



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

REDISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN UNA  
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

JOSÉ TOMÁS RUANO PEÑA

PROFESOR GUÍA:  
SEBASTIÁN RÍOS PÉREZ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
JAIME CONTESSE MARROQUÍN  
LUCIANO VILLARROEL PARRA

SANTIAGO DE CHILE  
ABRIL 2013

## **REDISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES**

DIRECTV Chile es una empresa que vende servicios de televisión de pago satelital, formando parte de la industria de las telecomunicaciones. Desde el año 2011, uno de los principales desafíos de esta organización ha sido gestionar el rápido crecimiento de su dotación, proyectando para el año 2013 un aumento del 79% de las contrataciones mensuales, respecto de las contrataciones del año 2012. De no conseguirlo, la relación suscriptores/dotación aumentará, afectando la calidad del servicio que entrega la Empresa.

El problema de gestión que enfrenta el proceso de Reclutamiento y Selección en DIRECTV es su ineficacia e ineficiencia para cumplir con los niveles del servicio requeridos por la Empresa. Ineficacia porque no logra seleccionar mensualmente a las personas planificadas en el Head Count, e ineficiencia porque cada proceso demora un tiempo excesivo en comparación con el estándar de otras empresas de telecomunicaciones. Ante lo descrito, el presente proyecto tiene por objetivo general definir y rediseñar el proceso de Reclutamiento y Selección, con el fin de disminuir los tiempos de ejecución y permitir el seguimiento, evaluación y mejoramiento continuo del proceso.

Para afrontar el problema, se desarrolló una metodología de rediseño que integró la dimensión organizacional y socio-técnica (a través del ASH, la identificación de Roles Críticos, y la Comunicación Estratégica), y los principios de *LEAN Management* (filosofía *LEAN Thinking* aplicada a procesos de servicio), a las etapas metodológicas de BPM. Como resultado, se obtuvo una amplia comprensión del sistema humano donde se rediseñó el proceso, y se elaboró una comunicación estratégica que potenció la colaboración y disminuyó las resistencias al cambio. Además, mediante un método de valoración y rediseño del flujo de tareas en conjunto con los participantes del proceso, esta metodología permitió involucrar y comprometer a la organización en los resultados del proyecto, mejorando las posibilidades de una implementación exitosa y sostenible en el tiempo.

La metodología se dividió en tres objetivos: primero, validar el problema, a través del estudio de la organización; segundo, definir las causas del problema, a través del diseño y análisis de la situación actual del proceso, y tercero, rediseñar el proceso, mediante el modelamiento y evaluación del rediseño.

Como resultado del diseño se definieron 134 acciones que integran el proceso de Reclutamiento y Selección. En el rediseño, se decidió *Potenciar* el 45% de las acciones, *Automatizar* el 8%, *Eliminar* el 25%, y *Estandarizar* el 22%. La estandarización de 9 instancias de espera implicó una disminución de un 40% en el tiempo total de ejecución de algunos procesos. Además, se propuso y diseñó las interfaces de un sistema *workflow* para soportar el rediseño del proceso, y se elaboraron propuestas de mejora complementarias.

Finalmente, se evaluó el impacto del rediseño en 3 procesos diferentes de Ejecutivos de Call Center. Como resultado, el tiempo promedio de ejecución de los tres procesos se redujo en un 28%, respecto de la situación actual, y la desviación estándar promedio en un 41%, disminuyendo la duración y variabilidad del tiempo total de ejecución.

En conclusión, la estandarización de acciones y la implementación del sistema *workflow*, en conjunto con mejoras complementarias como la descripción de cargos y una política de selección alineada con la estrategia de la empresa, reduce considerablemente los tiempos de selección y el riesgo de presentar una dotación sub-óptima.

*A mis padres,  
por su apoyo incondicional y  
su amor infinito...*

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi familia y amigos, por confiar en mí y apoyarme siempre en un largo ciclo que hoy está terminando. Especialmente a Elisa, por todo su amor y alegría en este camino que recorreremos juntos... y por su inagotable paciencia.

Al Programa de Habilidades Directivas de la Universidad de Chile, por enseñarme la dimensión humana de la ingeniería. Especialmente a Sergio Speorer, por abrirme las puertas del PHD y regalarme conversaciones irrepetibles, y José Tomás Saffirio, por ser un gran amigo que me apoyó y aconsejó en este trabajo que construimos juntos.

Al Centro de Inteligencia de Negocios, por darle un hogar a este trabajo e inspirarme en el camino de la investigación. Especialmente a Sebastián Ríos, por guiarme y motivarme con su increíble espíritu docente, a Luciano Villarroel, por ser el segundo autor de esta memoria, y a Carlos Reveco, por responder pacientemente a todas mis preguntas.

A DIRECTV, por acogerme con calidez y gentileza, y darme la confianza para innovar y proponer en una gran organización.

A todos los que estuvieron conmigo durante este proceso. Hayan sido minutos, horas, días o semanas, han dejado una huella imborrable en esta memoria, y sin su ayuda hubiera sido imposible lograrlo. Cariños a todos.

## TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 ANTECEDENTES GENERALES .....	1
1.1.1 DIRECTV CHILE.....	2
1.1.2 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO Y LA INDUSTRIA .....	3
1.1.3 VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	6
1.1.4 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN .....	7
1.1.5 DIRECCIÓN DE PERSONAS Y ORGANIZACIÓN.....	7
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN.....	9
1.2.1 ANTECEDENTES GENERALES .....	9
1.2.2 SISTEMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	10
1.2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....	11
1.2.4 JUSTIFICACIÓN.....	13
1.3 OBJETIVOS .....	17
1.3.1 OBJETIVO GENERAL .....	17
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
1.4 RESULTADOS ESPERADOS .....	18
1.5 METODOLOGÍA.....	19
1.6 ALCANCES .....	19
1.7 RIESGOS INVOLUCRADOS .....	20
1.8 CONTRIBUCIÓN .....	21
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	22
2.1 DIAGNÓSTICO E INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL.....	22
2.1.1 TIPOS DE ORGANIZACIONES Y MODELOS DE CONSULTORÍA .....	22
2.1.2 MODELO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO: ASH.....	24
2.1.3 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	30
2.1.4 ROLES CRÍTICOS EN UN PROCESO DE REDISEÑO.....	32
2.1.5 GESTIÓN DEL PODER.....	33
2.2 FILOSOFÍA LEAN .....	35
2.2.1 LEAN THINKING.....	35

2.2.2 LEAN MANAGEMENT .....	37
2.3 BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) .....	39
2.3.1 CICLO DE VIDA DE UN PROCESO DE NEGOCIO .....	40
2.3.2 METODOLOGÍA DE PROCESOS DE NEGOCIO .....	41
2.3.3 BUSINESS PROCESS MODELING NOTATION (BPMN).....	42
 CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO .....	 45
3.1 FASE 1: DEFINICIÓN DEL PROYECTO.....	46
3.2 FASE 2: DISEÑO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO.....	52
3.3 FASE 3: MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	54
3.4 FASE 4: DIAGNÓSTICO .....	61
3.5 FASE 5: REDISEÑO.....	62
3.6 FASE 6: EVALUACIÓN DEL REDISEÑO.....	64
 CAPÍTULO 4: PROYECTO DE REDISEÑO DE PROCESOS .....	 66
4.1 FASE I: DEFINICIÓN DEL PROYECTO .....	66
4.1.1 DEFINICIÓN DE ROLES CRÍTICOS Y ESTRATEGIA COMUNICACIONAL .....	67
4.1.2 CONDICIONES DE SATISFACCIÓN.....	71
4.2 FASE II: DISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN ....	71
4.2.1 ANTECEDENTES GENERALES .....	71
4.2.2 DESCRIPCIÓN DE ENTIDADES, ROLES Y CARGOS .....	72
4.2.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	73
4.3 FASE III: MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	85
4.3.1 DEFINICIÓN DE MÉTRICAS .....	85
4.3.2 MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE MÉTRICAS .....	86
4.4 FASE IV: DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS CRÍTICOS .....	96
4.4.1 PROCESO GENERAL .....	96
4.4.2 REQUERIMIENTO Y AUTORIZACIÓN DE INICIO DEL PROCESO ...	101
4.4.3 LEVANTAMIENTO DE PERFIL.....	102
4.4.4 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE BÚSQUEDA INTERNA.....	103
4.4.5 RECLUTAMIENTO GENERAL .....	104
4.4.6 RECLUTAMIENTO INTERNO – JEFATURA .....	104
4.4.7 SELECCIÓN – JEFATURA.....	105

4.5	FASE IV: REDISEÑO .....	106
4.5.1	PREPARACIÓN DEL REDISEÑO.....	106
4.5.2	REDISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN ...	111
4.5.3	PROPUESTAS DE MEJORA COMPLEMENTARIAS .....	128
4.6	FASE V: EVALUACIÓN DEL REDISEÑO.....	138
4.6.1	PROCESO GENERAL .....	138
4.6.2	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EJECUTIVOS CALL CENTER .....	142
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO.....		148
4.7	METODOLOGÍA DE REDISEÑO DE PROCESOS .....	148
4.7.1	ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL SISTEMA HUMANO.....	148
4.7.2	BPM, LEAN MANAGMENT Y VALORACION DE PROCESOS .....	149
4.8	REDISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	149
4.9	TRABAJO FUTURO .....	151
CAPÍTULO 6: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....		153
CAPÍTULO 7: ANEXOS.....		157
7.1	ANEXO I: NOTACIÓN BPMN.....	157
7.2	ANEXO II: DISEÑO DE SITUACIÓN ACTUAL DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN BPMN.....	162
7.2.1	PROCESO GENERAL .....	162
7.2.2	REQUERIMIENTO Y AUTORIZACIÓN DE INICIO DE PROCESO.....	163
7.2.3	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN (CARGOS DE PLANTA).....	164
7.2.4	RECLUTAMIENTO EXTERNO – JEFATURA (C. DE PLANTA).....	165
7.2.5	SELECCIÓN – JEFATURA (CARGOS DE PLANTA).....	166
7.2.6	ENTREVISTAS DE SELECCIÓN.....	167
7.3	ANEXO III: MEDICIÓN DE SITUACIÓN ACTUAL DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....	168
7.3.1	MEDICIÓN DE PROCESO DE EJECUTIVOS DE CALL CENTER .....	168
7.4	ANEXO IV: RÚBRICA DE VALORACIÓN DE IMPORTANCIA Y VALOR AGREGADO (RVIVA).....	175
7.5	ANEXO V: REDISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN BPMN.....	183
7.5.1	PROCESO GENERAL .....	183

7.5.2 REQUERIMIENTO Y AUTORIZACIÓN DE INICIO DE PROCESO.....	184
7.5.3 REVISIÓN DE PERFIL.....	185
7.5.4 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN (CARGOS DE PLANTA).....	186
7.5.5 RECLUTAMIENTO INTERNO (CARGOS DE PLANTA) .....	187
7.5.6 RECLUTAMIENTO EXTERNO – JEFATURA (C. DE PLANTA).....	188
7.5.7 RECLUTAMIENTO EXTERNO – EMPRESA DE SELECCIÓN .....	189

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ventas de directv por segmento operacional.....	2
Tabla 3: Dotación e ingreso mensual promedio de personas en DIRECTV .....	12
Tabla 4: Criterios de efectividad organizativa (EfO) considerados en el modelo ASH.....	30
Tabla 5: Roles críticos en un proceso de intervención organizacional.....	33
Tabla 6: Desperdicios en procesos de servicio. ....	38
Tabla 7: Descripción de cuatro categorías básicas de elementos de BPMN .....	43
Tabla 8: Resumen de metodología. ....	47
Tabla 9: Roles críticos en un proceso de intervención organizacional.....	51
Tabla 10: Rúbrica de gestión del poder .....	52
Tabla 11: Métricas LEAN Management .....	55
Tabla 12: Ejemplo de tabulación de proceso modelado en BPMN.....	57
Tabla 13: Ejemplo de tabulación con tiempos de espera de proceso modelado en BPMN. ....	57
Tabla 14: Descripción de las cuatro acciones propuestas como resultado de la RVIVA.....	60
Tabla 15: Estrategias propuestas en relación a los grados de acuerdo. ....	63
Tabla 16: Definición de roles críticos (cliente principal y patrocinador).....	67
Tabla 17: Definición de roles críticos (responsable del proceso e informante) .....	68
Tabla 18: Estrategia Comunicacional para gerente de desarrollo y director de personas. ....	69
Tabla 19: Estrategia Comunicacional para jefe de Reclutamiento y Selección. ....	70
Tabla 20: Estrategia Comunicacional Especialistas de Selección.....	71
Tabla 21: Relación ente entidades y roles en el proceso de Reclutamiento y Selección. ....	73
Tabla 22: Tiempos (semanas) máximos, mínimos y promedios de procesos de Ejecutivos de Call Center .....	87
Tabla 23: Cantidad y tiempo (en cifras) de acciones de procesos de Ejecutivos de Call Center.....	88
Tabla 24: Cantidad y tiempo (en porcentaje) de acciones de procesos de Ejecutivos de Call Center. ....	88
Tabla 25: Estadísticas de simulación de Montecarlo (situación actual).....	89
Tabla 26: Segmentación de acciones por tipo de actividad.....	92
Tabla 27: Resultados de RVIVA.....	95

Tabla 28: Características de un perfil de cargo buscadas por DIRECTV .....	102
Tabla 29: Grado de acuerdo, mapa de poder y acciones para el rediseño.....	107
Tabla 30: Resultados de rviva divididos por segmento, grado de acuerdo y valoración. ..	108
Tabla 32: Instancias de espera estandarizadas donde disminuyo el tiempo de espera .....	130
Tabla 40: Problemas críticos del proceso de Reclutamiento y Selección y mejoras propuestas .....	137
Tabla 31: Resultado de acciones en el rediseño .....	138
tabla 33: Tiempos (semanas) máximos, mínimos y promedios de procesos de Ejecutivos de Call Center rediseñado .....	142
Tabla 34: Porcentaje de equivalencia de tiempos de proceso de Ejecutivos de Call Center rediseñado, respecto a tiempos de proceso de situación actual.....	142
Tabla 35: Cantidad y tiempo (en cifras) de acciones de proceso de Ejecutivos de Call Center rediseñado.....	143
Tabla 36: Porcentaje de equivalencia de cantidad y tiempo de acciones de proceso de Ejecutivos de Call Center rediseñado, respecto a cantidad y tiempos de proceso de situación actual .....	144
Tabla 37: Cantidad y tiempo (en porcentaje) de acciones de procesos de Ejecutivos de Call Center .....	144
Tabla 38: Estadísticas de simulación de Montecarlo (rediseño) .....	145
Tabla 39: Porcentaje de equivalencia de estadísticas de proceso de Ejecutivos de Call Center rediseñado, respecto a estadísticas de proceso de situación actual .....	145
Tabla 41: Datos de proceso de Reclutamiento y Selección de Ejecutivos de Call Center.	168
Tabla 42: Rúbrica de Valoración de Importancia y Valor Agregado (RVIVA) completa.	175

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Suscriptores de TV de pago.....	3
Ilustración 2: Posicionamiento de mercado de televisión de pago.....	4
Ilustración 3: Suscriptores por tipo de acceso. ....	4
Ilustración 4: Posicionamiento de mercado de televisión de pago.....	5
Ilustración 5: Penetración de televisión de pago por NSE. ....	5
Ilustración 6: Organigrama de DIRECTV.....	8
Ilustración 7: evolución de dotación y suscriptores. ....	12
Ilustración 8: Árbol de problemas de proceso de Reclutamiento y Selección. ....	14
Ilustración 9: Árbol de objetivos del proceso de Reclutamiento y Selección. ....	16
Ilustración 10: Modelo de Auditoría del Sistema Humano y sus dimensiones.....	26
Ilustración 11: Principios de la filosofía LEAN Management. ....	38
Ilustración 12: Ciclo de vida de un proceso de negocio.....	40
Ilustración 13: Metodología de procesos de negocio. ....	41
Ilustración 14: Árbol de problemas. ....	49
Ilustración 15: Árbol de objetivos.....	50
Ilustración 16: Ejemplo de RVIVA.....	59
Ilustración 17: Mapa de Importancia y Valor Agregado. ....	60
Ilustración 18: Proceso general en BPMN. ....	74
Ilustración 19: Reclutamiento y Selección de cargos de planta en BPMN .....	77
Ilustración 20: Distribución normal del proceso 1 (situación actual). ....	90
Ilustración 21: Distribución normal del proceso 2 (situación actual).....	90
Ilustración 22: Distribución normal del proceso 3 (situación actual).....	91
Ilustración 23: Segmentación de tareas por tipo de actividad. ....	93
Ilustración 24: Ejemplo de valoración en RVIVA. ....	94
Ilustración 25: Niveles de poder.....	107
Ilustración 26: Proceso de Reclutamiento y Selección.....	112
Ilustración 27: Interfaz de solicitud de personal.....	113
Ilustración 28: Sub-proceso de revisión de perfil.....	114
Ilustración 29: Interfaz de revisión de perfil. ....	114
Ilustración 30: Reclutamiento y Selección, cargos de planta. ....	115



Ilustración 58: Rediseño de requerimiento y autorización de proceso en BPMN.....	184
Ilustración 59: Revisión de perfil (rediseño de levantamiento de perfil) en BPMN .....	185
Ilustración 60: Rediseño de Reclutamiento y Selección de cargos de planta en BPMN....	186
Ilustración 61: Rediseño de Reclutamiento Interno de cargos de planta en BPMN.....	187
ilustración 62: Rediseño de Reclutamiento Externo realizado por jefatura de R.y S. (cargos de planta), en BPMN.....	188
Ilustración 63: Rediseño de Reclutamiento Externo realizado empresa de selección (cargos de planta), en BPMN.....	189



# **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

## **1.1 ANTECEDENTES GENERALES**

DIRECTV Group, Inc. es una empresa del rubro de las telecomunicaciones, dedicada a proveer un servicio de difusión directa de televisión satelital en Estados Unidos, donde fue creada en 1994, y América Latina. Su distribución es a través de tres segmentos operacionales: DIRECTV U.S., DIRECTV Latino América y DIRECTV Sports Networks, los cuales están comprometidos en adquirir, promocionar, vender y/o distribuir programación de entretenimiento digital vía satélite a más de 30 millones de suscriptores residenciales o comerciales. Al 31 de Diciembre del 2011, contaba con más de 25.500 empleados y sus ventas anuales fueron de 27.226 millones de dólares, lo cual representa un crecimiento del 13% respecto del año 2010. Su EBITDA fue de 6.978 millones de dólares, obteniendo un margen del 25,6% de las ventas [1].

DIRECTV U.S es el mayor proveedor de la industria de servicios de televisión satelital, y el segundo mayor proveedor de distribución de programación multi-canal de video, en Estados Unidos<sup>1</sup>. Al 31 de Diciembre del 2011 tenía cerca 19,9 millones de clientes y más de 15.900 empleados. Sus ventas anuales fueron de 21.872 millones de dólares, representando un 80,3% de las ventas totales de la compañía. El crecimiento de las ventas en Estados Unidos fue 7,9% respecto del año 2010 [1].

DIRECTV Latino América, en la cual se incluye a Chile, es el proveedor líder de servicios de televisión satelital en la región. Inició su funcionamiento en 1995 y fue lanzada al mercado en 1996, siendo la primera en proveer a América Latina y el Caribe de televisión de pago vía satélite. Está dividida en tres segmentos: Panamericana, donde provee servicios a Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, Venezuela, además de otros países en la región y el Caribe, incluyendo a Puerto Rico; Sky Brasil, filial de la cual posee un 93% de la propiedad; y Sky México, con un 43% de la propiedad. Al 31 de Diciembre del 2011, los suscriptores en Panamericana alcanzaron los 4.1 millones, mientras en Sky Brasil fueron 3,8 millones y en Sky México 4.0 millones [1].

DIRECTV Latino América posee más de 9.600 empleados y sus ventas el 2011 fueron de 5.096 millones de dólares, representando un 18,7% de las ventas totales. El crecimiento en ventas fue 41,7% respecto del 2012, más de cinco veces el crecimiento experimentado en Estados Unidos [1].

DIRECTV Sports Networks se compone de tres cadenas de televisión deportivas regionales de Estados Unidos y su operación comenzó en Noviembre del 2009, cuando fue adquirida por DIRECTV Group [1].

---

<sup>1</sup> Basándose en el número de suscriptores.

### 1.1.1 DIRECTV CHILE

Las operaciones de DIRECTV Chile comenzaron en 1996, a través de SKY Chile. En el año 2006, la compañía compró la propiedad de SKY Chile, absorbiendo sus clientes y posicionándose como la única empresa de televisión satelital en el país. Al 30 de junio del 2012 contaba con 570 empleados y más de 250 mil clientes, ubicados en todo el territorio nacional.

	Ventas 2011 (MUSD)	Var. ventas 2010-2011	% ventas totales	Suscriptores (millones)	Empleados
DIRECTV U.S.	21.872	7,9%	80,3%	19,9	>15.900
DIRECTV L.A.	5.096	41,7%	18,7%	11.9	> 9.600
DIRECTV S.N.	258	8,9%	0,9%		200
DIRECTV	27.226	13,0%	100,0%	31.8	>25.500

Tabla 1: Ventas de DIRECTV por segmento operacional. Fuente: DIRECTV Chile

De acuerdo con los datos de la Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL) [2], DIRECTV ha sido la Empresa de televisión pagada que ha registrado el mayor crecimiento durante los últimos dos años (2010-2011)<sup>2</sup>. El primer semestre del 2012 DIRECTV registró un crecimiento del 6,6%, mientras el mercado creció un 1,9%, manteniendo una tendencia constante de crecimiento desde el año 2010. De esta forma, su participación de mercado creció de un 8,4% en Diciembre del 2009 a un 11,6% en Diciembre del 2011.

Estos resultados se deben fundamentalmente a una decisión corporativa, adoptada el 2009, de apostar por el negocio en el país, luego de un estudio de mercado que arrojó como resultado buenas perspectivas de crecimiento para la televisión satelital en Chile.

A partir de ese mismo año, con la llegada del nuevo Gerente General, Julio López, la Empresa ha experimentado cambios en el modelo de negocio, estructurales y culturales que hoy se encuentran en etapa de consolidación.

Respecto del modelo de negocio, el segmento socio-económico objetivo de DIRECTV ha sido históricamente (desde el año 1996) el ABC1, dada la disposición de este segmento a pagar altos precios por la calidad y exclusividad<sup>3</sup> que ofrece este distribuidor televisivo. Sin embargo, uno de los focos estratégicos del 2012 ha sido la segmentación de clientes, con el objetivo de crear planes más baratos y captar suscriptores de los segmentos socio-económicos C2, C3 y D, aumentando su mercado objetivo. La estrategia de entrada en estos nuevos segmentos ha sido través de planes de pre-pago, los que no exigen contrato alguno con el cliente y cuyos precios fluctúan entre los 600 (77 canales) y 720 (93 canales) pesos diarios.

<sup>2</sup> En cantidad de suscriptores, y entre las empresas que abarcan todo el territorio nacional: DIRECTV Chile, Telefónica Multimedia, VTR Telefónica y Claro Comunicaciones (inicia sus operaciones en Agosto del 2010)

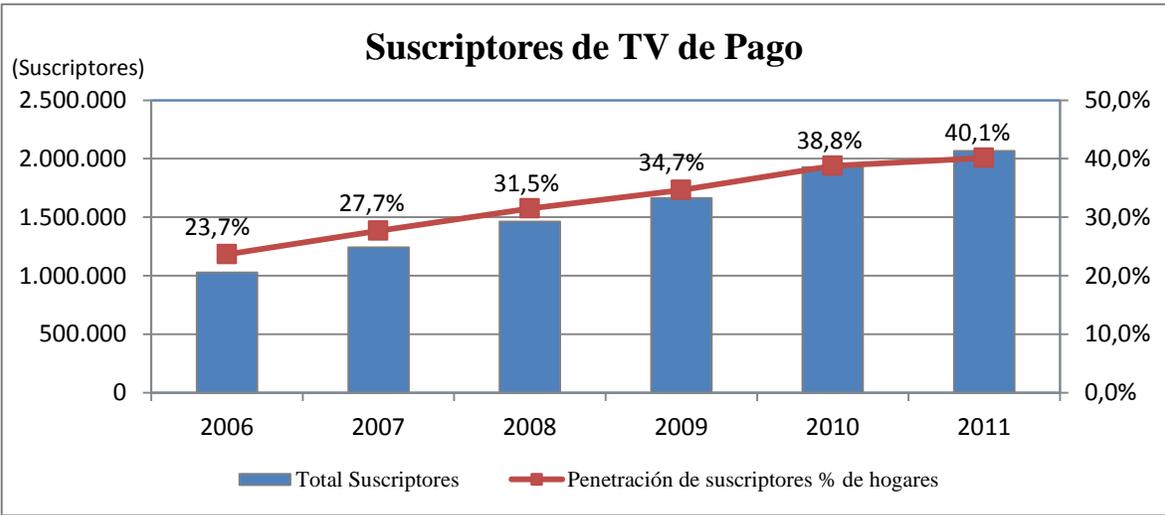
<sup>3</sup> Un ejemplo de esto es la exclusividad para transmitir todos los partidos de la liga española y la calidad de la transmisión en HD.

El cambio de la estructura organizativa se debe, entre otros factores, a las necesidades surgidas por el cambio estratégico del mercado objetivo. Con la incorporación de los nuevos segmentos, se reestructuró la Dirección de Marketing en tres áreas: Segmento alto (ABC1), Segmento Medio (C2) y Segmento Masivo (C3-D). Además, se realizaron cambios en Direcciones, como Ventas y Customer Experience, para dar apoyo y adaptarse a las nuevas exigencias de Marketing.

Otro factor que ha influido en la transformación de la estructura organizativa es el cambio cultural que se está consolidando, desde el 2011, en la empresa. En este proceso se han definido –entre los aspectos más relevantes- la visión, los valores y los objetivos estratégicos de la empresa, además del perfil del trabajador de DIRECTV que se buscaba para poder cumplirlos.

**1.1.2 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO Y LA INDUSTRIA**

En Chile, las cifras de la televisión de pago presentan grandes oportunidades, sobre todo para la distribución inalámbrica o satelital. Existen más de dos millones de suscriptores y la penetración por hogar ha crecido constantemente desde el año 2006, al igual que el número de hogares. En junio del 2006 se proveía el servicio al 23,7% de los hogares en Chile, y durante junio del 2012, esa cifra superó levemente el 40% de penetración [2].



**Ilustración 1: Suscriptores de TV de Pago. Fuente: Subtel**

Como se ilustra en el gráfico anterior, la evolución del número de suscriptores muestra que el mercado ha crecido en forma sostenida. Entre el año 2006 y el 2011 la televisión pagada aumentó su cantidad de suscriptores en un 101,4%, con un crecimiento anual promedio de 13,8% [2].

Según el último rating de la Empresa clasificadora de riesgos Fitch Ratings Chile, al finalizar el año 2011 la industria de la televisión pagada era liderada por VTR con el 44,4% de participación. Seguida por Claro, con el 20,1%, Telefónica Movistar, con el 18%, y DIRECTV, la cual se encuentra en el cuarto lugar con el 11,2% [3].

En la Ilustración 2 se puede observar como VTR ha bajado su posicionamiento en más de un 12% en 2 años, mientras DIRECTV, Telefónica y Claro han aumentado su participación.

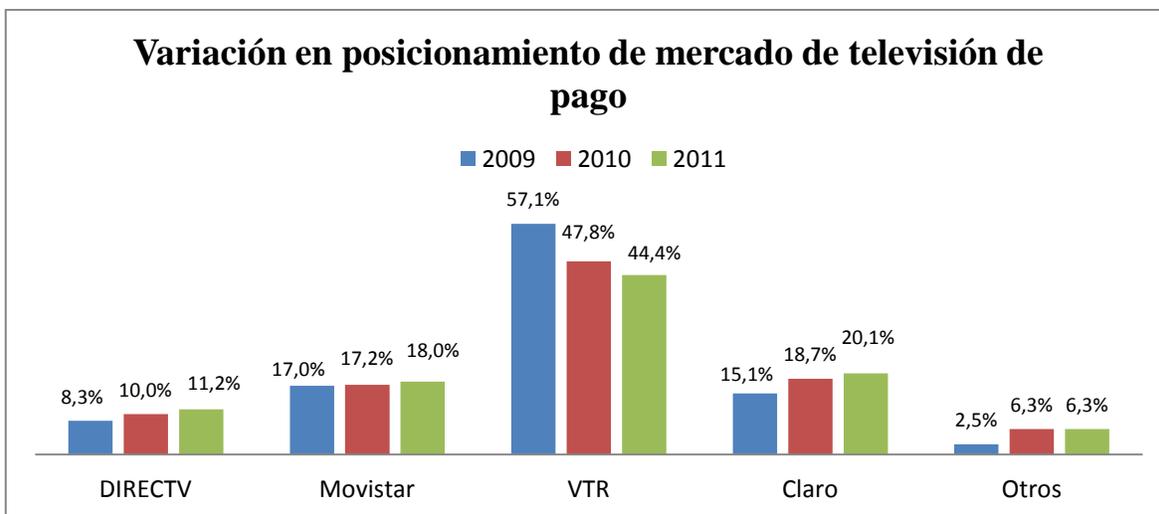


Ilustración 2: Posicionamiento de mercado de televisión de pago. Fuente: DIRECTV. Great Place To Work

Esto se debe a un fenómeno interesante en esta industria: el crecimiento del número de suscriptores que están prefiriendo la televisión satelital. En junio del 2006 eran un 11,6% del total, y en diciembre del 2011 alcanzó un 45,1%. Como se ilustra en la siguiente imagen, las mayores tasas de crecimiento desde el 2006 las posee el segmento de la televisión satelital.

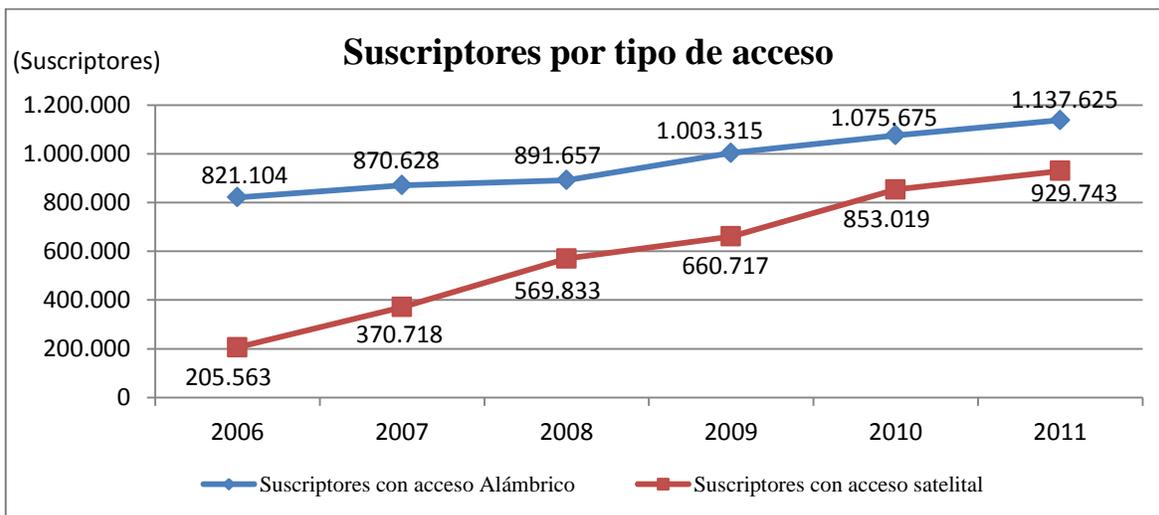


Ilustración 3: Suscriptores por tipo de acceso. Fuente: SUBTEL

Por esta razón, las proyecciones de la industria son optimistas, y los datos demuestran que es la tecnología satelital la que está impulsando el crecimiento del sector. Considerando las cifras a junio del 2012, versus el mismo mes del 2010, los clientes de cable crecieron 10,9%, mientras que los del sistema satelital aumentaron 21,6% [2].

