter (1996), la implementación exitosa de nuevas tecnologías implica una visión clara, la creación de un sentido de

urgencia, la formación de una coalición poderosa y la eliminación de obstáculos. En el caso de Atento El Salvador, la implementación de un ATS implicará no solo la adopción de un nuevo sistema, sino también la capacitación de los empleados, la adaptación de los procesos existentes y la creación de una cultura organizacional que apoye el cambio. Esto incluye la identificación de las necesidades específicas de la organización, la selección del proveedor de ATS adecuado, y la configuración y personalización del sistema para que se alinee con los objetivos estratégicos de la empresa.

En resumen, la gestión y mejora de procesos, junto con la automatización mediante sistemas avanzados como los ATS, son fundamentales para optimizar la eficiencia en el reclutamiento y la selección de personal. La integración de la inteligencia artificial y la automatización de procesos permiten una mayor precisión y rapidez, reduciendo costos y mejorando la calidad de las contrataciones. Sin embargo, es crucial equilibrar la tecnología con la intervención humana para evitar sesgos y garantizar una experiencia personalizada para los candidatos.

La implementación de un ATS en Atento El Salvador no solo busca mejorar la eficiencia operativa y reducir los costos de reclutamiento, sino también proporcionar una herramienta estratégica que apoye la toma de decisiones basada en datos precisos y análisis detallados. Además, esta implementación generará ingresos al optimizar los procesos y atraer nuevos clientes, quienes valorarán la eficiencia y la calidad del servicio.

El próximo capítulo se enfocará en los pasos específicos y las consideraciones necesarias para la implementación exitosa de un ATS, asegurando que se cumplan los objetivos de la organización y se maximicen los beneficios de este.

4.CAPITULO II. IMPLEMENTACIÓN DE INNOVACION

4.1.Objetivo

4.1.1.Objetivo General:

Desarrollar una propuesta para optimizar la gestión del talento humano en Atento El Salvador mediante la integración de un software que automatice los procesos de reclutamiento y selección de personal, mejorando la eficiencia y la calidad de las contrataciones

4.1.2.Objetivos Específicos:

- a) Determinar las causas principales de las problemáticas del proceso de reclutamiento de Atento El Salvador.
- b) Proponer mejoras en el proceso de selección de personal mediante la integración de un Sistema de Gestión de Candidatos (ATS).
- c) Automatización del proceso de selección de Atento El Salvador a través de la integración de la herramienta ATS, optimizando el tiempo y los recursos.

4.2.Diseño de la innovación

De acuerdo con lo diagnosticado en la investigación, el proceso de reclutamiento se encontraba deficiente, no solo en cuanto al proceso sino también debido a la falta de un sistema automatizado para centralizar la información. La propuesta de innovación se basa en la integración de un ATS (Applicant Tracking System) que integrará desde la creación de una requisición hasta la contratación de los candidatos.

El objetivo principal de esta propuesta es reducir la cantidad de actividades manuales requeridas para cada candidato, aumentando así la capacidad de

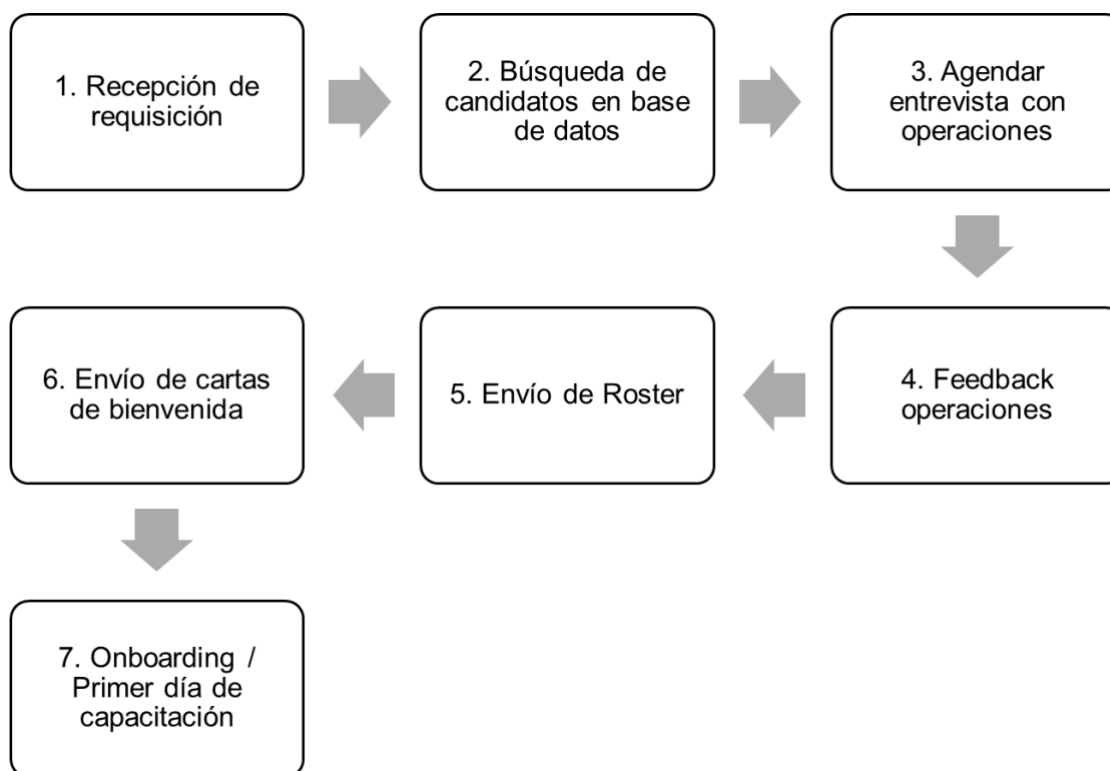
procesamiento y estableciendo un proceso más estructurado y eficiente para así poder generar una propuesta de valor al cliente.

4.3. Flujograma de reclutamiento Propuesto con la integración de ATS

La reducción de 12 pasos a 7 pasos permite que las requisiciones sean entregadas en menor tiempo, el objetivo del proyecto es generar la atracción de los clientes potenciales y retener a los ya existentes.

Figura 6

Proceso de reclutamiento con ATS integrada



El nuevo proceso de reclutamiento en Atento El Salvador incorpora una serie de cambios destinados a mejorar la eficiencia y efectividad de la selección de candidatos. Estos cambios incluyen:

Diferenciación de Vacantes Existentes: Iniciará con el perfilamiento detallado de las vacantes solicitadas, analizando las responsabilidades principales de cada posición e identificando las competencias necesarias. Esto permitirá establecer claramente las habilidades, experiencia y otros requisitos específicos para cada perfil, lo que facilitará la personalización de las herramientas de evaluación y el envío de pruebas pertinentes.

- a) Difusión de Vacantes: Utilizando los perfiles de puesto creados, se redactarán descripciones de trabajo claras y atractivas. Las vacantes se publicarán en los canales adecuados, incluyendo el sitio web de la empresa, plataformas de reclutamiento en línea y redes sociales, con el objetivo de captar el mejor talento disponible.
- b) Creación de Base de Candidatos: Se propondrá un sistema para la creación y mantenimiento de una base de candidatos. Al recibir una requisición de personal, esta base permitirá refrescar la información de los candidatos previamente evaluados, agilizando el proceso de selección y mejorando la capacidad de respuesta.
- c) Screening y Entrevista de Reclutamiento: El proceso incluirá una etapa de screening para conocer el perfil del candidato, su disponibilidad horaria e intereses. Posteriormente, se realizará una entrevista por competencias para evaluar su adecuación a la cuenta que requiere su perfil, asegurando una mejor correspondencia entre las necesidades de la empresa y las capacidades del candidato.

Estos cambios están diseñados para optimizar cada etapa del proceso de reclutamiento, garantizando una selección más precisa y eficiente de los candidatos, y mejorando la experiencia tanto para los reclutadores como para los candidatos.

La optimización del proceso de reclutamiento en Atento El Salvador no solo implica la reestructuración de las etapas del proceso, sino también la integración de una solución tecnológica avanzada. La adopción de un Sistema de Seguimiento de Candidatos (ATS) permite automatizar tareas, reducir tiempos y mejorar la calidad del reclutamiento.

Cuadro Comparativo de Tiempos

Actividad	Tiempo Estimado	Con ATS	Tiempo Estimado (Con ATS)
1. Recepción de la Requisición WFM	24 horas	WFM ingresa la solicitud, y se recibirá automáticamente por lo que se gestionará de acuerdo a prioridad de requisición.	2 horas
2. Negociación Reclutamiento	5 horas	Paso se omite ya que, como cambio en el proceso, se agendarán reuniones semanales para revisar la carga de requisiciones.	Paso eliminado
3. Asignación de requisición a reclutadores	1 hora	Se mantiene 1 hora para explicar si hay cambios.	1 hora

Fase 2: Publicación y Screening de Currículums			
Actividad	Tiempo Estimado	Con ATS	Tiempo Estimado (Con ATS)
4. Publicaciones en portales de trabajo	2 horas	Paso 4 y paso 4.1 se omiten debido a que se gestionará la realización de publicaciones mensualmente para obtener base de datos.	Paso eliminado
4.1 Publicación en Redes Sociales	24 horas	-	Paso eliminado
5. Screening de Curriculum	5 horas	Paso se omite ya que el ATS lo realiza directamente, brindando a los candidatos que más se apegan al perfil.	Paso eliminado

Fase 3: Contacto y Evaluación del Candidato			
Actividad	Tiempo Estimado	Con ATS	Tiempo Estimado (Con ATS)
6. Primer contacto con el candidato	3 horas	El primer contacto con el candidato será directamente la entrevista, ya que el candidato ya habrá realizado las evaluaciones y tendremos su CV.	30 min
7. Envío de evaluaciones	2 horas	El candidato recibirá las evaluaciones en el momento que llene la solicitud de empleo, recibiendo los correos automáticos.	10 min

Fase 4: Entrevistas			
Actividad	Tiempo Estimado	Con ATS	Tiempo Estimado (Con ATS)
8. Entrevista Reclutamiento	24 horas	Paso se omite porque se realizará en el primer contacto la entrevista.	Paso eliminado
9. Entrevista Operaciones	24-36 horas	Debido a que Avature puede agendar y sincronizar el calendario con los coordinadores, los candidatos podrán agendarlos en los espacios y los coordinadores dejarán su feedback en el instante.	2 horas
Fase 5: Pre-Onboarding y Contratación			
Actividad	Tiempo Estimado	Con ATS	Tiempo Estimado (Con ATS)
10. Pre-Onboarding	24 horas	Se enviará la carta de bienvenida automáticamente y se solicitará a los candidatos aprobados subir su información.	24 horas
11. Envío del listado	8 horas	Debido a que ya tendremos la documentación y datos generales para el envío de roster, se tardará aproximadamente 2 horas.	2 horas
12. Día 1 de capacitación	3 horas	Se mantiene, debido a la explicación de las políticas.	3 horas

Pasos Eliminados: Se eliminaron 6 pasos específicos que involucraban actividades manuales repetitivas, como negociaciones, publicaciones y screening inicial. Estos pasos fueron reemplazados por automatizaciones proporcionadas por el ATS.

Pasos Retenidos: Se mantuvieron 7 pasos esenciales para asegurar la correcta gestión del reclutamiento y la integración de los candidatos. Estos pasos fueron optimizados para ser más eficientes con la ayuda del ATS, reduciendo significativamente el tiempo necesario para cada uno.

Tras una evaluación exhaustiva de los diferentes ATS disponibles en el mercado, se procederá a la selección de aquel que mejor se ajuste a las necesidades específicas de la organización. Esta inversión estratégica en el Sistema de Seguimiento de Aplicaciones (ATS) aborda diversos aspectos clave destinados a optimizar el proceso de reclutamiento.

Uno de ellos es garantizar una integración fluida del ATS con las plataformas existentes, como el sitio web de la empresa y las redes sociales, para ofrecer a los usuarios una experiencia coherente y satisfactoria.

Además, la inversión en una capacitación exhaustiva del personal de recursos humanos y de reclutamiento garantiza la plena utilización de las funcionalidades del nuevo sistema. La personalización del ATS según los procesos y flujos de trabajo específicos de la organización, junto con la automatización para tareas repetitivas, maximiza la eficiencia y libera tiempo valioso.

La inclusión de herramientas de análisis y generación de informes facilita una evaluación continua y la mejora del proceso de reclutamiento. Consideraciones adicionales, como la inversión en medidas de seguridad robustas, una experiencia del usuario intuitiva y la elección de un ATS escalable, consolidan esta inversión como una estrategia integral para optimizar y asegurar el éxito futuro del reclutamiento en la empresa.

4.4.Evaluación de Necesidades

Se llevó a cabo una evaluación de los procesos de reclutamiento y gestión de talento existentes, con el objetivo de identificar áreas de mejora y necesidades específicas dentro de la organización. Este proceso implicó la colaboración de los reclutadores para hacer el insight de las áreas de oportunidad, a su vez se realizó la entrevista con el área operativa y el método de observación.

4.5.Investigación de Mercado

Durante la etapa de análisis de proveedores, se llevó a cabo una investigación para evaluar los diferentes proveedores de Sistemas de Seguimiento de Candidatos (ATS) disponibles en el mercado. En total 3 proveedores nuevos y uno con el que ya se cuenta que es Worcket, sin embargo la herramienta es utilizada solamente para evaluaciones y genera muchos problemas como ya lo mencionaron los reclutadores en la encuesta.

Se evaluó la posibilidad de desarrollar un ATS interno, sopesando las ventajas y desventajas de esta opción frente a las soluciones comerciales disponibles en el mercado, con el fin de seleccionar la alternativa que mejor se alinee con las necesidades y objetivos específicos de la empresa multinacional.

4.6.Demostraciones y Pruebas

Se llevaron a cabo evaluaciones detalladas al realizar demostraciones con los proveedores seleccionados de Sistemas de Seguimiento de Candidatos (ATS). Durante estas sesiones, se prioriza la evaluación de la usabilidad, la interfaz de usuario y la capacidad de adaptación del sistema a las necesidades específicas de la

empresa local. Se realizó una tabla comparativa (Tabla 15) con puntuaciones para la toma de decisiones, después de realizar las demostraciones con los ATS.

Tabla 15

Puntuaciones para la toma de decisiones.

PUNTUACIÓN DE REGLAS:	
Por favor, elige la mejor opción que describe el ATS	Opciones
Tiene la función y funciona perfectamente	3
Tiene la función, pero tengo dudas sobre cómo usarla o cómo funcionará con el proceso	2
No tiene la función, pero se puede hacer algún tipo de solución alternativa	1
No tiene la función y representa un impedimento en el flujo de selección	0

4.7.Comparativa ATS evaluados

4.7.1.Filtro Inteligencia Artificial

PROVEEDORES	Worcket	Fountain	Jobvite	Avature
Capacidades Críticas				
FILTRO IA	7	5	6.4	7.4
Filtro de IA (Semáforo de Compatibilidad): Segmentación de candidatos mostrando su % de compatibilidad con la vacante.	3	2.2	2.5	2.8
Análisis de Escritura y Lenguaje: Reconocimiento de lenguaje natural en la región. Identifica palabras clave en tu CV y analiza la redacción para definir la compatibilidad del perfil con la vacante.	1	0.3	1	1.8

La selección de proveedores se basó en la necesidad de incorporar herramientas que utilizaran inteligencia artificial para filtrar candidatos de manera eficiente, lo cual es fundamental para agilizar y optimizar el proceso de reclutamiento. La capacidad de segmentar candidatos según su compatibilidad con la vacante, así como el análisis de escritura y lenguaje natural, fueron aspectos cruciales considerados en la evaluación de los proveedores.

4.7.2.Filtro Comunicación y Experiencia de Candidatos

PROVEEDORES	Worcket	Fountain	Jobvite	Avature
COMUNICACIÓN Y EXPERIENCIA DEL CANDIDATO	2	7.1	6.2	8.6
Notificación del estado del proceso (Viable/No viable): segmentación de grupos para enviar mensajes masivos a través de diferentes plataformas. Notificación con cada paso conforme avanza a través de plataforma, WhatsApp, SMS y/o correo electrónico.	1	2	2.8	3
WhatsApp Enterprise: Integración para notificaciones del proceso, opción de desarrollar cualquier integración.	1	2.3	1.3	2.8
Experiencia del candidato: posibilidad de aplicar para vacantes sin tener que iniciar sesión.	0	2.8	2.1	2.8

La decisión de seleccionar proveedores que facilitaran la publicación y recepción de ofertas de trabajo desde un único panel de control se fundamentó en la necesidad de simplificar y centralizar este aspecto del proceso de reclutamiento. La capacidad de publicar múltiples empleos y recibir aplicaciones automáticas desde diversas fuentes fue esencial para aumentar la eficiencia y la visibilidad de las vacantes.

4.7.3.Filtro Publicación y Recepción de Ofertas de trabajo

PROVEEDORES	Worcket	Fountain	Jobvite	Avature
PUBLICACIÓN Y RECEPCIÓN DE OFERTAS DE TRABAJO	2	2.8	5	5.8
Publicación de múltiples empleos: Publicación desde un único panel de control. Integración con múltiples portales de empleo.	0	1.7	2.9	3
Aplicaciones automáticas: Recepción de aplicaciones desde las diferentes plataformas en un único panel de control y con un identificador por fuente	2	1.2	2.1	2.8

La decisión de seleccionar proveedores que facilitaran la publicación y recepción de ofertas de trabajo desde un único panel de control se fundamentó en la necesidad de simplificar y centralizar este aspecto del proceso de reclutamiento.

La capacidad de publicar múltiples empleos y recibir aplicaciones automáticas desde diversas fuentes fue esencial para aumentar la eficiencia y la visibilidad de las vacantes.

4.7.4..Filtro de CRM y Análisis

PROVEEDORES	Worcket	Fountain	Jobvite	Avature
CRM AND ANALYSIS	3	9.1	9.4	10.2
Hunting: Revisión del portafolio en la base de datos de candidatos precargados o vacantes anteriores.	2	2	2.4	2.8
Analítica/KPIs: Métricas avanzadas de candidatos y vacantes.	1	2.8	2.2	2
Subida de archivos de candidatos o formularios firmados.	0	2.3	2.5	2.8
Módulo de creación de informes independiente sin intervención del proveedor.	0	2	2.3	2.6

La elección de proveedores con capacidades avanzadas de CRM y análisis se debió a la importancia de gestionar eficazmente las relaciones con los candidatos y analizar datos para mejorar continuamente el proceso de reclutamiento.

Aspectos como la revisión del portafolio en la base de datos de candidatos y la disponibilidad de métricas avanzadas fueron determinantes para asegurar una gestión eficiente y una toma de decisiones informada.