En la industria de la televisión satelital, la principal competencia de DIRECTV es Claro, con una participación del 20,1%. Sin embargo, en el mercado de la televisión de pago, es VTR quien lidera la competencia, con una participación del 44,4%.

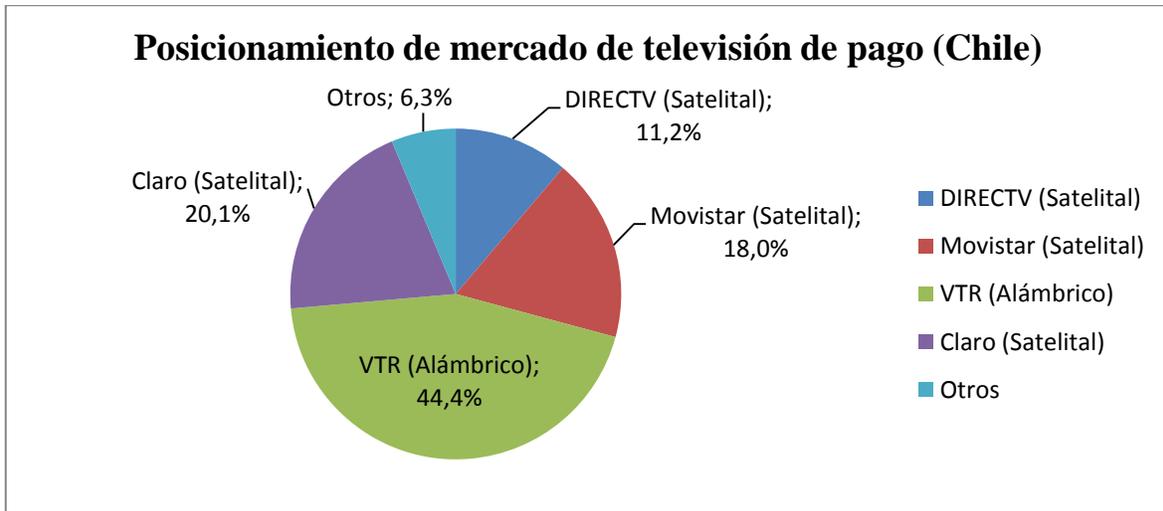


Ilustración 4: Posicionamiento de mercado de televisión de pago. Fuente: DIRECTV Chile. Great Place To Work 2012

Respecto de los segmentos socio-económico, el mayor potencial de crecimiento en suscriptores se encuentra en los segmentos emergentes C3 y D. Entre los años 2008 y 2010, estos dos segmentos crecieron en promedio un 95%, mientras el segmento ABC1 creció un 18% y el C2 un 43% [4].

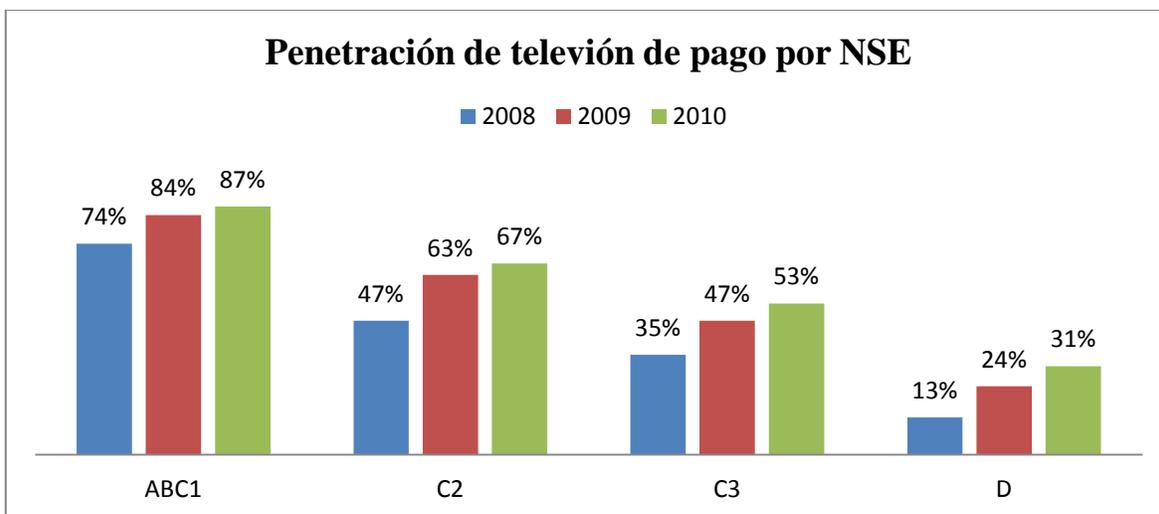


Ilustración 5: Penetración de televisión de pago por NSE. Fuente: DIRECTV Chile. Inducción Marketing Enero 2012

Considerando que los segmentos C3 y D representan, en conjunto, un 47% de la población, y que presentan los mayores crecimientos y las menores penetraciones de mercado, son una gran oportunidad para que las empresas de difusión televisiva focalicen sus campañas de crecimiento de suscriptores, como lo ha hecho DIRECTV. [4]

### 1.1.3 VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En DIRECTV se considera que el crecimiento y la calidad del servicio que se ha logrado se debe principalmente a un cambio de estrategia, la cual tiene tres elementos constitutivos: la *visión*, definición de hacia dónde van; los *valores*, la forma de hacerlo; y los *objetivos estratégicos*, focos principales del negocio para alcanzar la visión.

La *visión*, desarrollada desde el 2009, fue establecida y comunicada a mediados del 2011: “Elegimos dedicarnos a nuestros clientes para que vivan buenos momentos”. Esta visión dio pie a la campaña publicitaria que simbolizó el nuevo periodo de la empresa: “DIRECTV, Buenos Momentos, Siempre”.

Para lograr la *visión* se definieron cuatro *valores*:

1. Excelencia: capacidad de entregar y promover un alto estándar de calidad en el trabajo, materializado a través del cumplimiento eficiente del requerimiento solicitado en los tiempos y las formas acordadas.
2. Trabajo en equipo: capacidad de involucrarse con excelencia en el logro de un objetivo común y compartido, para así obtener resultados de nivel superior a los alcanzables por cada integrante.
3. Locura por el cliente: capacidad de garantizar que los procesos y su ejecución cumplen con excelencia las expectativas de los clientes.
4. Construimos desde las personas: se está convencido que las personas hacen la diferencia para alcanzar los desafíos, por eso se fomenta una cultura donde prima el respeto, la confianza, el desarrollo y el compromiso.

A partir de la declaración de la *visión* y los cuatro *valores*, la empresa definió tres objetivos estratégicos para el año 2012:

1. Crecimiento neto, a través de incrementar la ventas y reducir el CHURN<sup>4</sup>.
2. Segmentación de clientes, ampliando el producto a los segmentos C2 y C3-D.
3. Control presupuestario, definiendo mecanismos de control de gasto y realizando gastos con mayor eficiencia (mayor impacto a menor costo). Este objetivo se presenta también como “Impecabilidad en la ejecución”.

Por medio de la definición de los *objetivos estratégicos* la Empresa busca aumentar sus utilidades utilizando dos enfoques. Primero, aumentando los ingresos (ventas) a través de una mayor cantidad de suscriptores. Esto es posible ampliando el mercado objetivo (segmentos C2 y C3-D), y disminuyendo la fuga de clientes, la cual es elevada (4% anual, aproximadamente) en comparación con el indicador del CHURN a nivel regional (2% anual, aproximadamente, en DIRECTV Panamericana).

Segundo, disminuyendo sus gastos a través de un control presupuestario. Desde el 2009 el foco de la empresa ha sido crecer y lograr posicionarse como un actor competitivo en el mercado de la televisión pagada. Este objetivo le ha significado experimentar cambios

---

<sup>4</sup> Tasa de cancelación de clientes. Es el número de suscriptores que se desvinculan o “fugan” del servicio en un tiempo determinado.

permanentes en su estructura y procesos dentro de un mismo año. Por este motivo, no ha existido un presupuesto anual bien definido y tampoco un control presupuestario exhaustivo.

#### **1.1.4 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

Para comprender la estructura de DIRECTV Chile, es necesario estudiarla como una filial de una empresa multinacional. DIRECTV, a nivel corporativo, posee todas las características de una estructura Divisional.

Cada División, como DIRECTV Chile, es una unidad organizativa semi-autónoma, la cual reporta a una administración corporativa. Las Divisiones no siempre poseen las mismas Direcciones, adaptando su estructura a las necesidades del mercado en el que participan.

Este tipo de estructuras se basa en tres criterios principales: producto, cliente y zona geográfica. Dado que cada División se ubica geográficamente en un país diferente, ofrece productos customizados a las necesidades locales de sus suscriptores. Se relaciona con una Cultura de Procesos, focalizada en el cliente, flexible a los cambios del entorno y donde la unidad básica es el equipo de trabajo.

Este tipo de estructuras permite adaptar bien el negocio a los cambios en los mercados locales y facilita el intercambio de buenas prácticas entre las diferentes Divisiones. En DIRECTV Chile, por ejemplo, periódicamente se realizan conferencias telefónicas con especialistas de otros países, de forma de mantenerse actualizados y conocer las estrategias de negocio que están desarrollando.

En la Ilustración 6 se observa que la División en Chile está compuesta por ocho Direcciones, además de la Dirección General. Cada Dirección le reporta a un Director Regional (por ejemplo: DIRECTV Latino América), y cada Director Regional le reporta a un Director Corporativo.

La organización tiene una dotación de 592 personas (Septiembre del 2012) y la Dirección de mayor tamaño es la de Customer Experience, con una dotación de 291 personas (49% del total de la dotación). Esta Dirección está a cargo del Call Center, el cual está integrado a la empresa.

#### **1.1.5 DIRECCIÓN DE PERSONAS Y ORGANIZACIÓN**

La Dirección de Personas y Organización está compuesta por 4 Jefaturas: (1) Reclutamiento y Selección, (2) Comunicaciones Internas, (3) Desarrollo Organizacional y (4) Beneficios al Personal. Su dotación en junio del 2012 fue de 20 personas, y se espera que a marzo del 2013 aumente a 25 personas.

Esta Dirección, como todo Sistema de Dirección de Personas, debe “preparar, integrar y comprometer a las personas para el logro de objetivos, tanto personales como organizacionales” [5] . De esta forma, su objetivo es gestionar el desarrollo de las personas y su relación con la organización para asegurar la calidad de los recursos humanos.

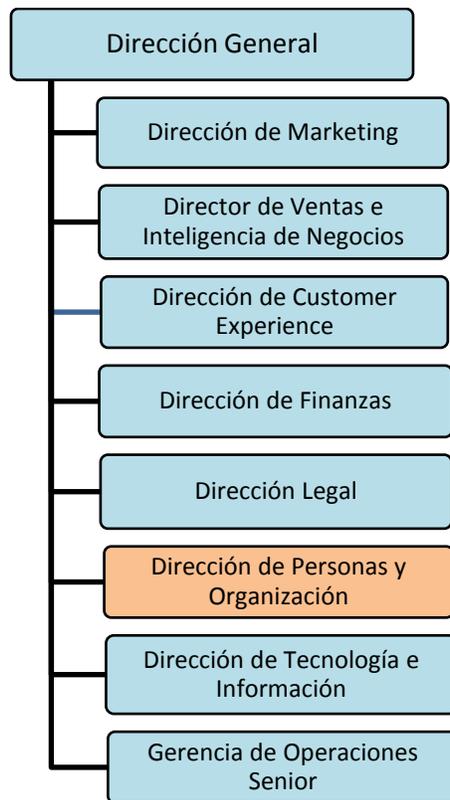


Ilustración 6: Organigrama de DIRECTV. Fuente: DIRECTV

Los Objetivos Estratégicos de la Dirección de Personas y Organización se fijan una vez al año en conjunto con el Gerente General, de forma de alinearlos con la estrategia de la compañía. Para el año 2012 se fijaron los siguientes:

1. Sistema de Selección efectivo y eficiente, dada las necesidades de aumento de dotación que enfrenta la Empresa.
2. Desarrollo de estilos DIRECTV, para definir nuevos perfiles acordes a la estrategia de la Empresa, y actualizar los perfiles existentes.
3. Control presupuestario en la unidad de negocio, alineándose con el objetivo general de control presupuestario en toda la organización.

El desafío más grande que actualmente enfrenta la Dirección de Personas y Organización, es gestionar el rápido crecimiento que ha tenido la organización. La dotación ha incrementado de 465 colaboradores, en diciembre del 2010, a 531 colaboradores en Diciembre del 2011, esperando que a fines del 2012 sea de 648 colaboradores. Es decir: un crecimiento anual promedio del 18,1% entre el 2010 y el 2012 [6] [7] [8].

El crecimiento que espera tener DIRECTV el segundo semestre del 2012 y el año 2013 ha provocado un aumento de la demanda de dotación de todas la Jefaturas de la compañía, sobre todo de aquella que dirige el Call Center<sup>5</sup>.

Es en este escenario que el aumento de la dotación, instrumentalizado en el proceso de Reclutamiento y Selección de trabajadores, se ha vuelto crítico para cumplir con la planificación estratégica y seguir siendo una empresa competitiva.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN**

### **1.2.1 ANTECEDENTES GENERALES**

DIRECTV ha estado en un proceso de transformación cultural desde marzo del 2011, liderado por el Programa de Habilidades Directivas (PHD) del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. El objetivo de este proceso es “Entregar herramientas para gestionar los diversos desafíos de Transformación Organizacional, a nivel individual y de equipos de trabajo, instalando con ello las condiciones básicas para impulsar la creación de equipos de alto desempeño, que aseguren la “impecabilidad en la ejecución” y la administración coherente, consistente y sostenida de los cambios que enfrenta el negocio”. [9]

El programa de transformación cultural se concibió en tres etapas. La primera etapa, realizada el 2011, consistió en un Diplomado de Habilidades Directivas (DHD) y un Programa para Supervisores. En el DHD participaron los Directores, Gerentes y Jefes de la compañía, y su objetivo fue fortalecer sus capacidades de liderazgo y trabajo como equipo ejecutivo. En conjunto con el DHD, se definieron y comunicaron los desafíos y metas corporativos, se diseñaron estrategias para generar un compromiso emocional de los empleados, y se trabajó para identificar las brechas entre la cultura postulada (aquella que idealmente debería practicar la organización) y la cultura en uso (aquella que realmente practica). [9]

La segunda etapa se inició en Marzo del 2012 y consiste en la implementación, luego del proceso de sensibilización y concientización del 2012, de una Estrategia de Desarrollo Organizacional. Se divide en tres niveles de trabajo: (1) Líder/Colaborador, (2) Equipos, y (3) Organización. El Programa “Liderazgo Para el Cambio” aborda los dos primeros niveles, a través de talleres presenciales de fortalecimiento para los Equipos Naturales<sup>6</sup> y los Equipos Transversales<sup>7</sup>. [9]

---

<sup>5</sup> Este aumento requerido de dotación se debe a uno de los focos estratégicos compañía: la disminución del CHURN (fuga de clientes). Para cumplir este objetivo se espera aumentar el número de telefonistas para retención de clientes.

<sup>6</sup> Equipos de trabajo que responde a la estructura de la organización. Por ejemplo: Director General y Directores, Director y Gerentes de una misma área, Gerente y Jefes de una misma área.

<sup>7</sup> Equipos de trabajo, compuesto por empleados de diferentes Direcciones, que se forman por un tiempo determinado para desarrollar un proyecto específico.

A nivel de la Organización, se está desarrollando un programa de valores. El objetivo de este programa es la transformación cultura a través del alineamiento de todos las prácticas, procesos y sistemas de gestión de recursos humanos con los valores DIRECTV, es decir, convertir en prácticas organizacionales los cuatro valores que la Empresa postula (Excelencia, Trabajo en equipo, Locura por el cliente, Construir desde las personas). Se espera que con la transformación de una *cultura postulada* a una *cultura en uso* mejore el desempeño de los empleados, la relación de los equipos de trabajo y el clima laboral. [9]

Es en este contexto que la Dirección de Personas y Organización, contraparte del PHD en DIRECTV, requirió el levantamiento y rediseño de los sistemas de gestión de personas, con el propósito de alinear sus procesos con los Valores y los Objetivos Estratégicos de la compañía, sobre todo el de “Impecabilidad en la ejecución”.

## 1.2.2 SISTEMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Dirección de Personas y Organización es responsable de la gestión de once procesos, los cuales están distribuidos en las cuatro Jefaturas. El detalle se ilustra en la Tabla 2.

Jefatura	Proceso
Reclutamiento y Selección	1. Reclutamiento y Selección
Administración de Personal y Beneficios	2. Contratación 3. Remuneración a. Remuneración b. Anticipo de Prestamos c. Bonos y Aguinaldos d. Horas Extras e. Revisión Salarial 4. Desvinculación
Capacitación	5. Inducción a. Inducción corporativa b. Inducción al puesto de trabajo 6. Capacitación 7. Gestión del Desempeño
Desarrollo Organizacional	8. Gestión de Clima 9. Identificación de talentos y Planes de Carrera 10. Transformación cultural
Comunicaciones Internas	11. Comunicaciones Internas

Tabla 2: Procesos de gestión de Recursos Humanos en DIRECTV Chile. Fuente: elaboración propia

Todos estos procesos están interrelacionados, compartiendo inputs y outputs, además de relacionarse con las otras dimensiones de la organización y el entorno. Para lograr la Efectividad Organizativa, los sistemas de gestión deben estar integrados, alineados a la Estrategia y sustentado por los Valores. [5]

El primer proceso elegido para realizar un rediseño, debido a su criticidad, fue el de **Reclutamiento y Selección**. El levantamiento de información para este proceso comenzó

en marzo del 2012. Posteriormente, en agosto del 2012, la compañía contrató a dos equipos de estudiantes<sup>8</sup> para rediseñar dos procesos más: el de *Remuneración*, junto a todos sus sub-procesos, y el de *Gestión por Desempeño*.

### **1.2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

El presente proyecto se focalizará en el proceso de Reclutamiento y Selección, manteniéndose al margen del rediseño de los otros dos procesos (*Remuneración* y *Gestión del Desempeño*). Este sistema de gestión de recursos humanos es responsabilidad del Jefe de Reclutamiento y Selección, el cual tiene una dotación de 4 personas (un Jefe y tres Especialistas de Selección).

El proceso se inicia con el requerimiento de un nuevo cargo y se compone de cuatro sub-procesos: (1) la Autorización de Inicio del Proceso, (2) el Levantamiento de Perfil, (3) el Reclutamiento, y (4) la Selección. Estos cuatro sub-procesos varían dependiendo del tipo de cargo que se requiera y de las condiciones del mercado.

El problema central del proceso de Reclutamiento y Selección es la ineficiencia y la ineficacia en la entrega del servicio a sus clientes<sup>9</sup>. Debido a la falta de una política de Selección alineada a la estrategia de la organización, de un estandarización y formalización del proceso, y de mecanismos de seguimiento y mejoramiento continuo de las tareas, el proceso de Reclutamiento y Selección no es capaz de responder a las necesidades de la compañía, tanto en la cantidad de contrataciones requeridas como en el tiempo de ejecución de los procesos.

El principal problema del proceso de Reclutamiento y Selección que afecta actualmente a la Dirección de Personas, y que deriva del problema central, es el excesivo tiempo de ejecución y sus consecuencias, como el riesgo en el crecimiento de suscriptores por falta de dotación y la mala percepción que esta ineficiencia genera en las diferentes Direcciones, provocando malestar y críticas respecto de la gestión del proceso. En promedio, el proceso requiere más de tres meses en completarse, e incluso puede llegar a demorar más de seis meses. Según la opinión experta de algunos profesionales que trabajan en la Dirección de Personas, y que tienen experiencia en otras empresas de telecomunicaciones, el tiempo máximo permitido en las empresas donde se desempeñaron no superaba los 3 meses<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Estudiantes de 5° año de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile. El trabajo realizado por estos equipos es parte de un proyecto semestral del curso Diseño de Procesos de Negocio del Departamento de Ingeniería Industrial (IN5502).

<sup>9</sup> Los clientes del proceso son los miembros de la organización que solicitan nuevas personas para cubrir cargos vacantes.

<sup>10</sup> Para comparar los tiempos de Reclutamiento y Selección de DIRECTV con otras empresas de la industria, se utilizó la opinión experta de profesionales que se desempeñaron en empresas como VTR, Claro o Telefónica, y que conocieran con certeza los datos. Fue el mejor mecanismo de investigación, dado que estas métricas son confidenciales y las empresas no las publican.

El rápido crecimiento de dotación que experimenta la compañía se debe al aumento constante en la cantidad de suscriptores. Como se grafica en la Ilustración 7, el crecimiento de la dotación tiene una correlación clara con el aumento de los suscriptores, los cuales se estiman que crecerán en más de un 20% el 2013.

El desafío para la Jefatura de Reclutamiento y Selección es responder de forma eficiente y eficaz a las necesidades de crecimiento de la Empresa. Durante el año 2011 ingresó a la compañía un promedio de 16 personas mensuales. [10] A septiembre del 2012, ha ingresado un promedio de 19, completando una dotación total de 592 personas. [11]

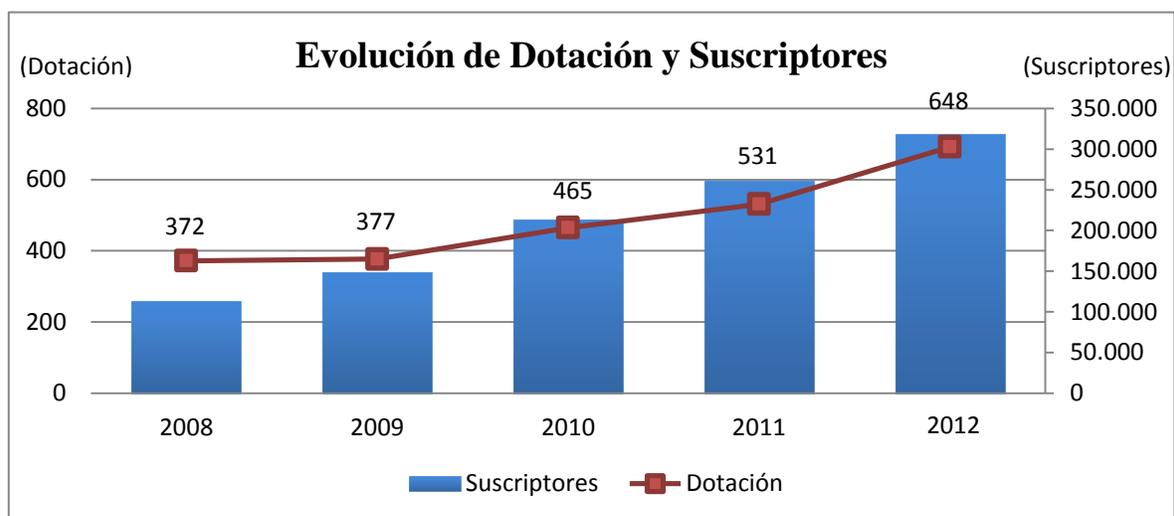


Ilustración 7: Evolución de Dotación y Suscriptores. Fuente: Rotación-Suscriptores 2008-2012

Como se ilustra en la Tabla 3, a fines del año 2012 se espera contar con 648 trabajadores. Considerando que la compañía presenta una rotación promedio del 2,57%<sup>11</sup>, se deberá contratar un promedio de 33,9 personas entre octubre y diciembre. También es interesante considerar que se espera finalizar el año 2013 con 860 trabajadores [12], lo que implicará contratar mensualmente un promedio de 34,3 personas. Esto significa aumentar en un 79% las contrataciones mensuales promedio para el año 2013, respecto de las 19,2 personas que se han contratado mensualmente en promedio el año 2012.

	2011	2012 (Ene.-Sep.)	2012 (Oct. - Dic.)	2013
Dotación al final del periodo (personas)	531	592	648	860
Ingreso mensual promedio (personas)	16	19	34	34

Tabla 3: Dotación e ingreso mensual promedio de personas en DIRECTV. Fuente: elaboración propia.

En base al rendimiento que ha presentado la Jefatura de Reclutamiento y Selección, y los desafíos que tiene por delante, es posible concluir que, de no presentar un cambio en

<sup>11</sup> Porcentaje mensual de egresos, en base a la dotación inicial del mes, entre los años 2008 y 2012.

la estructura del proceso, o en la cantidad de Especialistas a cargo, no podrá cumplir con las metas de crecimiento que requiere la Empresa.

Además del problema de duración y capacidad, no existen políticas de Selección ni una estandarización de las etapas del proceso, por lo que su medición, evaluación o seguimiento se hacen imposibles. El único índice con los que se trabaja en la actualidad para evaluar la efectividad del proceso es la rotación del personal, el cual no permite identificar actividades críticas que se deban mejorar.

La Dirección de Personas y Organización, entendiendo la criticidad de este proceso y las necesidades de mejora, estableció tres objetivos específicos para la Jefatura de Reclutamiento y Selección, alineados con los objetivos de la Dirección y la estrategia de la Empresa:

1. Alinear perfil a la cultura DIRECTV, definiendo perfiles transversales a la Empresa y actualizando los perfiles existentes.
2. Fortalecer las metodologías de búsqueda, incorporando nuevas herramientas de búsqueda, atendiendo a oportunidades del mercado, fortaleciendo la búsqueda de talentos internos y consolidando un programa de referidos.
3. Excelencia en operaciones, planificando las búsquedas, desarrollando indicadores de performance (tiempos/calidad), comunicando los procedimientos y reforzando el equipo encargado.

De estos objetivos se desprende la intención de realizar cambios en el proceso, sobre todo en el levantamiento de los perfiles y los sistemas de búsqueda (reclutamiento). Además, especifica la necesidad de tener procedimientos e indicadores, los cuales no existen a la fecha, que permitan realizar un seguimiento al desempeño en la gestión de los ingresos a la Empresa.

#### **1.2.4 JUSTIFICACIÓN**

El presente proyecto consiste en la estandarización y rediseño del proceso de Reclutamiento y Selección, y la definición de indicadores que permitan evaluar su desempeño. Esto se realizará mediante el modelamiento de la situación actual, el análisis y diagnóstico del proceso, y su rediseño, de forma de disminuir los tiempos desde que se realiza el requerimiento de un cargo hasta que es seleccionado. En la Ilustración 8 se presenta el problema central de este proceso, junto con sus respectivas causas y efectos.

El sistema de Reclutamiento y Selección en DIRECTV es ineficaz, en la medida en que los resultados del proceso no satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes, e ineficiente, en la medida en que los recursos no son minimizados y los desperdicios eliminados en la búsqueda de la efectividad. [13]

La necesidad de diseñar, rediseñar y definir indicadores en este proceso se justifica por las siguientes razones:

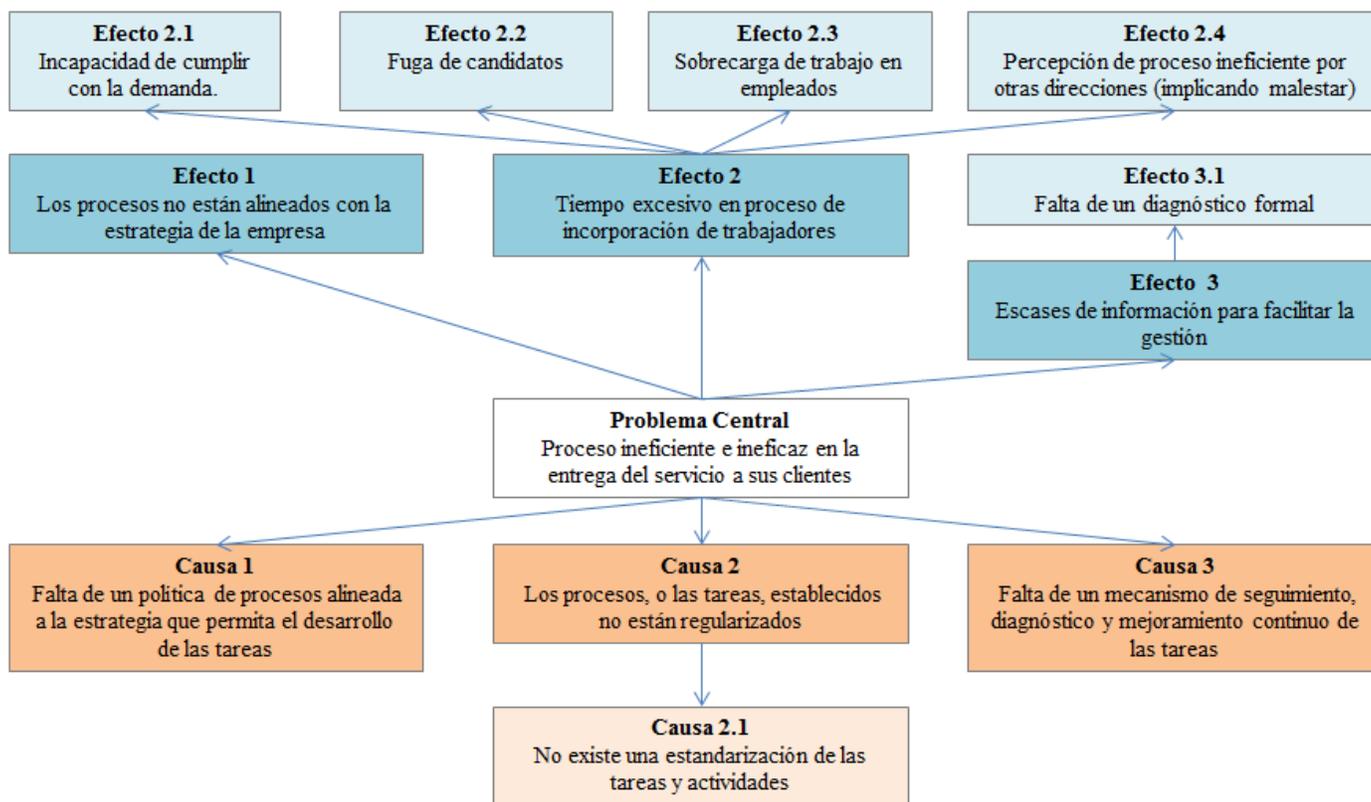


Ilustración 8: Árbol de Problemas de proceso de Reclutamiento y Selección. Fuente: Elaboración propia

1. Falta de una política de procesos alineada a la estrategia que permita el desarrollo de las tareas. Debido a que no se sistematizan las labores en relación a la estrategia, los procesos no responden en la actualidad a los Objetivos Estratégicos, ni son soportados por los valores postulados.
2. El proceso, o las tareas, establecido no está regularizado, por lo que no está debidamente sistematizado y documentado por la Dirección de Personas y Organización. En la actualidad, el Reclutamiento y Selección en la compañía funcionan por la habilidad y experiencia de las personas que los realizan, y no por un procedimiento establecido. Si bien existe un procedimiento levantado el año 2006, este ha sido ampliamente modificado y no responde a las necesidades actuales de la Empresa. Es fundamental para DIRECTV sistematizar el proceso, de lo contrario pone en riesgo su funcionamiento ante la salida de los trabajadores que participan en ellos.
3. No existe una estandarización de las tareas y actividades. Al tratarse de tareas en las cuales participan diversos actores, dentro y fuera de la compañía, existen secuencias de actividades que son redundantes e innecesarias. Estas ineficiencias producen una demora excesiva en el proceso, y por lo tanto, la incapacidad de cumplir con los requerimientos de ingresos establecidos en el Head Count de la compañía. Debido a que la cantidad de suscriptores aumenta

de todas formas, en conjunto con las exigencias para la diferentes Direcciones, se sobre carga de trabajo a los empleados de aquellas áreas donde se requerían nuevos cargos y no ingresaron. Esto produce una percepción de un mal servicio y la molestia de las Direcciones que se ven afectadas. Además, la cantidad de entrevistas finales por las que debe pasar un candidato produce que un porcentaje de ellos desista del proceso, lo que implica una pérdida de recursos y tiempo para la Empresa.