PROVEEDORES	Worcket	JazzHR	Gupy	Fountain	Jobvite	SmartRecruiters	Avature
Puntaje de Capacidades Criticas (0 - 36)	14	24	24	24	27	28.3	32
Beneficios Adicionales Puntuación (0 - 96)	39	34	39	46.3	62.2	60.9	68.4
PUNTAJE FINAL (0 - 132)	53	58	63	70.3	89.2	89.2	100.4

A su vez se tomaron en cuenta beneficios adicionales para la toma de decisiones que son mostrados en el anexo. Como se puede observar Avature tiene el puntaje más alto por lo cual es el ATS que utilizaremos en la propuesta tomando en cuenta su destacado desempeño en términos de beneficios adicionales, así como en su capacidad para cumplir con las necesidades específicas de la organización. Con un puntaje total de beneficios adicionales de 68.4 sobre 96, Avature demostró ofrecer una amplia gama de características y herramientas que complementan y enriquecen el proceso de reclutamiento. Su puntaje final de 100.4 sobre 132 refleja su posición como líder en la evaluación, superando a otros proveedores en términos de funcionalidad y valor agregado para la organización.

4.8.Sobre Avature

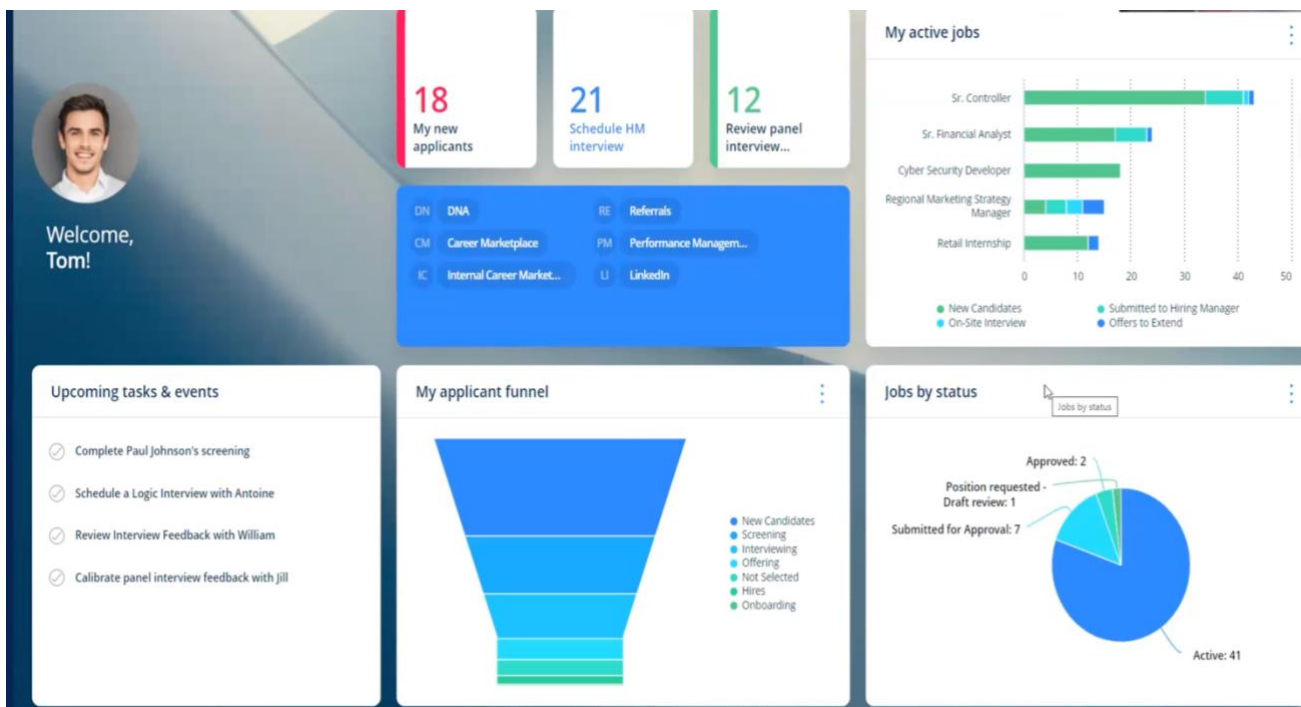
Es una plataforma de gestión de Recursos Humanos orientada a la gestión del talento, las contrataciones y la relación con los empleados. Sus soluciones están dirigidas a identificar, atraer, contratar, desarrollar y retener a las personas con talento en grandes empresas.

A continuación, se presentan los principales beneficios de Avature, comenzando con una vista para el reclutador. Como se puede observar en la figura 7,

esta plataforma proporciona un resumen de aplicaciones, entrevistas agendadas, el funnel de candidatos para la posición en proceso de reclutamiento, las posiciones disponibles y las tareas o seguimientos pendientes. Esto facilita el trabajo del reclutador al mantener el proceso organizado, una necesidad destacada en la encuesta realizada. Cabe mencionar que la demostración se realizó bajo el nombre de una organización ficticia llamada Voutique; sin embargo, la prueba de que la demo fue específicamente para Atento se encuentra en los anexos.

Figura 7

Landing page para reclutadores



En la demostración brindada por el equipo de Avature, se muestra el ejemplo de Tom, nombre ficticio de reclutador en donde se puede observar: a) El tablero principal es el lugar donde los reclutadores pueden ver todas sus tareas y obtener una visión rápida

de su día; b) Los reclutadores pueden modificar su foto, mensaje de bienvenida, paleta de colores e imagen de fondo según sus preferencias; c) Los reclutadores pueden revisar y exportar reportes detallados sobre el estado de los trabajos y el funnel de aplicaciones; d) En el centro del tablero, hay una caja azul con hipervínculos a herramientas y sitios web que los reclutadores utilizan frecuentemente, como: LinkedIn, Referidos; e) La idea principal es que el tablero actúe como un lugar centralizado donde los reclutadores encuentren toda la información necesaria en un solo lugar.

Paso 1: Publicación De Vacantes. Publicar vacantes desde ATS: Permite publicar vacantes desde ATS directamente a la página de Atento o portales de empleo que están integrados al programa. Se cuenta con una plantilla para la creación de vacantes; este puede ser personalizado y guardado para el uso de vacantes recurrentes, también se cuenta con campos personalizables que permiten editar y definir campos específicos según las necesidades del trabajo.

Figura 8

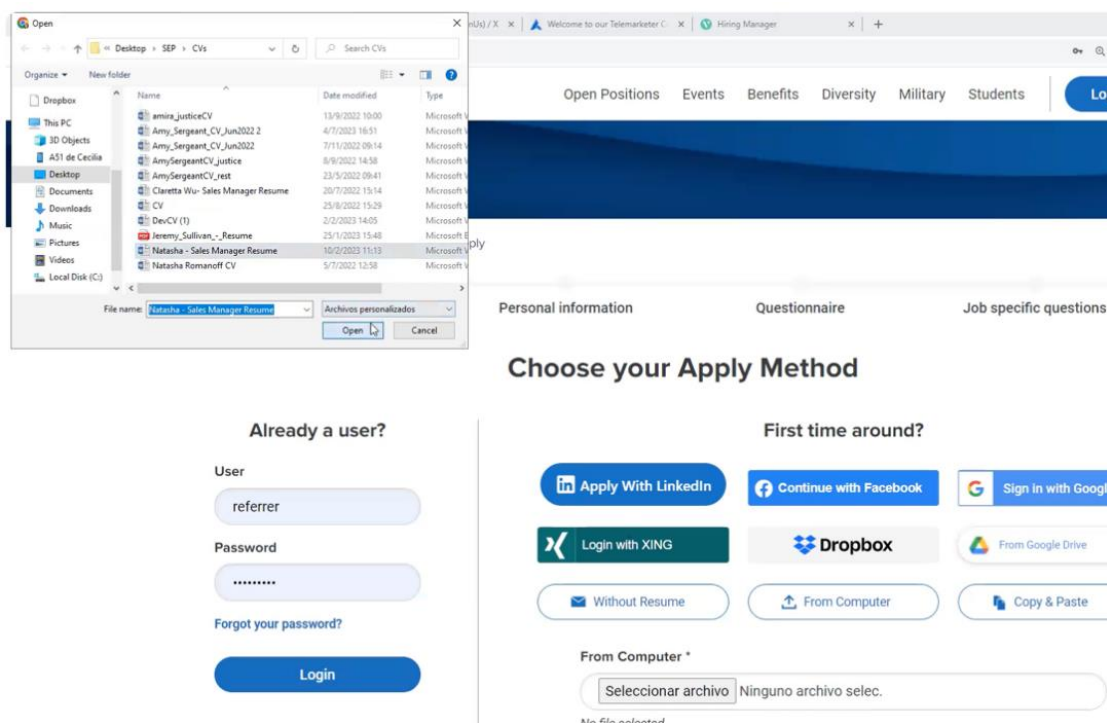
Captura de pantalla de publicación de vacantes.

The image shows two side-by-side screenshots of a web application interface. The left screenshot is titled 'Create Folder' and features a tabbed interface with 'Manually' and 'From template' tabs. The 'From template' tab is active, showing a form with fields for 'Enter name', 'Select a company', 'Select workflow', and 'Tags' (with 'tom.jones' selected). There is also a 'Sharing details' section indicating 'All users can edit'. At the bottom are 'Next' and 'Cancel' buttons. The right screenshot is titled 'Job Posting' and contains several sections: 'Confidential job' with radio buttons for 'Yes' and 'No' (with 'No' selected); 'Post to' with checkboxes for 'External careers site', 'Internal careers site', 'Agency Portal', and 'Referral Portal'; 'Map Coordinates' with a text input field; 'Job Qualifications' with a 'Skills' dropdown menu; 'Role specific questions' with a 'Create' button; 'Minimum requirements' with a 'set conditions' link; and 'Compensation'.

Reporte de Aplicaciones e Indicadores Principales. Revisar el estado de las aplicaciones, analizar la salud de los trabajos y monitorizar indicadores clave como el número de nuevos solicitantes, entrevistas programadas y entrevistas de panel (Figura 7).

Figura 9

Capturas de pantalla de la navegación intuitiva de la plataforma al aplicar.



Paso 2: Candidato Aplica A La Vacante. Avature utiliza tecnologías avanzadas para analizar y extraer automáticamente la información relevante de los currículums enviados por los candidatos, sin embargo, los candidatos pueden aplicar manualmente, si así lo prefieren. El sistema identifica y extrae datos importantes como:

- Información de contacto (nombre, dirección, correo electrónico, número de teléfono).
- Historial laboral (nombres de empresas, títulos de puestos, fechas de empleo).

- Educación (instituciones, títulos obtenidos, fechas de asistencia).
- Habilidades y competencias (habilidades técnicas y blandas).
- Certificaciones y logros (certificaciones profesionales, premios, publicaciones).

Figura 10

Capturas de pantalla de la navegación intuitiva de la plataforma al aplicar.

Complete your personal information

Applying to
 Ref #442305
Telemarketer
 New York, United States

Basic information

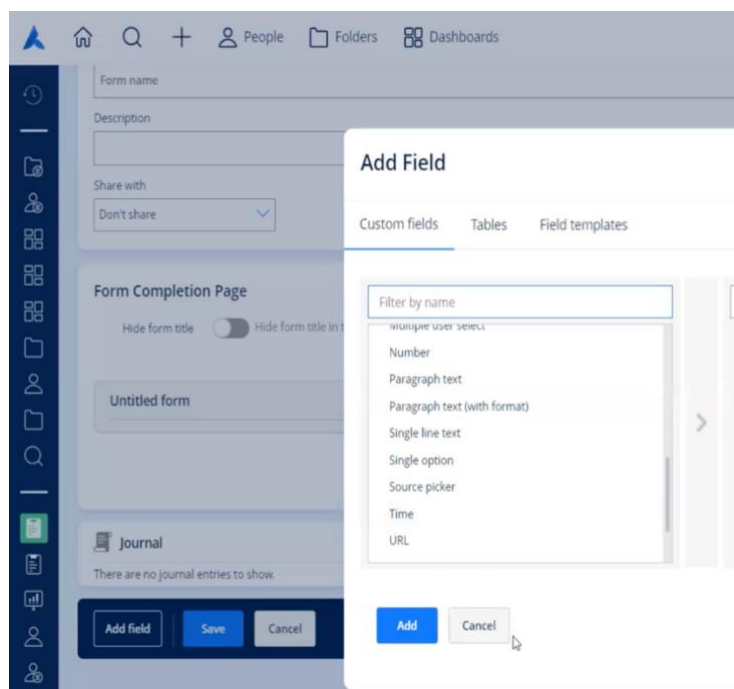
First name *	Last name *
Natasha	Romanoff
Email *	Mobile number *
Natasha.romanoffcandi@gmail.co	+34666628090
Current position	Employer
Sales Manager	WILCOX INC
Country	Preferred language for future contact
United States	English

Work Experience

Avature permite a los candidatos subir currículums en formatos de texto (PDF, DOCX) y formatos de imagen (JPEG, PNG). Además, posee reconocimiento de Texto (OCR); es decir, si se sube un CV en formato de imagen, Avature utiliza tecnología OCR para convertir la imagen en texto editable. En cuanto a su precisión, puede variar según la calidad de la imagen y la claridad del texto en el CV. Por su lado, en cuanto a formato y Diseño, los CVs con diseños complejos o fuentes poco comunes pueden presentar desafíos para el OCR.

Figura 11

Personalización de evaluaciones



Paso 3: Personalización Y Envío De Evaluaciones. La plataforma ofrece una amplia gama de opciones para la personalización y automatización de pruebas, adaptándose a las necesidades específicas de cada empresa y puesto. Por mencionar algunas, la empresa puede crear y configurar pruebas personalizadas directamente en Avature. Estas pruebas pueden ser asignadas y enviadas automáticamente a los candidatos según criterios predefinidos, optimizando el proceso de selección.

Es compatible con múltiples plataformas de evaluación, lo que permite a las empresas integrar sus sistemas de pruebas preferidos. Esta integración facilita el envío automatizado de pruebas y la recolección de resultados de manera eficiente. También, se pueden configurar flujos de trabajo específicos para gestionar el envío de pruebas, asegurando que los candidatos reciban las evaluaciones en menor cantidad de tiempo.

Figura 12

Automatización de procesos

People Candidates ready for screening call							
Filters							
☐	Full name and picture	Position title	Employer	Source	Attached files - resume	Linked folder	Linked folder step
☐	 Clark, Angela	Engineering Director	Amazon	Talent Community	Angela Clark Resume.png	Software Developer Pipeline	Scheduled for pre-screening
☐	 Druett, Flory	Cyber Security Engineer	Yozio	Linkedin	Flory Druett Resume.pdf	Software Developer Pipeline	Scheduled for pre-screening
☐	 Dudderidge, Frieda	Developer III	Feedfire	Talent Community	Frieda Dudderidge Resume.pdf	Software Developer Pipeline	Scheduled for pre-screening
☐	 Entwistle, Alan	Product Owner	Apple	Employee Referral Program	Alan Entwistle Resume.pdf	Product Manager Pipeline	Scheduled for pre-screening
☐	 Estuardo Toso Voysest, Carlos	Principal Architect	Oracle Company	External Careers Site	resume-carlos-toso-doc-egqyl-Sl0kU.docx	Talent community pipeline	Scheduled for pre-screening
☐	 Farady, Maurice	Cyber Security Engineer	Topiczoom	Monster	Maurice Farady Resume.pdf	Software Developer Pipeline	Scheduled for pre-screening
☐	 Gamblin, Laughton	Programmer III	Zoomdog	Agency D	Laughton Gamblin Resume.pdf	Software Developer Pipeline	Scheduled for pre-screening
☐	 Gladman, Sherree	Digital Forensics Examiner	Shufflebeat	Facebook	Sherree Gladman Resume.pdf	Software Developer Pipeline	Scheduled for pre-screening
☐	 Hackly, Niall	Junior Digital Forensics Analyst	Flashpoint	Talent Community	Niall Hackly Resume.pdf	Software Developer Pipeline	Scheduled for pre-screening

Avature proporciona herramientas robustas para automatizar diversos aspectos del proceso de selección, desde el envío de pruebas hasta la gestión de estados de los candidatos, lo que optimiza significativamente el proceso de reclutamiento.

Figura 13

Automatización de procesos y envío de correos

People Candidates ready for screening call						
Actions 21 All records selected. Limit selection for A/B Testing Cancel selection Filters						
Send Email Send message Request form completion Request portal access Update person-folder workflow Update person workflow Update field Update contact info Link to folder Unlink from folder Parse skills Add tags Remove tags Add note Add form Update entire form Delete Form Create task	Position title	Employer	Source	Attached files - resume	Link	
	Engineering Director	Amazon	Talent Community	Angela Clark Resume.png	Softw Pipel	
	Cyber Security Engineer	Yozio	Linkedin	Flory Druett Resume.pdf	Softw Pipel	
	Developer III	Feedfire	Talent Community	Frieda Dudderidge Resume.pdf	Softw Pipel	
	Product Owner	Apple	Employee Referral Program	Alan Entwistle Resume.pdf	Prod Pipeline	
	Principal Architect	Oracle Company	External Careers Site	resume-carlos-toso-doc-egqyl-Sl0kU.docx	Talent pipeline	
	Cyber Security Engineer	Topiczoom	Monster	Maurice Farady Resume.pdf	Softw Pipel	
	Programmer III	Zoomdog	Agency D	Laughton Gamblin Resume.pdf	Softw Pipel	
	Digital Forensics Examiner	Shufflebeat	Facebook	Sherree Gladman Resume.pdf	Softw Pipel	
	Junior Digital Forensics Analyst	Flashpoint	Talent Community	Niall Hackly Resume.pdf	Softw Pipel	
	Sr. Big Data Analyst	Roxxo	Agency E	Guinna Hastwell Resume.pdf	Softw Pipel	
	Java Technical Lead	Forsythe Technology	Talent Community	Dmit Lazarevich Resume.pdf	Softw Pipel	

Los reclutadores pueden configurar flujos de trabajo que automáticamente muevan a los candidatos de un estado a otro en el proceso de selección. Por ejemplo, después de completar una prueba, un candidato puede ser movido automáticamente al siguiente estado, como "Evaluación Técnica Completada" o "Entrevista Programada". Igualmente, los flujos de trabajo pueden incluir condiciones específicas (por ejemplo, "si el candidato pasa la prueba") y acciones automáticas (por ejemplo, "mover al candidato al estado de Entrevista").