4. Falta de un mecanismo de seguimiento, diagnóstico y mejoramiento continuo de las tareas, con el fin de medir los tiempos y las ineficiencias. No existen indicadores para evaluar el desempeño del proceso y no se han definido estándares óptimos que se deseen alcanzar según la estrategia postulada. Tampoco existe un sistema de gestión que de soporte al proceso y permita realizar un seguimiento a los avances, indicadores y estadísticas del proceso.
5. Escases de información para facilitar la gestión. Debido a la falta de un diseño preciso del proceso, no se ha desarrollado un sistema formal de gestión. Desde un comienzo, se puede observar la necesidad de un repositorio de perfiles y un sistema de gestión documental adecuado.
6. Falta de un diagnóstico formal. Sólo existe una noción de cuáles son las problemáticas en la actualidad. De esta forma, mediante el levantamiento y análisis de los procesos, existe una serie de ineficiencias que podrían definirse y medirse: tiempos muertos, etapas innecesarias, duplicación de esfuerzos, falta de comunicación, etc. Existen procesos de incorporación que se prolongan por más de 7 meses debido a diferentes razones, sin embargo, no existen datos precisos de cuáles son las causas de estas ineficiencias, y cuanto es el tiempo que podría ahorrarse con una potenciales mejoras.

Si bien el principal problema que describen los clientes internos<sup>12</sup> es el tiempo excesivo del proceso de Reclutamiento y Selección, esta ineficiencia es producto de todos los argumentos antes señalados, los cuales se aplican a la mayoría de los procesos de la Dirección de Personas y Organización, y de la Empresa en general.

Respecto de los procesos en general, el Especialista en Desarrollo Organizacional de la Dirección de Personas y Organización, señaló que no existen políticas y procedimientos documentados y validados por la Empresa, por lo que no se conoce el por qué se realizan los procesos y cuál es su objetivo. Esto ha producido diversos problemas, por ejemplo, en ascensos, que corresponde a un proceso de Selección Interna, no existe una regulación definida, lo que genera conflictos permanentemente. No existe una percepción de que los cargos los asumen quienes los merecen, lo cual es contradictorio con el valor de la excelencia que promueve la Empresa.

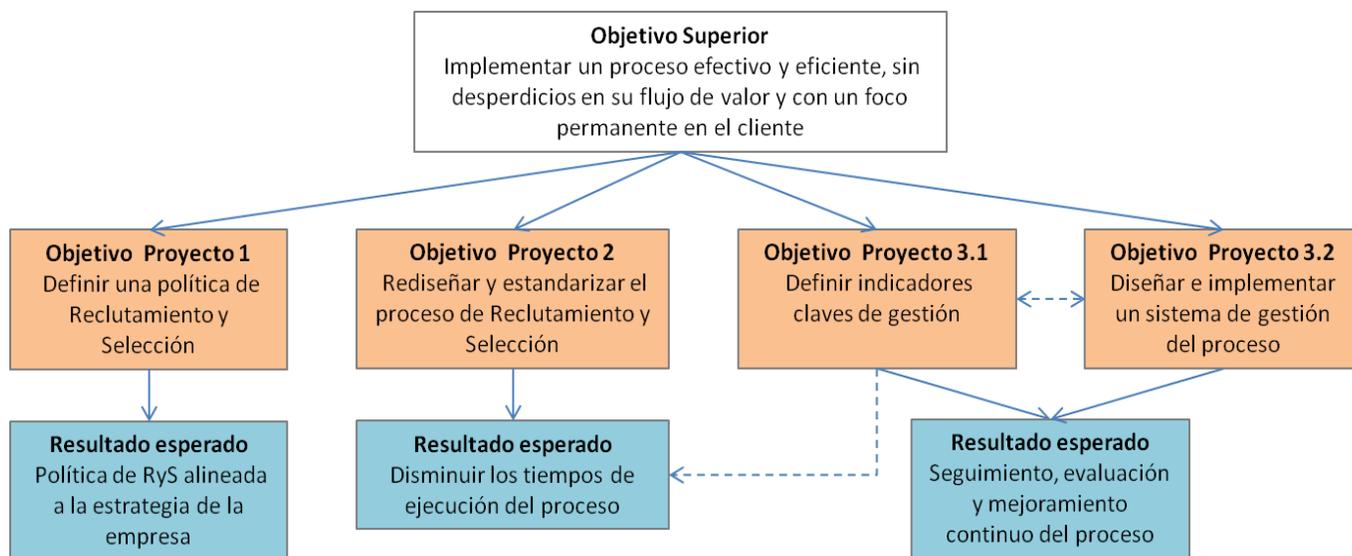
---

<sup>12</sup> Esta información se obtuvo de entrevistas realizadas a los Directores de Personas y Organización, Finanzas, Operaciones y Customer Experience.

Respecto del tiempo de demora de los procesos, los clientes internos entrevistados señalaron múltiples razones por las cuales les afecta. Principalmente, destacaron que existen tareas que no se realizan por la demora en la integración del cargo vacante, y en cuanto a las tareas indispensables, se sobre-carga al resto del equipo de la Dirección relacionada para realizarlas. En Finanzas, por ejemplo, esperan hace 6 meses un encargado de balances tributarios, tarea que deben desempeñar momentáneamente otros colaboradores por el momento.

Debido a todos los problemas, antes mencionados, que ha generado la falta de sistematización de los procesos en la Dirección de Personas y Organización, sobre todo en la etapa actual de crecimiento de la Empresa, su Director, principal cliente de este proyecto, ha demostrado gran interés por su realización. De esta forma ha dado todas las facilidades para realizar entrevistas a los ejecutores de los procesos, así como la libertad de acceso a las bases de datos necesarias para el análisis del desempeño<sup>13</sup> de algunas actividades.

Para abordar los problemas que presenta el proceso de Reclutamiento y Selección se diseñó un Árbol de Objetivos, en función del Árbol de Problemas, que se presenta en la Ilustración 9. El Árbol de Objetivos sirve como una guía para abordar global y estructuradamente los problemas descritos, indicando cuales deben ser los medios y los fines en la búsqueda de soluciones. Las condiciones negativas del Árbol de Problemas se transforman en condiciones positivas en el Árbol de Objetivos, por lo que el problema central se transforma en el objetivo superior, las causas en objetivos, y los efectos en resultados esperados.



**Ilustración 9: Árbol de Objetivos del proceso de Reclutamiento y Selección. Fuente: Elaboración propia**

La utilización de estos dos árboles permite entender y ubicar el problema específico que se abordará dentro de una estructura mayor de causas y condiciones. A la vez, permite

<sup>13</sup> Es importante mencionar nuevamente que no existen indicadores para los procesos de incorporación. Sin embargo, existe data relevante que permite evaluar el desempeño de algunas tareas involucradas en estos procesos.

entender que el problema central, u objetivo superior, posiblemente no será factible de abordar con una sola intervención o proyecto, y se requerirá de más tiempo y recursos.

El presente proyecto se focalizará en el rediseño del proceso de Reclutamiento y Selección (Objetivo Proyecto 2), lo cual se espera resulte en una disminución de los tiempos totales de ejecución del proceso, y en la definición de indicadores (Objetivo Proyecto 3.1), que facilitará el seguimiento del proceso, y se espera permita su mejoramiento continuo.

Respecto de la definición de una política, el Programa de Habilidades Directivas (PHD) esperará la finalización del rediseño, para luego trabajar en la definición de políticas que se alineen a la estrategia de negocios de la DIRECTV.

Respecto de la implementación de un sistema de gestión, el Jefe de Reclutamiento y Selección manifestó la necesidad de una herramienta que le permita de forma sencilla y automatizada administrar los múltiples procesos paralelos que deben realizar. Este sistema le permitiría formalizar los requerimientos de inicio de procesos, y el avance en cada una de las etapas, solucionando el problema de comunicación informal que hoy experimentan. Además, soportaría estadísticas actualizadas del desempeño de cada una de las etapas, lo que permitiría realizar un seguimiento, evaluación y mejora permanente del proceso.

Este objetivo (3.2), si bien escapan de los alcances de este proyecto, es una posibilidad real para dar continuar a la intervención en la empresa luego de finalizar el rediseño.

En función a los Proyectos 2 y 3.1, en el siguiente apartado se definen los Objetivos Generales y Específicos.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Definir y rediseñar el proceso de Reclutamiento y Selección, con el fin de disminuir los tiempos de ejecución y permitir el seguimiento, evaluación y mejoramiento continuo del proceso.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Realizar un estudio del estado del arte en materia de comportamiento y diagnóstico organizacional con el fin de estructurar una metodología para analizar y gestionar el sistema donde se realizará el rediseño de procesos.
2. Realizar un estudio del estado del arte en materia de gestión de procesos de negocio y LEAN Management con el fin de estructurar una metodología para diseñar, analizar y rediseñar el proceso de Reclutamiento y Selección.

3. Diseñar y validar el estado actual del proceso de Reclutamiento y Selección en BPMN.
4. Realizar un análisis experto, en base a métricas LEAN definidas, y un análisis valorativo, en base a la evaluación de los Encargados del proceso en los ejes de Importancia y Valor Agregado –, para identificar puntos críticos de ineficiencia.
5. Analizar los problemas críticos del proceso y validarlo con la organización
6. Rediseñar y validar el proceso en BPMN, y formular propuestas de mejora complementarias, con el fin de disminuir sus tiempos de ejecución.
7. Evaluar el rediseño en base a las métricas LEAN seleccionadas y a los objetivos estratégicos de la organización, y evaluar la factibilidad de las propuestas de mejora complementarias para un trabajo futuro.
8. Diseñar las interfaces de un software que soporte el rediseño del proceso de Reclutamiento y Selección

#### **1.4 RESULTADOS ESPERADOS**

En base al objetivo general, los objetivos específicos, y la metodología propuesta, de este proyecto se espera obtener:

1. Una metodología para analizar y gestionar un sistema complejo, como una organización de personas, y para comprender como se relacionan sus diferentes dimensiones con los procesos de negocio que realizan.
2. Una metodología, y un set de herramientas, para la aplicación de LEAN Management en procesos de servicio.
3. Un diseño en BPMN, validado por la compañía, de la situación actual del proceso de Reclutamiento y Selección.
4. Un análisis cuantitativo y cualitativo del proceso, donde se identifiquen los puntos críticos de ineficiencia.
5. Un diagnóstico de los problemas críticos del proceso validado por la compañía.
6. Un rediseño del proceso de Reclutamiento y Selección en BPMN, junto con propuestas de mejora complementarias, que disminuya los tiempos de ejecución, y permita realizar un seguimiento, evaluación y mejoramiento continuo del proceso.
7. Una evaluación del impacto del rediseño y las propuestas de mejora, mediante una comparación de la situación actual del proceso con la del rediseño.

8. Un conjunto de interfaces que permita a la compañía entender cómo funcionaría un software que soporte el rediseño del proceso de Reclutamiento y Selección.

## 1.5 METODOLOGÍA

Para el desarrollo de este trabajo se utilizará la siguiente metodología:

1. Realizar un estudio del estado del arte en materia de comportamiento y diagnóstico organizacional. Para este trabajo se considerará
  - a. Estudiar el estado del arte en consultoría organizacional y sus bases teóricas.
  - b. Investigar modelos de comportamiento organizacional y definir una metodología para aplicar en el proyecto.
  - c. Investigar los factores más importantes, y las mejores prácticas, en un proceso de Reclutamiento y Selección.
  - d. Estudiar modelos para gestionar clientes en un proceso de rediseño.
2. Realizar un estudio del estado del arte en materia de gestión de procesos de negocio y LEAN Management
  - a. Investigar la metodología Business Process Management (BPM), y el lenguaje de modelamiento Business Process Modeling Notation (BPMN)
  - b. Investigar el estado del arte de LEAN Management, y su aplicación en rediseño de procesos de servicio.
3. Elaborar una metodología e implementarla

Se diseñará una metodología que integre el material revisado, es decir: (1) un modelo de comportamiento organizacional para diagnosticar y gestionar el sistema humano donde se realizará el proyecto, y (2) las metodologías de BPM y *LEAN Management* para enfocar el rediseño y eliminar aquellas tareas que no agreguen valor al servicio. Además se implementará un método para que el equipo de Reclutamiento y Selección valore el proceso, lo que permitirá medir y transformar una gran cantidad de conocimiento tácito en conocimiento explícito, a la vez que involucrará y comprometerá a la organización en los resultados del rediseño.

## 1.6 ALCANCES

El objetivo del presente proyecto es modelar la situación actual del proceso de Reclutamiento y Selección en la Dirección de Personas y Organización de DIRECTV, para luego generar un diagnóstico y realizar un rediseño. En ese contexto, se presentan las siguientes limitaciones:

- El proceso será diseñado a través de entrevistas que se realizarán a sus principales encargados. Por este motivo, no se considerarán otras variables para el diseño, ni

tampoco se realizarán entrevistas al personal de otras direcciones de la organización.

- En algunas etapas del proceso están involucradas otras direcciones, como la de Comunicaciones Internas. Esta se encarga, entre otras cosas, de publicar los concursos de Selección o el inicio de la Evaluación del Desempeño. Los procesos internos que se realicen en estas direcciones no serán diseñados.
- En algunos procesos están involucradas otras organizaciones, como empresas de selección o Head Hunters. Los procesos internos de estas organizaciones no serán diseñados.
- La implementación del rediseño del proceso no será considerada en este proyecto.
- La implementación tecnológica que de soporte al proceso rediseñado tampoco será considerada.

El proyecto, para cumplir con los objetivos establecidos, se hará cargo de los siguientes puntos:

- Sintetizar la información recopilada en un modelo BPMN y una descripción del estado actual del proceso de Reclutamiento y Selección
- Definir métricas LEAN para medir y analizar los procesos en base a los datos que se puedan obtener de la organización
- Realizar un *workshop* para que los encargados del proceso puedan valorarlo en los ejes de Importancia y Valor Agregado, determinando qué tareas *Potenciar*, *Automatizar*, *Externalizar* y/o *Reducir*.
- Sintetizar la información analizada y elaborar un diagnóstico de problemas críticos, para validarlo en la organización
- Rediseñar el proceso, modelarlo en BPMN y elaborar una descripción del estado futuro del proceso, junto con su respectiva evaluación y complementado con propuestas de mejora que faciliten su implementación.
- El rediseño del proceso de Reclutamiento y Selección, y las propuestas de mejora complementarias, será entregado en un informe final con la documentación correspondiente.

## **1.7 RIESGOS INVOLUCRADOS**

Para la realización del presente proyecto se presentan los siguientes riesgos:

- La escasez de información para realizar un análisis exhaustivo puede derivar en un diagnóstico inadecuado. Debido a la falta de un sistema tecnológico que soporte el

proceso, no existe un registro de los datos de ejecución, por lo que el mayor porcentaje de los datos serán obtenidos en base a la opinión experta de los encargados del proceso.

- La resistencia de la organización, y específicamente del equipo de Reclutamiento y Selección, a ser evaluado, puede afectar la colaboración en el proyecto. La participación de las personas involucradas en la ejecución de los procesos es fundamental en este proyecto, por lo que una eventual resistencia puede provocar el fracaso de la implementación de la metodología propuesta.

## **1.8 CONTRIBUCIÓN**

La metodología propuesta en este trabajo contribuye en la integración de la dimensión organizacional y socio-técnica (a través del ASH, la Identificación de Roles Críticos, y la Comunicación Estratégica), y los principios de *LEAN Management* (a la filosofía *LEAN Thinking*), a las etapas metodológicas de BPM.

La incorporación de un análisis global del sistema humano donde se rediseñará el proceso de negocio, contribuye en una comprensión mayor del problema en estudio, permitiendo el diseño de una relación y comunicación estratégica con la organización que potencie la colaboración y disminuya las resistencias al cambio.

Además, mediante un método de valoración y rediseño del flujo de tareas en conjunto con los participantes del proceso, esta metodología permite involucrar y comprometer a la organización en los resultados del proyecto, mejorando las posibilidades de una implementación exitosa y sostenible en el tiempo.

Finalmente, se presenta una forma estandarizada para rediseñar procesos. En la metodología BPM se plantean algunas herramientas para el análisis y evaluación de los procesos, como las simulaciones, pero no se presenta una forma clara de justificar el rediseño. La metodología propuesta en este trabajo puede ser un aporte en esa dirección.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se expondrán las bases teóricas que soportan la metodología propuesta. Se abordarán las distinciones de: (1) *Diagnóstico e Intervención organizacional* para analizar y gestionar la organización donde se realizará el rediseño, (2) *LEAN Management*, para definir los principios o criterios que justificarán el rediseño, y (3) *Business Process Management (BPM)* como referencia metodológica para el diseño y rediseño de procesos de negocio.

La metodología que se describirá en el Capítulo 3 busca responder tres preguntas principales respecto del proyecto de rediseño de procesos en una organización:

1. ¿Cuál es el estado actual del medio ambiente del proyecto?
2. ¿Cuáles son los objetivos del proyecto y cómo se relacionan con la estrategia de la organización?
3. ¿Cuáles son las etapas que debemos seguir para cumplir con los objetivos del proyecto, y lograr un rediseño exitoso y sostenible en el tiempo?

Para comprender el medio ambiente del proyecto se introducirá la organización como un *sistema complejo*, integrado por múltiples subsistemas interactuando conjuntamente. Luego, para responder las dos primeras preguntas, se presentará el *Modelo de Auditoría del Sistema Humano (ASH)*, elaborado por Santiago Quijano, como un modelo socio-técnico que permite explorar, evaluar e integrar las diferentes dimensiones de una organización y su entorno. También se abordará un modelo de *Gestión de poder*, para establecer una comunicación efectiva con los principales clientes del rediseño.

Las etapas metodológicas, que guían las acciones para alcanzar los objetivos del proyecto, se estructuraron integrando múltiples aristas de un rediseño de procesos en una organización. En consecuencia, para responder la tercera pregunta primero se expondrá la filosofía *LEAN Thinking*, y particularmente la aproximación *LEAN Management*, como una aproximación de gestión de procesos de servicio. Luego, se introducirá BPM, y el lenguaje BPMN, que se utilizará para modelar los procesos en estudio.

De esta forma, un mismo fenómeno – el rediseño de procesos en una organización – será abordado desde tres perspectivas diferentes, complementarias y fundamentales para asegurar el éxito de los resultados: (1) la visión estratégica del negocio, (2) el rediseño de procesos de negocio, y (3) el comportamiento organizacional; todos en el contexto de un proceso de cambio. Esto permitirá enriquecer el análisis y abordar las diferentes dimensiones del problema en estudio.

### 2.1 DIAGNÓSTICO E INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL

#### 2.1.1 TIPOS DE ORGANIZACIONES Y MODELOS DE CONSULTORÍA

Las organizaciones son sistemas donde interactúan múltiples variables: un entorno dinámico y cambiante donde operan, una estrategia que direcciona el negocio; una

dotación de trabajadores con diferentes conocimientos, habilidades y capacidades; una estructura jerárquica que define puestos, roles y responsabilidades; procesos específicos y sistemas tecnológicos que soportan dichos procesos; y una gran cantidad de otras variables que influyen en su comportamiento.

El principal factor que influye en la comprensión de una organización es el marco conceptual desde el cual se analiza. Por este motivo, el observador, investigador o consultor que estudia el sistema, y la teoría desde la cual lo aprehende, es una variable crítica en la comprensión del mismo.

Dado que las organizaciones son sistemas complejos, es importante manejar diferentes marcos teóricos que permitan abordar el objeto de estudio desde diferentes perspectivas.

Munné expone que, ante la inabarcabilidad del objeto de estudio – en este caso la organización-, el pluralismo teórico permite abordar desde diferentes ángulos un mismo fenómeno. En esta misma línea, Quijano realiza una síntesis de los tres grandes metaparadigmas en las ciencias sociales que permiten estudiar las organizaciones: (1) el *Realista-Positivista*, (2) el *Construccionista*, y (3) el de la *Complejidad*; enfatizando que “cada uno de ellos va a dar lugar a distintas formas de evaluar, diagnosticar e intervenir en el sistema humano de las organizaciones” [5].

El metaparadigma *Realista-Positivista* se basa en las ciencias naturales como paradigma y metodología de estudio. Utiliza herramientas cuantitativas de medición y análisis, siguiendo el método científico. Su primer supuesto, dice Quijano, es la existencia de una realidad objetiva que obedece a leyes de comportamiento específicas, e independiente de quién las estudia [5].

Por lo tanto, el consultor analiza una organización – como si fuera una gran máquina compuesta de determinadas partes - con el objetivo de descubrir las leyes de comportamiento que la rigen, y de esta forma poder diagnosticar e intervenir, tal como un médico lo hace con su paciente. Son estas leyes las que le permiten comprender la organización, para luego predecir y controlar su comportamiento. Desde esta perspectiva, el consultor adopta el rol de *Experto*, pues tiene los conocimientos técnicos para prescribir la solución al problema, a diferencia de la organización, que es ignorante en este sentido. [5].

El metaparadigma *Construccionista*, a diferencia del *Realista-Positivista*, no concibe una realidad objetiva fuera del observador, y su estudio de los sistemas humanos se basa principalmente en metodologías cualitativas. Desde esta perspectiva, la realidad organizacional es una construcción de las personas que la integran, a través de la forma en que la piensan e imaginan individual y colectivamente [5].

En relación a la intervención desde la mirada *Construccionista*, Quijano dice: “*El rol del consultor se centra en ayudar a los Stakeholders<sup>14</sup> a hacer emerger esas ideas e imágenes conscientes y/o inconscientes que tienen de la organización y que influyen en su*

---

<sup>14</sup> Grupos de interés en una organización. Ej.: Ejecutivos, accionistas, trabajadores, clientes, etc.

*comportamiento, para facilitarles procesos de cambio y transformación de la misma” [5].*

El consultor no es concebido como un *Experto*, ni necesita de un profundo conocimiento sobre el problema abordado; más bien, su rol es de ser un *Facilitador*. Su *expertise* está en generar vínculos y crear espacios para que emerjan conversaciones significativas, que le permitan a la organización desarrollar diagnósticos, encontrar soluciones y liderar sus propios procesos de cambio [5].

Finalmente, el metaparadigma de la *Complejidad* es el más nuevo de los tres, y desafía las bases teóricas del *Positivismo* y el *Construccionismo*, a la vez que las incluye como casos específicos de una teoría mayor. Un sistema complejo, que puede ser estudiado desde diversas disciplinas (biología, física, matemáticas, sociología, economía, etc.), se caracteriza por presentar propiedades tales como: la no linealidad, el alejamiento del equilibrio, la incertidumbre, el caos, las estructuras fractales, la borrosidad, entre otras [5].

Desde esta perspectiva, la descripción de una organización como una máquina – desde el *Positivismo* – o como una creación colectiva de significados – desde el *Construccionismo* – son reduccionismo o simplificaciones de un comportamiento de mayor complejidad. Debido a la no linealidad, es imposible entender una organización mediante la suma de los datos de los subsistemas. La interacción de dichos subsistemas implica la emergencia de variables que son impredecibles, y que afectan a la dinámica organizacional [5].

La ciencia de la *Complejidad* asume la existencia de una realidad objetiva, sin embargo, el investigador o consultor carece de las herramientas para abordar todas las variables que la componen. Por este motivo, no busca descubrir las leyes de comportamiento para definir modelos determinísticos. Navarro explica: “*De hecho, la predicción y el control dejan de ser objetivos de la ciencia realizada por la complejidad. En su lugar, la complejidad se centra en la descripción y comprensión de los fenómenos*” [5].

## **2.1.2 MODELO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO: ASH**

### **2.1.2.1 Marco teórico que soporta el modelo**

Quijano, creador del modelo de Auditoría del Sistema Humano (ASH), se alinea con Munné ante la inabarcabilidad del objeto de estudio, por lo que también se adscribe a la necesidad del pluralismo teórico. En la medida de lo posible, intenta integrar el metaparadigma *Positivista* y el *Construccionista*, acogiendo las limitaciones que presenta el metaparadigma de la *Complejidad* (sobre todo la naturaleza reduccionista de los modelos anteriores) [5].

En relación a las organizaciones, Quijano dice: “*son formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación, y articulado por un sistema de <<significados compartidos>> (que incluye interpretaciones de la realidad, normas y valores) en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines.*” [5].

Desde este modelo se plantea que las organizaciones son construcciones, mas pueden ser descritas por leyes de comportamiento, aunque sean acotadas a un espacio y tiempo restringido, y no puedan ser generalizables a otros sistemas. En consecuencia, dichas leyes servirán para describir y estimar el comportamiento de las organizaciones, pero no para predecir y controlar las dinámicas futuras [5].

El ASH, para simplificar el objeto de estudio y la complejidad de las dinámicas sociales que ocurren en él, divide la organización en subsistemas cuyo estudio se puede realizar por separado (el Entorno, la Estrategia, la Estructura, etc.). Por este motivo, adopta una perspectiva *Positivista* para aproximarse al sistema global, y los subsistemas que lo integran.

Si bien el ASH presenta una metodología de estudio e investigación lógico-positivista, integra métodos tanto cuantitativos como cualitativos. De hecho, propone que sean los propios individuos de la organización quienes deben liderar el diagnóstico y el proceso de cambio, por lo que también sitúa al consultor en un rol de *facilitador*. El metaparadigma *Construccionista* se manifiesta en la relación del consultor con la organización, asumiendo que la evaluación y el diagnóstico son, en sí mismos, una intervención [5].

Finalmente, el metaparadigma de la *Complejidad* toma forma en el ASH a través de la búsqueda de modelos emergentes. Es decir, se propone utilizar metodologías que permitan descubrir modelos particulares a la dinámica de la organización en estudio, más que implementar modelos y teorías previamente establecidas [5].

### **2.1.2.2 Modelo de Auditoría del Sistema Humano**

El modelo de Auditoría del Sistema Humano (ASH) propone un modelo de Comportamiento Organizativo para la evaluación de diferentes dimensiones de la organización, y para diagnosticar el estado inicial del Sistema Humano, orientar su intervención y evaluar su evolución [5].

El Sistema Humano se define como el conjunto de relaciones, dinámicas y estructuras que se generan dentro de una organización [5]. Debido a las múltiples variables que interactúan en este sistema, tanto internas como externas, es complejo de analizar y evaluar. El modelo que se desarrollará a continuación permite estructurar el sistema en diferentes dimensiones y variables interdependientes que interactúan constantemente.

El modelo teórico que da soporte al ASH describe la organización como un sistema abierto que mantiene un intercambio permanente con su entorno. A la vez, este sistema abierto se compone de cuatro subsistemas que se interrelacionan: la Estrategia, el Diseño (Tecnologías, Estructura, y Sistemas), los Procesos Psicológicos y Psicosociales, y los Resultados [5].

En la Ilustración 10 se puede observar las variables más importantes de cada subsistema, y como estos son parte de un sistema mayor: la organización. Los procesos en

cada uno de estos subsistemas se interrelacionan, alineándose a la estrategia de la Empresa y adaptándose a los cambios del entorno.

#### 2.1.2.2.1 El Entorno

Quijano define la organización como un sistema abierto, que intercambia permanentemente *inputs* y *outputs* con su entorno. En esta línea, dice: “*Las organizaciones no sólo se adaptan al entorno y reaccionan ante él, sino que actúan sobre él y contribuyen a conformarlo de uno u otro modo*” [5].

Dada la complejidad del entorno, para su investigación y estudio se propone dividirlo en diferentes áreas temáticas, como: el entorno *Económico, el tecnológico, el político, etc.* Cada una de estas áreas puede afectar la organización de forma global, o alguno de sus subsistemas. Además, como los subsistemas influyen al resto de la organización, ante un cambio en el medio inevitablemente se verá afectado el sistema global [5].

Entorno	Estrategia	Diseño		Procesos psicológicos y sicosociales	Resultados	
		Estructura	Sistemas		RR.HH	Efect. Org.
Geográfico	Visión	Plana	Ev. Desemp.	Trabajo en equipo Comunicaciones	Organiz.	
Mercado	Misión	Piramidal	Competencias		Conflicto	Grupal
Tecnológico	Objetivos	Matricial	Selección	Rel. Interpersonales		Individual
Político	Valores	Est. Puestos	Capacitación		Clima	
Legal		Est. Tareas	Remunerac.	Liderazgo		
		Procesos	Incentivos			
			Plan Carrera			
			Ev. Potencial			
			Desvinc.			

Ilustración 10: Modelo de Auditoría del Sistema Humano y sus dimensiones.

Fuente: Curso de Comportamiento Organizacional, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile

#### 2.1.2.2.2 La Estrategia

La organización es un sistema complejo que reacciona ante su entorno, adaptándose y reconstruyéndose. Analizando sus propias fortalezas y debilidades, junto con las amenazas y oportunidades que presenta el medio, la organización da una respuesta a un entorno dinámico, la que se define como Estrategia [5].

En el proceso de definir la estrategia, se establecen las principales líneas del negocio, la tecnología que se utilizará en los procesos productivos, la estructura y sistemas que conformarán las personas, y los criterios de efectividad para el logro de los objetivos. El conjunto de estas definiciones conforman la visión y la misión, que establecen la forma en que la organización se ve y da sentido al futuro, respectivamente [5].

Los valores que postula la organización son fundamentales dado que son uno de los factores que determina los criterios de efectividad, y por lo tanto, todos los elementos de la estrategia. La visión y misión, sustentadas por los valores y junto con otros análisis, dan lugar a los objetivos estratégicos. Estos objetivos se establecen inicialmente a nivel organizacional, para luego traducirse en objetivos específicos para cada departamento, equipo de trabajo y persona de la organización [5].

#### 2.1.2.2.3 *El diseño: La Tecnología y la Estructura*

La tecnología y la estructura, definidas en la planificación estrategia, son parte de una dimensión crítica para éxito de la organización: el diseño del sistema. El tipo de tecnología de producción que utilice la organización – por unidad, serie, o proceso – influirá en la estructura y en la definición jerárquica de los cargos [5].