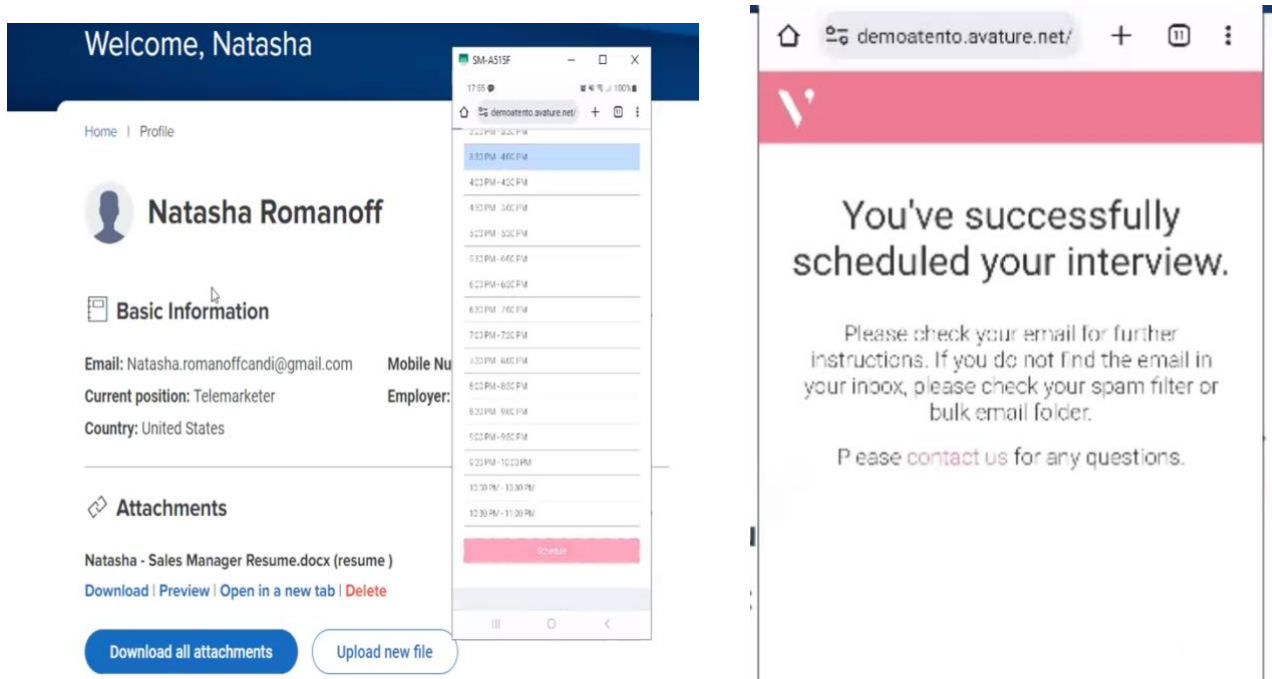
Otras de las funciones son: a) Envío de correos electrónicos automáticos para informar a los candidatos sobre el estado de su aplicación o próximos pasos; b) Automatización de la programación de entrevistas basándose en la disponibilidad de los entrevistadores y candidatos; c) Envío de recordatorios automáticos a candidatos y reclutadores sobre tareas pendientes, como completar una prueba o proporcionar documentos adicionales.

El sistema permite automatizar ciertos procesos de selección, como la eliminación de candidatos no aptos y el envío de mensajes de agradecimiento o rechazo a los candidatos. Esto ahorra tiempo y recursos a los reclutadores y mejora la eficiencia del proceso de selección.

Paso 4: Screening Con Reclutador. Avature automatiza el proceso de screening inicial de candidatos, permitiendo a los reclutadores filtrar aplicaciones basándose en criterios predefinidos. También posee funcionalidad de Agenda; permitiendo a los candidatos agendar entrevistas directamente con los reclutadores. Esto es beneficioso porque simplifica el proceso de programación, reduciendo el tiempo y esfuerzo necesarios para coordinar entrevistas.

Figura 14

Captura de pantalla de función de entrevistas reclutadores – operaciones.



Paso 5: Entrevista Con Manager. Avature permite coordinar entrevistas con los hiring managers de manera automatizada. El sistema puede enviar invitaciones y gestionar la disponibilidad tanto del candidato como del mánager. Para ello, utiliza calendarios integrados para evitar conflictos de horario y asegurar que todos los participantes estén disponibles en el momento programado. Les envía notificaciones y recordatorios automáticos a los participantes, asegurando que todos estén preparados para la entrevista.

Figura 15

Captura de pantalla de función de entrevistas operaciones.

Create an Event Schedule - Voutique | My Profile | Voutique | Voutique (@VoutiqueJoinUs) /

demoatento.avature.net/#EventSchedule/Add/ActionId:1696/TypeId:2

People Folders Dashboards

Hiring Manager Interview

Add description

Start: 05-Oct-2023 9:00 AM

End: 10-Oct-2023 5:00 PM

London (GMT +01:00) - Europe

Event Duration: 60

Event Template: Hiring Manager Interview Auto Schi

Availability request order: Assignees first

Responsibilities

Coordinator: Jones, Linda [Admin] (admin)

Final Scheduler: Automatic

Save Cancel

8:00 AM 9:00 AM 10:00 AM 11:00 AM 12:00 PM 1:00 PM 2:00 PM 3:00 PM 4:00 PM

Save I'm not available

Slot status Available Unavailable Busy Selected

Figura 16

Captura de pantalla información que se comparte operaciones.

Natasha Romanoff

Telemarketer at WILCOX INC
From External Careers Site

First email Natasha.romanoffcandi@gmail.com

Mobile phone +34666628090

Home email Natasha.romanoffcandi@gmail.com

Home country United States

Screening Notes

Relevant experience Three years in similar role with demonstrated success completing similar projects. Proven team player with the ability to work in matrixed environment. Solid exposure to upper management.

Why is he/she seeking a new opportunity at this time? Not actively looking, but open to something which will offer more opportunity to lead and develop others as well as expand current knowledge base.

Career stage Manager

Salary expectation \$ 1,000.00

Additional comments Examples provided prove worthy of a next level conversation. Dive deeper into complete environment and actual results on next call.

Ejemplo de información que se comparte con el hiring manager, cuando se envía a un candidato.

Figura 16

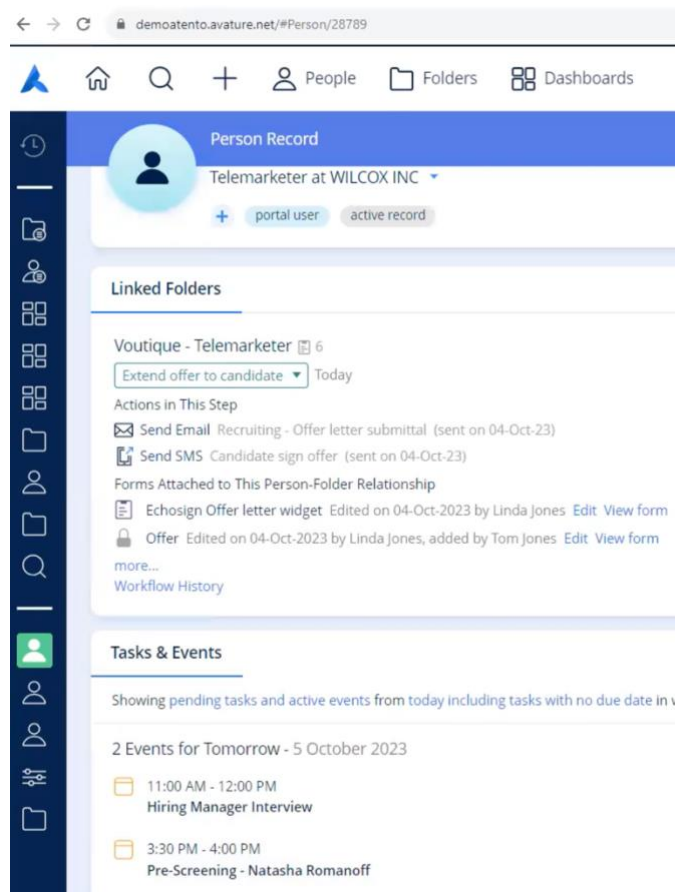
Captura de pantalla feedback de entrevistas operaciones

The image displays two side-by-side screenshots from the Avature hiring system. The left screenshot shows a 'Review Interview Feedback' form for a candidate. It includes a text box for 'Provide information on social fitness' with the text 'The candidates is outgoing and knows how to deal with customers. He pays attention to details and he has good presence.' Below this is an 'Experience Score' dropdown menu set to '★★★★☆'. Another text box for 'Provide information on experience range fit' contains 'His experience makes him the best candidate for this position, since he has been on the industry for 5 years.' A question 'Would you like to move forward with the candidate?' has a 'Yes' selection. A blue 'Save' button is at the bottom. The right screenshot shows a 'Linked Folders' panel for 'Voutique - Telemarketer'. It lists 'Review Interview Feedback' as 'Today'. A dropdown menu is open, showing options: 'Prepare offer' (highlighted), 'Extend offer', 'Request reference contact information', 'Candidate withdrew', 'Not a fit', 'Rejected - Position filled', 'Go to a previous step', and 'Unlink from folder'. Below the menu, a calendar icon indicates a time slot '3:30 PM - 4:00 PM' for 'Pre-Screening - Natasha Romanoff'.

Los hiring managers pueden revisar los perfiles de los candidatos y los resultados de las pruebas directamente en Avature antes de la entrevista. Avature permite la creación de formularios de evaluación y guías de entrevista personalizadas que los managers pueden usar durante las entrevistas para asegurar una evaluación estructurada y uniforme de todos los candidatos. Los hiring managers pueden registrar su feedback inmediatamente después de la entrevista en el sistema, facilitando un proceso de toma de decisiones más rápido y transparente.

Figura 17

Captura de Pantalla para mover al candidato de folder y recopilar su información



Envío De Roster. Generación de Listados: Los sistemas ATS permiten generar listados de candidatos aprobados automáticamente, incluyendo información relevante y personalizada según las necesidades de la empresa.

Envío de Listados: Una vez generado, el sistema puede enviar el listado automáticamente a los hiring managers, equipos de contratación, o cualquier otra parte interesada. Los listados pueden ser enviados en formatos como PDF, Excel, o directamente en el cuerpo de un correo electrónico.

[illegible]

Full name and picture	Position title	Employer	Source	Attached files - resume	
Gladman, Sheree	Digital Forensics Examiner	Shufflebeat	Facebook	Sheree Gladman_Resume.pdf	Software
Hastwall, Guinna	Sr. Big Data Analyst	Roxxo	Agency E	Guinna Hastwall_Resume.pdf	Software
Hackly, Niall	Junior Digital Forensics Analyst	Flashpoint	Talent Community	Niall Hackly_Resume.pdf	Software
Farady, Maurice	Cyber Security Engineer	Topiczoom	Monster	Maurice Farady_Resume.pdf	Software
Dudderidge, Frieda	Developer III	Feedfire	Talent Community	Frieda Dudderidge_Resume.pdf	Software
Gamblin, Loughton	Programmer III	Zoomdog	Agency D	Loughton Gamblin_Resume.pdf	Software
Druett, Flory	Cyber Security Engineer	Yozio	LinkedIn	Flory Druett_Resume.pdf	Software
Clark, Angela	Engineering Director	Amazon	Talent Community	Angela Clark Resume.png	Software
Jones, Charles	Account Planner	Voutique	Talent Community	Charles Jones_Resume.pdf	Software
Jagadish, Prat	Java Technical Lead	Forsythe Technology	Talent Community	Prat Jagadish_Resume.pdf	Software
Entwistle, Alan	Product Owner	Apple	Employee Referral Program	Alan Entwistle_Resume.pdf	Product
Lowy, Penny	Head of Resourcing, Americas	ICAP	Job Fairs	PennyLowy.pdf	Talent
Nason, David	Head of Talent Acquisition	Infor	Employee Referral Program	DavidNason.pdf	Talent
Madrigal, Victor	Executive Compensation Consultant	Willis Towers Watson	LinkedIn	VictorMadrigal.html	Talent
Morgan, Al	Network Administrator	General Dynamics	Employee Referral Program	Al Wayne Morgan.doc	Talent
Oliver, Phill	General Manager	Blue Star PROMOTE	LinkedIn	PhillOliver.html	Talent
Macron, Emmanuel	Président de la République française	Présidence de la République	LinkedIn	EmmanuelMacron.html	Talent
Lee, Hung	Co-founder & CEO	Workshpe.io	LinkedIn	HungLeeProfile.pdf	Talent
Estuardo Toso Voysest, Carlos	Principal Architect	Oracle Company	External Careers Site	resume-carlos-toso-doc-egalyI-5btkU.docx	Talent
Mazzitelli, Franco	Senior Financial Manager - GE Capital Working Capital Solutions	Google	External Careers Site	Franco's .docx	Talent
Mcneley Riera, Caterina	Senior Financial Manager - GE Capital Working Capital Solutions	Google	External Careers Site	CaterinaCV.docx	Talent

[illegible]

Facilita la recopilación y gestión de documentos necesarios durante el onboarding, permitiendo que los nuevos empleados completen y envíen formularios digitalmente.

Facilita la recopilación y gestión de documentos necesarios durante el onboarding, permitiendo que los nuevos empleados completen y envíen formularios digitalmente. Los candidatos pueden firmar la documentación y enviarla directamente a través del sistema. Todo el proceso de onboarding, incluyendo la firma y el envío de documentación, se puede realizar desde un teléfono móvil.

Características Especiales de Avature.

- a) Experiencia del candidato: La inclusión de una barra de búsqueda en la parte superior proporciona una experiencia similar a la búsqueda en Google, lo que facilita a los usuarios encontrar lo que están buscando de manera rápida y eficiente.
- b) Navegación intuitiva: El diseño del portal se centra en una navegación intuitiva, con elementos como carruseles de nuevas aperturas y destacando áreas específicas de interés para los usuarios. Esto facilita que los candidatos encuentren y accedan a las oportunidades laborales relevantes para ellos.
- c) Facilidad de seguimiento y gestión de candidatos: El sistema proporciona una forma organizada de gestionar y realizar un seguimiento de los candidatos. Los reclutadores pueden ver el estado de cada candidato, realizar cambios en sus perfiles y comunicarse con ellos de manera efectiva, todo desde una sola plataforma.

- d) Capacidad de puntuación automática: Los cuestionarios creados pueden tener la capacidad de calcular automáticamente puntajes según las respuestas proporcionadas. Esto facilita el proceso de evaluación y seguimiento.

Figura 20

Búsqueda similar a Google.

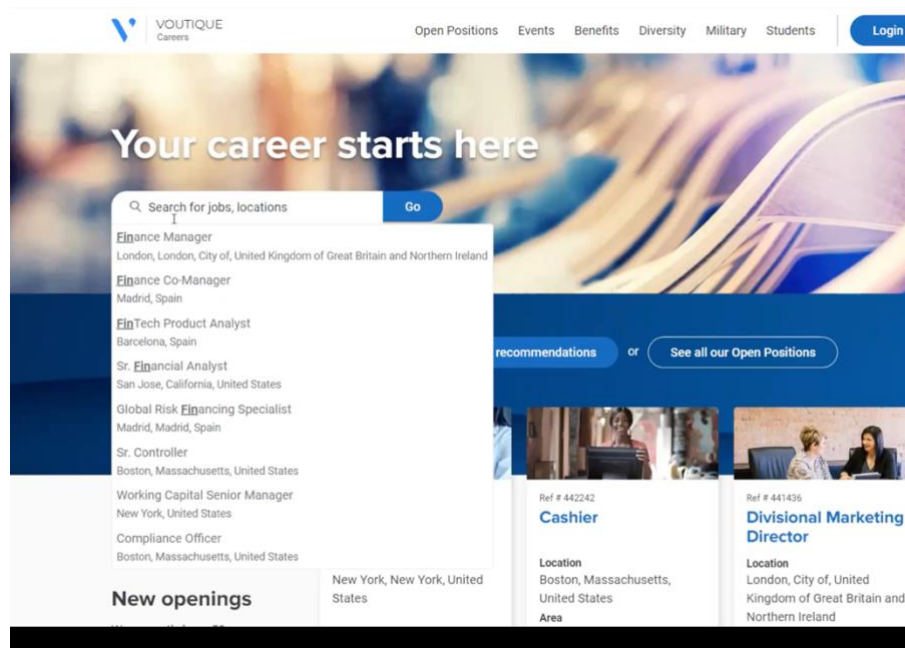


Figura 21

Historial del candidato.

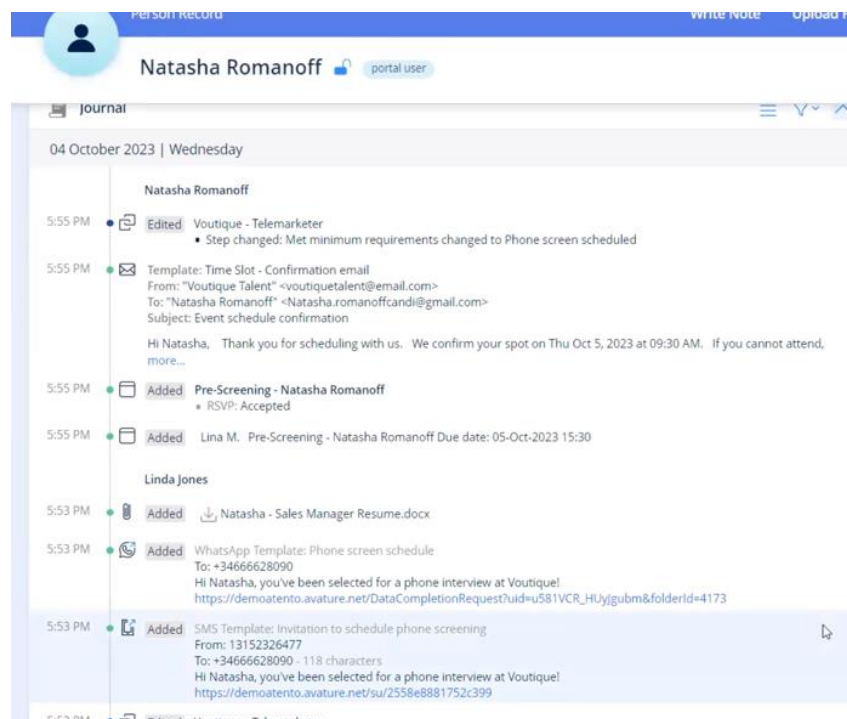
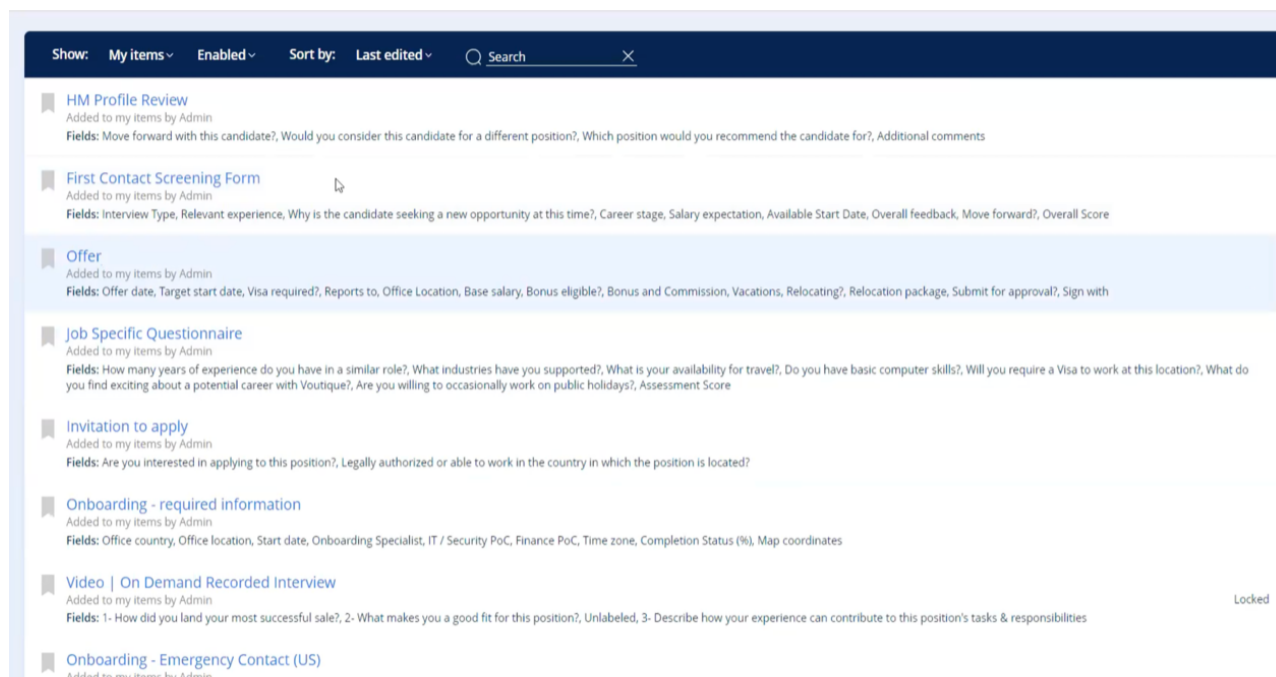


Figura 22

Barra de herramientas para búsqueda



Reportería. Ofrece variedad de herramientas generación de informes, incluyendo informes estándar predefinidos y una herramienta llamada "report builder". Esto proporciona flexibilidad para crear informes según las preferencias y requisitos de cada usuario o cliente. (Figura 18).

Funcionalidad de listas como herramienta de reporte: Se destaca que la funcionalidad de listas puede utilizarse como una herramienta de generación de informes. Los usuarios pueden realizar búsquedas y filtrar datos según criterios específicos, seleccionar columnas relevantes y generar informes personalizados según sus necesidades. (Figura 19).

Figura 23

Embudo de reclutamiento



Avature aportará un valor significativo a Atento con sus requisiciones gracias a sus características especializadas y altamente personalizables. La gestión de relaciones con el talento (TRM) permitirá a Atento construir y mantener relaciones a largo plazo con candidatos potenciales, optimizando la captación de talento. La capacidad de crear campañas de marketing de reclutamiento personalizadas y dirigidas mejorará la atracción de candidatos tanto pasivos como activos. Con el portal de referencias de empleados, Atento podrá implementar un programa de referidos motivando a sus empleados a participar activamente en la captación de nuevos talentos.

Las herramientas avanzadas de analytics y reporting proporcionarán insights detallados y métricas en tiempo real, permitiendo una toma de decisiones informada y estratégica. La capacidad de personalizar portales de carrera optimizados para móviles asegurará que la experiencia del candidato refleje la marca y cultura de Atento, mejorando la percepción de los candidatos y su compromiso.

En conjunto, estas características avanzadas de Avature optimizarán el proceso de reclutamiento de Atento. Por lo que de acuerdo con los beneficios que el sistema de seguimiento de los candidatos posee, se espera obtener una reducción de tiempo del 60%.

4.9. Metodología Y Estrategias

Esta sección proporciona una visión clara y estructurada de cómo se desarrollará la propuesta y las estrategias específicas que se adoptarán para mejorar los procesos de reclutamiento en Atento El Salvador. También incluye las principales barreras que probablemente se encuentren con la integración de un ATS.

4.9.1. Cronograma de proyecto

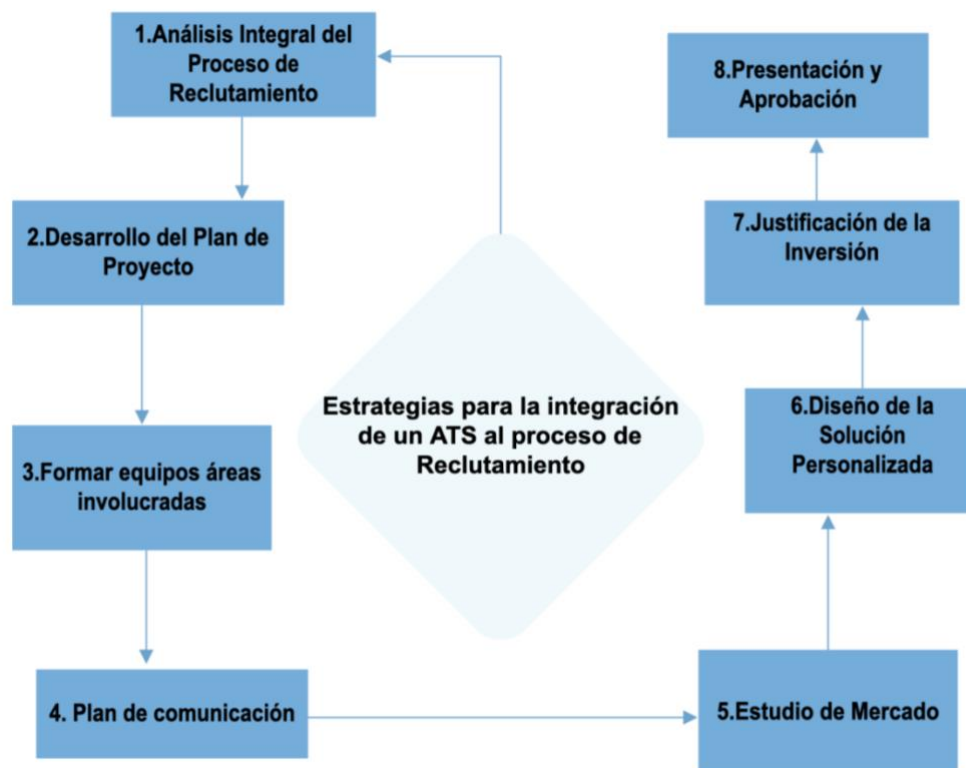
Fase	Duración	Actividades	Responsable
Fase 1: Diagnóstico y Análisis	2 semanas	Realizar un diagnóstico de los procesos actuales de reclutamiento. Entrevistas y encuestas con los actores clave del proceso de reclutamiento.	Jessica Recinos
Fase 2: Identificación de Necesidades	2 semanas	Revisión documental y análisis de reportes internos. Evaluación detallada de los procesos actuales	Jessica Recinos y Elena Aguirre
Fase 3: Investigación de Soluciones	3 semanas	Definición de los requisitos funcionales y técnicos del ATS. Investigación y comparación de diferentes sistemas ATS	Jessica Recinos
Fase 4: Diseño de la Propuesta	1 semana	Demostraciones y evaluaciones de algunos ATS Desarrollo de un plan detallado para la integración del ATS. Creación de un mapa de procesos actuales y propuestos.	Equipo de IT, Elena Aguirre, Área de reclutamiento Jessica Recinos

Fase 5: Estrategias de Propuesta de Innovación	2 semanas	Creación de objetivos y puntos específicos de para la propuesta de integración de ATS	Jessica Recinos
Fase 9: Evaluación de Viabilidad Financiera	1 semanas	Análisis de costos y beneficios. Presentación de un cálculo del ROI proyectado.	Jessica Recinos
Fase 10: Presentación Final de la Propuesta	1 semana	Preparación y presentación de la propuesta final a gerente.	Jessica Recinos

4.9.2.Estrategia de Innovación para la Propuesta del Proyecto de ATS

Figura 24

Estrategias para la innovación de un ATS al proceso de Reclutamiento



Sobre estrategias. Para integrar un Sistema de Seguimiento de Candidatos (ATS) en Atento El Salvador de manera efectiva, se diseñaron y aplicaron diversas estrategias de innovación. Estas estrategias se enfocaron en analizar los procesos actuales, comparar las mejores prácticas, desarrollar el plan de proyecto, y personalizar la solución ATS para satisfacer las necesidades específicas de la organización. A continuación, se detallan las estrategias de innovación aplicadas:

a) **Análisis Integral del Proceso de Reclutamiento:** Se llevó a cabo una investigación de los procesos actuales de reclutamiento y selección para identificar áreas de ineficiencia y oportunidades de mejora. Se realizaron entrevistas y encuestas con los principales actores del proceso para recoger información sobre sus necesidades y expectativas.

b) **Desarrollo de Plan de Proyecto:** Se creó un plan de proyecto detallado que incluía un cronograma, recursos necesarios y responsables de cada tarea. Se realizó el monitoreo y la organización del proyecto para realizar la propuesta de innovación.

c) **Formar Equipos con Áreas Involucradas:** Se seleccionaron representantes de cada área clave para formar parte del equipo de creación de propuesta, asegurando que todas las perspectivas y necesidades fueran consideradas. Se definieron claramente los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo asegurando que todos entendieran sus tareas y cómo contribuirían al éxito del proyecto.

d) **Plan de Comunicación:** Se desarrolló un plan de comunicación detallado que cubría todas las fases del proyecto, desde la propuesta inicial hasta la propuesta. Se seleccionaron los canales de comunicación más efectivos para llegar a las diferentes audiencias, incluyendo correos electrónicos, boletines internos, reuniones, y presentaciones en grupo.

e) Estudio de Mercado: Se investigaron y compararon las funcionalidades de diferentes ATS en el mercado, se solicitó demostraciones para verificar la funcionalidad de las herramientas y conocer los beneficios que acompañan la integración de la herramienta.

f) Diseño de la Solución Personalizada: Se identificó y seleccionó el sistema ATS que mejor se adaptaba a las necesidades específicas de la organización. Se diseñó una solución personalizada que incluía la automatización de tareas y funcionalidades específicas para el negocio.

g) Justificación de la Inversión: Se identificó la necesidad de integración de la herramienta con datos financieros que justificaban la inversión en un ATS, destacando los beneficios esperados en términos de mejora en la calidad de las contrataciones y optimización del tiempo. Se estimó el retorno de inversión (ROI) y los beneficios a corto y largo plazo que la integración del ATS aporta a la organización.

h) Presentación y Aprobación: Se desarrolló una propuesta final detallada que incluyó todos los análisis, justificaciones y diseños realizados en las fases anteriores. Esta propuesta contenía una descripción clara del ATS seleccionado, los beneficios esperados y un plan de propuesta de innovación detallado.

4.9.3.Barreras al Cambio:

Al proponer la integración del ATS en Atento, es crucial anticipar y abordar las posibles barreras al cambio que puedan surgir. Las barreras al cambio pueden variar según las diferentes áreas de la organización y los roles de los empleados. Identificar y entender estas barreras permite desarrollar estrategias efectivas para superarlas y asegurar una integración exitosa.

En la tabla 16, se detallan algunas de las barreras específicas que podrían presentarse en las áreas de Reclutamiento, Capacitación, Operaciones, Gerencia y entre los Candidatos.

Tabla 16

Barreras según las áreas

Área	Resistencia al cambio
Reclutamiento	Acostumbrados a métodos manuales o hojas de cálculo.
	Preocupación por el impacto del ATS en su trabajo diario.
	Temor de que el sistema los haga menos necesarios o cambie su rol.
	Acostumbrados a seguir sus propios procesos
Operaciones	La capacitación algunos empleados puede llevar más tiempo debido a la curva de aprendizaje y pueden tener dificultades de adaptación.
	No seguimiento de procesos
	El equipo de operaciones puede resistirse a seguir nuevos procesos establecidos por el ATS.
Gerencia	Los gerentes pueden preocuparse por los costos, interrupción del trabajo diario y resultados tangibles.
Candidatos	Los candidatos pueden encontrar barreras si el ATS no es intuitivo o está mal diseñado.
	Frustración si el sistema es complicado, afectando su percepción de la empresa.

4.9.4.Estrategias para Abordar estas Resistencias y Facilitar la Adopción de la Innovación

Para superar la resistencia al cambio y fomentar la confianza y la participación de los empleados en la integración del ATS en Atento, se pueden emplear las siguientes estrategias:

- 1) Crear un Canal de Comunicación Directa para Dudas
 - a) Proporcionar a los involucrados en la integración un medio para plantear preguntas, expresar inquietudes y recibir apoyo durante todo el proceso de transición.
 - b) Asegurar que todos los empleados tengan acceso a la información necesaria y sientan que sus preocupaciones son escuchadas y abordadas.
- 2) Centro de Soporte Especializado
 - a) Establecer un equipo dedicado de soporte técnico disponible para responder preguntas y brindar asistencia relacionada con el nuevo sistema.
 - b) Capacitar al equipo para abordar una variedad de problemas y proporcionar orientación personalizada según las necesidades de los reclutadores.
 - c) Proponer un sistema de tickets o un correo electrónico dedicado para recibir consultas y solicitudes de ayuda de los empleados.
- 3) Recursos de Autoayuda
 - a) Proporcionar recursos de autoayuda, como guías de usuario, tutoriales en video o preguntas frecuentes (FAQ), que los empleados puedan consultar para resolver problemas comunes por sí mismos.
 - b) Asegurar que estos recursos estén disponibles en un formato fácil de entender y accesible para todos los empleados.
- 4) Sesiones de Capacitación y Talleres
 - i) Organizar sesiones de capacitación periódicas y talleres prácticos para familiarizar a los empleados con el nuevo sistema.

- ii) Abordar preguntas frecuentes, ofrecer consejos prácticos y proporcionar oportunidades para que los empleados practiquen el uso del ATS en un entorno controlado.

5) Presentación y Aprobación a la Gerencia

- a) Preparar una propuesta final detallada con todos los análisis, justificaciones y diseños.
- b) Desarrollar materiales de presentación claros y efectivos.
- c) Realizar una presentación formal ante la alta dirección para discutir los beneficios esperados y el retorno de la inversión.

6) Formación de Equipos de Áreas Involucradas

- a) Identificar las áreas y departamentos clave que se verán afectados por la integración del ATS.
- b) Seleccionar representantes de cada área para formar parte del equipo de diseño de propuesta de innovación.
- c) Proporcionar capacitación inicial y definir roles y responsabilidades claras.
- d) Establecer canales de comunicación efectivos para la coordinación del equipo.

7) Involucrar a Líderes para Fomentar el Compromiso

- a) Identificar y Formar Líderes del Proyecto: Seleccionar líderes dentro de la organización que puedan servir como defensores del ATS y fomentar el compromiso entre sus colegas.
- b) Capacitación Especializada para Líderes: Proporcionar formación adicional a estos líderes para que comprendan completamente el sistema y puedan responder preguntas y resolver problemas.

- c) Reconocimiento y Recompensas: Implementar un sistema de reconocimiento y recompensas para los líderes que desempeñen un papel activo en el éxito del proyecto.
- d) Sesiones de Feedback con Líderes: Realizar reuniones regulares con los líderes para recoger su feedback y ajustar las estrategias según sea necesario.

4.10.Organización para la ejecución.

Para crear la propuesta de integración del ATS en Atento, se utilizó la estrategia de crear un equipo encargado del proyecto con el objetivo de obtener diferentes puntos de vista y comprometer al equipo en la conformado para la propuesta de innovación. Este equipo cuenta con los siguientes roles y responsabilidades:

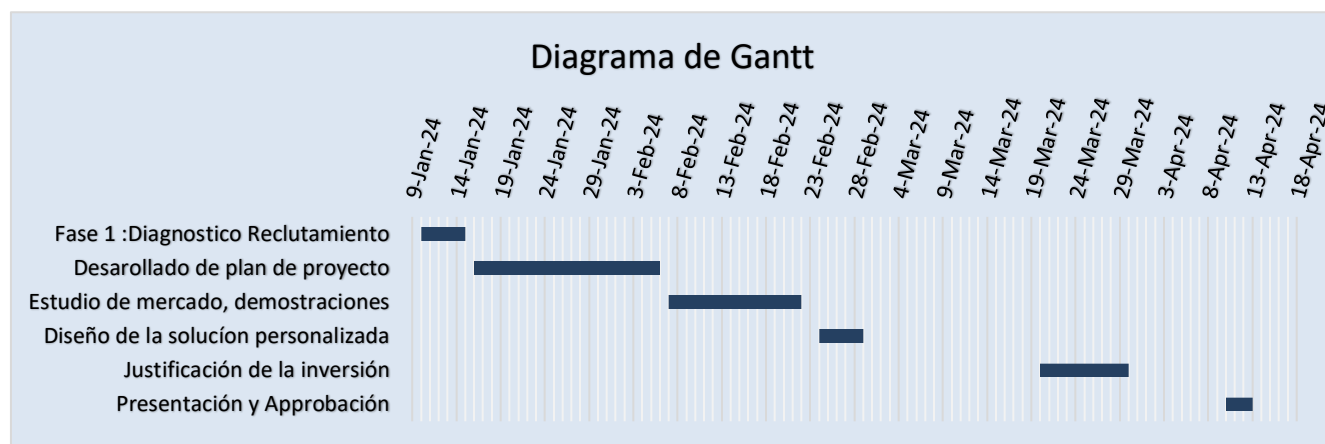


Figura 23

Cuadro de responsabilidades para la gestión de integración de ATS.

Coordinadora de Recursos Humanos	Tipo de Rol: Toma de Decisiones
Responsabilidades	Liderar el proyecto. Asegurar la alineación con los objetivos estratégicos de la empresa. Gestionar la comunicación entre los diferentes departamentos involucrados.
Líderes de Reclutamiento	Tipo de Rol: Ejecución
Responsabilidades	Proporcionar experiencia y conocimientos específicos del proceso de reclutamiento. Identificar y resolver problemas relacionados con la adopción del ATS por parte del equipo de reclutamiento. Garantizar que el sistema cumpla con las necesidades del departamento.
Reclutadores (7)	Tipo de Rol: Ejecución
Responsabilidades	Participar en las pruebas del sistema. Proporcionar feedback sobre su funcionalidad y usabilidad. Apoyar la formación y capacitación de otros miembros del equipo de reclutamiento.
Contacto asignado proveedor	Tipo de Rol: Ejecución
Responsabilidades	Actuar como punto de contacto con el proveedor del ATS. Asegurar que se cumplan los plazos de entrega y la calidad del sistema. Gestionar cualquier problema técnico o de servicio que pueda surgir durante la demostración.