Otra variable a considerar será el cambio de tecnologías, o la incorporación de nuevas tecnologías en los procesos, que han influenciado y modificado, dice Quijano, “*no solo los puestos de trabajo, los roles, las carreras profesionales, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, sino otros aspectos como la gestión de RR.HH., o la distribución comercial*” [5].

Por otro lado, la definición de una Estructura particular – más o menos plana, matricial, en red, por grupos de negocios descentralizados, etc.- influenciará en los tipos de tecnologías que se adopten dentro de la organización, sobre todo referente a las tecnologías de la información. Para la adopción de una determinada Estructura se deben considerar múltiples variables: la distribución del poder, los tipos de equipos de trabajo, los niveles de cargo, la cercanía con el cliente, entre otros [5].

#### 2.1.2.2.4 *El diseño: Los Sistemas de Dirección de Personas*

Los Sistemas de Dirección deben preparar, integrar y comprometer a las personas para el logro de objetivos, tanto personales como organizacionales. Si bien la Estrategia del negocio, la Estructura de la organización y las Tecnologías de producción son factores fundamentales para el éxito de una empresa, el ASH asume que la calidad de los recursos humanos también es una variable determinante para alcanzar los objetivos estratégicos, a pesar de que su efecto en los resultados sea variable y dependa del tipo de organización [5].

Los Sistemas de Dirección de Personas están compuestos por los Sistemas de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, y las técnicas que los soportan.

##### 2.1.2.2.4.1 *Técnicas de Soporte*

Las Técnicas de Soporte constituyen la base para desarrollar los Sistemas de Gestión. La principal es el *Análisis y descripción de puestos de trabajo* de la organización, entendiéndose los puestos de trabajo como el “*conjunto de tareas que las personas deberán realizar en su trabajo para conseguir los objetivos organizativos*”. La *descripción* – deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo, funciones y objetivos - y el *análisis* –

habilidades, conocimientos y competencias – constituyen las variables básicas para definir un puesto dentro de una organización, o una estructura jerárquica [5].

En base a esta descripción, Quijano agrega: “*el Análisis y descripción de puestos de trabajo permitirá elaborar el Inventario de puestos de trabajo de la organización; y dará soporte al Establecimiento de Perfiles para el Reclutamiento y la Selección; a la Valoración de puestos para la Retribución; al Rediseño de puestos para la Estructura Organizativa; a la identificación de habilidades y actitudes (perfiles) que es preciso desarrollar mediante la Formación, en orden al Desarrollo de Carreras; y al establecimiento de Criterios para la Evaluación del Rendimiento*” [5].

#### 2.1.2.2.4.2 Los Sistemas de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos

Los Sistemas de Gestión y Desarrollo de Recursos humanos, principales procesos administrados por el área de Recursos Humanos, son: Selección, Desarrollo, Retribución y Compensaciones, Evaluación por Desempeño, identificación de Talentos y Planes de Carrera, Comunicación, Planificación de recursos humanos y Prevención de Riesgos y Salud Laboral [5].

Todos estos sistemas están interrelacionados, influyendo los resultados de unos en los otros, además de relacionarse con las otras dimensiones de la organización y el entorno. Para lograr la Efectividad Organizativa, los sistemas de gestión deben estar integrados, alineados a la Estrategia y sustentado por los valores [5].

Por ejemplo, los resultados de la Evaluación por Desempeño servirán como insumo para el sistema de Reclutamiento y Selección interno, permitiendo incluir como una variable crítica del proceso el desempeño de los trabajadores y la evaluación de sus competencias [5].

Luego de explicar los siguientes subsistemas del modelo ASH, se describirá en detalle las variables del proceso de Reclutamiento y Selección.

#### 2.1.2.2.4.3 La calidad de los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos

La calidad de los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos se define como “*el grado en que estos sistemas de gestión presentan características que aumentan su capacidad de generar en los empleados y en los grupos resultados favorables para ellos mismos y para la organización.*” [5].

Por ejemplo, el sistema de Selección deberá captar e incorporar personal con las habilidades y conocimientos necesarios para su cargo, y cuyas características se ajuste a la cultura de la Empresa. A su vez, el sistema de desarrollo deberá identificar las necesidades del personal y proveerlo de todas las herramientas necesarias para que desarrolle óptimamente su trabajo [5].

De esta forma, el objetivo de todos los sistemas de gestión, integrados, es tener “*personal competente y satisfecho con su vida laboral, eficaz y eficiente para conseguir los*

*objetivos estratégicos de la organización en sus puestos de trabajo y en los grupos y equipos en los que participan” [5].*

#### 2.1.2.2.5 *Procesos Psicológicos y Psicosociales*

Toda decisión que genere cambios en alguno de los subsistemas anteriormente expuestos, generará una reacción en las personas que integran la organización. El rediseño de procesos, la introducción de una nueva tecnología productiva, o el cambio en la estructura de la Empresa, tendrá una repercusión en la cultura de la organización y en su desempeño [5].

Respecto de los Procesos Psicológicos y Psicosociales, Quijano dice: “*son fenómenos humanos individuales y grupales que generan una manera de sentir, de hacer y de ser. Por este motivo, tienen una repercusión en la ejecución de las tareas y en los objetivos estratégicos de la Empresa (Efectividad Organizativa)” [5].* Estos procesos son resultado de la Estrategia, la Estructura, y el Diseño, pero a la vez lo influyen y determinan. Por este motivo, la interrelación que se genera es compleja de estudiar, y muchas veces impredecible.

Los principales procesos psicológicos individuales que se describen en el ASH son los siguientes: Autoeficiencia, percepción de Equidad, Conflicto de Rol, Sobrecarga de Trabajo, Instrumentalidad, Conciencia de Resultados, Conciencia de Responsabilidad y Percepción de Apoyo Social [5].

Además de estos procesos individuales, existen otros que son de carácter colectivo, llamados *Psicosociales*. Tienen relación con los fenómenos intergrupales e intragrupal. Los más influyentes en la organización son: la Cultura Organizativa y el Cambio Organizativo. Luego, existen otros de carácter menos global, como: el Liderazgo, el Nivel de Desarrollo Grupal de los grupos formales de trabajo, la Participación, el Poder, el Conflicto, la Toma de Decisiones, y los Procesos de Negociación [5].

#### 2.1.2.2.6 *Resultados*

El objetivo principal de una organización es cumplir con su Estrategia, y el medio para lograrlo es a través de la Efectividad Organizativa. Esta dependerá de los resultados que obtenga la Dirección de Recursos Humanos, los que están definidos en dos tipos: (1) la Calidad de los Recursos Humanos (resultados blandos), y (2) la eficacia y eficiencia de la Empresa (resultados duros) [5].

La Calidad de los Recursos Humanos se puede medir en base a una serie de variable, agrupadas en dos conjuntos. El primer conjunto tiene una relación directa (lineal) con los resultados de las personas en la organización, y se compone de las siguientes dimensiones: Motivación, Identificación y Compromiso con la Organización, Implicación con el trabajo, y nivel de Competencias. El segundo conjunto no tiene una relación directa, ni inversa, y su evaluación requiere de un análisis específico para cada caso. Se compone de las siguientes dimensiones: Estrés, Activación y Burn-out, Satisfacción Laboral, y Calidad de Vida Profesional [5].

Por ejemplo, en relación a lo anterior, una alta motivación generalmente implicará un alto rendimiento individual en el trabajo, mientras que una alta satisfacción laboral no siempre generará el mismo efecto [5].

La Efectividad Organizativa depende del resultado de todas las dimensiones que componen la organización, y se puede evaluar a través de la eficacia y la eficiencia de la Empresa. La eficacia se define como “*la relación outputs conseguidos/outputs esperados o estándares (O/S)*” y la eficiencia como “*la relación outputs conseguidos/inputs utilizados (O/I), concepto que incluye los costos y/o los recursos utilizados para conseguir los outputs u objetivos perseguidos*” [5]. Estos criterios de evaluación se aplican a nivel individual (puesto de trabajo), grupal (unidades y/o departamentos) y organizacional.

En la Tabla 4 se resumen los tipos de resultados, en sus diferentes niveles, que componen el análisis para determinar la Efectividad Organizativa que propone este modelo.

Niveles de análisis	Resultados	
	Calidad de los Recursos Humanos	Efectividad Organizativa
Nivel del Sistema	Clima Organizacional	Criterios económicos Criterios productivos Criterios financieros Criterios comerciales Criterios sociales Criterios ambientales
Nivel de Grupo	Clima grupal Desarrollo grupal Cualidades del grupo para el rendimiento y la innovación	Productividad Grupal Cantidad de producción Calidad de producción Calidad de servicio interno
Nivel del Individuo	Competencias Motivación Identificación con la organización Compromiso con la organización Implicación con el trabajo Actitud hacia el cambio Satisfacción Equilibrio trabajo-vida Estrés Burnout	Resultados Desempeños Conductas de cambio Accidentalidad Absentismo Rotación

Tabla 4: Criterios de Efectividad Organizativa (EFO) considerados en el modelo ASH. Fuente: [5].

A continuación se detallarán las principales variables que afectan en la calidad del Sistema de Selección, foco de rediseño en el proyecto de esta memoria.

### 2.1.3 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El sistema de Reclutamiento y Selección, dice Quijano, es “*el conjunto de procesos, más o menos sistematizados, mediante los cuales la organización incorpora nuevos empleados a su estructura*” [5]. Es el único mecanismo para definir y seleccionar a los perfiles que mayor valor aportarán a la cultura organizacional y a los objetivos del negocio.

Su criticidad radica en que, si bien existen variables que son entrenables, como los *Conocimiento* y algunas *Habilidades*, existen otras que únicamente se pueden seleccionar, como las *Actitudes* y *Valores*.

El modelo ASH distingue 5 dimensiones para evaluar la calidad del Sistema de Selección [5]:

1. Análisis y descripción de puestos de trabajo y elaboración de perfiles de competencia
2. Reclutamiento
3. Selección
4. Adaptación de nuevos empleados
5. Evaluación de selección.

El análisis y descripción del puesto de trabajo debe incorporar todas las variables necesarias para evaluar a los postulantes. Para estos efectos, se puede realizar tanto una descripción intuitiva, como una descripción formal a través de cuestionarios estructurados que se basen en información técnica. La calidad se evalúa según cuan exhaustiva sea la descripción del cargo, considerando los siguientes datos [5]:

1. Habilidades y experiencia en puestos semejantes
2. Requisitos físicos
3. Aspectos de aptitud e intelectuales
4. Aspectos emocionales y de personalidad
5. Congruencia con valores de la organización
6. Otros aspectos personales: disponibilidad para viajar, vivir en otro país, etc.

El reclutamiento se basa en la descripción del puesto de trabajo y su objetivo es “*identificar y contactar*” los candidatos que cumplan con el perfil requerido. Uno de los criterios para evaluar la calidad del sistema es el ratio entre los candidatos aptos para cumplir con el puesto y los candidatos reclutados (idealmente 1). Para realizar el proceso se distinguen tres tipos de fuentes: las fuentes internas, como un área de reclutamiento dentro de la gerencia de recursos humanos, las empresas externas dedicadas al reclutamiento (o *Hunting*<sup>15</sup>), y las fuentes externas que son gestionadas por la Empresa. La calidad se evalúa según la óptima utilización, y resultado, de las diversas fuentes, y los recursos invertidos en cada una de ellas [5].

La calidad del proceso de selección radica, dice Quijano, en la “*utilización de técnicas complementarias que permitan una exploración y una evaluación de todas aquellas características del candidato importantes para el perfil del puesto que deba ocupar*” [1]. En el modelo ASH se considera tres tipos de pruebas para realizar este proceso: (1) las técnicas de observación directa del candidato (p.ej.: *assessment*, cursos de formación, pruebas de capacitación, evaluación por desempeño), (2) las pruebas psicotécnicas (p.ej.: test de aptitudes, inteligencia o personalidad, entrevistas de selección personales y grupales, entrevistas técnicas), y (3) cuestionarios para captar información

---

<sup>15</sup> Empresa dedicada a buscar cargos específicos en el mercado laboral.

curricular (p.ej.: solicitudes de trabajo, currículos extensos, referencias). La calidad del proceso de selección es compleja de evaluar, y depende de la efectividad de cada uno de los métodos y el costo de su aplicación. Un buen sistema de selección debe integrar los diferentes métodos según sus necesidades específicas [5].

La adaptación de una persona a la organización es fundamental para el éxito del proceso de incorporación. Para disminuir el tiempo de este proceso y alcanzar la “*eficiencia laboral*” se distinguen seis labores que deberían realizarse: (1) suministrar la información laboral e (2) institucional necesaria, (3) ayudar al superior en la tarea de adaptación, (4) la consolidación correcta del nuevo rol, (5) cuidar los aspectos formales de relación con superiores, compañeros y subordinados, y (6) estar atentos a las incidencias producidas en el proceso de adaptación del nuevo empleado (seguimiento continuo) [5].

La evaluación del proceso de selección no siempre existe en las organizaciones, por lo que es un elemento importante a considerar para el éxito de la selección misma. Se puede utilizar diversas técnicas, como un análisis sobre el abandono o desvinculación del personal o los resultados de la evaluación por desempeño. También existen otras variables del proceso de selección que pueden incidir en su calidad, como la comunicación constante con el candidato sobre el estado de su postulación o el cumplimiento de plazos anunciados [5].

#### **2.1.4 ROLES CRÍTICOS EN UN PROCESO DE REDISEÑO**

Para realizar intervenciones en una organización es fundamental tener conciencia de las personas claves que permitirán iniciar un proceso de cambio, y establecer una relación de confianza con ellas. Si bien las estructuras organizacionales tienen una enorme diversidad de formas, jerarquías, y dinámicas de comportamiento, se pueden establecer roles y funciones que son, mayoritariamente, transversales a todas las organizaciones.

La siguiente descripción de roles está basado en un modelo de Santiago Quijano, adaptado a perfiles de líderes propuestos por Peter Senge, y complementado por el autor. El primero de estos señala que para diferenciar las funciones, tareas, y expectativas que se tendrá de cada rol se deben considerar tres aspectos principales [5]:

1. Las áreas temáticas y/o los contenidos que los diferentes profesionales desarrollan
2. La capacidad de tomar decisiones y de ejercer poder
3. La amplitud de la perspectiva o del enfoque adoptado.

Respecto del primer aspecto, Santiago Quijano diferencia tres tipos de roles: (1) *el Técnico*, que se desenvuelve como un especialista en su área de trabajo, con un foco en su labor personal y con baja conciencia del efecto de sus resultados en la organización como sistema, (2) *el Directivo o Gerente*, con bajo contacto con la primera línea, y con una visión sistémica de la integración de su área con la estrategia de la organización, y (3) *el Consultor*, cuyo rol es facilitar y apoyar la toma de decisiones [5].

En la misma línea, Peter Senge diferencia tres tipos de líderes claves para que un proceso de cambio organizacional tenga éxito: (1) *el Líder local de línea*, que tiene la

autoridad para organizar y ejecutar cambios en su área, y la responsabilidad sobre los resultados (desempeña roles de gerente o jefe de un equipo), (2) *el Trabajador de red interna*, que tiene la capacidad de moverse por toda la organización y generar redes para potenciar el cambio (desempeña diferentes roles, sobre todo en cargos técnicos), y (3) *el Líder ejecutivo*, que tiene responsabilidad sobre los resultados globales de la compañía, y cuyo obstáculo es estar alejado de la generación directa de valor, por lo que su influencia en los proyectos locales es menor (desempeñan roles de presidentes o directores) [14].

La descripción de roles realizada por los dos autores anteriores se integra en el siguiente cuadro donde, además, se describe el ejercicio del poder y la amplitud de perspectiva (los aspectos 2 y 3 planteados por Quijano) de cada rol.

Roles	Poder de decisión sobre cuestiones estratégicas	Amplitud de la focalización	Criterios de éxito de su actuación
Técnico o Especialista	Bajo poder	Problemas concretos	Resolución de problemas más concretos relacionados con su especialidad
Jefe, o Líder local de línea	Mediano poder	Visión del área local de trabajo, y su relación con la estrategia de la organización	Organizar y ejecutar cambios que resulten eficaces para los resultados de su área, y que se alineen con los resultados de la organización
Directivo o Líder Ejecutivo	Alto tiene	Visión holística y sistémica relacionada con la estrategia y el entorno	Tomar decisiones de intervención que resulten eficaces para los resultados de la organización
Consultor	Bajo poder	Visión holística y sistémica relacionada con la estrategia y el entorno	Ayudar a la comprensión del funcionamiento actual de la organización y a la toma de decisiones para solucionar problemas o desarrollar potencialidades en relación con los objetivos estratégicos de la organización

Tabla 5: Roles críticos en un proceso de intervención organizacional

### 2.1.5 GESTIÓN DEL PODER<sup>16</sup>

Un estudio realizado por McKinsey señala que el 70% de las implementaciones de rediseño o reingeniería en organizaciones fracasan. El fenómeno más común que produce este fracaso es la resistencia de los empleados [14]. Esta se motiva ante la inestabilidad que producen procesos de cambio, tal como la implementación de nuevas prácticas o tecnologías. En general, los individuos enfrentan los cambios desde la perspectiva de la pérdida, y no desde los beneficios que podrían percibir.

<sup>16</sup> El apartado 1.8 fue desarrollado en base a los contenidos expuestos por el profesor Juan Carlos Lucero, en el curso Poder y Ética, dictado en el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, Otoño 2012

Lucero sostiene que: *“parte importante de este fracaso, se explica porque quienes tienen la responsabilidad de liderar estos procesos no reconocen que la generación de poder es una de las dimensiones críticas para el éxito de estas iniciativas”* [15].

En consecuencia, para lograr el éxito de las intervenciones, es fundamental aprender a gestionar el poder, aprendiendo a reconocer quienes lo ostentan dentro de las organizaciones y en qué se basan. También existen otros factores, como: la generación de alianzas – intra y extra organizacionales-, la participación en redes – agrupaciones gremiales-, el desarrollo habilidades relacionales, entre otras.

El poder se define como: *“la capacidad diferencial de acción, visto desde un particular observador que provee sus propias distinciones y estándares de logro”*. En otras palabras, es la capacidad de un individuo de lograr un objetivo particular, obteniendo los resultados esperados.

El poder tiene características específicas, las cuales se describen a continuación:

1. **Es otorgado por otros:** El poder de un individuo (A) es otorgado por otro (B), en base al juicio de las consecuencias que B tiene sobre las acciones de A. Las consecuencias serán más significativas si afectan directamente los intereses de B. Debido a esto, si uno quiere manejar su poder es necesario descubrir los intereses de quienes los otorgan – por ejemplo, los *Stakeholders* de un proyecto particular - , y entender los juicios que elaboran y las consecuencias que perciben.
2. **Dominio:** El Poder tiene un Dominio, es decir, un campo de acción donde se ejerce y valida por otros. Estos Dominios pueden ser: el trabajo, el equipo de un proyecto, la casa, los amigos, la familia, etc. A un carabiniere se le puede otorgar poder en un dominio particular, en la calle por ejemplo, pero no en las reuniones de apoderado de sus hijos en el colegio, dado que no afecta considerablemente los intereses de nadie.
3. **Fuente:** El Poder se ostenta en base a una fuente particular que otros respetan y validan. Existen diferentes tipos: Fuerza, Cargo, Productivo, Conocimiento, Dinero, Identidad, Articulación, entre otros. Un claro ejemplo de Poder por la Fuerza son las Dictaduras. El Poder por el Cargo se relaciona con la descripción de funciones y responsabilidades en la jerarquía de las organizaciones. El de Identidad se refiere a las figuras que por sus actos y consecuencias son seguidas por otros, y validadas como personas cuyo modelo es digno de seguir (por ejemplo: Mahatma Gandhi, Martin Luther King, etc.).
4. **Temporalidad:** El Poder no se ostenta ni otorga a la perpetuidad. Se limita a un tiempo particular donde se reúnen todas las características que permiten que un individuo, o colectivo, disponga de la fuente y el dominio de Poder para que otros interpreten consciencias específicas en sus campos de interés. Un ejemplo de esto es la orientación exclusiva a los costos y a la producción

en las empresas, elemento muypreciado en las décadas pasadas, pero que hoy puede significar una salida de la industria.

El Poder es parte de todas las relaciones interpersonales, mas, por lo general no se tiene la conciencia y capacidad para desarrollarlo. El ejercicio clásico que se utiliza en toda conversación, formal o informal, es el de la *Dialéctica Aristotélica*, donde un individuo contrasta los argumentos de otro bajo su propia lógica, y cuando no le parece razonable, objeta. Esta ha sido la forma en que la mayor parte del mundo Occidental ha sido educado, donde lo central es la coherencia del argumento de otro, más que sus intereses y las necesidades que subyacen a su comunicación.

Sin embargo, para el ejercicio y desarrollo del Poder es necesario entender las preocupaciones e intereses de otro. Este trabajo se basa en la capacidad de comprender el paradigma desde el cual un individuo ve el mundo, para entender que es una mirada individual y diferente a la de otros observadores – incluyendo la propia. Luego, desarrollada esta habilidad, el investigador o consultor puede observar y entender el paradigma de otros individuos, de forma de descubrir sus preocupaciones e intereses.

Lo que ocurre en general en las intervenciones es que un consultor diagnostica y realiza propuestas en base a lo que él cree que debe ser la solución, sin incluir los juicios y necesidades de los individuos involucrados en el proceso de intervención. Esto es enormemente contra-productente, dado que no permite aprender cómo seducir a los protagonistas de los procesos de cambio.

## **2.2 FILOSOFÍA LEAN**

### **2.2.1 LEAN THINKING**

*LEAN Thinking* es un filosofía de gestión de procesos productivos introducida por Taiichi Ohno en Japón en la década de los 50, y derivada originalmente del Sistema de Producción Toyota (SPT) [16]. Se puede definir como un “*enfoque operacional y socio-técnico*<sup>17</sup> de un sistema de valor, cuyo objetivo principal es maximizar el valor y así eliminar desperdicios, mediante la creación de capacidades acumuladas” [17].

El objetivo de *LEAN Thinking* es crear valor para todos los participantes de los procesos en una empresa y así construir una ventaja competitiva dinámica. Para conseguir este objetivo, su estrategia es eliminar todas las actividades que no crean valor (desperdicios), a través de la creación de un mapa de flujo de valor<sup>18</sup> o un modelamiento del proceso, y su posterior análisis [18].

La base del pensamiento *LEAN* proviene de producir mayor cantidad y calidad con menos recursos, es decir, mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos. Ohno admiraba la

---

<sup>17</sup> La teoría de sistemas socio-técnicos estudia la interacción entre lo social (comportamiento humano) y los elementos técnicos (tecnologías) [17]

<sup>18</sup> Value Stream Map

producción de las plantas de ensamblaje de Henry Ford, donde en la década de 1910 ya se había logrado un ciclo de fabricación corto, con un alto rendimiento y un bajo nivel de inventario [19]. Al observar esto, en Toyota descubren la necesidad de producir en gran escala para acortar los ciclos y disminuir los errores en su producción. Con este objetivo, definieron siete tipos de errores: (1) sobre-producción, (2) tiempos de espera, (3) transporte innecesario de materiales, (4) sobre-procesamiento, (5) inventarios (más del mínimo necesario), (6) movimiento innecesario de empleados, y (7) producción de piezas defectuosas [20].

A través de la identificación y eliminación continua de estos errores, o desperdicios, *LEAN* propone que el producto final fluya sin obstáculos hacia el cliente, mientras es jalado por la demanda. Por este motivo, los cinco principios básicos de *LEAN* son:

1. **Comprender el valor del cliente:** entender y definir el valor desde la perspectiva del cliente.
2. **Análisis del flujo de valor:** habiendo entendido el valor de los clientes, analizar los procesos de negocio para determinar cuáles realmente agregan valor. Si una acción no agrega valor, deberá ser modificada o eliminada del proceso.
3. **Flujo:** centrarse en la organización de un flujo continuo a través de la producción o de la cadena de suministro, en vez de los productos que circulan en grandes lotes.
4. **Pull:** la gestión de la cadena de demanda previene de producir productos para el inventario, es decir, la demanda jala (sistema *Pull*) productos a través del sistema. Ningún trabajo se lleva a cabo a menos que el resultado del mismo sea necesario aguas abajo en el proceso.
5. **Perfección:** la eliminación de elementos que no agreguen valor es un proceso de mejora continua. “*No hay final para reducir tiempo, costo, espacio, errores, y esfuerzo*” [21].

Existen diferentes aproximaciones para la reducción o eliminación de desperdicios, tales como el *value stream analysis*, el mantenimiento productivo total, el cálculo y análisis de costos *Kaisen*, y la gestión de documentos. Entre las herramientas que se pueden utilizar están incluidas las tarjetas *Kanban* y el sistema JIT<sup>19</sup> relacionado con la reducción de inventario [22].

Además de la reducción de desperdicios y la producción tipo *pull*, enfocada en entregar valor al cliente, *LEAN* busca reducir los elementos que inducen variabilidad en los procesos (como la variabilidad en la demanda, los cambios en la fabricación y la variabilidad del proveedor), mediante el establecimiento de procesos normalizados de trabajo. En la relación con el proveedor, propone reducir la variabilidad a través de asociaciones y otras formas de cooperación [19].

---

<sup>19</sup> Just in Time.

Si bien existe un conjunto de métodos y herramientas para la aplicación de *LEAN* en organizaciones, como los mencionados anteriormente, la declaración de los principios *LEAN Thinking* no define una metodología para la aplicación de dichos principios, y las implementaciones posteriores tampoco han llevado a patrones metodológicos únicos [23].

La aplicación de los principios *LEAN Thinking* en una organización, en sus diferentes formas, puede resultar en la mejora de la calidad del producto o servicio, la eliminación de etapas que no agregan valor al proceso, la disminución de costos, la reducción de inventarios y retrasos, una mayor adecuación de los servicios a las necesidades del cliente, mayor satisfacción del cliente y del personal, entre otras [20].

Sin embargo, si bien puede generar resultados positivos, también produce resistencias, sobre todo cuando el enfoque de *LEAN* descuida los aspectos socio-técnicos (es interesante preguntarse cómo un sistema técnico que explícitamente promueve la estandarización de tareas repetitivas puede seguir siendo atractivo y motivante para los trabajadores) [17].

En este sentido, es importante entender que el Sistema de Producción Toyota (SPT) está también basado en una serie de valores consagrados en una filosofía de trabajo que: (1) respeta las personas involucradas en el trabajo, (2) se esfuerza por lograr la plena utilización de las capacidades de los trabajadores, y (3) promueve la autoridad y la responsabilidad en el trabajo [24].

Aunque el uso de instrumentos originales de *LEAN* sigue siendo amplia, la teoría en la actualidad se extiende más allá de sus aspectos operativos originales para incluir aspectos del comportamiento humano y la interacción entre estos dos. Ahora se argumenta que para que cualquier esfuerzo *LEAN* tenga éxito, tanto en un sistema de calidad (operacional) y una cultura de calidad (socio-técnico) son necesarios [17].

### **2.2.2 LEAN MANAGEMENT**

*LEAN Management* es un enfoque para la aplicación de la filosofía *LEAN* en procesos únicamente de servicio, o procesos administrativos. Si bien la aproximación *LEAN* fue desarrollada originalmente para el mejoramiento de procesos de manufactura (*LEAN Manufacturing*), han habido considerables progresos en su adaptación para ser utilizada en otro tipo de procesos [25].

Los avances más importantes en la aplicación de *LEAN* en procesos relacionados con servicios se han investigado en el *retail*, donde el movimiento ECR<sup>20</sup> tuvo un papel importante, en el sistema de salud, donde las investigaciones se han centrado principalmente en el movimiento de los pacientes a través del proceso de tratamiento, y en las líneas aéreas [26].

También existen varias investigaciones sobre la extensión de *LEAN* en procesos únicamente de servicio o áreas administrativas, incluyendo sistemas de oficina como la

---

<sup>20</sup> *Efficient Consumer Response*

recepción de pedidos, cotizaciones, procesamiento de ventas, contabilidad o recursos humanos. En todos ellos ha sido posible implementar mejoras [26].

El objetivo de *LEAN Management* es idéntico al de *LEAN Manufacturing*: la identificación de desperdicios que no agregan valor al servicio entregado, para obtener un proceso flexible que pueda adaptarse a las fluctuaciones de la demanda, permitiendo una alta competitividad [27].

Así mismo, los principios de *LEAN Management* se mantienen alineados con la filosofía original de producción. En la Ilustración 11 se sintetizan las bases de la gestión *LEAN*, donde el diseño de servicios que maximicen el valor del cliente, el flujo de este valor sin desperdicios ni holguras de tiempo, y el sistema jalado por la demanda, forman un ciclo de mejora continua que aspira a un nivel de servicio perfecto [28].

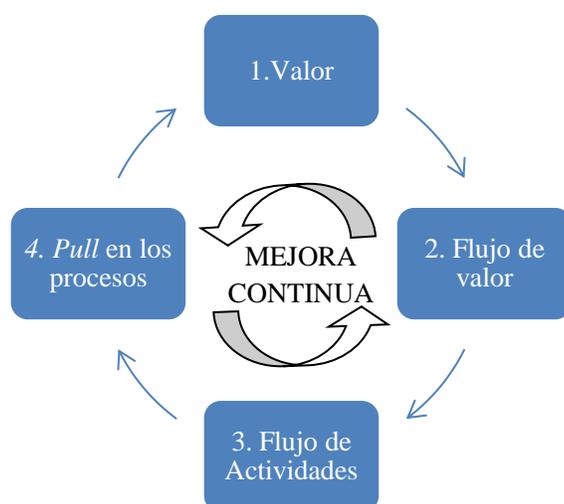


Ilustración 11: Principios de la filosofía LEAN Management. Fuente: [28]

En relación al flujo de valor, diferentes investigadores han definido desperdicios en procesos de servicio equivalentes a los productivos. En la Tabla 6 se presentan ejemplos para cada tipo de desperdicio *LEAN* [25].

DESPERDICIO	EJEMPLOS
Inventario	Atrasos en el trabajo (permisos, aprobación de planes), material/información excesiva, bases de dato/archivos/documentos obsoletos.
Defectos	Errores de datos, información faltante, errores en documentos, instrucciones o requerimientos confusos, errores tipográficos
Sobreproducción	Reportes y copias innecesarias, correos innecesarios, hacer trabajo no requerido
Complejidad	Etapas de procesos innecesarias, muchos niveles de firmas, descripciones de trabajo poco claras
Espera	Tiempo de ciclos de aprobación, esperar para información o decisiones, esperar a personas en reuniones
Exceso de movimiento	Viajes para imprimir o copiar, movimientos innecesarios para encontrar archivos o suministros, viajar a reuniones
Elementos que se mueven	Rutinas de reporte, transportación de documentos, almacenamiento de documentos

Tabla 6: desperdicios en procesos de servicio. Fuente: [25]

Sin embargo, a pesar de todas los esfuerzos que se han realizado para adaptar la filosofía original de mejoramiento productivo a áreas puramente de servicio, de las investigaciones que se han realizado respecto de su aplicación, y de la evidencia del éxito de *LEAN* en diferentes aspectos de procesos de servicio, la cobertura académica aún es limitada dado que todavía no es un campo muy desarrollado [26].

### **2.3 BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)**

La gestión de procesos de negocio (Business Process Management en inglés) se puede definir como un “*soporte para los procesos de negocio utilizando métodos, técnicas y softwares para diseñar, representar, controlar y analizar los procesos operativos relacionados con los seres humanos, las organizaciones, las aplicaciones, los documentos y otras fuentes de información*” [29].