Contacto asignado área de tecnología	Tipo de Rol: Ejecución
Responsabilidades	Integrar el ATS con los sistemas tecnológicos existentes. Asegurar la compatibilidad y el rendimiento del sistema. Resolver cualquier problema técnico que pueda surgir durante la demostración.
Recurso Encargado de Comunicaciones	Tipo de Rol: Soporte
Responsabilidades	Desarrollar y ejecutar el plan de comunicación para la integración del ATS. Asegurar que todos los empleados estén informados y comprometidos con el proyecto. Gestionar las comunicaciones internas y externas relacionadas con la integración.
Coordinador	Tipo de Rol: Soporte
Responsabilidades	Participar de las sesiones para brindar feedback del ATS Colaborar con la información de perfiles requeridos.

4.11. Monitoreo y Evaluación

El éxito de la integración del ATS en Atento El Salvador dependerá en gran medida de la efectividad de este plan de monitoreo y evaluación, el cual servirá como guía para garantizar que el proyecto avance de manera eficiente y se logren los resultados esperados.

4.11.1. Rúbricas de Evaluación de Cada Etapa

Fase 1: Análisis Integral del Proceso de Reclutamiento

Criterios de Evaluación	Sí	No	Observaciones
Se realizaron encuestas mínimo 10 reclutadores	☒	☐	19 reclutadores
Se identificaron ineficiencias y áreas de mejora.	☒	☐	
Se recogieron datos precisos y relevantes de los stakeholders.	☒	☐	

Fase 2: Desarrollo de Plan de Proyecto

Criterios de Evaluación	Sí	No	Observaciones
El plan de proyecto es completo y detallado.	☒	☐	
El cronograma y la asignación de recursos son realistas.	☒	☐	
Las responsabilidades están claramente asignadas.	☒	☐	

Fase 3: Formar Equipos con Áreas Involucradas

Criterios de Evaluación	Sí	No	Observaciones
Se seleccionaron representantes adecuados de cada área.	☒	☐	
Los roles y responsabilidades están claramente definidos.	☒	☐	
La comunicación y colaboración del equipo son efectivas.	☒	☐	

Fase 4: Plan de Comunicación

Criterios de Evaluación	Sí	No	Observaciones
El plan de comunicación cubre todas las fases del proyecto.	☒	☐	
Se seleccionaron canales de comunicación efectivos.	☒	☐	Whatsapp, teams
Se crean artes para dar a conocer la comunicación de forma dinámica	☒	☐	

Fase 5: Estudio de Mercado

Criterios de Evaluación	Sí	No	Observaciones
Se realizó una investigación de diferentes ATS	☒	☐	
Se compararon con precisión los diferentes ATS.	☒	☐	
Las demostraciones fueron efectivas para mostrar las funcionalidades del ATS.	☒	☐	

Fase 6: Diseño de la Solución Personalizada

Criterios de Evaluación	Sí	No	Observaciones
El ATS se alinea con las necesidades de la organización.	☒	☐	
Las funcionalidades se personalizaron para cumplir con los requisitos específicos del negocio.	☒	☐	
Se incluyeron todas las tareas automatizadas necesarias.	☒	☐	

Fase 7: Justificación de la Inversión

Criterios de Evaluación	Sí	No	Observaciones
La justificación financiera es precisa y completa.	☒	☐	
La estimación del ROI es realista.	☒	☐	
El caso de negocio es claro y persuasivo.	☒	☐	

Fase 8: Presentación y Aprobación

Criterios de Evaluación	Sí	No	Observaciones
La propuesta final es clara y completa.	☒	☐	
La comunicación durante la presentación fue efectiva.	☒	☐	
Se recibió feedback positivo y se obtuvo la aprobación.	☒	☐	

4.11.2.Evaluación para la Propuesta de Integración del ATS

Fase 1: Evaluación de Proveedores			
Periodicidad	Actividades	Indicadores de Monitoreo	Métodos de Medición
Semanal	Revisión de demostraciones de proveedores.	Número de proveedores evaluados.	Encuestas de satisfacción del equipo evaluador.
	Comparación de características y funcionalidades.	Puntuación de idoneidad de proveedores.	Reuniones de retroalimentación con los proveedores.
	Evaluación de costos y requisitos específicos.		
Fase 2 y 3: Desarrollo de Plan			
Periodicidad	Actividades	Indicadores de Monitoreo	Métodos de Medición
Semanal	Monitorear el cumplimiento de las actividades propuestas para la integración del ATS y propuesta de evaluación de candidatos.	KPI de planeación de tiempo: medir qué tan apegada a la calendarización estuvo el desarrollo de la propuesta proceso.	Número de actividades completadas a tiempo.
		% de etapas del proceso aprobadas.	Encuestas de satisfacción del equipo.
Fase 4: Plan de Comunicación			
Periodicidad	Actividades	Indicadores de Monitoreo	Métodos de Medición
Semanal	Desarrollo y ejecución del plan de comunicación.	Nivel de adopción del ATS por parte de los empleados.	Encuestas de satisfacción del personal.
	Monitorear la comunicación interna y externa.	Retroalimentación del personal sobre la efectividad del soporte técnico.	Reuniones de retroalimentación.

Fase 4: Plan de Comunicación			
Periodicidad	Actividades	Indicadores de Monitoreo	Métodos de Medición
		Alcance de la campaña de comunicación.	Análisis del uso del ATS en las primeras semanas después del lanzamiento.
Fase 5: Estudio de Mercado			
Periodicidad	Actividades	Indicadores de Monitoreo	Métodos de Medición
Mensual	Investigación y comparación de funcionalidades de diferentes ATS en el mercado.	Puntuación de idoneidad de los sistemas evaluados.	Encuestas de satisfacción del equipo evaluador.
	Solicitud de demostraciones de los ATS.	Número de ATS evaluados.	Reuniones de retroalimentación con proveedores.
Fase 6: Diseño de la Solución Personalizada			
Periodicidad	Actividades	Indicadores de Monitoreo	Métodos de Medición
Mensual	Identificación y selección del sistema ATS adecuado.	Nivel de personalización del ATS para cumplir con los requisitos específicos.	Revisión del diseño de la solución.
	Diseño de una solución personalizada.	Satisfacción del equipo con el diseño personalizado.	Encuestas de satisfacción del equipo.
Fase 7:			
Periodicidad	Actividades	Indicadores de Monitoreo	Métodos de Medición
Semanal	Desarrollo de un caso de negocio sólido para justificar la inversión en el ATS.	Claridad y coherencia del caso de negocio.	Revisión y aprobación del caso de negocio.
	Estimación del ROI y los beneficios a corto y largo plazo.	Proyección de beneficios financieros.	Análisis financiero y revisión de proyecciones.

Fase 8: Presentación y Aprobación			
Periodicidad	Actividades	Indicadores de Monitoreo	Métodos de Medición
Final	Preparación de una propuesta final detallada.	Nivel de aceptación y aprobación de la propuesta por la alta dirección.	Feedback y aprobación formal de la dirección.
	Desarrollo de materiales de presentación claros y efectivos.	Eficacia de la presentación.	Encuestas de satisfacción de los asistentes.

4.11.3.Presupuesto y Costo de Propuesta de Innovación ATS en Atento El Salvador

El presupuesto muestra un enfoque integral para el recluta integración de estrategias de marketing para asegurar el funcionamiento y la eficacia del proceso. La propuesta incluye la compra de teléfonos corporativos y computadoras para los reclutadores, ya que no se contaba con estas herramientas esenciales. Además, contempla la adquisición de WhatsApp Business, dado que el sistema operativo de Avature permite su integración, lo cual optimizará la comunicación y la gestión de candidatos.

Costo del proyecto: El costo de proyecto estará conformado por el costo del servicio anual de ATS proveído por Avature \$54,000 de ser adquirido el costo anual de mantenimiento es de \$2,500. El presupuesto consta de los siguiente:

a) Licencias: El presupuesto incluye las licencias anuales para Avature ATS, WhatsApp Business y con un total de \$57,500.00. Estas herramientas son fundamentales para la gestión eficiente del reclutamiento y la comunicación con los candidatos; b) Mobiliario: Se incluyen gastos para planes de celular y laptops HP para

el equipo de reclutadores. Esto garantiza que tengan acceso a la tecnología necesaria para realizar su trabajo de manera efectiva; y c) Sistema de seguridad: Se asigna un presupuesto para el antivirus, lo cual es esencial para proteger la información confidencial de la empresa y de los candidatos.

Tabla 17

Desglose de costos de propuesta del proyecto de innovación

PRESUPUESTO	Cantidad	Costo Unitario	Total
LICENCIAS			
Licencia Anual Avature	1	\$54,000.00	\$54,000.00
Licencia WhatsApp Business	1	\$1,000.00	\$1,000.00
Mantenimiento Anual	1	\$2,500.00	\$2,500.00
Total Licencias			\$57,500.00
MOBILIARIO			
Plan de celular	7	\$200.00	\$1,400.00
Laptop HP	7	\$744.00	\$5,208.00
Total Mobiliario			\$6,608.00
SISTEMA DE SEGURIDAD			
Antivirus	7	\$120.00	\$840.00
ESTRATEGIA MARKETING			
Publicidad en Redes Sociales	6	\$500.00	\$3,000.00
Flyers Publicitarios (1000)	6	\$200.00	\$1,200.00
Total Estrategia Marketing			\$4,200.00
TOTAL IMPLEMENTACIÓN			\$69,148.00

Estrategia de marketing

Se destina una cantidad significativa para publicidad en redes sociales y flyers publicitarios. Esto sugiere un enfoque proactivo para atraer talento y promocionar la marca empleadora de la empresa, generando así que los candidatos se enrolen en el

proceso de reclutamiento, no solamente cuanto exista alguna requisición abierta, si no que sea constante y se alimente la base de candidatos.

El desglose de costos operativos es el siguiente es \$225,348 tomando en cuenta las licencias y que como parte del nuevo proceso de reclutamiento también se le brindará al equipo de reclutamiento plan de celulares y laptops para que dejen de utilizar sus recursos, este dato se tomara en cuenta en el flujo financiero.

4.11.4. Costos Operativos:

Componente	Costo Anual
Licencias y Mantenimiento del ATS	\$57,500
Salarios del Personal de Reclutamiento	\$100,800
Costos de Comunicación	\$16,800
Equipos y Mobiliario	\$5,208
Seguridad y Software	\$840
Marketing y Publicidad	\$4,200
Capacitación y Desarrollo	\$10,000
Costos de Oficina y Servicios Generales	\$30,000
Total Costos Operativos Anuales	\$225,348

Flujo de efectivo para el proyecto

Concepto / Año	0	1	2	3
INGRESOS:		\$ 1,332,000.00	\$ 1,398,600.00	\$ 1,468,530.00
Ventas/ahorro		\$ 1,332,000.00	\$ 1,398,600.00	\$ 1,468,530.00
(=)UTILIDAD BRUTA		\$ 1,332,000.00	\$ 1,398,600.00	\$ 1,468,530.00
(-)GASTOS OPERATIVOS Y NO OPERATIVOS:		\$ 207,348.00	\$ 214,108.44	\$ 221,071.69
Gastos de operación		\$ 225,348.00	\$ 232,108.44	\$ 239,071.69
Amortización de activo	\$ -	-\$ 18,000.00	-\$ 18,000.00	-\$ 18,000.00
Gasto Financiero	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -	\$ 1,539,348.00	\$ 1,612,708.44	\$ 1,689,601.69
Impuesto sobre la renta		\$ -	\$ -	\$ -
(=)UTILIDAD NETA		\$ 1,539,348.00	\$ 1,612,708.44	\$ 1,689,601.69
(+) Depreciación /amortización activo	\$ -	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00
(-) INVERSIÓN:	\$ 54,000.00			
(+)INGRESO POR PRÉSTAMO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=)FLUJO NETO DE EFECTIVO	-\$ 54,000.00	\$ 1,557,348.00	\$ 1,630,708.44	\$ 1,707,601.69
TREMA Tasa de Rendimiento Mínima Aceptable.	8.09%	TREMA =Se calculó con base a la Tasa de inflación El Salvador año 2023 según el BCR + la tasa de riesgo país EMBI a diciembre 2023		
VAN = Valor Actual Neto.	\$4,134,696.72			
TIR= Tasa Interna de Retorno.	2889%			
FLUJO ACUMULADO				
Concepto/año	0	1	2	3
Flujo neto de efectivo	-\$ 54,000.00	\$ 1,557,348.00	\$ 1,630,708.44	\$ 1,707,601.69
Flujo acumulado	-\$ 54,000.00	\$ 1,503,348.00	\$ 3,134,056.44	\$ 4,841,658.13

Indicadores Financieros

TREMA (Tasa de Rendimiento Mínima Aceptable): 8.09%

Cálculo: Se calculó con base a la tasa de inflación de El Salvador en el año 2023 según el BCR + la tasa de riesgo país EMBI a diciembre 2023.

VAN (Valor Actual Neto): \$4,134,696.72

TIR (Tasa Interna de Retorno): 2889%

Flujo Acumulado

Concepto / Año	0	1	2	3
Flujo neto de efectivo:	-\$54,000.00	\$1,557,348.00	\$1,630,708.44	\$1,707,601.69
Flujo acumulado:	-\$54,000.00	\$1,503,348.00	\$3,134,056.44	\$4,841,658.13

4.11.5. Análisis Financiero

El análisis financiero del proyecto de integración del ATS en Atento El Salvador revela varios aspectos positivos que demuestran su viabilidad económica. Los ingresos provienen exclusivamente de ventas y ahorros, con un crecimiento anual del 5%, lo que es un signo positivo para la sostenibilidad del proyecto. No se reportan costos de ventas ni costos variables, lo que implica que los ingresos son brutos. Aunque los gastos operativos y no operativos aumentan anualmente, se mantienen controlados, permitiendo una utilidad antes de impuestos significativa.

La utilidad antes de impuestos muestra un incremento cada año, reflejando una sólida rentabilidad. La utilidad neta también evidencia un crecimiento constante, lo cual es positivo para la viabilidad a largo plazo del proyecto. La depreciación y amortización del activo se mantienen constantes, ayudando a reducir la carga fiscal anual. La inversión inicial de \$54,000 se recupera completamente en el primer año, lo que

destaca la eficiencia del proyecto.

Los indicadores financieros refuerzan la solidez del proyecto:

- a) TREMA (Tasa de Rendimiento Mínima Aceptable) del 8.09% indica la tasa mínima que debe superar el proyecto para ser considerado viable.
- b) VAN (Valor Actual Neto) de \$4,134,696.72 refleja el valor que el proyecto agrega a la empresa después de descontar la inversión inicial.
- c) TIR (Tasa Interna de Retorno) del 2889%, extremadamente alta, sugiere un retorno muy favorable sobre la inversión.

El flujo acumulado del proyecto muestra una rápida recuperación de la inversión inicial y un aumento constante en los flujos de efectivo, lo cual es un indicio de estabilidad y éxito financiero a largo plazo.

En conclusión, el análisis del flujo de efectivo del proyecto demuestra que la propuesta de integración del ATS en Atento El Salvador es financieramente viable y prometedora. Con ingresos crecientes, control de gastos y sólidos indicadores financieros, el proyecto no solo recupera la inversión en el primer año, sino que también genera un alto valor neto para la empresa. La alta TIR y el significativo VAN sugieren que esta inversión no solo es segura, sino también extremadamente rentable.

5.Capítulo III: Resultados Esperados con la integración del Sistema de Gestión de Candidatos ATS

El presente capítulo describe los resultados obtenidos tras la integración del Sistema de Seguimiento de Candidatos (ATS) en Atento El Salvador. La importancia de estos resultados radica en la optimización de los tiempos de reclutamiento la automatización de procesos y el incremento de negocio. Se evaluaron los beneficios esperados en términos de eficiencia operativa, tiempos de respuesta y cambios en el proceso.

5.1.Cambios en necesidades y problemas abordados

El sistema ATS (Applicant Tracking System) en el área de reclutamiento de Atento El Salvador tenía como objetivo abordar varias necesidades y problemas identificados en el proceso de selección de personal. En el siguiente cuadro comparativo observaremos los problemas y las soluciones propuestas, para el nuevo proceso de reclutamiento.

Causas Principales Identificadas	Problema Observado	Solución Abordada
Ineficiencia en el Proceso de Reclutamiento	Procesos manuales que consumen mucho tiempo y son propensos a errores.	Integración de un sistema automatizado para recibir y gestionar solicitudes de acuerdo a la prioridad de la requisición.
	Falta de una herramienta centralizada para gestionar y rastrear las aplicaciones.	

Calidad Inconsistente en las Contrataciones	Falta de estandarización en los procesos de evaluación y selección.	Uso de ATS para estandarizar procesos de evaluación y selección, mejorando la calidad de las contrataciones.
	Dificultad para filtrar y seleccionar a los candidatos más cualificados de manera eficiente.	
Comunicación Ineficaz	Comunicación inconsistente con los candidatos, gestionando desde sus números personales y su WhatsApp, lo que genera desconfianza.	Brindar a cada reclutador su propio equipo para llamadas y mejorar la comunicación con los candidatos. Agendar reuniones semanales de calibración.
	Falta de reuniones y calibraciones entre el área de reclutamiento y operaciones.	
Falta de Datos y Análisis	Ausencia de un sistema para recopilar y analizar datos sobre el proceso de reclutamiento.	Adquisición de un sistema ATS que recopile y analice datos, generando informes detallados y seguimiento de KPIs.
	Dificultad para generar informes y realizar un seguimiento de los indicadores clave de rendimiento (KPI).	

5.2.Cambios observados en (el bien servicio o proceso que se innovó)

La integración de un Sistema de Seguimiento de Candidatos (ATS) en el proceso de reclutamiento en Atento El Salvador ha generado varios cambios positivos y mejoras significativas en la eficiencia y efectividad del proceso. A continuación, se detallan los principales cambios observados:

En términos de eficiencia del proceso, la automatización de tareas repetitivas ha sido uno de los logros más destacados. Actividades como la publicación de ofertas

de trabajo ahora se realizan de manera automatizada en múltiples plataformas, lo que ha reducido significativamente el tiempo y esfuerzo manual.

La reducción de costos y tiempos ha sido otra área clave de mejora. La eliminación de pasos ineficientes, como la negociación de requisiciones y las publicaciones manuales en portales de trabajo y redes sociales, ha optimizado el proceso. El screening inicial de currículums ahora lo realiza el ATS directamente, mejorando la precisión y reduciendo el tiempo.

La integración del ATS en Atento El Salvador ha resultado en una transformación positiva del proceso de reclutamiento. La automatización de tareas repetitivas, la eliminación de pasos ineficientes y la mejora en la comunicación y evaluación han llevado a una mayor eficiencia, reducción de costos y tiempos, y una mejora en la calidad del reclutamiento. Estos cambios no solo han beneficiado a la empresa en términos financieros, sino que también han mejorado la experiencia tanto de los candidatos como del personal de reclutamiento.

Comparación de Proceso de Reclutamiento Antes y Después de ATS

Antes de la Integración	Después de la Integración
Eficiencia del Proceso de Reclutamiento. Proceso lento y manual que requería hasta 15 días para completar la selección	Reducción del tiempo de contratación a 8 días mediante la automatización del proceso de selección y la creación de una base de datos con candidatos evaluados.
Proceso de Evaluación. Errores y demoras en la plataforma de evaluación. Las pruebas eran consideradas neutras o poco eficaces por el 36.9% de los encuestados.	Propuesta de cambio de Worcket a Avature para mejorar la precisión y eficiencia de las evaluaciones sin problemas técnicos.
Comunicación con Operaciones. Falta de comunicación directa y demoras en recibir feedback.	Mejora de la comunicación y colaboración entre los equipos de reclutamiento y operaciones, con retroalimentación y calibración continuas.
Relación con Operaciones. Descontento por la falta de preguntas adecuadas y tiempo en que se realizaba las entrevistas	Establecimiento de criterios claros. Mejora de tiempo para realizar entrevista final, ya que el ATS gestiona directamente con los calendarios de ellos.
Atracción de Candidatos. Falta de innovación y alcance insuficiente en los canales de atracción. Calidad de las publicaciones era considerada neutra o insatisfactoria por el 47.4%.	Mejora en la calidad de las publicaciones y uso de canales de atracción más efectivos y personalizados para captar el perfil deseado.
Base de Candidatos. No se contaba con una base de candidatos preexistente, lo que obligaba a iniciar el proceso de cero en cada nueva requisición.	Integración de un sistema de gestión de candidatos que permite la inscripción y evaluación continua, facilitando la rápida respuesta a nuevas requisiciones con candidatos previamente evaluados.
Métricas y Reportes. Reporterías realizadas manualmente a través de Google Sheets, lo cual era ineficiente y propenso a errores.	Uso de herramientas analíticas en el ATS para proporcionar métricas y reportes en tiempo real, facilitando la evaluación continua y la mejora del proceso de reclutamiento.

Experiencia del Candidato. Proceso considerado prolongado y engorroso, lo cual llevaba a que muchos candidatos abandonaran el proceso.

Mejora en la experiencia del candidato con un proceso de selección más ágil y eficiente.

Resultados Financieros. Pérdida de oportunidades de negocio significativas debido a la incapacidad de contratar personal en los tiempos requeridos, lo cual generaba un impacto financiero negativo.

Incremento de los ingresos y mejora en la rentabilidad operativa gracias a la reducción del tiempo de contratación y la selección de candidatos con perfiles adecuados, asegurando un mejor desempeño.

Comparativo de Tiempo Antes y Después del ATS

#	Actividad	Tiempo Estimado (Antes del ATS)	Con ATS	Tiempo Estimado (Con ATS)
1	Publicación de ofertas de trabajo	2 horas	Automatización de la publicación de ofertas	Eliminado
2	Screening de currículums	5 horas	ATS filtra automáticamente los currículums	Eliminado
3	Primer contacto con el candidato	3 horas	El primer contacto será directamente la entrevista	30 min
4	Envío de evaluaciones	2 horas	Evaluaciones enviadas automáticamente	10 min
5	Entrevista de reclutamiento	24 horas	Se realizará en el primer contacto	Eliminado
6	Entrevista de operaciones	24-36 horas	Automatización de la programación y feedback	2 horas
7	Pre-Onboarding	24 horas	Carta de bienvenida y solicitud de información automáticas	24 horas
8	Envío del listado	8 horas	Documentación y datos generales gestionados automáticamente	2 horas
9	Día 1 de capacitación	3 horas	Mantiene el tiempo debido a la explicación de las políticas	3 horas

La Automatización de 8 pasos en el proceso de reclutamiento indica una reducción significativa en el tiempo de gestión ya que pasa de 5 o 7 días a 1 día y 5 horas. Esto considerando que se han establecido cambios generales como la

publicación de ofertas de empleo constantes y el envío de evaluaciones para los candidatos que se suscriben y llenan la solicitud de empleo con el fin de optimizar y aprovechar los recursos; no obstante, se considera la reducción de al menos 8 días debido a la adaptación en los procesos y a la curva de aprendizaje de todas las áreas involucradas.

5.3.Pruebas y demostraciones de la eficacia, eficiencia y efectividad

San Salvador, 11 de junio, 2024

Señores,
UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR
Presente,

Por medio de la presente tengo a bien comunicarles que he revisado y analizado la tesis presentada por la estudiante Jessica Beatriz Recinos Hernández, quien presenta una propuesta de innovación completa del proceso de reclutamiento y selección por medio de la implementación de un ATS, el cual solventa una necesidad real para la optimización de los procesos de recursos humanos en la organización.

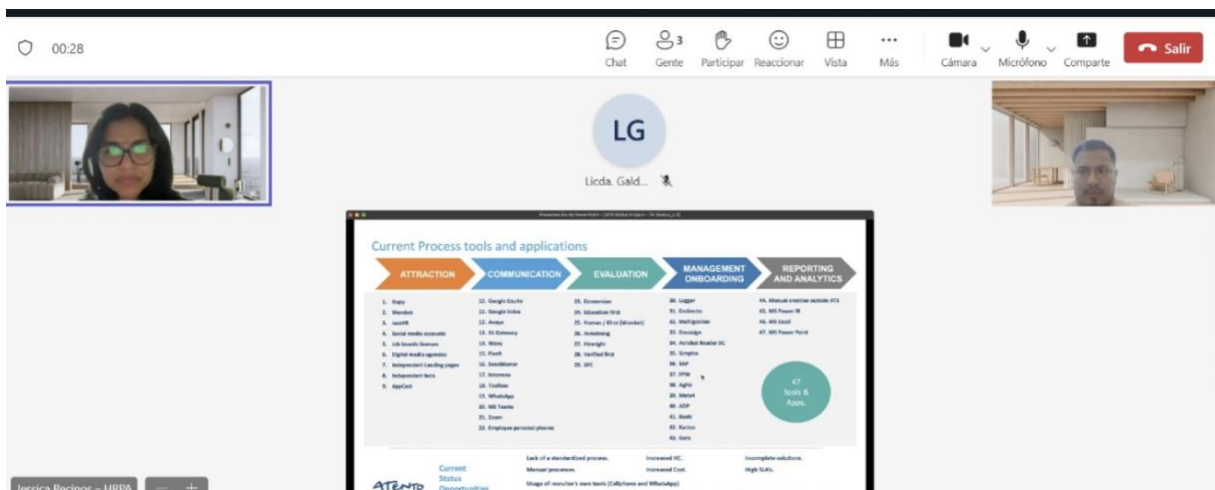
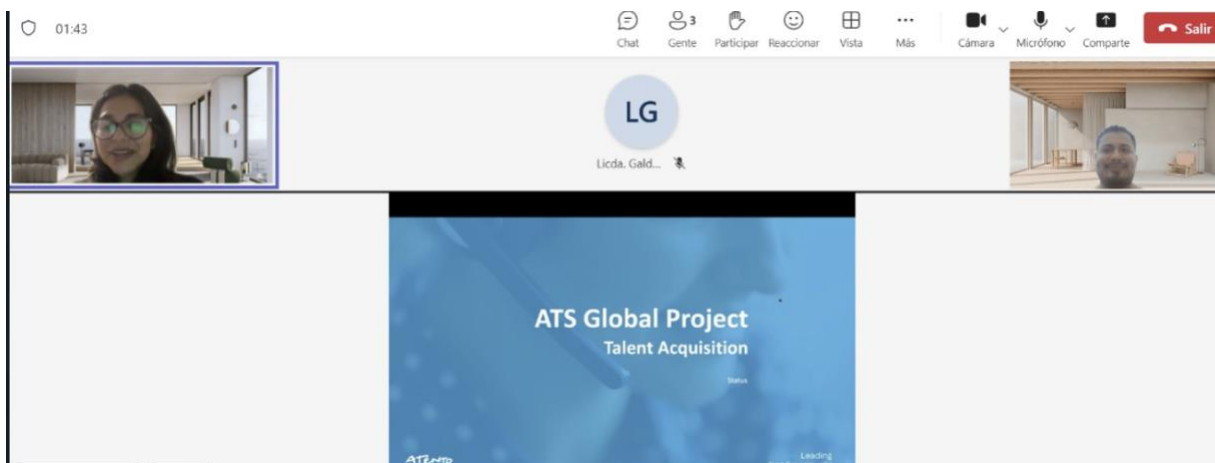
Luego de 5 años laborando en una empresa líder en atracción de talento y como gerente de capacitación en la justificación de soluciones para dichas necesidades, hago constar la importancia de la implementación de una herramienta como el ATS para el reforzar el proceso de selección; ya que, estos permiten la implementación de procesos estandarizados, agilidad, menor inversión de tiempo, toma de decisiones basadas en datos más certeros y más, que ayudan identificar costos redundantes y así aumentar la rentabilidad en estos.

Sin nada más que agregar, se despide de ustedes:

Esteban Palacios

Saúl Esteban Palacios
Gerente de Capacitación
Tecoloco

Se realizó la presentación de la propuesta de ATS al equipo de implementación del Shared Service con el fin de que obtener su visto bueno y presentar a la gerencia.



5.4.Percepciones y evaluaciones de usuarios y beneficiarios

San Salvador, jueves 15 de abril 2024.

Estimados, Universidad Evangélica de El Salvador,

Por medio de la presente, yo, CARMEN ELENA AGUIRRE, ex Coordinadora de Reclutamiento de Atento El Salvador, a cargo de la supervisión y del área de Recursos Humanos de la oficina de Atento El Salvador, me dirijo a ustedes como la supervisora directa de la estudiante que cursa actualmente la maestría en Dirección Estratégica de Talento Humano, JESSICA BEATRIZ RECINOS HERNÁNDEZ.

HAGO CONSTAR, que he supervisado de cerca el planteamiento de la problemática, propuesta, y el desarrollo del proyecto de innovación para el área de reclutamiento y selección de personal de Atento El Salvador propuesto por Jessica Recinos con el objetivo para optar al título de maestría. El proyecto presentado constaba de la mejora y estandarización del proceso de reclutamiento para el cual Jessica propuso la integración de un sistema de Gestión de Candidatos (ATS) que permitirá un mejor desempeño en el manejo de candidatos, reduciendo tiempo y sesgos en el proceso.

En los últimos 6 meses, Jessica ha planteado el problema que existía en el área de reclutamiento respaldado con información numérica e histórica. Además, ha buscado soluciones tecnológicas como Avature, las ha propuesto y presentado en una reunión con el equipo de implementación. Esperamos que el sistema de gestión de candidatos mejore los tiempos de entrega y calidad de los procesos.

A este punto, los beneficios del sistema son notables y esperamos con ansias los resultados proyectados .



F. _____

Elena Aguirre

+503 7921 0472

6.CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado se presentan las conclusiones derivadas de las investigaciones realizadas, utilizando herramientas como encuestas, entrevistas y el análisis FODA para la innovación propuesta.

6.1.Conclusiones:

El proyecto de integración de un Sistema de Gestión de Candidatos (ATS) en Atento El Salvador ha sido diseñado con el objetivo principal de optimizar la gestión del talento humano mediante la automatización de los procesos de reclutamiento y selección de personal. A través de este proyecto, se ha buscado mejorar tanto la eficiencia como la calidad de las contrataciones. A continuación, se presentan las conclusiones derivadas del análisis y la implementación de esta propuesta:

1.Se desarrolló una propuesta para optimizar la gestión del talento humano en Atento El Salvador mediante la integración de un software que automatice los procesos de reclutamiento y selección de personal, mejorando la eficiencia y la calidad de las contrataciones, pasando de un proceso de 12 pasos a la reducción de 7 pasos, creando una propuesta de valor a los clientes reduciendo los tiempos de entrega de 15 días a 8 días.

2. Se determinaron las causas principales de las problemáticas del proceso de reclutamiento de Atento El Salvador, no solamente se identificaron si no que también se abordaron brindando estrategias y propuestas para la gestión de cambio.

3. Se propuso un nuevo diseño de proceso de reclutamiento que incluye un sistema de gestión de candidatos ATS, que brinda una mejora notable ya que fusiona las áreas involucradas de la atracción y selección, hasta llegar al área operativa.

4. La automatización del proceso de selección mediante el ATS ha demostrado ser altamente efectiva, eliminando pasos innecesarios y reduciendo significativamente los tiempos de cada fase del proceso, optimizando así el tiempo y a su vez generando una propuesta de valor para atraer y obtener nuevos clientes.

En conclusión, la integración de un Sistema de Gestión de Candidatos (ATS) en Atento El Salvador ha demostrado ser una estrategia efectiva para optimizar la gestión del talento humano. La automatización de los procesos de reclutamiento y selección no solo ha mejorado la eficiencia y calidad de las contrataciones, sino que también ha generado una propuesta de valor para los clientes de la empresa. Con estos cambios, Atento El Salvador está mejor posicionado para enfrentar los desafíos del mercado laboral y mantener su competitividad en la industria de servicios de atención al cliente y externalización de procesos de negocio.

6.2.Recomendaciones

6.2.1.Reuniones de Calibración con Operaciones

Realizar reuniones regulares de calibración con el equipo de operaciones para revisar y ajustar los perfiles de candidatos. Esto puede incluir escuchar llamadas grabadas y analizar el desempeño de los empleados top performers para identificar las habilidades y competencias clave. Agendar reuniones de seguimiento con el equipo de workforce, operaciones y reclutamiento.

6.2.2.Evaluaciones y Pruebas

Propuesta de cambio a evaluaciones automatizadas a través del ATS para medir las competencias técnicas y habilidades interpersonales de los candidatos. Esto permitirá filtrar a los candidatos antes de las entrevistas y reducirá los costos de reclutamiento al eliminar la necesidad de pagar aproximadamente \$7,000 en licencias de evaluaciones.

6.2.3.Integración y Colaboración

Fomentar la colaboración entre el departamento de recursos humanos y otros departamentos clave para asegurar que las necesidades de contratación se alineen con los objetivos estratégicos de la empresa.

6.2.4.Capacitación Continua

Generar espacios de capacitación continua dentro de los equipos involucrados no solo para el proceso de integración, sino que también para la mejora de la herramienta, actualizaciones, entre otros.

6.3.Plan de Comunicación para la Propuesta de Innovación del ATS

1. Objetivos del Plan de Comunicación

- Informar a todos sobre la propuesta de integración del ATS.
- Asegurar que todos entiendan y apoyen el proyecto.
- Facilitar la comunicación entre los equipos involucrados.
- Proporcionar actualizaciones regulares sobre el progreso.
- Recoger opiniones y ajustar el plan si es necesario.

2. Identificar y Involucrar áreas:

- Equipo de Reclutamiento
- Equipo de Tecnología

- Proveedores de ATS
- Empleados, Candidatos y Clientes

Cronograma de Comunicación			
Actividad	Responsable	Frecuencia	Canales de Comunicación
Reuniones de Proyecto Semanales	Comunicaciones y Reclutamiento	Semanal	Reuniones presenciales/virtuales
Boletines Informativos	Coordinadora de RRHH	Semanal	Correos electrónicos
Actualizaciones en Vacantes	Reclutamiento	Semanal	Reuniones presenciales/virtuales
Encuestas de Feedback	Coordinadora de RRHH	Bimensual	Encuestas en línea

7.Bibliografía

Abeliuk, A., & Gutiérrez, M. (2021). *Inteligencia Artificial y Aprendizaje Automático en el Reclutamiento*. Editorial XYZ.

Atento. (n.d.). Inicio. <https://atento.com/es/>

Davenport, T. H., & Kirby, J. (2015). *Beyond Automation: Strategies for Remaining Gainfully Employed in an Era of Very Smart Machines*. Harvard Business Review.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business.

Harvard Business Review. (2022). *Bias in AI: Why Algorithms Can Discriminate and How to Prevent It*. Harvard Business Review.

Jobvite. (2020). *Recruitment Metrics: The Key to Making Data-Driven Decisions*. Jobvite White Paper.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2019). *Management Information Systems*

Managing the Digital Firm (15th ed.). Pearson.

McKinsey & Company. (1997). *The War for Talent*.

8.Anexos

Script utilizado por reclutadores

|TELEFÓNICA SV

DATOS DE LA OFERTA

- Salario: \$365.00
- Bono por métricas: \$100.00
- Capacitación: **17 días**
- Horario de capacitación: de 8 am a 4 pm
- *Todo es presencial en nuestro site*
- Dirección: 63 Av. Sur y Alameda Roosevelt, Centro Financiero Gigante Torre "D" Nivel 7, San Salvador
- <https://maps.app.goo.gl/xB9JumkUfzcYc8EK9>
- Horario en operaciones: Rotativo con 1 día libre a la semana
- **Perfil: piden 15% que sea primer empleo, el resto puede tener experiencia en atención al cliente, no necesariamente en call center, puede ser de carácter presencial, siempre y cuando sea experiencia formal, validar que no sea jumper ya que cuenta tiene problema de rotación, Personas no mayores de 30 años**

OFERTA

Buen día, le saluda Jessica de Atento El Salvador. Recibimos su CV para aplicar a una plaza de atención al cliente presencial en CompuTrabajo.

Estamos contratando personal para una posición de tiempo completo presencial como ejecutivo de atención al cliente, le comparto detalles:

☀️ *Capacitación* duración de 17 días (no remunerada), fecha de inicio está por confirmar, en un horario de lunes a viernes *horario por confirmar*

☀️ *En operaciones* los horarios pueden ser rotativos según la necesidad del servicio, se trabajan 44 horas semanales con un día libre a la semana rotativo, el horario se asigna posterior a capacitación.