BPM se basa en la comprensión de que todo producto o servicio entregado por una empresa es el resultado de un conjunto de actividades realizadas, las cuales se organizan y coordinan en un entorno organizacional y técnico mediante un *proceso de negocio*; así denominado puesto que alinea las actividades con un objetivo de negocio [30].

El objetivo principal de BPM es mejorar la comprensión de los procesos operacionales que se realizan en una organización, y la relación que existe entre ellos. La identificación de actividades, sus relaciones, y su representación explícita en modelos de procesos de negocio es la base comunicacional que permite a los *stakeholders* analizar el desempeño de los procesos, identificar focos de ineficiencia, e iniciar un proceso de mejora continua [30].

Los modelos de procesos de negocio, donde se detallan las actividades específicas y las restricciones de ejecución, son la base para gestionar los procesos y los principales artefactos que permiten su posterior análisis, mejoramiento, aprobación e implementación [30].

Debido a que los procesos de negocio involucran, generalmente, más de una organización o entidad, los modelos de procesos de negocio se estructuran en Orquestaciones y Coreografías. Los procesos de negocio que se controlan centralizadamente son llamados Orquestaciones de procesos (deriva de la idea de un conductor que centraliza el control de músicos en una orquesta). En cambio, la Coreografía de procesos es la interacción de un conjunto de procesos de negocio en ausencia de un agente central que controle las actividades de los procesos. Esta interacción se realiza únicamente mediante el envío o recepción de mensajes [30].

Para desarrollar los conceptos y las tecnologías relevantes en la gestión de procesos de negocio, se presentará el *Ciclo de vida de un proceso de negocio*. Luego, para detallar el desarrollo de aplicaciones de procesos de negocio en proyectos, se definirá una *Metodología de procesos de negocio*.

### 2.3.1 CICLO DE VIDA DE UN PROCESO DE NEGOCIO

Los procesos de negocio poseen un ciclo de vida, el cual puede dividirse en cuatro fases relacionadas entre sí. En la Ilustración 12 se representa el ciclo de vida como una organización de forma cíclica, pero esto no implica un orden temporal estricto en que las fases deban ser ejecutadas [30].



Ilustración 12: Ciclo de vida de un proceso de negocio. Fuente: *Business Process Management*

La primera fase del ciclo de vida de un proceso de negocio es el *Diseño y Análisis*, donde se estudia el medio ambiente técnico y organizacional del proceso. El objetivo es identificar el proceso de negocio para representarlo en un modelo, comunicarlo, refinarlo y validarlo entre los *Stakeholders*. Para analizar un proceso de negocio generalmente se utilizan técnicas de simulación, las que permite ver a los *Stakeholders* si el proceso muestra el comportamiento esperado [30].

La segunda fase consiste en la *Configuración* de la implementación del proceso de negocio, la que puede realizarse mediante un conjunto de políticas y procedimientos que los empleados deben cumplir, o mediante un sistema de software que soporte el proceso. La configuración de un sistema de software debe incluir la interacción de los empleados con el sistema y la integración de los sistemas de software existentes con el sistema de gestión del proceso de negocio. Luego, finalizada la configuración, se debe testear la implementación para verificar nuevamente si el sistema expresa el comportamiento esperado. Finalmente, el sistema se despliega en su medio ambiente objetivo [30].

La tercera etapa consiste en la *Promulgación* del proceso de negocio, donde se debe garantizar que las actividades del proceso son realizadas de acuerdo a las reglas de ejecución especificadas en el modelo del proceso. Se puede utilizar un sistema de monitoreo para visualizar y obtener información sobre el estatus de la ejecución del proceso de negocio. En esta etapa se almacenan datos de ejecución en forma de registros, por ejemplo, del comienzo y final de cada actividad. Esta información es la base para la evaluación de los procesos en la siguiente fase [30].

En la cuarta fase de *Evaluación*, última fase del ciclo de vida, se consolida la información obtenida de los registros para evaluar y mejorar los modelos y sus implementaciones. Se utilizan técnicas de monitoreo y minería de procesos para identificar la calidad de los modelos y la adecuación de los procesos de negocio al medio ambiente de ejecución [30].

### 2.3.2 METODOLOGÍA DE PROCESOS DE NEGOCIO

La metodología de procesos de negocio, a diferencia del ciclo de vida, presenta una visión más amplia y orientada a proyectos, basada en la descripción de las fases necesarias para el desarrollo de aplicaciones de procesos de negocio [30]. La metodología, representada en la Ilustración 13, está compuesta por siete fases relacionadas entre sí, donde la primera fase tiene un foco en las operaciones realizadas en toda la compañía, y las siguientes seis fases se focalizan en el proceso de negocio específico que se quiere implementar.

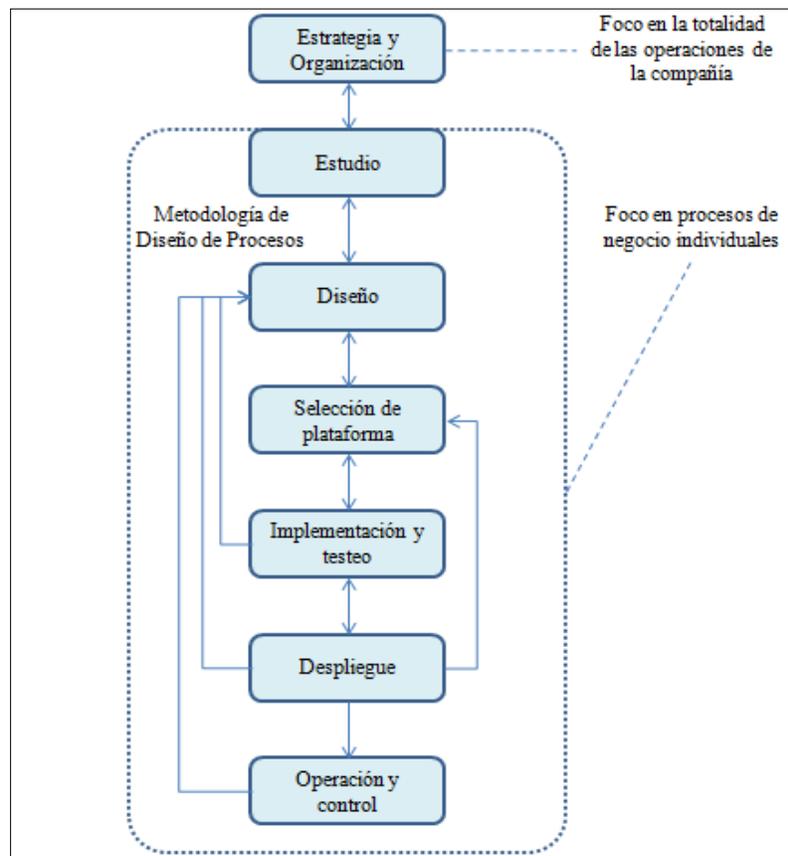


Ilustración 13: Metodología de procesos de negocio. Fuente: *Business Process Management*

La primera fase de *Estrategia y Organización* se focaliza en la estrategia del negocio para determinar los objetivos estratégicos y operacionales de la organización. En base a este estudio, la organización y los procesos deben estructurarse para cumplir con los objetivos del negocio definidos [30].

En la fase de *Estudio*, focalizada en los procesos de negocio específicos, se definen los objetivos y el equipo del proyecto, y se reúne la información necesaria sobre el medio ambiente del proyecto. Se pueden realizar entrevistas y analizar la documentación disponible [30].

En la fase de *Diseño*, la información obtenida en la fase de estudio es analizada y representada en modelos de procesos de negocio. Además del diseño del proceso, se pueden proponer mejoras en el medio ambiente técnico del proceso, mediante la integración de sistemas de información externos, y en el medio ambiente organizacional, donde la definición de roles posiblemente requerirá de nuevas habilidades y competencias [30].

En la fase de *Selección de Plataforma* se define, en base al modelo diseñado y la información reunida, la plataforma donde se promulgará el proceso de negocio. Se pueden implementar plataformas tecnológicas, como *middlewares* o *workflows*, y plataformas que no se relacionan con herramientas tecnológicas, donde el proceso de negocio se realiza en base al establecimiento de un conjunto de reglas y procedimientos [30].

Una vez definida la plataforma, la fase de *Implementación y Testeo* tiene por objetivo mejorar los procesos de negocio para que puedan ejecutarse. Se pueden desarrollar prototipos, para que los trabajadores con conocimiento del proceso puedan dar una retroalimentación. Además, se deben realizar testeos técnicos y cuidar aspectos como la performance y la robustez del proceso de negocio [30].

Luego de aprobar la plataforma de soporte, en la fase de *Despliegue* se implementa el proceso de negocio en el medio ambiente objetivo, y se revisan todos los aspectos técnicos y organizacionales para asegurar que la plataforma seleccionada soporte adecuadamente el proceso de negocio. De no cumplir con los requerimientos esperados, se puede volver a la fase de *Selección de Plataforma* para definir una nueva tecnología [30].

*Operar y Controlar* es la última fase de la metodología, y tiene por objetivo realizar un análisis y evaluación del proceso de negocio, en base a la información de la ejecución. De esta forma, se pueden implementar una dinámica de mejora continua para cumplir con éxito los objetivos estratégicos del negocio, definidos en la primera fase [30].

### **2.3.3 BUSINESS PROCESS MODELING NOTATION (BPMN)**

La Notación de Modelamiento de Procesos de Negocio (Business Process Modeling Notation en inglés) se puede definir como una “*notación gráfica estandarizada que describe la lógica de los pasos de un proceso de negocio*” [31].

El objetivo principal de BPMN, declarado por sus desarrolladores<sup>21</sup>, es “*proporcionar una notación que sea fácilmente comprensible para todos los usuarios de negocios, desde los analistas de negocio que crean los borradores iniciales de los procesos, a los desarrolladores técnicos responsables de la aplicación de la tecnología que llevará a cabo dichos procesos, y, por último, a los empresarios que gestionarán y*

---

<sup>21</sup> BPMN fue desarrollado por BPMI (Business Process Management Initiative)

*supervisarán los procesos*”. De esta forma, BPMN crea un puente entre el diseño del proceso de negocio y la implementación posterior. [32].

La utilización de BPMN define un diagrama de procesos de negocio (BPD), que “*se basa en una técnica de diagramas de flujo diseñado para la creación de modelos gráficos de las operaciones de procesos de negocio*” [33].

### 2.3.3.1 Principios de BPMN

BPMN está compuesto por un conjunto de elementos gráficos que representan actividades del proceso, y los controles del flujo que definen el orden de ejecución. En la Tabla 7 se describen las cuatro categorías básicas de elementos [33].

Categoría	Descripción	Elementos	Representación gráfica
Objetos de Flujo	Son los elementos principales para la construcción de los procesos de negocio. Definen el comportamiento de los procesos.	Eventos	
		Actividades	
		Compuertas	
Objetos conectores	Son elementos que conectan los objetos de flujo, formando un diagrama que representa la estructura esquelética básica de un proceso de negocio.	Flujo de secuencia	
		Flujo de mensaje	
		Asociación	
Canales	Son un mecanismo para organizar actividades en categorías visuales separadas con el objetivo de ilustrar diferentes capacidades funcionales o responsabilidades.	Piscina	
		Canal	
Artefactos	Son elementos para incluir información adicional al proceso, permitiendo contextualizar apropiadamente el modelo a una situación específica.	Objetos de datos	
		Grupo	
		Anotación	

Tabla 7: Descripción de cuatro categorías básicas de elementos de BPMN. Fuente: [33]

Una descripción más detallada de cada uno de los elementos gráficos de BPMN se encuentra disponible en el Anexo I.

## CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

La visión del rediseño de procesos que se presentará a continuación tiene por finalidad ubicar al ser humano, y el desarrollo de interrelaciones, como la piedra angular y fundamento de cualquier cambio posible. Las organizaciones, y los procesos en sí, no son otra cosa que un conjunto de individuos interactuando para lograr un objetivo en común. En consecuencia, cualquier intervención propuesta deberá ser reconocida y validada por la unidad básica de toda transformación: las personas.

El rediseño será una intervención con tres objetivos principales: (1) *Validar la intervención*, (2) *Validar el diagnóstico*, y (3) *Validar las propuestas*.

### 1. Validar la intervención

Con el objetivo de justificar la intervención, se iniciará la primera fase metodológica: (I) *Definir el proyecto*. Probablemente, y sobre todo en organizaciones donde no existan procesos diseñados previamente, los problemas se manifestarán como simples síntomas: demoras excesivas, gastos elevados, reclamos constantes, entre otros.

En una primera etapa, para abordar los síntomas desde una perspectiva sistémica, se deberá (I.a) *Analizar la organización*, lo que permitirá conocer el medio ambiente del proyecto, elaborar una estrategia de involucramiento, y definir las variables que podrían influir en su éxito posterior. Luego de profundizar en las dinámicas organizacionales, en la segunda etapa se deberá (I.b) *Definir el problema* de gestión del que se hará cargo el rediseño. En una tercera etapa, definido el problema central y los objetivos del proyecto, se deberá (I.c) *Desarrollar vínculos* de confianza y definir los clientes internos. Finalmente, en una cuarta etapa, se deberá (I.d) *Acordar las condiciones de satisfacción* con las que la organización evaluará el proyecto.

### 2. Validar el diagnóstico

Para elaborar un diagnóstico del proceso en estudio, se utilizará una metodología que integra las etapas propuestas por BPM, la filosofía LEAN, y conceptos de gestión de clientes. Esta metodología se compondrá de un análisis tanto cuantitativo como cualitativo del desempeño de las tareas. La valoración conjunta de estas dos dimensiones permitirá lograr un equilibrio entre la descripción objetiva y precisa que otorgan las métricas, y la mirada subjetiva y cultural que brindan las personas involucradas en la ejecución de los procesos.

Esta segunda parte de la intervención se dividirá en tres fases. En la primera fase, se realizará un (II) *Diseño de la situación actual de los procesos* seleccionados, utilizando diferentes fuentes para recopilar la información necesaria. El modelamiento se realizará en BPMN<sup>22</sup>, una notación gráfica estandarizada que permite el modelamiento de procesos de negocio.

---

<sup>22</sup> Business Process Modeling Notation (Notación para el Modelamiento de Procesos de Negocio)

En la segunda fase, se definirán métricas LEAN con el objetivo de *(III) Medir y analizar* el desempeño de los procesos según su situación actual. Además, los ejecutores de los procesos efectuarán una valoración cualitativa de las tareas que realizan en dos ejes: Importancia y Valor agregado.

En una tercera fase de *(IV) Diagnóstico*, se determinarán las causas específicas del problema en base a la evaluación de las métricas obtenidas y la valoración cualitativa de las tareas. El diagnóstico será presentado a la organización y deberá ser validado por el cliente principal, para luego ser socializado en el equipo encargado de gestionar el proceso.

### **3. Validar las propuestas**

La última parte del proyecto se dividirá en dos fases. En la primera fase se realizará el *(V) Rediseño*, que estará compuesto por dos etapas. La primera etapa consistirá en la *(V.a) Elaboración conjunta del rediseño*, donde se negociará con la organización el futuro del proceso, y resultará en un modelo BPMN rediseñado. La segunda etapa consistirá en *(V.b) Elaborar propuestas de mejora complementarias* que apoyarán el rediseño del proceso y podrán aumentar la probabilidad de éxito de la implementación posterior.

Finalmente, en la segunda fase se realizará una *(VI) Evaluación del rediseño*, donde se analizará el desempeño del rediseño en base a las métricas LEAN definidas, y se medirá el impacto de las mejoras en comparación con la situación actual del proceso.

En la Tabla 8 se presenta un resumen de la metodología, especificándose los objetivos, fases y etapas que la componen, junto con los artefactos que se utilizarán.

## **3.1 FASE 1: DEFINICIÓN DEL PROYECTO**

### **3.1.1 OBJETIVO**

Se definirá el problema de gestión de la organización y se acordarán las condiciones de satisfacción del cliente. Para lograrlo, se estudiará la organización desde una perspectiva sistémica, con el fin de relacionar las diferentes dimensiones de la organización<sup>23</sup> con los procesos seleccionados y el rediseño que se realizará. Además, se definirán los clientes del proyecto de rediseño y se establecerá una estrategia para relacionarse con ellos.

### **3.1.2 ETAPAS**

#### **3.1.2.1 Analizar la Organización**

El primer paso en el proyecto será involucrarse cuidadosamente con el grupo humano donde se trabajará. En la misma línea que el metaparadigma *Construccionista*, se considerará que el proceso de acercamiento ya será parte de la intervención, por lo que desde un comienzo se podrían manifestar obstáculos, o procesos limitantes, como describe

---

<sup>23</sup> Dimensiones planteadas por el modelo de Auditoría del Sistema Humano: Entorno, Estrategia, Sistemas, Factores Psicológicos y Psicosociales, Resultados.

Senge [14]. En consecuencia, la capacidad de leer el entorno, la cautela y un respecto inquebrantable serán fundamentales para un adecuado acercamiento.

FASES	ETAPAS	ARTEFACTOS	OBJETIVOS
I. Definición del proyecto	I.a) Analizar la organización	– ASH	<b>Validar la intervención</b>
	I.b) Definir y justificar el problema	– Árbol de problemas – Árbol de objetivos	
	I.c) Desarrollar vínculos con clientes	– Definición de roles críticos – Gestión del Poder	
	I.d) Acordar las condiciones de satisfacción		
II. Diseño de la situación actual del proceso	II.a) Diseñar el proceso	– 3 etapas de exploración: <i>1) Modelo Base (MB)</i> <i>2) Presentación MB</i> <i>3) Iteración</i>	<b>Validar el diagnóstico</b>
	II.b) Completar el modelo		
	II.c) Validar diseño	– 3 etapas de validación: <i>1) Con Experto</i> <i>2) Con Informante</i> <i>3) Con Cliente</i>	
III. Medición y análisis de la situación actual	III.a) Definir métricas	– Propuestas de métricas LEAN	
	III.b) Medir proceso <i>i. Medición Experta</i> <i>ii. Medición Valorativa</i>	– Tabulación de tareas – RVIVA <sup>24</sup>	
	III.c) Analizar métricas <i>i. Análisis Experto</i> <i>ii. Análisis Valorativo</i>	– Simulación de Montecarlo	
IV. Diagnóstico	IV.a) Diagnosticar problemas críticos		
	IV.b) Validar y socializar diagnóstico		
V. Rediseño	V.a) Elaboración conjunta del rediseño	– Niveles de poder – Grados de acuerdo	<b>Validar las propuestas</b>
	V.b) Elaborar propuestas de mejora complementarias		
VI. Evaluación del rediseño	VI.a) Evaluar rediseño	– Simulación de Montecarlo	
	VI.b) Validar rediseño		

Tabla 8: resumen de metodología. Fuente: elaboración propia

<sup>24</sup> Rúbrica de Valoración de Importancia y Valor Agregado

Para entender el sistema donde se realizará el rediseño desde una perspectiva global, se utilizará el ASH<sup>25</sup> como un modelo socio-técnico para el análisis y comprensión de la organización cliente.

Para aplicar el modelo, se utilizará el artefacto propuesto en el Marco Teórico (véase 2.1.2.2) donde se describen las cinco dimensiones de una organización: (1) *la Estrategia*, (2) *el Diseño (Tecnologías, Estructura, y Sistemas)*, (3) *los Procesos Psicológicos y Psicosociales*, y (4) *los Resultados*.

La descripción de este modelo será un análisis parcial y sesgado de la *realidad* de la organización, tal como plantea el metaparadigma de la *Complejidad*. En consecuencia, toda intervención podrá producir patrones emergentes e imprevistos de conducta que afecten en un futuro el éxito del rediseño, lo que nuevamente apelará al uso de la cautela, y a una percepción aguda y permanente de los cambios del entorno.

### **3.1.2.2 Definir y justificar el problema**

Para determinar la dirección de la intervención se deberá definir el problema específico de gestión que afecta al sistema en estudio, para luego definir los objetivos y el plan de acción a implementar. Con este propósito, se utilizará el Árbol de Problemas y el Árbol de Objetivos.

#### *3.1.2.2.1 Arbol de Problemas*

Esta técnica permitirá analizar los problema planteados por el cliente principal, integrando la perspectiva de las personas involucradas. A través de la identificación de los problemas que afectan a la organización, o a un área específica, el árbol permitirá organizarlos para identificar un problema central, junto a sus causas y consecuencias.

Para estructurar el árbol de problemas se puede utilizar un método de cinco pasos:

- 1) *Formular el Problema Central*: deberán ser declarado y validado por el cliente principal. Se tendrá una entrevista inicial para determinar los principales quiebre que éste percibe, y luego se complementará con la percepción de otros individuos de la organización relacionados con el problema.
- 2) *Identificar los efectos del Problema Central*: Por lo general, serán los quiebres visibles que movilizarán al cliente principal a buscar una solución. Se organizarán desde los efectos primarios, directamente relacionadas con el problema principal, a efectos secundarios, o más generales, que se relacionan con los niveles anteriores. Además, se deberá justificar si las consecuencias son tales que el problema central seleccionado amerita un rediseño o una solución.

---

<sup>25</sup> Auditoría del Sistema Humano

- 3) *Analizar las interrelaciones de los efectos*: permitirá organizar los efectos para identificar sus relaciones y determinar cuales serán los alcances de una intervención.
- 4) *Identificar las causas del problema y sus interrelaciones*: se desarrollará de la misma forma que los efectos. Se deberá identificar las causas directas (primarias) del problema central, para luego identificar las causas secundarias, o de mayor nivel, que las originan.
- 5) *Diagramar el Arbol de Problemas y verificar la estructura causal*: finalmente, en base a las causas y efectos del problema central, definidos anteriormente, se diagramará el árbol. El foco del proyecto debe estar en trabajar sobre las causas, para intervenir en la raíces del problema y prevenir sus efectos negativos [34].

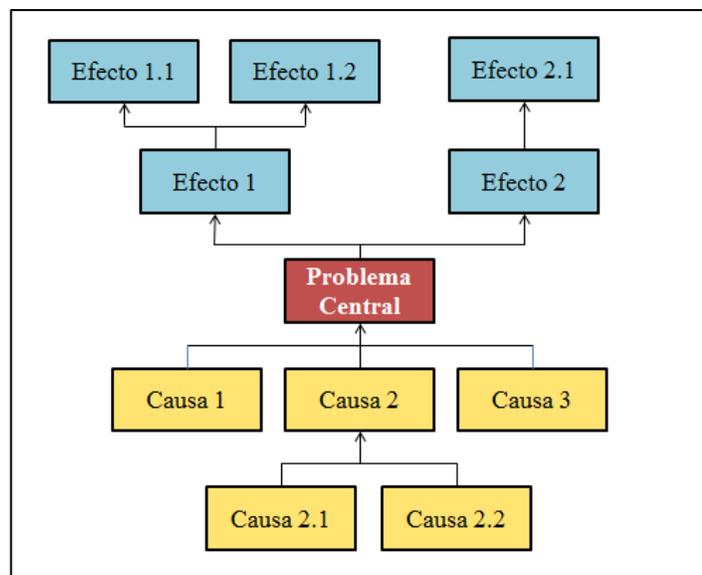


Ilustración 14: Árbol de Problemas. Fuente: elaboración propia

### Árbol de Objetivos

El Árbol de Objetivos se basa en el Árbol de Problemas, transformando las condiciones negativas en condiciones positivas. De esta forma, las causas y efectos se convierten en medios y fines, respectivamente.

Para estructurar el árbol de objetivos se puede utilizar una método de cuatro pasos:

- 1) *Traducir el problema central del Arbol de Problemas en el objetivo central del proyecto.*
- 2) *Cambiar todas las condiciones negativas del árbol (causas y efectos) en condiciones positivas (medios y fines).*
- 3) *Identificar los parámetros (causas del problema que no son modicables por el proyecto)*

4) Examinar la estructura siguiendo la lógica medio-fin y realizar las modificaciones que sean necesarias en ambos árboles [34].

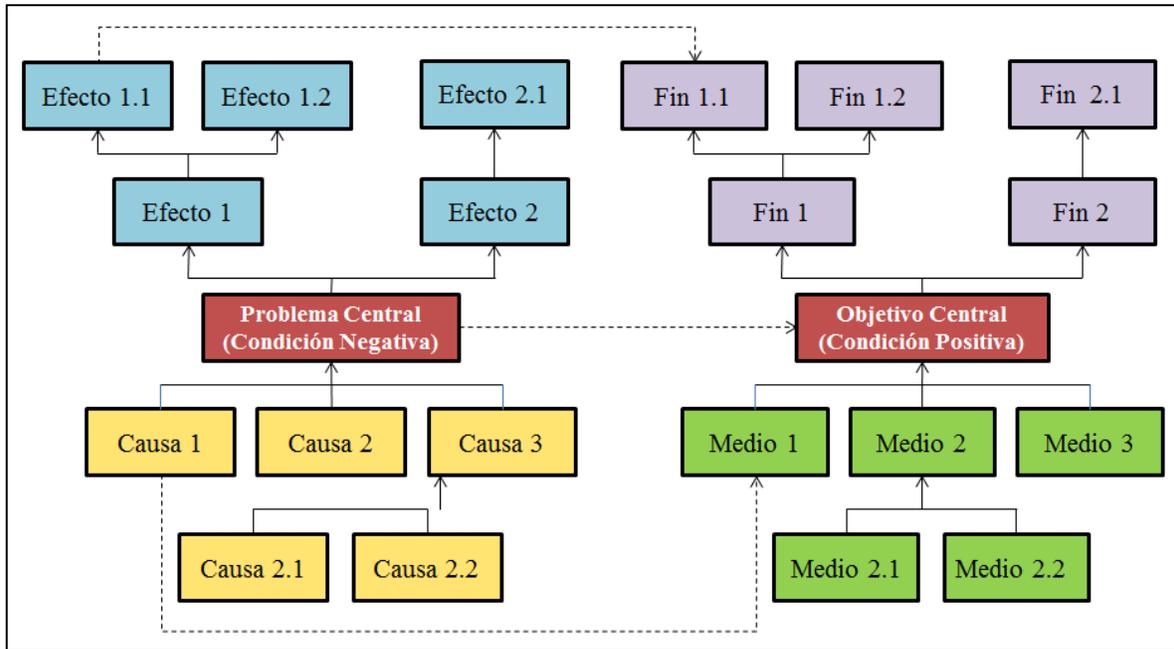


Ilustración 15: Árbol de Objetivos. Fuente: elaboración propia.

### 3.1.2.3 Desarrollar vínculos con clientes

El desarrollo de vínculos será muy importante para fortalecer la confianza y la comunicación con las personas involucradas en el proceso de rediseño. Las relaciones interpersonales se cultivarán desde el primer día de trabajo con la organización, por lo que esta tercera etapa se iniciará en conjunto con las primeras dos, y probablemente no terminará hasta que finalice el proyecto.

Para diseñar, desde un comienzo, estrategias efectivas de vinculación con los clientes internos más importantes, se definirán los *Roles Críticos*. Además, se trabajará en el desarrollo de poder en la relación con los roles definidos, dimensión crítica para liderar adecuadamente una intervención.

#### 3.1.2.3.1 Definición de Roles Críticos

Se definirán los siguiente cuatro roles críticos para el proyecto de rediseño:

- 1. Cliente Principal:** Será la persona más importante del proyecto, y por lo general, se desempeñará en un nivel estratégico de la estructura organizacional. De su aprobación dependerá la realización de las siguientes etapas, y el éxito del rediseño. El rediseño deberá responder las necesidades, o dar solución a los problemas, por los que el Cliente Principal solicitó esta asesoría.

2. **Patrocinador:** En la mayoría de los casos será el Cliente Principal. Esta persona facilitará recursos, tanto materiales como humanos, y proveerá un apoyo de alta dirección. Además, tendrá la autoridad y el poder que permite remover obstáculos cuando el diseño o rediseño del proceso se vean dificultados.
3. **Responsable del Proceso:** Generalmente tendrá un cargo importante en la organización. Podrá estar en un nivel táctico, como Jefe del área donde se realiza el proceso, o incluso estratégico, como Gerente del área. Si bien el Cliente Principal será la mayor autoridad del proyecto, el Responsable del Proceso será la contraparte de la intervención, y probablemente su opinión será valorada en la alta dirección.
4. **Informante:** Será una persona, o más de una, que se desempeña en un nivel operacional del proceso, por lo que conocerá muy bien el orden y características de las tareas que se realizan. Será fundamental para modelar el proceso y, posteriormente, para una exitosa implementación del rediseño. Deberá ser un aliado en la organización, y será la persona con la cual se tendrá la mayor interacción durante el diseño.

La definición de estos cuatro roles se puede justificar con las propuesta de Quijano y Senge, sintetizada en el Marco Teórico (véase 2.1.4). En la Tabla 9 se establecen las relaciones.

Definición de Roles Críticos	Roles críticos en un proceso de intervención organizacional
1) Cliente Principal	Directivo (Nivel Estratégico)
2) Patrocinador	Directivo (Nivel Estratégico)
3) Responsable del Proceso	Jefe (Nivel Táctico)
4) Informante	Técnico (Nivel Operacional)

Tabla 9: Roles Críticos en un proceso de intervención organizacional. Fuente: elaboración propia

### 3.1.2.3.2 Desarrollo del Poder

Una vez definidos los *Roles Críticos*, se comenzará un proceso de empoderamiento para desarrollar la capacidad de realizar cambios y obtener logros en la organización cliente. Este proceso se traducirá en una estrategia comunicacional, para la cual se definirán cinco variables.

- 1) *Dominio:* será el grupo de personas donde el cliente ejerce el poder. Por lo general será la organización, sin embargo, podrán haber otros como: el sindicato, los clientes externos, los proveedores, etc.
- 2) *Fuente:* será una o más características sobre las cuales se sustenta el poder. Como se detalló en el Marco Teórico (véase 0), podrán ser de distintos tipos: fuerza, cargo, productivo, conocimiento, dinero, identidad, articulación, entre otros.

- 3) *Intereses*: serán los campos de preocupación o necesidad de los clientes internos respecto del rediseño. Son sensibles en una organización, por lo que se deberán gestionar con cuidado, y determinarlos será fundamental para prever las reacciones ante la intervención.
- 4) *Juicios*: serán las interpretaciones que desarrollarán los clientes internos respecto del efecto del proyecto sobre sus *Intereses*. Es decir, cómo piensan o anticipan que el rediseño afectará en sus intereses personales.
- 5) *Estrategia Comunicacional*: será una respuesta a los *Juicios* que desarrollan los *Roles Críticos* respecto del efecto de la intervención sobre sus campos de *Interés*. En base al *Dominio* y la *Fuente* del poder que ostentan, se diseñará un discurso para influir en las interpretaciones que tendrán respecto del proyecto. El objetivo será seducir en base a beneficios y posibilidades. Esta re-interpretación de las consecuencias deberá estar sustentada en antecedentes concretos y reales, para que los juicios de satisfacción no se vean afectados.

En la Tabla 10 se presenta un ejemplo de la rúbrica a utilizar para trabajar con la gestión del poder.