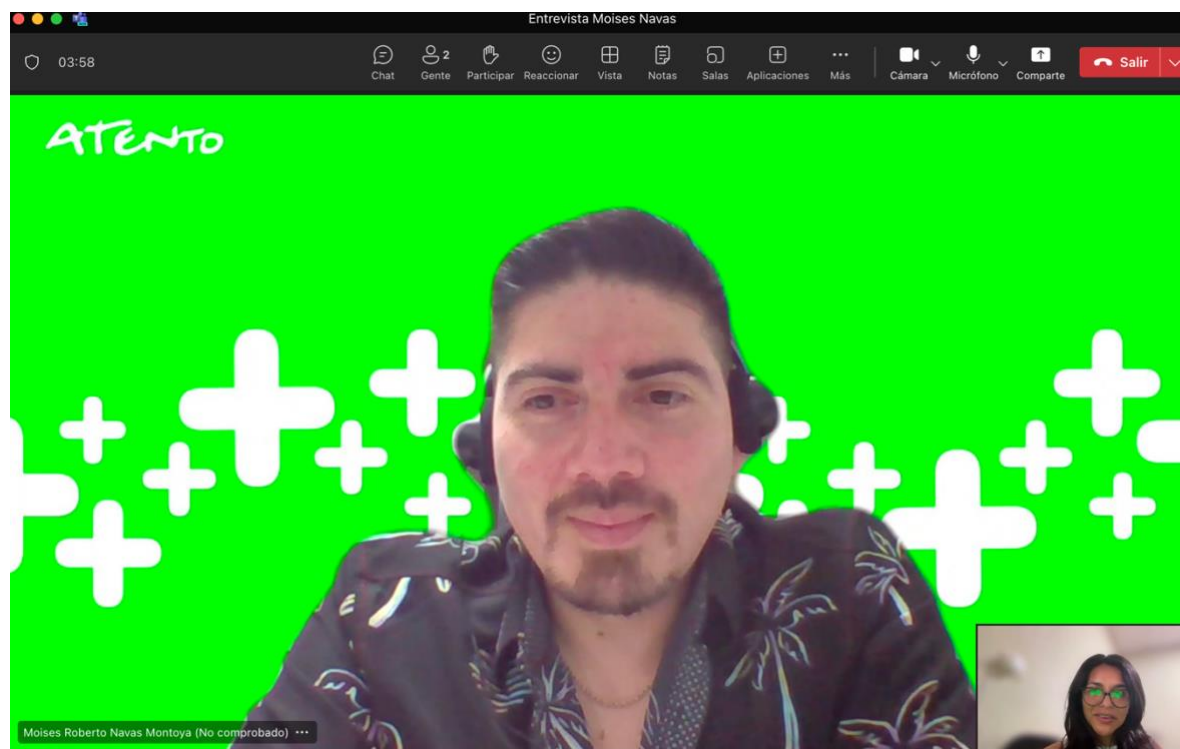
☀️ *El esquema de pago* Es un salario fijo de \$365.00 más un bono en base a métricas que puede llegar ser hasta de \$100.

☀️ *Contamos con* prestaciones de ley ISSS y AFP y otros beneficios de colaborador Atento.

Rúbrica entrevista Operaciones

A		B		C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	
		ATENTO		Formato de Entrevista Atención al cliente				Instrucciones: Seleccionar si la persona SI cumple o NO cumple con los criterios establecidos. De no cumplir con un criterio, por favor explicar ampliamente en la zona de comentarios favor llenar todos los campos. La modalidad corresponde a si el servicio será ONSITE o WFH							
		Servicio: Banco Agrícola		Fecha: 17/01/2024				Entrevistador:				Modalidad: ONSITE			
#	Nombre Completo del candidato		Escolaridad	Experiencia laboral	Escucha activa (atención a indicaciones)	Comunicación efectiva (expresión de ideas)	Tono de voz y vocabulario profesional	Actitud dinámica y proactiva	Disponibilidad	Typing	PPA	Estatus	Comentarios		
1	Humberto Javier de León Lopez		SI	SI						30	81.75%	Aprobado			
2	Gabriela Beatriz Escobar Maravilla									31	84.75%	Aprobado			
3	Jose Humberto Blanco Rivas									32	81.25%	Aprobado			
4	Sandroth Romero Marroquín Lara									63	81.50%	Rechazado	Vive en comunidad 22 abril, Banco la tiene como zona roja		
5	Miguel Antonio Sarmiento Gutiérrez									50	88.00%	En Reserva			
6	Jacqueline Sarah Pineda Portillo									36	91.49%	Aprobado			
7	Josué David Flores Mejía									43	98.75%	Aprobado			
8	Marcos Isaac Flores Cruz									39	98.00%	Aprobado			
9	Pamela Melissa Torres Flores									34	82.50%	Aprobado			
10	Henry Alexander Martínez Flores									43	87.24%	En Reserva			
11	Christian Rafael Chávez Rodríguez									38	86.74%	Aprobado			
12	María Ileana López Martínez									37	89.00%	Aprobado			
13	Kevin Almir Romero Villalón									31	91.75%	Aprobado			
14	Lenin Eduardo Rivera Martínez									34	91.70%	Aprobado			
15	Margarita Asucena Hernández Lisco									30	96.00%	Rechazado	Tono de voz bajo, tímida, vive en sonsonate		
16	Nelson Antonio Raymundo									54	93.24%	Aprobado			
17	Gabriel Alejandro Membreño Jovel									40	92.49%	Rechazado	Esta en sus últimas materias, estudia sábados y domingo		
18	Pablo Sebastián Francia Ramírez									32	98.00%	Rechazado	Demasiado tímido, no tiene buen desenvolvimiento		
19	Ligia Marcela Santamaría Reyes									51	94.00%	Aprobado			
20	Bryan David Rodríguez Carrillo									47	88.00%	En Reserva			
21	Rodrigo Ángel Castro Escobar									45	83.50%	Rechazado	Lleva 3er año de carrera, estudia sábados y domingo		
22	Mariana Guadalupe Castro Corea									37	85.24%	Aprobado			
23	Diego José Hernández García									34	82.25%	Rechazado	No muestra actitud o interés de estar en la cuenta		
24	Jackeline Cristina González Fernández									31	100.00%	Aprobado			
25	Jefferson Abimael Sarahona Mordén									31	86.75%	Aprobado			
26	María Stefany Benavides Argueta									31	86.75%	Aprobado			
27	Daniel Alberto Valdeques Cortez									33	85.30%	Aprobado			

Entrevista Moises Navas



Cuestionario de Entrevista para el Gerente de Operaciones, Moisés Navas

1. Experiencia General:

Pregunta: ¿Podrías describir brevemente tu experiencia como gerente de operaciones y cómo el proceso de reclutamiento ha influido en tu trabajo?

Respuesta: Tengo 10 años de experiencia como gerente de operaciones dentro de la empresa. Mi rol incluye generar ingresos, identificar nuevas oportunidades y expandir relaciones con empresas hermanas, así como realizar proyecciones de costo, manejar márgenes de contribución y presupuestos. El conocimiento del perfil adecuado y el trabajo conjunto con el área de reclutamiento son muy importantes para el negocio, ya que aseguran que tengamos el talento adecuado para acompañar nuestras operaciones.

Pregunta: ¿Qué aspectos consideras más críticos en el proceso de reclutamiento para el éxito de las operaciones bajo tu supervisión?

Respuesta: Los aspectos más críticos son la búsqueda y la atención al detalle y eficiencia. Es crucial ser muy específico en la búsqueda del talento adecuado, y en la actualidad el proceso no se considera muy ordenado.

2. Requisitos y Expectativas:

Pregunta: Cuando se inicia un proceso de reclutamiento para un nuevo miembro de tu equipo, ¿cómo colaboras con el departamento de recursos humanos o reclutamiento para definir los requisitos del puesto y las expectativas específicas?

Respuesta: Operaciones ya tiene un estándar para el perfil. A menudo, con solo escuchar a los candidatos, podemos determinar si encajan. La cultura de la empresa, la generación de los empleados y el modelo de trabajo son factores clave, especialmente en la búsqueda de más opciones de home office.

Pregunta: ¿Qué habilidades técnicas y blandas valoras más al reclutar personal para tu área de operaciones?

Respuesta: Valoro especialmente la responsabilidad y la puntualidad.

3. Evaluación de Candidatos:

Pregunta: ¿Qué métodos o herramientas utilizas para evaluar a los candidatos durante el proceso de reclutamiento? ¿Qué importancia le das a la experiencia previa en industrias similares o a la capacitación específica?

Respuesta: Utilizamos pruebas previas a la contratación, aunque son subjetivas yo sé que a veces los candidatos las realizan de forma rápida o son muy tediosas por eso la entrevista con operaciones es la parte decisiva del proceso. La experiencia previa en industrias similares agrega valor al proceso.

Pregunta: ¿Cómo determinas si un candidato posee las habilidades necesarias para integrarse rápidamente al equipo y contribuir al logro de los objetivos operativos?

Respuesta: Consideramos el nivel de inglés requerido y el uso de computadoras. El costo de un mal reclutamiento puede reflejarse en la rotación de personal, que afecta el ingreso y los costos de reclutamiento, estimados en \$1000 por persona. También utilizamos programas de referidos para mitigar estos costos.

4. Integración y Adaptación:

Pregunta: Después de la contratación, ¿cómo facilitas la integración del nuevo empleado en el equipo y en las operaciones de la empresa?

Respuesta: Actualmente, no lo hacemos de la mejor manera. El proceso debería ser más estructurado, incluyendo la integración a la cultura de la empresa y la provisión de credenciales adecuadas.

Pregunta: ¿Qué desafíos has enfrentado en términos de adaptación de nuevos empleados al entorno laboral y cómo los has abordado?

Respuesta: Los desafíos incluyen las comparaciones con otros call centers y la falta de intranet o una página para conocer al personal. Además, enfrentamos problemas de transparencia y gestión de pagos quincenales.

5. Retroalimentación y Mejora Continua:

Pregunta: ¿Qué canales o mecanismos utilizas para recopilar retroalimentación sobre el proceso de reclutamiento y la calidad de los nuevos empleados contratados?

Respuesta: Actualmente, no hay un sistema formal de feedback de operaciones a reclutamiento ni seguimiento de parte de reclutamiento para mejorar en 90 días. No contamos con un sistema de calidad para el reclutamiento.

Pregunta: Basado en tu experiencia, ¿qué sugerencias o áreas de mejora propondrías para optimizar el proceso de reclutamiento y selección en nuestra empresa?

Respuesta: Necesitamos manejar mejor nuestro pool de candidatos y actualizar nuestras bases de datos ya que no tenemos candidatos evaluados y siempre se empieza hasta tener la posición. También es crucial validar si los perfiles son buenos o recontratables.

Cierre:

Pregunta: Muchas gracias por compartir tus conocimientos y experiencias con nosotros. ¿Hay algún otro comentario o aspecto relacionado con el proceso de reclutamiento que te gustaría mencionar antes de finalizar la entrevista?

Respuesta: Solamente quiero comentar que el área de reclutamiento y operaciones tienen que trabajar de la mano, y muchas veces se siente como que está cada quien, por su lado, cuando los dos tenemos el mismo objetivo. Mencionar a su vez que se han perdido negocios importantes por la indecisión de reclutamiento al no poder dar fecha exacta de entrega de candidatos

Encuesta Reclutadores

Formulario de pedido     

Preguntas Respuestas 19 Configuración Puntos totales: 0



Sección 1 de 4

Encuesta de reclutamiento y selección

B I U  

FASE 1: Atracción de Candidatos - Evaluación para Reclutadores

¿Qué tan efectivos consideras los canales de reclutamiento utilizados para atraer candidatos a Atento El Salvador? *

☐ Muy poco efectivos

☐ Poco efectivos

☐ Neutrales

☐ Efectivos

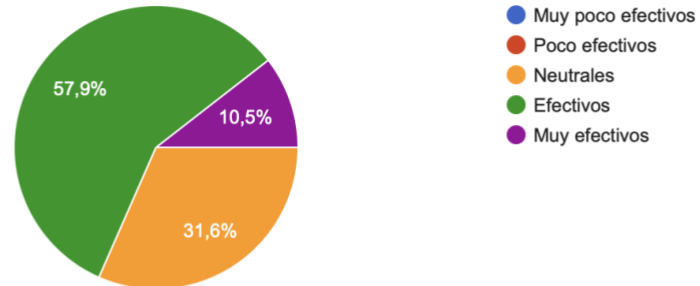
☐ Muy efectivos

¿Por qué? *

¿Qué tan efectivos consideras los canales de reclutamiento utilizados para atraer candidatos a Atento El Salvador?

 Copiar

19 respuestas



¿Por qué?

19 respuestas

Porque lo hacemos por diversos medios

No se ve nada innovador, a veces los procesos son desordenados(poca planificación)

Podrían haber mejoras en la forma de atraer, se podrían usar más canales, se podría ser más específico

Depende del país.

Son efectivos

Aunque tiene bastante alcance se podrían mejorar y sacarle más provecho

Son medios locales a los que todos los ciudadanos pueden tener acceso y visibilidad

Porque gracias a su efectividad se logra cumplir con los requerimientos

Los canales son buenos más sin embargo siento que a veces se llenan por ejemplo bases de datos posterior a esto . que dicen lo mismo v lo mismo retrasando todo el proceso de selección del personal . así

Preguntas encuesta reclutadores

FASE 1: Atracción de Candidatos - Evaluación para Reclutadores

1. ¿Qué tan efectivos consideras los canales de reclutamiento utilizados para atraer candidatos a Atento El Salvador? ¿Por qué?

- Muy poco efectivos
- Poco efectivos
- Neutrales
- Efectivos
- Muy efectivos

2. ¿Qué tan claro y completo encuentras la información en la requisición proporcionada para las vacantes en Atento El Salvador? ¿Por qué?

- Muy poco clara e incompleta
- Poco clara e incompleta
- Neutro
- Clara y completa
- Muy clara y completa

3. ¿Cuáles las fuentes de atracción más efectivas desde tu experiencia? ¿Por qué?

- Computrabajo
- LinkedIn
- Facebook
- Referidos

4. ¿Cómo calificarías la comunicación con los candidatos durante el proceso de atracción? ¿Por qué?

- Muy insatisfactoria
- Insatisfactoria
- Neutral
- Satisfactoria

- Muy satisfactoria
5. ¿Cuáles son los medios de comunicación más efectivos para el contacto con los candidatos? ¿Por qué?
- Whatsapp
 - Correo electronico
 - LLamadas
6. ¿Cómo calificarías las publicaciones realizadas para atraer a los candidatos? ¿Por qué?
- Muy insatisfactorias
 - Insatisfactoria
 - Neutral
 - Satisfactoria
 - Muy satisfactoria
7. ¿Estas logrando atraer los candidatos con el perfil requerido? ¿Por qué?
- No estoy atrayendo candidatos con el perfil requerido en absoluto.
 - Estoy teniendo dificultades para atraer candidatos con el perfil requerido.
 - Estoy atrayendo algunos candidatos con el perfil requerido, pero podría mejorar.
 - Estoy atrayendo la mayoría de los candidatos con el perfil requerido.
 - Estoy atrayendo completamente candidatos con el perfil requerido.
8. Puedes mencionar de donde contratamos a los mejores perfiles ¿Por qué?
- Facebook
 - Computrabajo
 - LinkedIn
 - Base de Referidos
 - Headhunting

FASE 2: Proceso de Entrevista - Evaluación para Reclutadores

1. ¿Consideras difícil o fácil encontrar personas con el perfil solicitado? ¿Por qué?

- Muy difícil
- Difícil
- Neutral
- Fácil
- Muy fácil

2. ¿Qué tan eficiente encuentras el proceso de programación de entrevistas con los candidatos, incluyendo la coordinación con el equipo de operaciones como el último filtro? ¿Por qué?

- Muy ineficiente
- Ineficiente
- Neutral
- Eficiente
- Muy eficiente

3. ¿Cómo evaluarías la capacidad del equipo de operaciones para identificar habilidades y competencias relevantes durante las entrevistas como último filtro? ¿Por qué?

- Muy baja capacidad
- Baja capacidad
- Neutral
- Alta capacidad
- Muy alta capacidad

4. ¿Qué tan satisfactoria consideras la coordinación y comunicación entre el equipo de reclutamiento y el equipo de operaciones durante el proceso de entrevistas? ¿Por qué?

- Muy insatisfactoria
- Insatisfactoria
- Neutral
- Satisfactoria

- Muy satisfactoria

5. ¿Consideras el proceso de calibración con operaciones eficiente? ¿Por qué?

- Muy ineficiente
- Ineficiente
- Neutral
- Eficiente
- Muy eficiente

6. ¿Cuál es tu percepción sobre la alineación entre las expectativas del equipo de reclutamiento y las necesidades del equipo de operaciones durante las entrevistas?

- Muy desalineadas
- Desalineadas
- Neutrales
- Alineadas
- Muy alineadas

7. ¿Qué sugerencias tendrías para mejorar el proceso de entrevistas, especialmente en relación con la participación del equipo de operaciones como último filtro?

FASE 3: Proceso de Evaluación -

1. ¿Qué tan claros y detallados encuentras los criterios de evaluación establecidos para cada puesto?

- Muy poco claros y detallados
- Poco claros y detallados
- Neutros
- Claros y detallados
- Muy claros y detallados

2. ¿Cómo evaluarías la eficacia de las pruebas o ejercicios utilizados para evaluar las habilidades y competencias de los candidatos?

- Muy poco eficaces
- Poco eficaces

- Neutros
- Eficaces
- Muy eficaces

3. ¿Confías en la calidad de los candidatos que pasan a evaluaciones? ¿Por qué?

- No confío en la calidad de los candidatos que pasan a evaluaciones.
- Tengo poca confianza en la calidad de los candidatos que pasan a evaluaciones.
- Neutral
- Confío en la calidad de los candidatos que pasan a evaluaciones.
- Tengo plena confianza en la calidad de los candidatos que pasan a evaluaciones.

4. ¿Qué tan adecuada consideras la duración total del proceso de evaluación para cada candidato?

- Muy inadecuada
- Inadecuada
- Neutral
- Adecuada
- Muy adecuada

5. ¿Cuál es tu percepción sobre la retroalimentación proporcionada a los candidatos después de las evaluaciones?

- Muy insatisfactoria
- Insatisfactoria
- Neutral
- Satisfactoria
- Muy satisfactoria

6. ¿Qué sugerencias tendrías para mejorar la objetividad y fiabilidad del proceso de evaluación?

FASE 4: Proceso de Contratación

1. ¿Qué tan fluido encuentras el proceso de oferta y negociación de contratos con los candidatos seleccionados?

- Muy poco fluido
- Poco fluido
- Neutro
- Fluido
- Muy fluido

2. ¿Qué tan probable es que lo candidatos inicien el proceso de contratación con nosotros? Y en caso de no aceptar la oferta, ¿qué aspecto crees que deberíamos cambiar para mejorar la conversión?

- Muy improbable
- Poco probable
- Neutral
- Probable
- Muy probable

3. ¿Cual consideras es el motivo más común por el que los candidatos no aceptan la oferta laboral?

- La oferta salarial no es lo suficientemente competitiva.
- Los beneficios adicionales no son atractivos.
- El horario de trabajo no es adecuado.
- Buscan posiciones Home Office
- Las oportunidades de crecimiento profesional son limitadas

4. ¿Cómo calificarías la precisión y claridad de los términos y condiciones ofrecidos en los contratos de trabajo?