	Dominio	Fuente	Intereses	Juicios	Estrategia comunicacional
Cliente Principal					
Patrocinador					
Responsable del Proceso					
Informante					

Tabla 10: Rúbrica de gestión del poder. Fuente: elaboración propia

### 3.1.2.4 Acordar las condiciones de satisfacción

Una vez definido el problema y los clientes, se acordarán las condiciones que se le exigirán al proyecto, y en base a las que será evaluado. Tanto si esta etapa se basa en un pedido del cliente principal, o una oferta del equipo de rediseño, se deberán negociar las condiciones en base a los requerimientos de la Empresa y la factibilidad de la intervención.

En el acuerdo de las condiciones de satisfacción definirán los compromisos (entregables, avances de implementación, intervenciones en la organización, etc.), los estándares que se exigirán, y los plazos en que estos deberán concretarse.

## 3.2 FASE 2: DISEÑO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO

### 3.2.1 OBJETIVO

Se recopilará toda la información referente a las actividades y tareas que componen el proceso actual de Reclutamiento y Selección, para diseñar y modelar el proceso en BPMN. Se utilizarán tres fuentes de información diferentes : (1) la recopilación de material

descriptivo del proceso, como protocolos, procedimientos, modelamientos anteriores, entre otros; (2) entrevistas a los actores involucrados en los procesos, especialmente a los ejecutores; y (3) la observación directa.

## 3.2.2 ETAPAS

### 3.2.2.1 Diseñar el proceso

El diseño del proceso se desarrollará mediante un método de exploración que consiste en: (1) elaborar un Modelo Base, (2) presentar el Modelo Base al Informante para su revisión, e (3) iterar la diagramación el Modelo base para mejorar el diseño del proceso. Se ha definido como un método de “exploración” dado que transita desde una descripción global a una descripción cada vez más detallada. A continuación se presentan las 3 etapas.

1. **Modelo Base:** el Informante<sup>26</sup> carecerá, generalmente, de una mirada o una lógica de procesos. Por lo tanto, el relato de sus actividades cotidianas no tendrá, en la mayoría de los casos, un orden secuencial, ni menos la profundidad y exhaustividad esperada en el modelamiento de las tareas. En consecuencia, para facilitar la descripción inicial se utilizará un Modelo Base.

El Modelo Base será un diagrama genérico del proceso en BPMN, el cual se diseñará utilizando el material descriptivo del proceso recopilado, como protocolos, procedimientos o modelamientos anteriores. Deberá ser de fácil comprensión para el Informante, dado que su objetivo es guiarlo para profundizar en el detalle de las tareas y actividades que realiza.

2. **Presentación del Modelo Base:** una vez diagramado el Modelo Base, se presentará al Informante en formato de gigantografía para facilitar una estructuración a su relato. La preparación de las entrevistas será muy importante, sobre todo de las preguntas y del carácter inquisitivo que deberá mantener el entrevistador. Se le pedirá al Informante que describa detalladamente cada una de las tareas que realiza en base a la estructura del modelo. La lógica será ir desde los procesos más generales, a los sub-procesos y luego a las tareas específicas.
3. **Iteración de Modelos:** el objetivo será perfeccionar el Modelo Base. Luego de la primera entrevista, se re-diseñará el proceso en BPMN con la información obtenida, para luego imprimirlo y presentarlo nuevamente. En cada iteración se buscará profundizar más en las actividades específicas del proceso, las cuales irán apareciendo en la lógica del entrevistado a medida que vaya conociendo el lenguaje de modelamiento.

### 3.2.2.2 Completar el modelo

Antes de completar el modelo, se deberán resolver diversas preguntas: ¿Se exploró lo suficiente en la arquitectura del proceso?, ¿Se profundizó lo suficiente en los detalles?

---

<sup>26</sup> El Informante podrá ser una o más personas.

¿Se comprendieron adecuadamente los patrones? ¿Se determinaron las consecuencias del desempeño actual de las tareas?

En esta etapa se definirá un nivel de detalle del modelamiento que permita satisfacer las expectativas del Cliente Interno y del Experto de procesos. Si existieran dudas respecto del conocimiento del proceso, o del nivel de detalle, se podrá volver a la etapa de Exploración. Sin embargo, será importante definir plazos para cada una de las etapas, de forma de cumplir con ellos y no extender el diseño más de lo necesario.

Para *Completar* el proceso se realizará una revisión de todo el trabajo realizado, corrigiendo y mejorando aquellos puntos más débiles. El objetivo será preparar el BPMN para su validación.

### **3.2.2.3 Validar el diseño**

El objetivo de esta etapa será comprometer a la organización con los resultados del trabajo realizado. Se realizará una validación en tres etapas: (1) con el Experto de procesos, (2) con el Informante, y (3) con el Cliente Interno.

El Experto es el responsable del levantamiento, por lo que es el primero en aprobar los modelos. Luego, se realizará una entrevista con el Informante para obtener su validación, de preferencia documentada. Por último, la aprobación más importante es la del Cliente Principal. Dado que, por lo general, es un cargo con baja disponibilidad para realizar reuniones, la presentación será directa y efectiva. En consecuencia, no se presentará el modelamiento en detalle, sino una perspectiva general del trabajo realizado y los principales hitos.

## **3.3 FASE 3: MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

### **3.3.1 OBJETIVO**

El objetivo de la tercera fase será obtener información consolidada de la situación actual del proceso de Reclutamiento y Selección para utilizarla posteriormente en la elaboración del diagnóstico. La recopilación, medición y análisis de datos permitirá estudiar el desempeño actual del proceso, identificar áreas de mejora, y evaluar la efectividad de cambios potenciales [25].

Se utilizarán dos métodos en esta etapa: (1) un *análisis experto*<sup>27</sup>, basado en la medición de métricas y un estudio cuantitativo del proceso, y (2) un *análisis valorativo*, basado en la valoración del proceso – en los ejes de Importancia y Valor Agregado - de las personas que lo ejecutan, donde se definirá las tareas que agregan mayor valor al proceso, las que necesitan de un rediseño, y aquellas que es necesario agregar o eliminar.

---

<sup>27</sup> En relación a la *Consultoría Experta*, cuyo enfoque positivista se basa en la evaluación y diagnóstico externo de un especialista.

### 3.3.2 ETAPAS

#### 3.3.2.1 Definir métricas

Las métricas son un instrumento para evaluar el desempeño de los procesos e identificar donde se encuentran los “desperdicios” y/o las áreas de mejora. Para el levantamiento se definirá: (1) el material que existe y es posible obtener para establecer las métricas básicas, (2) las métricas requeridas por el Responsable del Proceso y/o el Cliente Principal para realizar un seguimiento y evaluación de los procesos, alineándolos con la estrategia de la organización, y (3) las métricas claves para realizar un seguimiento eficiente y eficaz del proceso. La intersección de estos tres puntos resultará en las métricas definitivas.

El levantamiento se iniciará con un trabajo de recopilación de datos del proceso que puedan ser útiles: informes, bases de datos, métricas utilizadas históricamente, etc. Para entender el estado actual del proceso se identificará tanto la información del desempeño del proceso general, como a nivel de sub-procesos. Esta recopilación permitirá identificar las métricas que existen, o las que se podrían desarrollarse con el material documentado por la organización [25].

En la Tabla 11 se presenta un ejemplo de métricas LEAN Management para procesos de servicio.

Métricas de tiempo	Métricas de costo
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo total</li> <li>- Mejor y peor tiempo de realización</li> <li>- Porcentaje de entrega a tiempo</li> <li>- Tiempo de procesamiento</li> <li>- Ratio de actividad</li> <li>- Tiempo de agregación de valor</li> <li>- Tiempo de no agregación de valor</li> <li>- Tiempo de no agregación de valor pero necesario</li> <li>- Porcentaje de tiempo de agregación de valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ahorro de trabajo</li> <li>- Ahorro de costos</li> <li>- Costo por producto</li> </ul>
	Métricas de calidad
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción del cliente</li> <li>- Reelaboraciones</li> <li>- Porcentaje de formularios incompletos o incorrectos</li> <li>- Rolling First Pass Yield</li> </ul>
Métricas de salida	Métricas de complejidad del proceso
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producción</li> <li>- Tiempos de espera</li> <li>- Trabajo en proceso</li> <li>- Inventario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etapas del proceso</li> <li>- Etapas del proceso que agregan valor</li> <li>- Decisiones</li> <li>- Retrasos</li> <li>- Transferencias</li> <li>- Bucles</li> <li>- Hoyos negros</li> </ul>

Tabla 11: Métricas LEAN Management. Fuente: *LEAN in Government Starter Kit*

Luego, se definirá en conjunto con el Responsable de Procesos y/o el Cliente Principal, cuál de las métricas identificadas desea utilizar para evaluar los procesos y

realizar un seguimiento continuo. La co-participación y validación de la contra-parte será fundamental, dado que será la persona que utilizará las métricas y validará el rediseño. Esta definición podrá complementarse con la perspectiva de más personas de la organización que estén involucradas en el proceso.

Estas métricas deberán permitir alinear el proceso en la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía. Además, deberán permitir evaluar el funcionamiento actual de los procesos y el impacto del rediseño.

### **3.3.2.2 Medir el proceso**

Para la medición del proceso se utilizarán dos métodos complementarios, que posteriormente se integrarán para elaborar el diagnóstico:

#### *3.3.2.2.1 Medición experta*

El dominio de la *medición experta* estará determinado por las métricas claves seleccionadas. Se podrá utilizar tres métodos de medición: (1) en base a registros, (2) en base a medición *in situ*, y (3) en base a opinión de experto.

Para utilizar el primer método, la organización deberá tener un sistema de administración que soporte el proceso, o por lo menos deberá realizar un seguimiento riguroso de este que permita obtener datos fidedignos de su desempeño. Un ejemplo de estos registros son: bases de datos, planillas Excel de seguimiento de procesos, sistemas de información administrativos (desde donde se puedan extra los datos), etc.

De no existir los registros necesarios para medir adecuadamente el proceso, en base a las métricas definidas, se podrá realizar una medición *in situ*. Esta medición es más exigente y compleja, sobre todo en procesos de servicio, dado que existen muchas tareas que no son fácilmente visibles o determinables (P.ej.: la transición entre enviar un correo, llenar una planilla y hacer un pedido en un computador).

Finalmente, si no existieran registros y la medición *in situ* fuera inviable, se podrá utilizar la opinión experta de las personas que realizan el proceso. Para implementar este método se tabulará el modelamiento en BPMN del estado actual del proceso, como se ilustra en la Tabla 12.

De ser necesario, también se podrá agregar filas entre las tareas para establecer que existen tiempos de espera en el flujo del proceso que es necesario medir. Será de utilidad si los tiempos de espera son determinantes y no están considerados en los tiempos específicos de cada tarea. En la Tabla 13 se ilustra un ejemplo.

Este tipo de rúbrica podría ser compleja de entender para los clientes internos y requerirá un tiempo considerable para completarse. Por lo mismo, se realizará un *workshop* para su presentación y explicación. Además, la dinámica grupal permitirá introducir los objetivos de la rúbrica y socializar los beneficios de obtener un buen análisis.

PROCESO		Tiempo			Frecuencia	
		Mín.	Máx.	Prom.	Unidad de tiempo	Frecuencia por proceso
1	SUB-PROCESO 1					
	MILESTONE 1.1					
	TAREA 1.1.1					
	TAREA 1.1.2					
	TAREA 1.1.3					
	MILESTONE 1.2					
	TAREA 1.2.1					
2	SUB-PROCESO 2					
	MILESTONE 2.1					
	TAREA 2.1.1					
	MILESTONE 2.2					
	TAREA 2.2.1					
	TAREA 2.2.2					

Tabla 12: Ejemplo de tabulación de proceso modelado en BPMN. Fuente: elaboración propia.

Proceso de Reclutamiento y Selección			Tiempo			
			Mín.	Máx.	Prom.	Unidad de tiempo
1	Requerimiento y autorización del inicio de proceso					
	1.1	Proceso verificado y autorizado				
	T	Verificar vacantes en head count autorizado				
	E	T.E. <sup>28</sup> para reunión con Jefe de Administración				
	T	Reunir con Jefe de Administración				
	E	T.E. para reunión con Director de Personas				
	T	Reunir con Director de Personas				
	E	T.E. para reunión con Gerente General				
	T	Reunir con Gerente General				
	1.2	Proceso Derivado				
T	Definir especialista a cargo del proceso					

Tabla 13: Ejemplo de tabulación con tiempos de espera de proceso modelado en BPMN. Fuente: elaboración propia.

De existir más de un experto para la medición, se podrá responder la rúbrica individualmente, promediando los resultados, o el equipo podrá consensuar los datos y generar una sola versión de la medición.

### 3.3.2.2.2 Medición Valorativa

Este método tiene por objetivo que los realizadores del proceso determinen cual de las tareas que realizan se deberán: (1) *Potenciar*, (2) *Automatizar*, (3) *Externalizar* y (4) *Reducir* (o eliminar). La medición de Valoración de Importancia y Valor Agregado (VIVA) adopta el principio básico del modelo de gestión LEAN Management: eliminar las tareas

<sup>28</sup> Tiempo de Espera

que no comunican valor, es decir, “*que el producto (material o personal) fluya de una actividad a la siguiente sin problemas, sin hacer cosas ni sufrir esperas de ningún tipo, sin estar, en definitiva, sometido a ninguna actividad que constituya un desperdicio*” [25].

Además, la metodología VIVA se basa en la experiencia y juicios de los clientes internos, lo que permitirá medir y transformar una gran cantidad de conocimiento tácito en conocimiento explícito [35], a la vez que involucrará y comprometerá a la organización en los resultados del rediseño.

Para la valoración de cada tarea del proceso, será necesario definir los siguientes conceptos:

- 1. Importancia:** criticidad de una tarea para obtener el resultado deseado de un proceso específico. La Importancia dependerá del juicio que se tenga de la relevancia de la tarea en el proceso, y del estándar de satisfacción respecto de los resultados. Por ejemplo, en un proceso de Reclutamiento y Selección la publicación del concurso, aunque sea comunicado a unas pocas personas, es crítica para que lleguen los postulantes. Sin embargo, que de las cuatro entrevistas de selección que componen el proceso, la última la realice el Gerente General de la Empresa, no es necesariamente crítico. Esto dependerá de los estándares que la Empresa fije para definir una contratación que los satisfaga.
- 2. Valor Agregado:** es el aporte de cada tarea al resultado del proceso, de forma de aumentar la capacidad del proceso de entregar el producto o servicio exacto que desea el cliente con el mínimo tiempo entre que el producto o servicio fue requerido y entregado, a un costo apropiado [36]. En el mismo ejemplo anterior, un adecuado reclutamiento agrega un tremendo valor al proceso, dado que identifica los mejores perfiles para ingresar a la compañía. Sin embargo, el procesamiento manual de los datos de cada uno de los candidatos no agrega un valor considerable a una selección exitosa, dado que genera holguras de tiempo e induce al error humano.

Para implementar la metodología, se seguirán los siguientes pasos:

- 1. Diseñar la Rúbrica de Importancia y Valor Agregado (RVIVA):** Para comenzar se tabulará el modelamiento del estado actual del proceso, tal como se explicó anteriormente para la etapa de medición, específicamente mediante opinión experta (véase 3.3.2.2.1). Luego, se agregarán diez columnas a la rúbrica: cinco para valorar la Importancia de cada tarea, y la misma cantidad para el Valor Agregado. Se utilizará una escala de uno a cinco, donde uno representará la menor caracterización de la dimensión, y cinco la mayor. Además, se podrá agregar una columna más para identificar las filas, de forma que quienes completen la rúbrica puedan redactar observaciones relacionadas con la valoración de una tarea, si así lo desearan. En la Ilustración 16 se presenta un ejemplo de la RVIVA.

Proceso de Reclutamiento y Selección		Importancia					Valor Agregado					#
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
5	E	Reclutamiento externo - cargos de planta - área selección										61
	5.1	Postulaciones recibidas y seleccionadas										62
	T	Seleccionar currículos guardados (De candidatos y referidos)										63
	T	Publicar vacante en medios de comunicación										64
	T	Recibir postulaciones (revisar correo y portales) y guardar en carpeta										65
	5.2	Postulaciones aprobadas										66
Ruta 1	E	Tiempo de espera para revisión de currículos ( <b>revisión presencial</b> )										67
	T	Revisar currículos junto a jefe directo (aprobar/rechazar candidatos)										68
Ruta 2	T	Enviar currículos/recibir currículos aprobados ( <b>revisión por correo</b> )										69
	E	Tiempo de espera para recibir currículos										70

Ilustración 16: Ejemplo de RVIVA. Fuente: elaboración propia

2. **Realizar un *workshop* para introducir y completar la RVIVA:** Diseñada la rúbrica, se realizará un *workshop* con todo el equipo que ejecuta el proceso. El objetivo del *workshop* será: (1) introducir el trabajo de levantamiento y evaluación que se habrá realizado hasta el momento en la organización; (2) explicar qué es la RVIVA y cómo completarla; (3) comunicar los objetivos de la RVIVA, y la importancia de realizar una valoración precisa y consiente; y, finalmente, (4) recibir las rúbricas completadas, y resolver las dudas que surjan durante el proceso.

### 3.3.2.3 Analizar métricas

Se realizarán dos tipos de análisis, en base a los dos métodos de medición utilizados

#### 3.3.2.3.1 Análisis Experto

Para el análisis cuantitativo de métricas LEAN se podrá utilizar diferentes técnicas, como simulación, minería de datos, modelos analíticos, entre otras. La técnica seleccionada deberá ser adecuada para el nivel de complejidad del proceso de negocio y la cantidad de datos que se recolectará en la etapa de medición.

#### 3.3.2.3.2 Análisis Valorativo

Si bien este análisis se basa en una medición cualitativa, los resultados también se estudiarán con métodos cuantitativos. Primero, se analizarán las tareas definidas en la rúbrica para facilitar el análisis de los resultados. Se segmentarán las tareas por grupo de actividades, y se estudiarán los segmentos en base a sus características específicas.

Luego, se analizarán los resultados obtenidos del *workshop*. Para facilitar el procesamiento de los datos se transformará la escala de [1 – 5] a [-2 – 2], fijando la intersección de los ejes en el punto (0,0). En base a la valoración en los ejes  $x$  (Valor Agregado) e  $y$  (Importancia), a cada tarea de la rúbrica le corresponderá un punto  $(x, y)$ , el cual determinará la acción a seguir.

En la Tabla 14 se define el dominio y la descripción para cada tipo de acción.

Acción	Posición (x, y)	Descripción
1) Potenciar	$(x \geq 0 \text{ y } y \geq 0)$	Dado que la tarea agrega valor y es crítica en el proceso, el equipo ejecutor deberá focalizarse más en ella y <i>Potenciar</i> su realización, dedicándole más tiempo o recursos, de forma más eficiente y eficaz.
2) Automatizar	$(x \leq 0 \text{ y } y \geq 0)$	Debido a que la tarea es crítica para el proceso, es fundamental asegurar su efectiva realización, por lo que debe seguir siendo responsabilidad del equipo encargado del proceso. Sin embargo, como no agrega valor, no es necesario que la ejecute un miembro del equipo, por lo que se podrá <i>Automatizar</i> .
3) Externalizar	$(x \geq 0 \text{ y } y \leq 0)$	Debido a que la tarea no es crítica para el proceso, no es necesario gastar horas-hombre del equipo para su realización. Sin embargo, como agrega valor al resultado, se puede <i>Externalizar</i> , de forma de responsabilizar a una entidad externa por su adecuada realización.
4) Reducir	$(x \leq 0 \text{ y } y \leq 0)$	Dado que no agrega valor ni es una tarea crítica, se define como un “desperdicio”, por lo que debe ser reducida o eliminada del proceso, para asegurar un flujo de valor continuo y si trabas.

Tabla 14: Descripción de las cuatro acciones propuestas como resultado de la RVIVA. Fuente: elaboración propia.

En la Ilustración 17 se presentan gráficamente el dominio de las acciones propuestas, distribuidas en los ejes de Importancia y Valor Agregado:

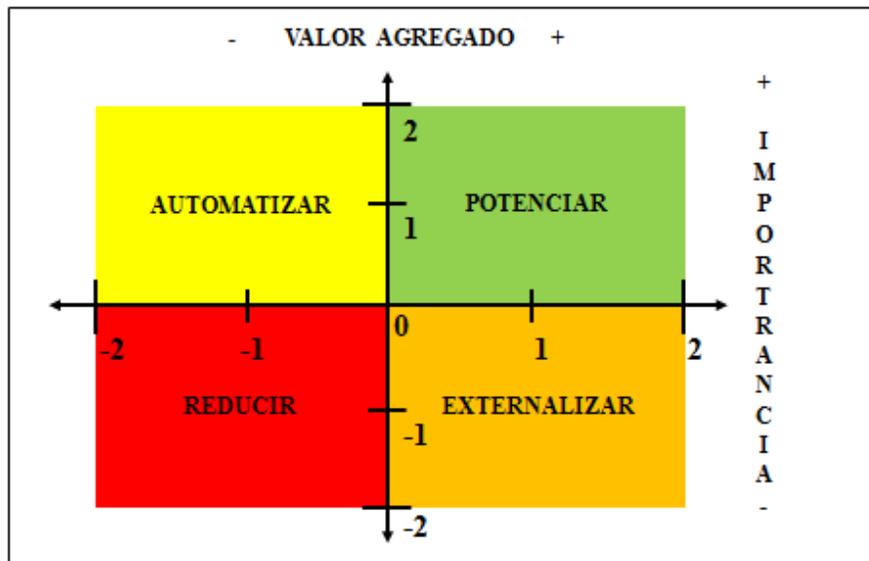


Ilustración 17: Mapa de Importancia y Valor Agregado. Fuente: elaboración propia

En base a los resultados obtenidos, y a la rigurosidad que se desea aplicar al rediseño, se definirá si el punto (0,0) corresponde a los cuadrantes inferiores o superiores de cada eje.

Finalmente, se analizarán los resultados según la distribución de las tareas en los ejes de Importancia y Valor Agregado, la segmentación, y las personas (cargos, responsabilidades, necesidades) del equipo que completaron la RVIVA.

### **3.4 FASE 4: DIAGNÓSTICO**

#### **3.4.1 OBJETIVO**

Se determinarán las causas específicas que están produciendo el problema identificado que afectan al proceso de Reclutamiento y Selección, para luego validarlas en la organización.

Se elaborará un Diagnóstico de problemas críticos, integrando el análisis cuantitativo, que corresponde a una evaluación externa a la organización, y el análisis cualitativo, que corresponde a la valoración del proceso de una perspectiva interna. Además, se evaluarán los procesos en base a las mejores prácticas identificadas por la organización

#### **3.4.2 ETAPAS**

##### **3.4.2.1 Diagnosticar problemas críticos**

Tendrá por objetivo identificar quiebres en la estructura del proceso (holguras de tiempo, cuellos de botella, tareas en serie cuando podrían funcionar en paralelo, quiebres de stock, etc.), malas prácticas organizacionales (responsabilidades no definidas, comunicación ineficiente, problemas de liderazgo, etc.), actividades que no agregan valor o desperdicios, entre otros.

Se basará en el procesamiento, integración y evaluación de diversas fuentes de información, tales como: el análisis de métricas, entrevistas a *Stakeholders*, entrevistas a expertos de selección, observación directa de las actividades del proceso, entre otras. Se determinará cuáles son los estándares del nivel de servicio exigido por la organización, y cuál es el nivel de respuesta del proceso de Reclutamiento y Selección.

##### **3.4.2.2 Validar y Socializar**

Se presentará el diagnóstico de problemas críticos a los *roles críticos* identificados, para socializar la causa de los problemas e iniciar una conversación al respecto. Se podrán integrar, dependiendo de su adecuada fundamentación, nuevas variables que no hayan sido consideradas, o eliminar causas que no son percibidas como tales.

La presentación del diagnóstico será una actividad desafiante y amenazadora para algunas personas, por lo que se tendrá mucho cuidado en las formas de comunicarlo. Debido a los diferentes tipos de intereses y juicios respecto de las consecuencias del rediseño del proceso, el diagnóstico se presentará de forma diferenciada. Se preparará una Estrategia Comunicacional para cada grupo de interés y se trabajará para crear las condiciones adecuadas para que el diagnóstico sea bien recibido.

Si bien es importante que el diagnóstico sea comprendido y validado por la mayor cantidad de personas involucradas en el proceso, será crítica y fundamental la validación del Cliente Principal. Del juicio de satisfacción que este elabore dependerá la aprobación de la siguiente fase: el rediseño.

## **3.5 FASE 5: REDISEÑO**

### **3.5.1 OBJETIVO**

Se elaborará un rediseño que optimice el estado actual del proceso, eliminando tareas que no generen valor y holguras de tiempo. Se diseñará un proceso más eficiente y eficaz, de forma de logra mejores resultados con menos recursos y cumplir con los estándares y el nivel de servicio exigidos por la organización. Además, se elaborarán propuestas de mejora complementarias que abordarán los cambios necesarios a nivel organizacional para lograr una exitosa implementación del rediseño.

### **3.5.2 ETAPAS**

#### **3.5.2.1 Elaboración conjunta del rediseño**

El objetivo de esta etapa será rediseñar el proceso de Reclutamiento y Selección en conjunto con el equipo encargado del proceso, determinando qué tareas *Potenciar*, *Automatizar*, *Externalizar* y/o *Reducir*. El rediseño se basará en todo el material elaborado durante las primeras cuatro fases: se utilizará el resultado y análisis de la RVIVA para definir las acciones concretas respecto de cada una de las tareas del proceso, y además se dispondrá del análisis experto y el diagnóstico de problemas críticos para proponer y guiar dichas acciones.

Para la elaboración conjunta del rediseño se seguirán los siguientes pasos:

1. **Determinar los Niveles de Poder (NP):** El rediseño será producto de un acuerdo, con el equipo encargado del proceso, de la acción que se aplicará a cada una de las tareas del proceso (*Potenciar*, *Automatizar*, *Externalizar* o *Reducir*). Para preparar la conversación, primero se determinarán los Niveles de Poder (NP) dentro del equipo. Se completará una rúbrica con cinco niveles de poder, donde el primer nivel ostentará el mayor poder del grupo, y el quinto nivel el menor. Se podrá incluir a más de una persona por nivel, y si no hay suficientes personas en el equipo, se podrán definir una menor cantidad de niveles.

También se definirán las variables que justifiquen los NP. El objetivo será jerarquizar los niveles de autoridad, al interior del equipo, para la toma de decisiones respecto del futuro de las tareas del proceso.

2. **Determinar los Grados de Acuerdo (GA):** En base a los NP, se definirán cinco Grados de Acuerdo (GA) en el equipo, donde el primer grado representará el mayor nivel de acuerdo – no necesariamente un acuerdo unánime de todos, pero sí de

aquellos definidos con mayor poder -, y el quinto grado representará un alto nivel de desacuerdo. El acuerdo dependerá de la valoración que se haya efectuado de cada tarea. Por ejemplo, existirá un *Grado 1* de acuerdo, respecto de una tarea específica, cuando todas las personas del equipo hayan decidido *Potenciarla*. La definición de los siguientes GA dependerá del nivel de poder de las personas involucradas. Por ejemplo, un *Grado 2* implica un acuerdo entre personas de alto poder, y un *Grado 4* implica un acuerdo entre personas de bajo poder. Mientras mayor sea el grado de acuerdo, mayor será la probabilidad que la acción propuesta sea aprobada.

Para cada grado de acuerdo se determinará una estrategia específica que se utilizará con el equipo responsable del proceso, durante la dinámica de rediseño. Las principales estrategias propuestas son:

Grado de Acuerdo	Estrategia	Descripción
Grado 1	Socializar	Cuando todo el equipo esté de acuerdo en la valoración de una tarea, sólo será necesario <i>Socializar</i> el resultado.
Grado 2 o Grado 3	Confirmar	Cuando exista un acuerdo entre las personas con mayor poder y conocimiento del equipo, se buscará que las personas que restan comprendan la propuesta y la <i>Confirmen</i> .
Grado 3 o Grado 4	Negociar	Cuando existan dos opciones que presenten un equilibrio de poder dentro del equipo, se <i>Negociará</i> el resultado final analizando los argumentos y el impacto de cada una de las opciones
Grado 5	Redefinir o Alinear	Cuando existan más de dos opciones que se distribuyan equitativamente en el equipo, será necesario <i>Redefinir</i> el objetivo de la tarea. El resultado revelará que existe una falta de alineamiento en la valoración de la tarea, y que los individuos no tienen claridad respecto del valor que agrega al resultado final, ni la criticidad que tiene para la efectividad del proceso.

**Tabla 15: Estrategias propuestas en relación a los grados de acuerdo. Fuente: elaboración propia.**

Finalmente, se analizarán los GA definidos en base a la segmentación de las tareas por grupo de actividad. Se relacionará con las responsabilidades de cada miembro del equipo, de forma de comprender sus posiciones y preparar adecuadamente la dinámica de rediseño.

3. **Realizar conjuntamente el rediseño inicial:** El rediseño inicial del proceso se definirá en un *workshop* con todo el equipo. La dinámica se basará en acordar la acción resultante para cada tarea (*Potenciar, Automatizar, Externalizar, y Reducir*) en base a las estrategias propuestas (*Socializar, Confirmar, Negociar, y Redefinir*).

Si surgen diferencias en el equipo en cualquiera de las cuatro estrategias anteriores – ya sea mediante desacuerdos cuando se quería *Socializar*, o acuerdos cuando se

quería *Redefinir* - , se podrá pasar a cualquiera de las otras estrategias que represente el grado de acuerdo que surja.

El experto encargado del rediseño, y de guiar la dinámica, complementará la conversación con el análisis experto y el diagnóstico de problemas críticos que se realizará. De esta forma, también se hará parte de la negociación del resultado de las tareas, influyendo en los cambios que estime necesarios.

4. **Diagramar el rediseño inicial, iterar el modelo de rediseño y validar:** Luego de establecer el rediseño inicial con el equipo de Reclutamiento y Selección, se aplicará el mismo método que en el diseño del estado actual del proceso. Se diagramará en BPMN el rediseño inicial acordado en el *workshop* y se utilizará como Modelo Base. Este modelo se presentará al Responsable del Proceso, y se realizarán los cambios necesarios por medio de iteraciones. El modelo deberá ser validado por el Experto de proceso y el Responsable. La validación con el Cliente Principal se realizará posteriormente, en conjunto con todas las propuestas de mejora.

### **3.5.2.2 Elaborar propuestas de mejora complementarias**

Se elaborarán propuestas que complementen y potencien la implementación del rediseño, abordando los problemas detectados que no son solucionados por el rediseño del proceso (por ejemplo: una política de Reclutamiento y Selección). El objetivo de estas propuestas será dar soporte al nuevo proceso, y aumentar la efectividad de su consolidación como una nueva práctica en la organización.

## **3.6 FASE 6: EVALUACIÓN DEL REDISEÑO**

### **3.6.1 OBJETIVO**

Se buscará validar las propuestas de rediseño en la organización, cumpliendo con las condiciones de satisfacción acordadas. Se presentará a la compañía una evaluación del impacto del rediseño y las propuestas de mejora, en comparación con la situación actual del proceso. De esta forma, se presentará el valor agregado del proyecto y la factibilidad de realizar los cambios propuestos.

### **3.6.2 ETAPAS**

#### **3.6.2.1 Evaluar el rediseño**

El rediseño se evaluará en base a las métricas LEAN definidas en la fase de *Medición*. Primero se medirán las métricas en el nuevo modelo y se analizarán los resultados. Luego, se comparará el desempeño del proceso rediseñado con el desempeño del estado actual del proceso. Finalmente, se evaluará el impacto del proceso rediseñado y las mejoras en el problema principal declarado por la organización, justificando la implementación de las propuestas.

### **3.6.2.2 Validar el rediseño**

El rediseño del proceso de Reclutamiento y Selección, y las propuestas de mejora complementarias, deberán ser validados finalmente por el Cliente Principal, de acuerdo a las condiciones de satisfacción declaradas al inicio del proyecto y el impacto del rediseño propuesto.

Para la validación se presentará una síntesis del trabajo efectuado, y posteriormente cada una de los quiebres, con sus respectivas propuestas y el impacto de estas. Se modificarán las propuestas con observaciones y finalmente se comunicará los resultados al equipo de Reclutamiento y Selección.

## **CAPÍTULO 4: PROYECTO DE REDISEÑO DE PROCESOS**

### **4.1 FASE I: DEFINICIÓN DEL PROYECTO**

Para definir el proyecto, primero se estudió y comprendió la organización en sus diferentes dimensiones, utilizando el modelo ASH. Luego se realizaron dos reuniones con la Gerente de Desarrollo, Cliente Principal del rediseño, para definir los problemas que afectaban al área de Reclutamiento y Selección. La declaración de problemas fue complementada con la perspectiva del Director de Personas y Organización, el Jefe de Reclutamiento y Selección, los especialistas de Selección, el especialista de Desarrollo Organizacional, y directores de diferentes áreas de DIRECTV. Finalmente, se elaboró un árbol de problemas, para definir el problema central que abordaría el proyecto, y un árbol de objetivos, para definir las líneas de acción y los resultados esperados. Toda la información anterior se detalla en la Capítulo 1 de este trabajo.

En términos generales, el problema de gestión principal del proceso de Reclutamiento y Selección es su ineficacia e ineficiencia para cumplir con los niveles del servicio requeridos por la Empresa. Ineficacia porque no logra seleccionar mensualmente a las personas planificadas en el Head Count<sup>29</sup>, e ineficiencia porque cada proceso demora un tiempo excesivo en comparación con el estándar de otras empresas de telecomunicaciones. En consecuencia, se definió como objetivo general del proyecto diseñar el proceso, dado que no existía una forma estandarizada de realizarlo, y rediseñar el proceso, para disminuir los tiempos de ejecución y permitir su seguimiento, evaluación y mejoramiento continuo.

La eficacia de este proceso es fundamental para cumplir con los objetivos estratégicos de DIRECTV, donde el crecimiento tiene la mayor criticidad. Desde el 2011 no se han contratado más de 20 personas mensualmente, por lo que para cumplir la meta de 34 personas que se espera para el 2013 se necesitará implementar cambios radicales. De lo contrario, la relación suscriptores/dotación aumentará, afectando la calidad del servicio que entrega la Empresa.

La eficiencia de este proceso es una de las variables fundamentales para aumentar el número de contrataciones, y en consecuencia, la eficacia. Para mejorar la eficiencia es crítico disminuir el tiempo de ejecución del proceso. En la actualidad existen procesos que pueden prolongarse por más de 6 meses, mientras en la industria el máximo permitido no supera los 3 meses.

La industria de la televisión pagada, donde DIRECTV ocupa el cuarto lugar con un 18% de participación de mercado, es muy dinámica y competitiva, sobre todo en relación a la tecnología satelital. En consecuencia, la Empresa considera crítico mejorar el servicio para crecer en cantidad de suscriptores, lo que nuevamente depende de un proceso de Reclutamiento y Selección efectivo y eficiente.

---

<sup>29</sup> Dotación mensual planificada para un año determinado. En él se detallan las contrataciones requeridas por área y cargo.

Los procesos de la Dirección de Personas y Organización dan soporte a todas las áreas de la compañía, por lo que son considerados críticos para el Gerente General, y sus problemas de funcionamiento afectan a todos los servicios. Una de las causas del excesivo tiempo de ejecución del proceso es la cantidad de entrevistas finales por las que debe pasar cada candidato. Esto se sustenta en la creencia que un filtro de este tipo determinará la *excelencia* en la dotación, como postula uno de los valores de la compañía, y asegurará el cumplimiento de los otros tres valores. Esta cultura, fuertemente arraigada en DIRECTV, ha sido promovida por el Gerente General, por lo que cualquier propuesta de rediseño, como disminuir las etapas de selección, deberá estar muy bien justificada.

#### 4.1.1 DEFINICIÓN DE ROLES CRÍTICOS Y ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

Luego de identificar los *Stakeholders* del proyecto de rediseño, se definieron los siguientes *Roles Críticos*, dentro de la Dirección de Personas y Organización, que permitieron que la intervención fuera posible:

Rol	Cargo	Descripción del cargo
<b>Cliente Principal</b>	Gerente de Desarrollo de Personas	Maneja todas las funciones de Recursos Humanos, incluyendo Reclutamiento y Selección, Desarrollo Organizacional, Compensación y Comunicaciones Internas. Trabaja en la identificación de necesidades de desarrollo, y la formulación e implementación de políticas y programas para satisfacer dichas necesidades. Además, es responsable del alineamiento de las Jefaturas con el Director de Personas.
<b>Patrocinador</b>	Director de Personas y Organización	Es el responsable del plan estratégico de la función de Recursos Humanos. Está encargado del correcto funcionamiento de todas las Jefaturas, y su alineamiento con la estrategia de la compañía. Formula las políticas de la Dirección de Personas y supervisa el cumplimiento normativo y legal.

Tabla 16: Definición de roles críticos (Cliente Principal y Patrocinador). Fuente: elaboración propia.

Tanto el Director de Personas como la Gerente de Desarrollo tienen un alto poder de decisión, sobre todo a un nivel estratégico. Poseen una comprensión sistémica de la organización y del mercado de la televisión de pago. Sus decisiones afectan directamente a la dirección que lideran y su posición jerárquica les permite tener una influencia directa con el Gerente General. Tienen el poder de modificar o proponer las políticas de Selección y el rediseño del proceso; además de establecer el alineamiento de este último con la estrategia y los valores de la Empresa, su adecuación con la cultura, y su relación con los demás procesos de la Dirección de Personas.

Rol	Cargo	Descripción del cargo
<b>Responsable del Proceso</b>	Jefe de Reclutamiento y Selección	Es el responsable de coordinar las actividades del Jefatura de Reclutamiento y Selección, con el objetivo de atraer a profesionales competentes y preparados, identificando, interna y externamente, los recursos humanos adecuados para ocupar las posiciones solicitadas por los clientes internos.
<b>Informantes</b>	Especialistas de Selección	Conducen el proceso de Reclutamiento y Selección, manejando todas las tareas operativas necesarias para definir a los mejores candidatos y coordinar las entrevistas necesarias. Son expertas en el área y tiene un conocimiento exhaustivo de las diferentes etapas del proceso. Su trabajo principal es realizar tareas específicas asignadas a su rol y solucionar problemas emergentes a sus clientes, externos o internos. No tienen una percepción amplia del impacto de sus decisiones en los objetivos estratégicos puesto que no ha desarrollado cabalmente una visión sistémica de la organización. Tampoco tiene el poder de tomar decisiones de mayor envergadura, como el cambio de políticas de Selección o de la estrategia de recursos humanos.

**Tabla 17: Definición de roles críticos (Responsable del Proceso e Informante).** Fuente: *elaboración propia*.

La participación de estas cinco personas fue fundamental para diseñar, rediseñar, y validar el proceso de Reclutamiento y Selección. Cada uno de ellos lideró un área del proyecto, ya sea proveyendo la información necesaria, socializando los cambios en la Jefatura, alineando el rediseño con la estrategia de la compañía, o permitiendo remover obstáculos a la hora de coordinar entrevistas y lograr el acceso a algunos documentos.

Para desarrollar vínculos de confianza y fortalecer las relaciones con los *Roles Críticos* se diseñó una estrategia comunicacional para utilizar con cada uno de ellos, en base a su poder en la organización, sus intereses y sus juicios respecto del proyecto.

<b>Gerente de Desarrollo y Director de Personas</b>	
<b>Dominio</b>	DIRECTV Chile
<b>Fuente</b>	Tienen un alto poder debido a su jerarquía y al conocimiento estratégico que poseen de la compañía, y a cómo lo relacionan con los sistemas de gestión de recursos humanos. Además, son personas de mucha confianza del Gerente General.

<b>Intereses</b>	Les preocupa que el proceso de Reclutamiento y Selección sea un soporte eficaz al crecimiento de la organización, y que por ningún motivo afecte los objetivos estratégicos ni su competitividad en el mercado. Además, les preocupa que la Dirección de Personas no sea percibida como un área desorganizada, que no controla, evalúa ni realiza seguimiento a sus procesos. Esto último, sobre todo ante sus pares miembros del Directorio, que por lo general si manejan datos cuantitativos de los procesos de sus respectivas áreas. En consecuencia, les interesa instalar una mirada de procesos en los equipos de la Dirección de Personas, dado que será un foco estratégico para el 2013.
<b>Juicios</b>	<p><i>Positivos:</i> Creen que el proyecto les permitirá conocer el estado actual del proceso de Reclutamiento y Selección, que es uno de sus principales intereses. Consideran positiva la obtención de métricas para evaluar el proceso y defender ciertos cambios ante los miembros del Directorio, dado que les da fundamentos sólidos. Les entusiasma el rediseño, pero no lo perciben como una gran posibilidad, dado que todavía ni siquiera conocen cómo funciona el proceso ni sus ineficiencias</p> <p><i>Negativos:</i> Consideran que el proyecto, dado que es un trabajo de título, puede tender a sobre-complejizar los problemas y modelos, lo que no seducirá al equipo de Reclutamiento y Selección a desarrollar una mirada de procesos. Creen que se puede usar el sentido común y las buenas prácticas para rediseñar el proceso, y que no es tan importante una metodología más elaborada.</p>
<b>Estrategia Comunicacional</b>	Las reuniones con el Director y la Gerente serán cortas y muy precisas debido al escaso tiempo que tiene. Se les presentará el diseño del proceso como una posibilidad de tener claridad y control del estado actual del proceso, y como el primer paso para desarrollar un sistema de soporte que les permita obtener indicadores permanentes de desempeño. En relación al rediseño, se dará énfasis a la criticidad del proceso para el crecimiento de la compañía, y a la necesidad de realizar una selección más eficiente y eficaz para lograr las 34 contrataciones mensuales. Se focalizará en mostrar que existen tareas que no agregan valor al proceso, y que eliminarlas no implicarán disminuir la calidad de la selección. No se presentarán modelos complejos, y se simplificarán los resultados de los avances para no dar una sensación de complejidad.

Tabla 18: Estrategia comunicacional para Gerente de Desarrollo y Director de Personas. Fuente: elaboración propia

<b>Jefe de Reclutamiento y Selección</b>	
<b>Dominio</b>	DIRECTV Chile
<b>Fuente</b>	Tienen mediano poder debido a su jerarquía y al conocimiento que posee del proceso de Reclutamiento y Selección. El Gerente General la considera una pieza clave para la selección dado que conoce muy bien la cultura de la Empresa.

<b>Intereses</b>	Le preocupa que el proceso de Reclutamiento y Selección cumpla con el nivel de servicio exigido por los clientes internos (Directores, Gerentes y Jefes). Los retrasos y demoras son personalizados en él, por lo que se le responsabiliza de los problemas del proceso. Necesita métricas de seguimiento del proceso para demostrar que muchas de las demoras son producidas por retrasos de los clientes internos y no del área de selección. Además, le interesa poder cumplir con las demandas del Director de Personas y la Gerente de Desarrollo.
<b>Juicios</b>	<i>Positivos:</i> Cree que el proyecto le permitirá elaborar un protocolo del proceso, que es una demanda del Director y la Gerente. Además, cree que le permitirá conseguir métricas para definir donde está fallando el proceso y donde la responsabilidad es del Solicitante.
	<i>Negativos:</i> Tiene temor de que la estandarización y documentación de tareas, como la creación de formularios o un sistema de soporte, pueda burocratizar el proceso y demandar más trabajo del necesario. Percibe el rediseño como una demanda de tiempo para su equipo (que ya tiene muchos retrasos), más que una posibilidad para tener en el futuro un proceso de mayor eficiencia y eficacia.
<b>Estrategia Comunicacional</b>	El foco de la comunicación con el Jefe será presentar el proyecto como una posibilidad de simplificar los procesos (eliminando, externalizando y automatizando tareas que no agregan valor), al contrario de su interpretación sobre la burocratización del rediseño. Se insistirá en la necesidad de crear registros para las tareas claves, pero sólo cuando sea percibido como un beneficio para él. Se asentará la idea de la necesidad de métricas, y se presentará el modelo del rediseño como la primera etapa para tener un sistema de soporte que lo permita. Además, se presentará el sistema como una posibilidad de centralizar el control de los procesos, lo que le permitirá realizar tareas de seguimiento con mayor facilidad y menor trabajo.

Tabla 19: Estrategia comunicacional para Jefe de Reclutamiento y Selección. Fuente: elaboración propia

<b>Especialistas de selección</b>	
<b>Dominio</b>	DIRECTV Chile
<b>Fuente</b>	Tienen un bajo poder debido a su jerarquía, y el conocimiento operativo que poseen de las tareas específicas del proceso no las da mayor poder en la organización. De todas formas, tienen influencia en las decisiones del Jefe de Selección y su buena predisposición será fundamental para el diseño, rediseño y posterior implementación del proceso. En consecuencia, su poder, si bien es bajo, es importante para el desarrollo de este proyecto.
<b>Intereses</b>	Les preocupa que la labor que desempeñan reclutando y seleccionando candidatos sea bien evaluada por su Jefe, y la organización en general. Su mayor necesidad es que el proceso se simplifique, o por lo menos sea menos demandante, dado que su estado actual les exige una tremenda cantidad de trabajo (reflejado en muchas horas extras) que no da buenos resultados, lo que las frustra en ciertos momentos.

<b>Juicios</b>	<i>Positivos:</i> han sido las personas que mejor han percibido el proyecto. Creen que el diseño y rediseño de Reclutamiento y Selección son una gran oportunidad para mejorar el proceso y simplificar el trabajo que realizan.
	<i>Negativos:</i> temen que la formalización del proceso pueda burocratizar ciertas etapas, sobre toda aquellas donde será necesario implementar formularios u otro tipo de documentación
<b>Estrategia Comunicacional</b>	Se presentará el proyecto como una oportunidad de simplificar el trabajo que realizan, enfatizando en la posibilidad de automatizar y eliminar tareas que no agreguen valor. Además, se les mostrará que con la reducción de tareas administrativas podrán potenciar su trabajo en labores más relacionadas con el área de la psicología, como entrevistas y <i>assessments</i> .

Tabla 20: Estrategia comunicacional Especialistas de Selección. Fuente: elaboración propia

#### 4.1.2 CONDICIONES DE SATISFACCIÓN

Para evaluar el trabajo se acordaron las siguientes condiciones:

1. Elaborar un diseño y análisis del estado actual del proceso, y presentarlo para su validación en Julio del 2012
2. Elaborar un diagnóstico de problemas críticos del proceso, y presentarlo para su validación en Diciembre del 2012
3. Elaborar una propuesta de rediseño del proceso que optimice su desempeño y reduzca su tiempo de ejecución, y presentarlo para su validación en Marzo del 2013.
4. Entregar un informe con todo el material documentado al final del proyecto (Marzo del 2013)

El primer mes de trabajo se presentó la metodología que se utilizaría, la cual fue validada por la Gerente de Desarrollo. Además, se acordó que el modelamiento sería documentado en BPMN, e iría complementado con una descripción de los procesos modelados.

## 4.2 FASE II: DISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El proceso de Reclutamiento y Selección en DIRECTV inicia cuando se realiza el requerimiento de un nuevo trabajador para un cargo vacante, y finaliza cuando el Candidato es seleccionado para firmar una Carta Oferta.

### 4.2.1 ANTECEDENTES GENERALES

El proceso de Reclutamiento y Selección es responsabilidad de la Jefatura de Reclutamiento y Selección, la cual está constituida por cuatro personas: el Jefe de Reclutamiento y Selección, y tres Especialistas de Selección, todos ellos psicólogos de

profesión. Debido a la magnitud de este proceso, y su criticidad para la Empresa, es la única Jefatura de la Dirección de Personas y Organización que posee un solo proceso a su cargo.

El Jefe de Reclutamiento y Selección le reporta directamente al Director de Personas y Organización, y debe satisfacer las necesidades de todos los clientes internos que requieren nuevos cargos para sus respectivos equipos de trabajo.

Debido a la falta de un protocolo claro y una estandarización del proceso de Reclutamiento y Selección, la información necesaria para modelar el estado actual del proceso fue obtenida a través de la observación directa y una serie de entrevistas a las dos personas con mayor experiencia de la Jefatura: el Jefe de Reclutamiento y Selección, y un Especialista de Selección.

#### **4.2.2 DESCRIPCIÓN DE ENTIDADES, ROLES Y CARGOS**

En el proceso de Reclutamiento y Selección están involucradas cinco entidades diferentes:

1. Postulantes (o Candidatos): Personas que postulan para participar en un proceso de Reclutamiento y Selección. Pueden ser candidatos internos, cuando son trabajadores de la compañía que postulan a un ascenso, o candidatos externos, cuando son personas que no trabajan en la compañía.
2. DIRECTV: En la Empresa participa, principalmente, la Dirección de Personas y Organización, y la Dirección solicitante que requiere un nuevo puesto de trabajo. Cuando es necesario contratar una Empresa de Selección, la Dirección de Finanzas también participa. Además, en algunos procesos se considera necesaria la mirada cruzada de una Dirección diferente a la solicitante, integrándose otro acto más en la selección.
3. Consultora en Gestión de Recursos Humanos: Se encarga de la evaluación psicolaboral de los Candidatos reclutados y del chequeo de referencias. DIRECTV tiene un contrato permanente con la consultora Calidad Humana<sup>30</sup>.
4. Empresa de Selección: Se encarga del proceso del Reclutamiento y Selección de Candidatos. Existen dos tipos: (1) Head Hunter, encargada de buscar y seleccionar cargos críticos para la Empresa y difíciles de encontrar en el mercado, (2) Consultora en Gestión de Recursos Humanos, encargada de buscar y seleccionar Candidatos para cargos disponibles en el mercado, cuyo proceso la Jefatura de Reclutamiento y Selección decide externalizar.
5. Empresa de Servicios Transitorios: Encargada del Reclutamiento y Selección de cargos transitorios. Actualmente DIRECTV tiene un contrato con dos empresas: Cygnus<sup>31</sup> y Buró<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup> [www.calidadhumana.cl](http://www.calidadhumana.cl)

El modelo del estado actual del proceso de Reclutamiento y Selección muestra las diferentes entidades involucradas en la entrega del servicio y la coreografía que describe las interacciones entre ellas. Además, en el modelo se definen los siguientes roles:

Entidad	Rol
Postulante	1. Postulante
DIRECTV	2. Jefe de Reclutamiento y Selección
	3. Especialista de selección a cargo
	4. Jefe de Administración
	5. Jefe de Comunicaciones Internas
	6. Director de Personas y Organización
	7. Jefe directo área solicitante (Solicitante)
	8. Gerente de área solicitante
	9. Director de área solicitante
	10. Director de otra área
	11. Gerente General
	Consultora en Gestión de Recursos Humanos
Empresa de Selección	13. Representante de Empresa de Selección
Empresa de Servicios Transitorios	14. Representante de Servicios Transitorios

Tabla 21: Relación ente entidades y roles en el proceso de Reclutamiento y Selección. Fuente: elaboración propia.

El proceso de Reclutamiento y Selección difiere en complejidad y tiempo dependiendo de los diferentes cargos que se requieran. En la actualidad no existe una descripción clara del perfil de cada cargo, lo cual es uno de los problemas que enfrenta la Empresa. Sin embargo, es posible jerarquizarlos mediante la siguiente enumeración: (1) Gerente General, (2) Director, (3) Gerente, (4) Jefe, (5) Supervisor, (6) Líder, (7) Analista, (8) Administrativo, y (9) Ejecutivo de Call Center.

#### 4.2.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso de Reclutamiento y Selección está compuesto de cuatro sub-procesos: (1) Requerimiento y autorización de inicio del proceso, (2) Levantamiento de perfil, (3) Reclutamiento y Selección de cargos de planta, y (4) Reclutamiento y Selección de cargos transitorios. En la Ilustración 18 se presenta el proceso general modelado en BPMN.

Los cargos transitorios son cargos requeridos por un periodo igual o menor a seis meses, generalmente producto de una necesidad transitoria de la Empresa, como lo es un trabajador con licencia o un área con necesidades temporales específicas (p.ej.: contratación transitoria de una psicóloga producto del requerimiento de muchos procesos de selección en una temporada de muchas licencias).

Los cargos de planta son cargos requeridos para contratos de mayor duración y no responden a una necesidad temporal de la Empresa. Por lo general se les ofrece un contrato indefinido.

<sup>31</sup> [www.cygnus.cl](http://www.cygnus.cl)

<sup>32</sup> [www.buro.cl](http://www.buro.cl)

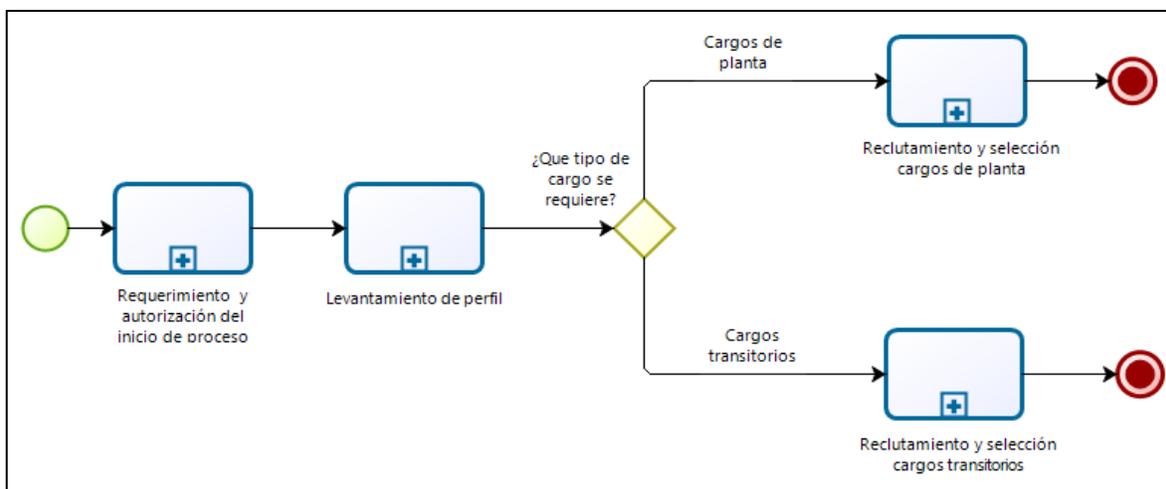


Ilustración 18: Proceso general en BPMN. Fuente: elaboración propia

#### 4.2.3.1 Requerimiento y autorización del inicio de proceso

El proceso de *Reclutamiento y Selección* se inicia cuando un empleado, generalmente de un cargo ejecutivo<sup>33</sup>, requiere un nuevo puesto de trabajo para su área al Jefe de Reclutamiento y Selección. No existe una vía formal para pedir el inicio de un proceso de búsqueda, por lo que puede ser vía correo electrónico, teléfono o presencialmente (CTP). Tampoco existe un formulario que permita documentar el inicio del proceso, por lo que no se tiene información precisa al respecto.

Luego de recibir un requerimiento, se debe verificar en el Head Count. El Head Count es la definición de todas las contrataciones que se realizarán durante el año, y se define en septiembre del año anterior. En el proceso de definición cada Dirección presenta los nuevos puestos de trabajo que necesita contratar, los cuales son analizados por el Gerente General junto a cada Director. Luego, se inicia un proceso de negociación y se finaliza con un acuerdo en una reunión de directorio<sup>34</sup>.

La definición del Head Count es muy importante, dado que no solo establece la cantidad de nuevos puestos de trabajo que ingresarán al año próximo, sino también la fecha de cada ingreso. En base al Head Count la Jefatura de Administración define el presupuesto para remuneraciones, el que representa el mayor porcentaje del presupuesto total de la compañía.

Si el puesto requerido no está definido en el Head Count del año, el Jefe de Selección debe revisar el caso junto al Jefe de Administración, el cual puede tener información adicional respecto del Head Count Incremental<sup>35</sup>. El Head Count Incremental se aprueba en las reuniones de Directorio y no siempre se comunica el resultado a las diferentes jefaturas.

<sup>33</sup> Cargos ejecutivos: Director General, Director, Gerente y Jefe.

<sup>34</sup> Reunión del Director General con todos los Directores

<sup>35</sup> Head Count Incremental: puesto de trabajo aprobado que no estaba considerado en el Head Count del año

Si el nuevo puesto no fue aceptado en el Directorio o si el Jefe de Administración no tiene información, se debe consultar al Director de Personas y Organización. Si el Director confirma que la contratación no fue aprobada en el Directorio, la única posibilidad que cabe es pedir un Head Count Incremental al Gerente General, en el cual radica la decisión final.

Si el Gerente General rechaza el nuevo puesto, el proceso finaliza y se comunica la decisión al Solicitante. De ser autorizado, el Jefe de Selección define si realizará personalmente el proceso de *Reclutamiento y Selección*, o lo derivará a alguno de los Especialistas de Selección.

En el Anexo II (véase 7.2.2) se presenta un modelo en BPMN del sub-proceso.

#### **4.2.3.2 Levantamiento de Perfil**

Lo primero que debe hacer el Encargado del proceso es revisar las características del nuevo puesto de trabajo que se requiere y buscar un perfil de cargo que se le ajuste. En la Empresa no existe una descripción de perfiles de cargo estandarizada, por lo que se deben revisar perfiles de cargo levantados en procesos anteriores.

De no existir un perfil de cargo que se ajuste a las características del nuevo puesto, es el Solicitante quien debe describir el perfil del cargo. El Encargado puede decidir, dependiendo de la disponibilidad del Solicitante, entre dos métodos para realizar esta descripción.

Si el Solicitante tiene disponibilidad para reunirse, se reúne con el Encargado y le describe el perfil del cargo. Luego, el Encargado debe llenar el formulario de perfil de cargo y enviarlo al Solicitante para su aprobación. Este revisa el formulario, de ser necesario le realiza modificaciones, lo aprueba y lo envía al Encargado nuevamente. Esta recibe el formulario aprobado y lo revisa. Si considera que debe realizarle modificaciones, se reúne nuevamente con el Solicitante para evitar un ir y venir de correos electrónicos. De todas formas, esto último ocurre en ocasiones y produce una demora considerable en el proceso de definición del cargo.

Si el Solicitante no tiene disponibilidad para reunirse, el Encargado le envía el formulario para que este lo complete. El Solicitante debe llenar el formulario, aprobarlo, y enviarlo al Encargado. Luego, al igual que en el primer método, si el Encargado considera necesario realizarle modificaciones, intenta reunirse con el Solicitante si este tiene disponibilidad, y en última instancia le envía nuevamente un correo electrónico para que apruebe el formulario.

Una vez que el formulario está aprobado por el Solicitante y el Encargado, finaliza el sub-proceso de *Levantamiento de perfil*.

Luego, existen dos posibilidades para empezar la búsqueda: si el cargo requerido es de planta, el siguiente sub-proceso es (1) *Reclutamiento y Selección de cargos de planta*, y

si el cargo requerido es transitorio, el siguiente sub-proceso es (2) *Reclutamiento y Selección de cargos transitorios*.

#### **4.2.3.3 Reclutamiento y selección de cargos de planta**

Finalizado el *Levantamiento de perfil*, el Encargado debe analizar la factibilidad de realizar la búsqueda internamente en la Empresa. Esta es una política que DIRECTV está privilegiando para demostrar que existe un interés y una preocupación por el bienestar de sus empleados, además de la posibilidad de ascender y hacer un plan de carrera. La factibilidad de una búsqueda interna la define el Encargado junto con el Solicitante, el cual, según declaró el Jefe de Reclutamiento y Selección, conoce el desarrollo y las potencialidades de cada uno de sus empleados<sup>36</sup>.

Luego, el Encargado debe definir el tipo de *Reclutamiento* que se realizará dependiendo del tipo de cargo que se requiere y del resultado de la factibilidad interna. Si no existen Candidatos potenciales dentro de la organización, se debe realizar una búsqueda externa. Si existen Candidatos internos, se puede realizar un Concurso interno, una búsqueda externa, o ambas simultáneamente.

Si se decide hacer una búsqueda externa, el Encargado debe definir si el *Reclutamiento* lo realizará él o lo derivará a una empresa de Selección. Generalmente, esta decisión radica en dos factores: (1) principalmente, en el tipo de cargo que se requiere (si es un cargo ejecutivo, difícil de encontrar en el mercado, seguro se externalizará el proceso a un Head Hunter), y (2) en la disponibilidad del Encargado para realizar el proceso, dado que generalmente tienen a su cargo más de un proceso

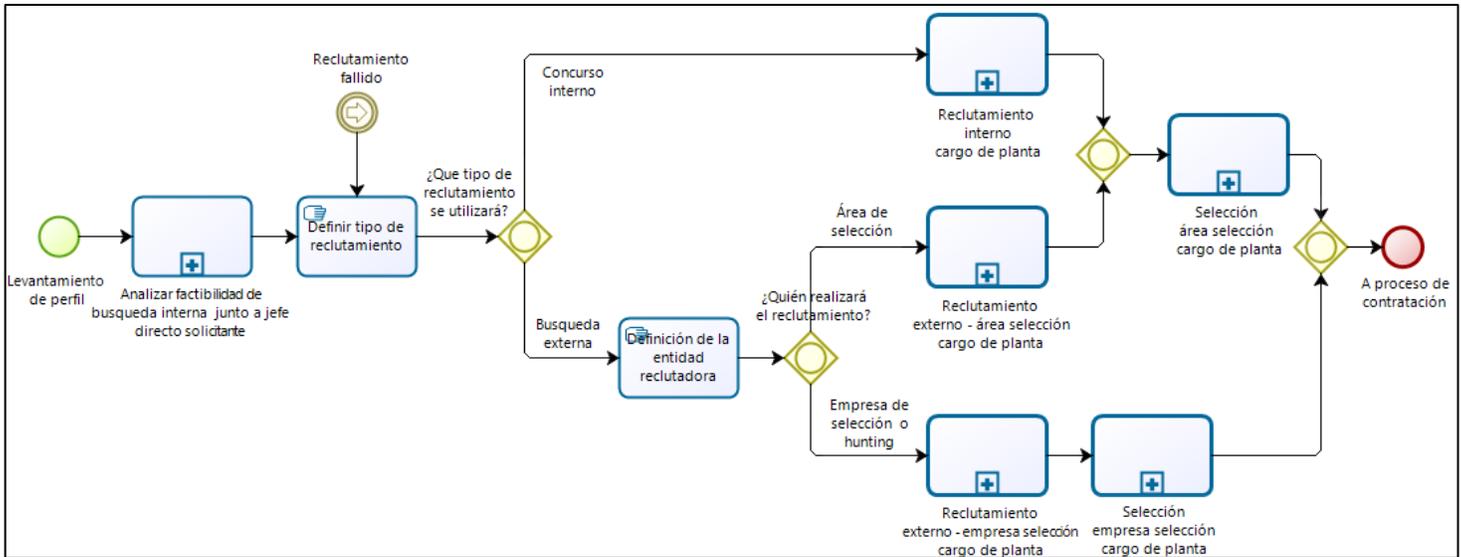
Una vez finalizado el *Reclutamiento* de un grupo de Candidatos se inicia el proceso de *Selección*, donde luego de distintas pruebas y entrevistas se escoge a la persona que ocupará finalmente el puesto de trabajo. Cuando el *Reclutamiento* es realizado internamente por la Dirección de Personas y Organización, la *Selección* también estará a cargo de esta Dirección. En cambio, cuando el *Reclutamiento* es realizado por una Empresa de Selección, como un Head Hunter, el proceso de *Selección* estará a cargo, en una primera instancia, de la Empresa externa, y luego de la Jefatura de Reclutamiento y Selección.