- Muy imprecisos y poco claros
- Imprecisos y poco claros
- Neutros

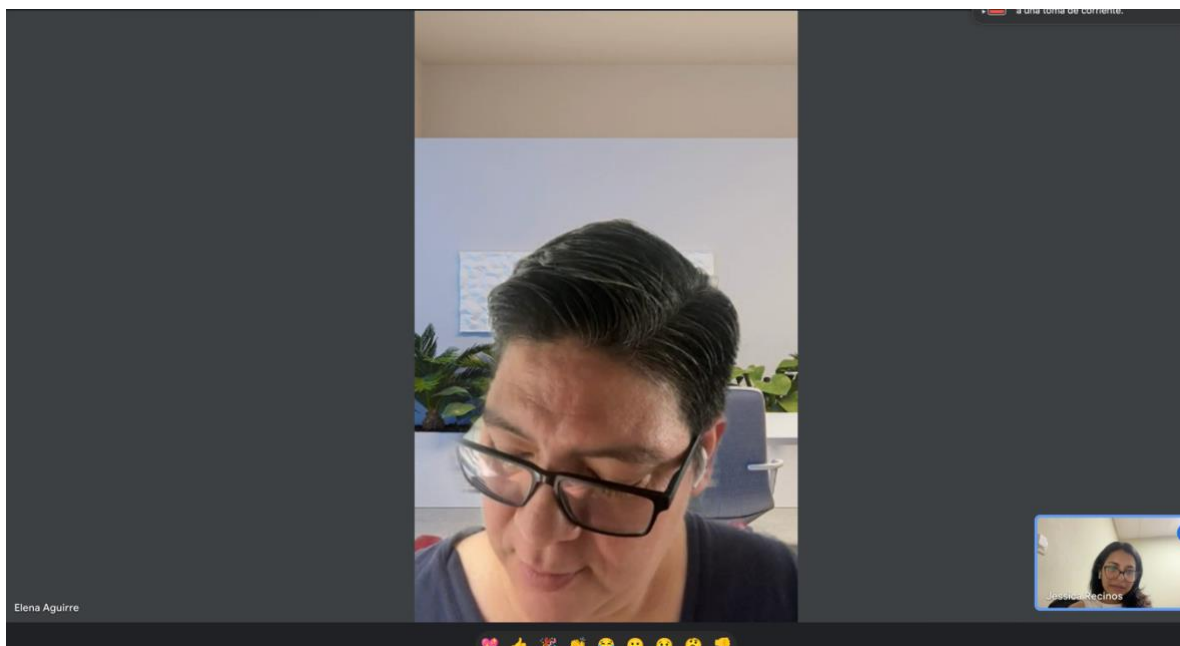
- Precisos y claros
- Muy precisos y claros

5. Pensando en la percepción del proceso de onboarding, ¿consideras que el training y la capacitación para la cuenta son efectivos durante los primeros 3 meses?

- Muy efectivos.
- Efectivos.
- Neutrales.
- Poco efectivos.
- Nada efectivos.

6. ¿Qué dificultades encuentras al integrar a los nuevos empleados en sus respectivos roles después de la contratación?

Entrevista Elena Aguirre, coordinadora de Reclutamiento y Selección



Entrevista para Manager de Reclutamiento y Selección -

¿Puedes describir los procesos principales que utilizamos actualmente en el departamento de reclutamiento y selección?

Creación de Necesidad- WFM que te de visibilidad constante el Lock, volumen de llamadas que se esperan en un mes, el cliente lo envia y el headcount corresponde
Validad del perfil /calibración del perfil

Atracción -Cuando ya se levanta la vacante, los job boards, convenios

Selección-Entrevista, Pruebas, evaluacion con ops, backgrpunds

Pre'Onboarding- carta de oferta, horarios, recepción de documentos

Contratacion- Firma de contrato, completar documento, primer día de clases. Gafetes.
Políticas de

¿Qué aspectos de nuestros procesos de reclutamiento y selección consideras que son eficaces y exitosos? Selección y cumplir con KPIS más grandes, la puntualidad de la selección y calidad cantidad de gente graduada Early attrition on training

¿Qué desafíos o problemas has identificado en nuestros procesos de reclutamiento y selección? La experiencia del candidato, debido a la demanda y la oferta, no solamente en el aspecto salarial si no que, en la compensación global,

¿Hay algún área específica del proceso de reclutamiento que crees que necesita mejoras urgentes? La creación de la requisición, la comunicación entre delivery y reclutamiento- Worcket no está listo para se utiliza el ATS como un 50% a un 95% atento tiene un flujo de 11,000 evaluaciones mensuales son 33,000 candidatos mensuales

¿Cómo describirías la comunicación y colaboración dentro del equipo de reclutamiento y selección? La comunicación y colaboración dentro del equipo de reclutamiento es generalmente efectiva, pero siempre hay espacio para mejorar la

coordinación y asegurarnos de que todos los miembros estén alineados con los objetivos.

¿Existe alguna dificultad en la comunicación con otros departamentos o equipos relevantes durante el proceso de reclutamiento? Sí, a veces encontramos dificultades en la comunicación con otros departamentos, especialmente en la coordinación y alineación de expectativas entre delivery y reclutamiento.

¿Qué estrategias o programas tenemos actualmente para la retención del talento una vez que se incorporan a la empresa? Contamos con programas de onboarding integrales, planes de desarrollo profesional, y programas de mentoría para asegurar que los nuevos empleados se sientan apoyados y comprometidos desde el primer día.

¿Has identificado algún patrón o tendencia en cuanto a la retención de empleados después de su contratación? Hemos notado que los empleados que reciben un buen onboarding y tienen claras oportunidades de desarrollo profesional tienden a quedarse más tiempo en la empresa.

¿Qué herramientas o tecnologías utilizamos actualmente en el proceso de reclutamiento y selección? Actualmente utilizamos Worcket como nuestro ATS, aunque solo se está aprovechando un 50% de su capacidad. También usamos diversas plataformas de job boards y herramientas de evaluación en línea.

¿Hay alguna herramienta o tecnología que crees que podríamos implementar para mejorar la eficiencia o la calidad de nuestros procesos? Creo que una implementación más completa del ATS, aprovechando el 95% de su capacidad, podría mejorar significativamente la eficiencia y calidad de nuestros procesos. Además, herramientas de inteligencia artificial para el screening de candidatos y la automatización de entrevistas podrían ser muy beneficiosas.

¿Cómo recopilamos y utilizamos el feedback de candidatos, gerentes de contratación y otros stakeholders para mejorar nuestros procesos? Recopilamos feedback a través de encuestas y entrevistas post-proceso tanto con candidatos como

con gerentes de contratación. Utilizamos esta información para identificar áreas de mejora y ajustar nuestros procesos en consecuencia.

¿Qué medidas tomamos para garantizar la mejora continua en el departamento de reclutamiento y selección? Implementamos revisiones periódicas de nuestros procesos, evaluamos KPIs regularmente y realizamos sesiones de retroalimentación con el equipo para identificar y aplicar mejoras continuas.

¿Cuáles son tus principales objetivos para mejorar nuestros procesos de reclutamiento y selección en el corto y largo plazo? En el corto plazo, mi objetivo es mejorar la comunicación y coordinación entre delivery y reclutamiento, así como optimizar el uso de nuestro ATS. A largo plazo, me gustaría implementar nuevas tecnologías y estrategias para mejorar la experiencia del candidato y aumentar nuestra eficiencia general.

¿Qué implementaciones o cambios específicos te gustaría realizar en nuestros procesos de reclutamiento y selección en el futuro cercano? Me gustaría automatizar más partes del proceso de reclutamiento, integrar herramientas de inteligencia artificial para mejorar el screening de candidatos, y establecer un sistema de feedback continuo para ajustar y mejorar nuestros procesos en tiempo real.

Cuadro de beneficios adicionales evaluados

PROVEEDORES	Worcket	Fountain	Jobvite	Avature
Beneficios Adicionales				
Filtro IA	7	4.5	7.9	8.6
Automatic Match: Recomendación de candidatos que coincidan con el perfil de la vacante.	2	2.3	2.3	2.8
Chatbot: Guía al candidato a través del proceso y realiza preguntas de descarte.uestions	2	1.3	2.6	1.6
Prueba de Inglés: Compara los audios del candidato con audios en inglés americano e británico, mostrando el nivel de vocabulario, gramática y pronunciación. Análisis de lenguaje.	1	0.5	0.7	1

Geolocalización: Filtrado de candidatos viables por ubicación según la ubicación de la vacante	2	0.3	2.1	2.4
Reconocimiento Facial: Análisis de gestos faciales.	0	0	0.2	0.8
COMUNICACIÓN Y EXPERIENCIA DEL CANDIDATO	2	6.3	5.2	7.6
Notificación Automática de Seguimiento a Candidatos: Envío de notificaciones al solicitante.	2	2.2	2.9	2.8
WhatsApp Enterprise: número proporcionado por ATS dependiendo de la región.	0	2	1.4	2
Experiencia del Candidato: posibilidad de aplicar a Atento sin necesidad de postularse a una vacante específica. Comunidad de Talento.	0	2.2	0.9	2.8
PUBLICACION Y RECEPCION DE OFERTAS DE TRABAJO	2	3.8	7.3	8.4
Candidatos Externos: carga de información de candidatos nominados por medios distintos a los integrados. Cargas masivas a través de hojas de cálculo de Excel o extracción de información de otras aplicaciones.	1	2	2.6	2.8
Publicación en tableros de empleo manuales: Opción de publicar con el enlace a la vacante o con un correo electrónico vinculado.	1	1.2	2.6	3
Publicación automática de vacantes: re-publicación de vacantes con programación.	0	0.7	2.1	2.6
CRM AND ANALISIS	28	31.7	41.8	43.8
Multi-Idiomas (La interfaz se visualiza por el reclutador y los candidatos en su idioma nativo o puede configurarse para cada país)	1	2	2.9	2.6
Asignación de reclutadores y reasignación de candidatos: Transferencia de candidatos con áreas y reclutadores alternativos.	2	2.2	2.4	2.6
Microsite or Landingpage: Posibilidad de personalización como la inclusión de un video con la oferta de trabajo o información de la empresa.	2	2.2	2.4	2.8
Etiquetas o etiquetas editables, preprogramadas o fácilmente creadas	1	1.5	2.2	2.8
Plan de Referidos: Opción para cargar la base de datos de empleados activos e invitar a referir nuevos candidatos (de la lista la plataforma identifica quién refirió en función de un código, que puede ser personalizado).	1	1	2.2	2.8
Permite la creación de cuestionarios y evaluaciones por parte del cliente. Carga manual.	0	2	2.6	2.4

Pruebas técnicas: Integradas	2	0.8	2.2	1.6
Pruebas psicométricas: Integradas	2	0.5	2	1.2
Pruebas técnicas o psicométricas sin costo adicional como parte del paquete	0	0.5	1.9	0.8
Desarrollos adicionales: 100% de adaptabilidad al proceso de la empresa	1	1.3	2.5	1.8
Herramientas de marketing para la aplicación de vacantes, segmentación conductual	0	1.8	0.6	2.4
Entrevistas grupales: Genera salas con un número específico de candidatos	1	0.7	1	1.2
Prefiltro (respuestas en video): Opción para que el candidato responda vía video.	2	1.2	2	1.6
Entrevista en video profundo: Habilidad para conectarse a cualquier plataforma de videoconferencia (se coloca un enlace de proveedor externo, sin integración).	3	2.2	2.8	2.4
Carta de oferta de vacante (mediante verificación o impresión, firma y adjuntado)	0	1.8	1.5	2.8
Carta de oferta modificable o personalizable por vacante o por candidato.	2	2	2	2.4
Envío masivo de cartas de oferta	3	1.2	1.7	1.6
Vinculación con sistemas de RRHH: Habilitado para conectarse a cualquier plataforma de gestión de registros.	1	2.3	2.1	1.8
Día 0 Virtual: Posibilidad de habilitar para conectarse a cualquier plataforma de videoconferencia.	1	1.2	1.1	1.6
Entrevistas en video o audio / preguntas de selección, compartiendo o descargando	1	2.3	1.8	2.4
Intercambios Universitarios: Opción para enlazar con diferentes Universidades (si la Universidad no cuenta con un portal, crean una opción personalizada).	2	1.2	1.9	2.2
Beneficios Adicionales Puntuación (0 - 96)	39	46.3	62.2	68.4
PUNTAJE FINAL (0 - 132)	53	70.3	89.2	100.4

Captura de Pantalla demostraciones de ATS

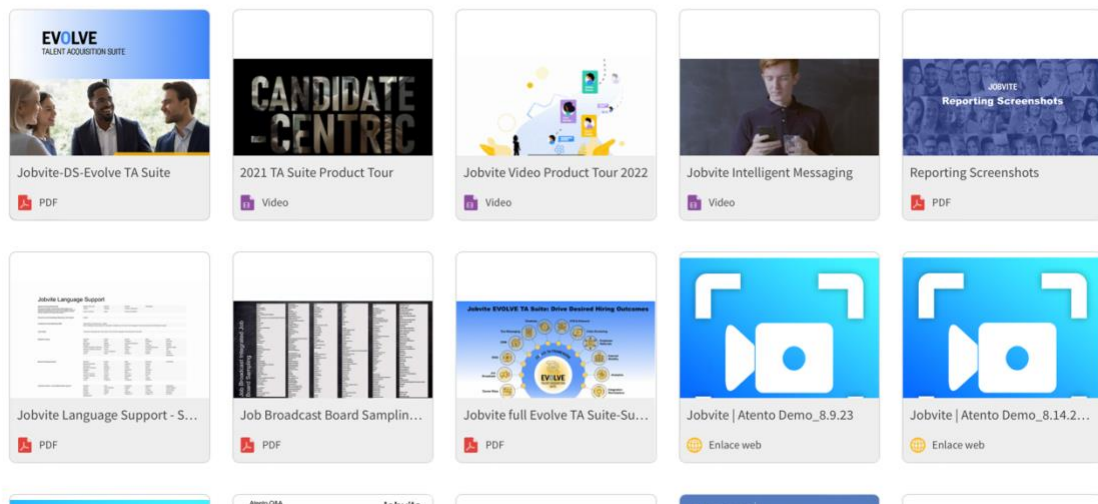
SmartRecruiters & Atento

JOBVITE

Compartir

Document Portal for Atento

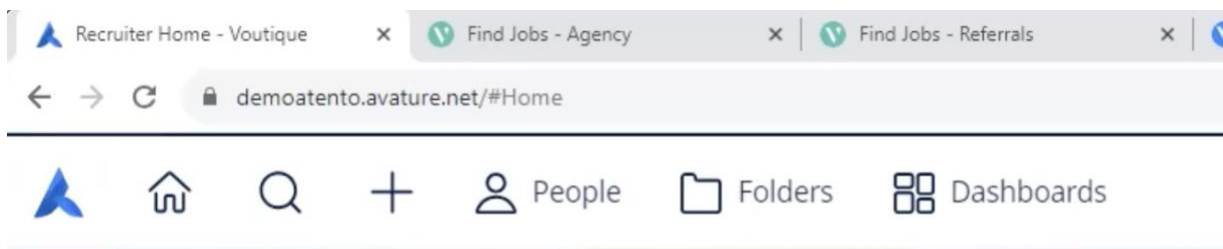
I have designed this portal as a repository of all the documentation we would like to share with you as you review Jobvite and our capabilities. Please let me know if there is anything additional that you would find helpful that could aid in your consideration of Jobvite.



A grid of 10 items, each with a thumbnail image, a title, and a file type icon. The items are arranged in two rows of five. The first row includes: 'Jobvite-DS-Evolve TA Suite' (PDF), '2021 TA Suite Product Tour' (Video), 'Jobvite Video Product Tour 2022' (Video), 'Jobvite Intelligent Messaging' (Video), and 'Reporting Screenshots' (PDF). The second row includes: 'Jobvite Language Support' (PDF), 'Job Broadcast Board Samplin...' (PDF), 'Jobvite full Evolve TA Suite-Su...' (PDF), 'Jobvite | Atento Demo_8.9.23' (Enlace web), and 'Jobvite | Atento Demo_8.14.2...' (Enlace web).

Thumbnail	Title	File Type
	Jobvite-DS-Evolve TA Suite	PDF
	2021 TA Suite Product Tour	Video
	Jobvite Video Product Tour 2022	Video
	Jobvite Intelligent Messaging	Video
	Reporting Screenshots	PDF
	Jobvite Language Support	PDF
	Job Broadcast Board Samplin...	PDF
	Jobvite full Evolve TA Suite-Su...	PDF
	Jobvite Atento Demo_8.9.23	Enlace web
	Jobvite Atento Demo_8.14.2...	Enlace web

Demo Atento Avature



A screenshot of a web browser showing the Atento Avature demo interface. The browser has three tabs: 'Recruiter Home - Voutique', 'Find Jobs - Agency', and 'Find Jobs - Referrals'. The address bar shows 'demoatento.avature.net/#Home'. The interface features a navigation bar with icons for a home page, search, a plus sign, a person icon labeled 'People', a folder icon labeled 'Folders', and a dashboard icon labeled 'Dashboards'.

Demo personalizado con las herramientas que Atento había solicitado.

The screenshot shows a personalized demo page for Fountain and Atento. At the top, there are logos for 'fountain' and 'ATENTO' in orange. A 'Compartir' (Share) button is in the top right. The main content area has a dark blue background with a large, stylized 'V' shape. The text reads: 'Introduction to Fountain', 'Fountain is a high-volume hiring platform that helps businesses find, qualify, and hire the right candidates faster. With Fountain, you can streamline your hiring process, improve your candidate experience, and make data-driven decisions.', 'I have put together this resource page to make it easy for you to explore Fountain further.', 'Please let me know if there is any additional information you need and feel free to share with your team using the button in the top right.', and 'Chad Browne 954.304.1599'. Below this is a section titled 'Resources For You to Learn More' with five cards: 'Your Labor ATS for high volume hiring' (PDF), 'Fountain AI simplifies hiring for both recruiters and candidates' (PDF), 'Text-to-Apply' (PDF), 'Liveops scales to meet growing customer demand with Fountain' (PDF), and 'Demo Atento and Fountain' (Video). At the bottom, there are two buttons: 'Fountain's Impact' and 'Why Fountain?'.

SmartRecruiters & Atento

The screenshot shows a video player interface. The video content features the SmartRecruiters logo and the tagline 'HIRING WITHOUT BOUNDARIES™'. Below this, the text 'SmartRecruiters' is displayed in large white letters, followed by a green 'X' and the 'ATENTO' logo in orange. The background of the video shows a person standing on a rocky outcrop, looking out over a vast, hazy landscape. The video player controls at the bottom include a play/pause button, a progress bar, a volume icon, and a full screen icon. The video title 'SmartRecruiters & Atento' is visible in the top left corner of the player.