Al elegir finalmente un solo Candidato para el puesto de trabajo, se termina el proceso de *Reclutamiento y Selección*, dando paso al proceso de *Contratación*, a cargo de la Jefatura de Administración. En la Ilustración 19 se presenta el proceso de *Reclutamiento y Selección de cargos de planta* modelado en BPMN.

A continuación se detallarán cada uno de los sub-procesos del proceso de *Reclutamiento y Selección de cargos de planta*.

---

<sup>36</sup> En la actualidad no existe una política de identificación y desarrollo de talentos, sin embargo se está desarrollando y en un futuro será una variable relevante en los procesos de Reclutamiento.



**Ilustración 19: Reclutamiento y Selección de cargos de planta en BPMN. Fuente: elaboración propia.**

#### 4.2.3.3.1 Reclutamiento Interno (cargos de planta)

El *Reclutamiento Interno* es un proceso muy delicado dado que genera altas expectativas en los empleados que postulan a un nuevo cargo, generalmente mejor remunerado. Además, como la mayoría de los postulantes trabaja en el mismo equipo, o por lo menos se conocen, debe tenerse suma cautela en no afectar las relaciones laborales entre ellos, sobre todo una vez obtenido los resultados.

La primera tarea del proceso es definir el tipo de Reclutamiento que se realizará. Existen dos posibilidades: un (1) Concurso Interno Dirigido, o un (2) Concurso Interno Abierto. El Concurso Interno Dirigido es poco común, y se utiliza cuando el Solicitante conoce bien a su equipo de trabajo y tiene claridad de quienes cumplen con el perfil del cargo que requiere.

Si se decide realizar un Concurso Interno Dirigido, el Encargado debe reunirse con el Solicitante para definir los Candidatos que participarán y el tipo de invitación que se les hará. Existen dos tipos: una (1) Invitación Personalizada, y una (2) Invitación a un grupo específico de Candidatos. El primer tipo de invitación es generalmente para un cargo ejecutivo, donde se tiene gran claridad respecto a la persona específica que podría ocupar el nuevo puesto de trabajo.

Si se desea realizar una Invitación Personalizada, primero el Solicitante debe revisar junto al Encargado los antecedentes del Candidato que ha elegido. Si el Candidato no cumple con los requisitos, se rechaza y se debe escoger un nuevo Candidato. De lo contrario, se aprueba y el Encargado le envía una invitación para una reunión con él y el Solicitante, que generalmente es parte de su jefatura.

Este tipo de reuniones es muy común en todo el proceso de *Reclutamiento y Selección* y presenta algunas complicaciones. Dado que se deben coordinar tres agendas

diferentes, siempre es posible que falle tanto el Solicitante como el Candidato. Si falla el Solicitante, la reunión debe agendarse nuevamente. Si falla el Candidato, se le contacta para saber el motivo de su ausencia y, si desea seguir participando, se re-agenda la reunión. De lo contrario, se rechaza el candidato y comienza una nueva búsqueda.

Si el Candidato asiste a la reunión, se le presenta las características del cargo disponible y se le ofrece ser parte del proceso de *Selección*. Si no acepta la invitación, se rechaza y busca uno nuevo. De lo contrario, se aprueba el Candidato y se inicia el proceso de *Selección*.

Otra posible Invitación es a un grupo específico. En este caso, el Solicitante tiene identificado a un grupo de posibles candidatos y los desea invitar al proceso. Este tipo de Invitación sigue la misma secuencia de tareas que el Concurso Interno Abierto, con la salvedad que el Concurso Interno Abierto se publica para toda la compañía y la Invitación a un Grupo Específico es publicada únicamente para dicho grupo.

De esta forma, tanto si se realiza un Concurso Interno Abierto o una Invitación a un Grupo Específico, el Encargado debe redactar las bases del Concurso, detallando quienes serán los candidatos, y la definición del perfil de cargo, para luego enviar estos antecedentes al Jefe de Comunicaciones Internas.

El Jefe de Comunicaciones Internas debe publicar el Concurso en la intranet de la Empresa y confirmar la publicación al Encargado. En el momento de la publicación, se da inicio al proceso de Recepción de Currículos, sin embargo siempre puede haber errores en los datos publicados. Por este motivo, el Encargado debe revisar la publicación, y si existen errores, debe notificarlos al Jefe de Comunicaciones Internas para que los corrija.

Los currículos se reciben en la bandeja del correo [postulaciones@directv.cl](mailto:postulaciones@directv.cl) por un tiempo definido, generalmente una semana. Durante el periodo de postulaciones, cada correo electrónico recepcionado es guardado en una carpeta específicamente creada para el Concurso Interno del cargo solicitado. Al finalizar el periodo de postulaciones, el Encargado envía un correo electrónico para informar al Solicitante de todos los candidatos que postularon.

La comunicación permanente entre el Encargado y el Solicitante, durante todo el proceso, es muy importante. Generalmente, existe una ansiedad del Solicitante por saber si el proceso progresa correctamente, debido a la necesidad que tiene en su equipo del nuevo puesto de trabajo. Por este motivo, dependiendo de la ansiedad del Solicitante, el Encargado se comunica con él permanentemente vía telefónica, correo electrónico o presencialmente. En el proceso de Reclutamiento y Selección sólo están modeladas las comunicaciones más importantes.

Una vez obtenidos los currículos de los candidatos, el Encargado crea una planilla Excel donde tabula sus nombres y el cumplimiento respectivo de los requisitos para el cargo. Los requisitos para un Concurso Interno son:

1. Un año de antigüedad en el cargo y en la compañía
2. Cumplimiento satisfactorio de las normativas de la compañía
3. Desempeño laboral destacado
4. Cumplimiento de requisitos específicos del cargo solicitado: carrera técnica, manejo de computación, experiencia específica, etc.

Dependiendo de la urgencia de la contratación y la cantidad de postulantes, es posible relajar alguno de los requerimientos anteriores. Esta medida es positiva en el sentido que da flexibilidad al proceso. Sin embargo, también puede generar problemas con los candidatos que no son seleccionados, lo cuales pueden sentir que existió un reclutamiento irregular.

Parte de la información necesaria para completar la planilla no la posee el Encargado, como por ejemplo el desempeño laboral. Por este motivo, debe enviar la planilla al Jefe de Administración de Personal, la cual debe consolidar la información de cada candidato, llenar la planilla. Este proceso es lento, sobre todo cuando el Jefe de Administración está cerrando el mes y pagando las remuneraciones a los empleados de toda la compañía, los últimos 7 días de cada mes.

Luego de tener la planilla completa con toda la información necesaria, el Encargado aprueba y rechaza Candidatos dependiendo del cumplimiento de los requisitos. Si los candidatos son aprobados, el Encargado debe solicitar al Jefe de Administración, a través de un correo electrónico, la renta actual de los candidatos.

Si los candidatos son rechazados, el Encargado debe contactarse con ellos, generalmente vía telefónica, para comunicarles el resultado del Concurso Interno. Este proceso de comunicación también es muy importante, dado que los candidatos son empleados de la compañía y la frustración de ser rechazados, sobre todo si las expectativas eran muy altas<sup>37</sup>, puede afectar su trabajo y la relación con sus compañeros.

Una vez recibida la información de renta de los candidatos, el Encargado compara la renta actual de los candidatos con la renta ofrecida para el nuevo puesto de trabajo. Luego, envía un correo electrónico al Solicitante con la lista de candidatos aprobados, especificando aquellos que reciben actualmente una renta mayor a la ofrecida para el nuevo cargo.

Finalmente, se contacta, generalmente vía telefónica, con los candidatos que reciben una mayor renta para comunicarles la situación. Siempre existe la posibilidad de que el nuevo puesto de trabajo, a pesar de ser peor remunerado, tenga otros beneficios que puedan ser de interés, sobre todo en temas de jornada laboral y horarios. Luego de obtener la decisión de todos los candidatos contactados, se informa al Solicitante de los resultados y se procede a la *Selección*.

---

<sup>37</sup> Existen casos donde un Candidato que estuvo desempeñando el cargo solicitado informalmente por largo tiempo, es rechazados en el proceso de Reclutamiento debido al incumplimiento de los requisitos básicos.

#### 4.2.3.3.2 Reclutamiento Externo – Jefatura de Reclutamiento y Selección (cargos de planta)

El *Reclutamiento Externo* es un proceso donde se buscan candidatos que no pertenecen a la compañía. Para comenzar, primero se debe definir si el reclutamiento lo realizará la Jefatura de Reclutamiento y Selección, o si será derivado a una Empresa de Selección.

Si el reclutamiento lo realiza la Jefatura, la primera tarea es definir el canal que se utilizará para reclutar los candidatos. Se dispone de dos canales diferentes: (1) la selección de currículos guardados de procesos anteriores, sobre todo de currículos referidos, y (2) la publicación del proceso de búsqueda en medios de comunicación. Por lo general, se utilizan ambos canales simultáneamente.

Respecto del segundo canal, el Encargado puede publicar el anuncio en diferentes medios de comunicación que utiliza actualmente DIRECTV, tales como: el diario el Mercurio (en su versión impresa o digital<sup>38</sup>), el portal laboral Trabajando<sup>39</sup>, el portal laboral Laborum<sup>40</sup>, entre otros. Los medios seleccionados dependerán del tipo de público objetivo al que se quiera comunicar la oferta de empleo.

Una vez publicado el anuncio, se inicia la recepción de currículos, la cual no finaliza hasta que exista un candidato aprobado para la recepción de la Carta Oferta. Los currículos se reciben a través de dos medios diferentes: (1) la bandeja del correo [postulaciones@directv.cl](mailto:postulaciones@directv.cl), y (2) los portales web donde se publicó la oferta laboral. El Encargado debe estar permanentemente revisando estos dos medios para notificar la recepción de nuevos currículos. Al igual que en el *Reclutamiento Interno*, cada currículo recepcionado es guardado en una carpeta específicamente creada para el proceso de *Reclutamiento Externo* del cargo solicitado.

Mientras se recepcionan los currículos, el Encargado debe ir aprobando o rechazando candidatos en base al cumplimiento de requisitos generales establecidos en el perfil del cargo, tales como: edad, estudios o experiencia. Una vez obtenido un número suficiente de currículos aprobados para continuar con el proceso (número que varía dependiendo de las condiciones del proceso y el tipo de cargo), el Encargado debe decidir si procede presentar los currículos seleccionados al Solicitante, o continúa directamente al sub-proceso de *Selección*.

Generalmente, los currículos son presentados al Solicitante, a menos que el proceso de búsqueda sea para un cargo estándar muy bien conocido por el Encargado, como es el caso de los Ejecutivos de Call Center. El objetivo de la presentación es precisar con mayor agudeza las características del cargo que busca el Solicitante, de forma de evitar que, posteriormente, los candidatos sean rechazados en las entrevistas finales (realizadas en sub-proceso de *Selección*).

---

<sup>38</sup> [www.emol.com](http://www.emol.com)

<sup>39</sup> [www.trabajando.com](http://www.trabajando.com)

<sup>40</sup> [www.laborum.cl](http://www.laborum.cl)

Los currículos se pueden presentar a través de dos medios: (1) por correo electrónico, o (2) de forma presencial. Si se envían a través de un correo electrónico, el Encargado simplemente debe esperar la respuesta del Solicitante. Si la presentación es presencial, el Encargado se debe reunir con el Solicitante para revisar en conjunto los currículos y las características del cargo, y determinar los candidatos que aprueban para seguir al sub-proceso de *Selección*.

En el Anexo II (véase 7.2.4) se presenta un modelo en BPMN del sub-proceso de *Reclutamiento Externo* realizado por la Jefatura de Reclutamiento y Selección.

#### 4.2.3.3.3 *Selección – Jefatura de Reclutamiento y Selección (cargos de planta)*

El sub-proceso de *Selección* está compuesto por una serie de evaluaciones y entrevistas por las que debe pasar cada candidato aprobado en el *Reclutamiento*. El Encargado, para iniciar la *Selección*, debe diseñar las etapas del proceso y definir los filtros (evaluaciones y entrevistas) que mejor se adapten a las necesidades del cargo solicitado.

La primera etapa de la *Selección* se inicia con el diseño del proceso y finaliza antes de la evaluación psicolaboral. Esta etapa se compone de los siguientes filtros: (1) una entrevista telefónica, (2) un *assessment*, y (3) una entrevista técnica. El objetivo de esta primera etapa es filtrar la mayor cantidad de candidatos antes de la evaluación psicolaboral, donde se debe pagar a una consultora por cada candidato evaluado, lo que es altamente costoso.

La entrevista telefónica se utiliza, prácticamente, en todos los procesos. Las únicas excepciones se presentan en procesos de alta masividad<sup>41</sup>, donde se prefiere pasar directamente a un *assessment*. En esta entrevista el Encargado contacta telefónicamente al Candidato y mantiene una conversación de aproximada 15 minutos de duración. Es el primer contacto directo con los candidatos, y tiene los siguientes objetivos:

1. Clarificar al candidato las condiciones generales del cargo, exceptuando la renta, dado que se presenta en una etapa más avanzada del proceso. Algunos ejemplos de estas condiciones son: cargo, responsabilidades, horarios, lugar de trabajo, etc.
2. Verificar aspectos específicos del currículo que envió el candidato durante el *Reclutamiento*, sobre todo en relación a los estudios y la experiencia profesional.
3. Determinar, superficialmente, aspectos relativos a su motivación e interés respecto del nuevo cargo al que está postulando.
4. Conocer las condiciones de renta, y otras condiciones generales, que espera el candidato.

El *assessment* es una actividad presencial donde se evalúa simultáneamente a un conjunto de candidatos. Participa el Encargado, y, en ciertas ocasiones, el Solicitante. El objetivo del *assessment* es la medición de determinadas características conductuales, por lo que se realizan actividades y simulaciones de las funciones que deberán desempeñar los candidatos en el cargo. En un *assessment* se evalúa, mediante la observación de las dinámicas, las competencias (conocimientos, habilidades y aptitudes) y la experiencia de

---

<sup>41</sup> Los procesos masivos son procesos donde se deben contratar una gran cantidad de trabajadores.

los candidatos para realizar labores que les serán requeridas. Para realizar un *assessment* el Encargado debe coordinar a los candidatos para que asistan a las dependencias de la compañía en una fecha específica. Luego de la evaluación, el Encargado debe seleccionar a los candidatos que continuarán en el proceso.

La entrevista técnica es una entrevista para cargos profesionales, y tiene por objetivo evaluar conocimientos técnicos específicos que son requeridos para el cargo. Por lo general no la realiza el Encargado, sino que el Solicitante u otro profesional de su área.

Una vez que un candidato ha aprobado la primera etapa, debe pasar por una evaluación psicolaboral. Esta es la segunda etapa del sub-proceso de *Selección*, y está a cargo de la consultora Calidad Humana. Para derivar el proceso, el Encargado debe enviar un correo electrónico a la Consultora, adjuntando el currículum del candidato y especificando la descripción del cargo. Al recibir el material, la Consultora coordina la evaluación con el Candidato y se reúne con él para realizar la entrevista psicolaboral. Si el Candidato obtiene una buena evaluación, la Consultora también debe realizar un chequeo de sus referencias. Finalmente, en un plazo aproximado de 10 días, la Consultora debe enviar un correo electrónico, adjuntando un informe de la evaluación psicolaboral y un documento de las referencias del candidato, que luego son revisados por el Encargado.

La tercera y última etapa del sub-proceso de *Selección* consiste en las entrevistas finales, que realiza el Encargado y la jefatura directa del cargo solicitado. Luego de ser aprobado en la evaluación psicolaboral, un candidato puede pasar por un total de 6 entrevistadores: (1) el Encargado del proceso, (2) el Solicitante, (3) el Gerente del área solicitante, (4) el Director del área solicitante, (5) el Director de otra área, y (6) el Gerente General. Todas las entrevistas tienen una duración aproximada de una hora, y se realizan en las dependencias de la compañía.

La primera tarea del Encargado es definir los entrevistadores que evaluarán al Candidato, dependiendo del tipo de cargo solicitado. En todos los procesos, la primera entrevista que se realiza es siempre con el Encargado. El objetivo de esta entrevista es, principalmente, evaluar la adaptación del Candidato a la cultura de la compañía. Al finalizar la entrevista, el Encargado ajusta y actualiza el informe psicolaboral elaborado por la Consultora.

El Solicitante, el Gerente del área solicitante y el Director del área solicitante también, por lo general, entrevistan a candidatos en todos los cargos. El objetivo de estas entrevistas es evaluar la adaptación del Candidato al área específica de la organización donde se desempeñará.

La entrevista con el Director de otra área la denominan “mirada cruzada”, y su objetivo es obtener una opinión externa a la del área solicitante. Esta entrevista no se utiliza con frecuencia, y se reserva para cargos que necesitan, desde la perspectiva de la compañía, una selección más exigente, como es el caso de los cargos ejecutivos (directores, gerentes y jefes) y algunos profesionales.

Finalmente, el Gerente General entrevista a todos los candidatos para una vacante de supervisor y cargos de mayor jerarquía. El objetivo de esta entrevista, similar al objetivo del Encargado, es confirmar que el Candidato represente los valores que la compañía promueve. Esta es una variable que el Gerente General ha determinado como fundamental para la incorporación de personas a la organización

Para la realización de cada entrevista, el Encargado debe coordinar al Entrevistador y al Candidato para que se reúnan. Una vez definida la fecha, debe enviar con anticipación el currículum y el informe psicolaboral del Candidato al Entrevistador. Finalizada la entrevista, el Encargado debe obtener la evaluación del Candidato, la que puede requerir al Entrevistador de forma presencial, vía telefónica o mediante correo electrónico. El mecanismo para solicitar la evaluación no está formalizado, por lo que es muy irregular. Por último, el Encargado debe comunicar los resultados de la entrevista al Candidato. Si este cumple con los requisitos para el cargo, es contactado para la coordinación de la siguiente entrevista. Si el Candidato no cumple con los requisitos, y pertenece a la compañía, el Encargado debe ofrecerle una retroalimentación con el objetivo de explicarle las razones del rechazo en su postulación.

Finalmente, una vez que el Candidato ha sido aprobado en todas las entrevistas, el Encargado lo deriva a la Jefatura de Administración para la presentación de la Carta Oferta

#### *4.2.3.3.4 Reclutamiento Externo– Empresa de Selección (cargos de planta)*

Cuando se deriva el *Reclutamiento Externo* a una Empresa de Selección, la primera tarea que debe realizar el Encargado es definir la Empresa que realizará el sub-proceso. El Encargado puede escoger una empresa que provea permanentemente servicios de reclutamiento a DIRECTV, con una tarifa estandarizada, o puede escoger a empresa sin una tarifa estandarizada.

Si escoge una empresa sin una tarifa estandarizada, debe realizar el requerimiento del reclutamiento mediante un correo electrónico, detallando las características del cargo solicitado, el tipo de búsqueda que se desea realizar, y los plazos para la entrega de los currículos. Con esta información la Empresa evalúa los requerimientos del proceso y elabora una propuesta comercial, definiendo las fechas de entrega y el valor de la búsqueda. Al recibir y evaluar la propuesta, el Encargado se contacta telefónicamente con el Representante de la Empresa para pre-negociar el contrato, definiendo, principalmente, la metodología que se utilizará y los honorarios. Finalmente, si la Empresa está de acuerdo con la pre-negociación, el Encargado debe enviar la propuesta comercial a un especialista de compras, quien debe evaluar la propuesta y realizar la negociación final.

Una vez que la Empresa de Selección y DIRECTV han negociado y aceptado la propuesta comercial, el Encargado debe coordinar una reunión con el Representante y el Solicitante. Cuando se escoge una empresa con tarifa estandarizada, el Encargado pasa directamente a esta tarea de coordinación.

En la reunión participan el Encargado, el Solicitante y el Representante de la Empresa de Selección. El objetivo de esta reunión es especificar las características del

perfil del cargo. Posteriormente, el Representante debe elaborar un documento con la descripción del perfil, la cual envía al Encargado para asegurar que las características del candidato se especificaron correctamente.

Una vez que la Empresa comienza el proceso de reclutamiento, tiene dos formas de presentar los currículos a DIRECTV, dependiendo de la metodología negociada en la propuesta comercial. La primera forma es la entrega directa, lo que significa que cada vez que selecciona un currículo que cumple con los requisitos para el cargo, lo envía al Encargado del proceso, quien define si el candidato puede continuar al sub-proceso de *Selección*. La segunda forma es a través de una long list<sup>42</sup>.

Una long list es una lista extensa de posibles candidatos que cumplen con los requisitos para el cargo. Para presentar una long list existe una fecha definida en la propuesta comercial, donde el Representante debe reunirse con el Encargado y el Solicitante para revisar los currículos reclutados. En esta revisión se selecciona un número menor de candidatos, los que son posteriormente contactados telefónicamente por la Empresa para verificar que cumplan con todos los requisitos exigidos y que están dispuestos a seguir con el proceso. Una vez que la Empresa ha contactado a todos los candidatos, elabora una short list<sup>43</sup> con los candidatos aprobados. La short list es nuevamente presentada por el Representante al Solicitante y al Encargado, donde finalmente se definen los candidatos que continuarán al sub-proceso de *Selección* que realiza la Empresa externa.

#### 4.2.3.3.5 *Selección – Empresa de Selección (cargos de planta)*

La *Selección* realizada por la Empresa a cargo del proceso es parcial, dado que siempre las entrevistas finales son realizadas por DIRECTV. Esta *Selección* considera únicamente la evaluación psicolaboral, y sólo en algunos procesos, dependiendo de la metodología acordada en la propuesta comercial.

Por este motivo, el Encargado puede recibir de cuatro formas diferentes un candidato desde la Empresa de Selección:

1. Por entrega directa sin evaluación psicolaboral.
2. Por entrega directa con evaluación psicolaboral (realizada por la misma empresa de selección).
3. Desde short-list sin evaluación psicolaboral.
4. Desde short-lis con evaluación psicolaboral (realizada por la misma empresa de selección).

Todos los candidatos que no están evaluados, son enviados a la consultora Calidad Humana. Finalmente, el Encargado debe revisar los informes psicolaborales y los documentos de referencias de los candidatos para definir quiénes pueden continuar a las entrevistas finales, descritas en el sub-proceso de *Selección* realizado por la Jefatura de Reclutamiento y Selección (véase 4.2.3.3.3).

---

<sup>42</sup> Lista larga

<sup>43</sup> Lista corta

#### 4.2.3.3.6 *Reclutamiento y Selección (cargos transitorios)*

Para comenzar un sub-proceso de *Reclutamiento y Selección* de un cargo transitorio, lo primero que debe hacer el Encargado es analizar la posibilidad que la persona que será contratada transitoriamente ocupe, posteriormente, un cargo de planta. Para analizar cada caso, el Encargado debe reunirse con el Solicitante y revisar el Head Count del área, identificando si existen vacantes que pudieran ser cubiertas por el cargo transitorio.

El *Reclutamiento* de un cargo transitorio comienza de forma similar al *Reclutamiento Externo* realizado por una Empresa de Selección. El Encargado debe elegir una Empresa de Servicios Transitorios (EST) y negociar con ella una propuesta comercial. Una vez que la propuesta ha sido aceptada, el Encargado debe enviar un correo electrónico con la descripción del cargo y las características de la búsqueda. Con esta información, la EST inicia el proceso de reclutamiento.

Dado que este proceso, generalmente, es para emergencias o casos especiales, es necesario que sea rápido y muy efectivo. Por este motivo, cada vez que la EST selecciona un currículo que cumple con los requisitos del cargo solicitado, lo envía directamente al Encargado. El Encargado revisa los currículos que va recepcionando y los selecciona para enviarlos al Solicitante, quien aprueba los candidatos que continuarán en el proceso.

Luego, el Encargado envía correo electrónico a la EST para que coordine las entrevistas que se les realizarán a los candidatos aprobados. La *Selección* de cargos transitorios sólo considera dos entrevistas: con el Encargado del proceso, y con el Solicitante. Si el Candidato aprueba estas dos entrevistas es derivado al proceso de Contratación.

Cuando un Candidato tiene la posibilidad de ocupar un cargo de planta, la *Selección* también considera una evaluación psicolaboral, la que se realiza entre la entrevista con el Encargado y la entrevista con el Solicitante.

### **4.3 FASE III: MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

#### **4.3.1 DEFINICIÓN DE MÉTRICAS**

Para la definición de métricas se consideraron tres variables: (1) los datos disponibles del proceso, o por lo menos posibles de medir, (2) las métricas que el Jefe del proceso de Reclutamiento y Selección declaró necesarias para evaluar la situación actual del proceso y realizar un posterior seguimiento, y (3) las métricas que se consideró claves para poder evaluar el impacto del rediseño.

Se realizó una reunión con el Jefe del proceso, donde se presentaron ejemplos de métricas *LEAN Management* y se presentaron diferentes propuestas. Finalmente, se acordó utilizar las siguientes métricas:

1. Tiempo total del proceso [semanas]
2. Mejor y peor tiempo de realización [semanas]

3. Tiempos de espera de respuesta [semanas]
4. Cantidad de etapas totales del proceso
5. Cantidad de etapas del proceso que agregan y no agregan valor

Las primeras cuatro métricas fueron medidas y analizadas mediante un *Análisis experto*. Las métricas relacionadas con la agregación de valor fueron producto de la valoración del proceso por parte del equipo de Reclutamiento y Selección, por lo que serán analizadas de forma diferente en un *Análisis valorativo*.

## **4.3.2 MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE MÉTRICAS**

### **4.3.2.1 Análisis experto**

El objetivo del *Análisis Experto* fue estudiar el desempeño actual del proceso, para identificar puntos críticos de ineficiencia y establecer los criterios con los que se evaluará el rediseño y el impacto de las propuestas de mejora.

#### *4.3.2.1.1 Medición*

El proceso de Reclutamiento y Selección en DIRECTV no está soportado por ninguna plataforma tecnológica, por lo que la principal dificultad para medir el proceso fue la inexistencia de datos. La informalidad del proceso reveló la falta de formularios y una documentación adecuada que registrara las etapas más importantes. Más aún, algunos de los datos que se almacenaban eran posteriormente eliminados, demostrando la escasa preocupación por el seguimiento y la evaluación de los procesos realizados.

Se intentó realizar una medición *in situ*, pero la naturaleza de los procesos de servicio hizo imposible medir diferenciadamente las etapas, sobre todo cuando se trataba de tareas de revisión de informes, y otras actividades relacionadas, que efectuaba personalmente el Encargado del proceso en una plataforma tecnológica.

Por este motivo, se estructuró una rúbrica para que el propio equipo de Reclutamiento y Selección definiera los datos, mediante el método de *Opinión Experta*. Se tabularon las 134 acciones del proceso levantadas y modeladas en BPMN (distribuidas en 93 tareas y 41 instancias de espera), para que fueran completadas con los tiempos mínimos y máximos de cada una.

La rúbrica fue completada por el Jefe de Reclutamiento y Selección, y los dos Especialistas de Selección, quienes se reunieron para llegar a un consenso de los tiempos de ejecución. Debido a la exigencia que significó para el equipo realizar la medición (4 horas en total), y a la dificultad de mantener a toda un área fuera de sus labores, solo fue posible obtener datos para un tipo de cargo: Ejecutivos de Call Center. En el Anexo III (véase 7.3.1) se presentan los resultados de la medición.

Los Ejecutivos de Call Center, que constituyen más del 60% de la compañía [8], son todas las personas que trabajan atendiendo los llamados que los suscriptores realizan a DIRECTV, y pueden tener diferentes puestos: atención al cliente, retención de clientes, fidelización, promociones etc.

#### 4.3.2.1.2 Análisis de resultados

Para analizar los resultados se definieron tres procesos representativos de Ejecutivos de Call Center, todos ellos para cargos de planta<sup>44</sup>:

- **Proceso 1:** Reclutamiento interno<sup>45</sup> y Selección a cargo de DIRECTV
- **Proceso 2:** Reclutamiento externo<sup>46</sup> y Selección a cargo de DIRECTV
- **Proceso 3:** Reclutamiento externo, a cargo de una empresa de selección, y Selección a cargo de DIRECTV.

Se procesaron los datos de los tiempos mínimos y máximos de cada tarea, y se dividió el proceso en tres sub-procesos: (1) *Preparación*, que corresponde al *Requerimiento y autorización del inicio del proceso*, al *Levantamiento del perfil* y al *Análisis de factibilidad de búsqueda interna*, (2) *Reclutamiento*, y (3) *Selección*.

Los resultados obtenidos se ilustran en la Tabla 22.

CARGO Ejecutivo de Call Center		Reclutamiento	PROCESO 1	PROCESO 2	PROCESO 3
			Interno	Externo	Externo
		Encargado	DIRECTV	DIRECTV	Consultora
		Selección	Interna	Interna	Interna
		Contrato	Planta	Planta	Planta
TIEMPO (Semanas)	Preparación	Mínimo	0,44	0,44	0,44
		Máximo	7,46	7,46	7,46
		Promedio	3,95	3,95	3,95
	Reclutamiento	Mínimo	2,29	0,15	3,01
		Máximo	5,43	4,02	5,59
		Promedio	3,86	2,08	4,30
	Selección	Mínimo	1,22	1,22	0,64
		Máximo	6,92	6,92	4,46
		Promedio	4,07	4,07	2,55
	TOTAL	Mínimo	3,94	1,81	4,09
		Máximo	19,81	18,40	17,51
		Promedio	11,87	10,10	10,80

Tabla 22: Tiempos (semanas) máximos, mínimos y promedios de procesos de Ejecutivos de Call Center.

Fuente: elaboración propia

Se puede observar que el tiempo promedio total de los tres procesos fluctúa entre los 2 y 3 meses, aproximadamente. Esto se condice con las declaraciones del equipo de Reclutamiento y Selección, por lo que los resultados se aproximan adecuadamente a la realidad.

El tiempo promedio en la etapa de *Preparación* es para todos el mismo, dado que la *Autorización del proceso*, el *Levantamiento de Perfil*, y el *Análisis de factibilidad* se

<sup>44</sup> También existen procesos de selección para cargos transitorios, pero son menos frecuentes.

<sup>45</sup> Reclutamiento de personas al interior de la organización

<sup>46</sup> Reclutamiento de personas externas a la organización

realizan independientemente del tipo de proceso. Las principales acciones que inducen variabilidad en esta etapa son las instancias de espera para la revisión y aprobación del perfil, lo que se podría considerar como un punto crítico de ineficiencia.

En la etapa de *Reclutamiento*, el proceso 1 prácticamente duplica en tiempo promedio al proceso 2. Esto se debe principalmente a todas las acciones para filtrar candidatos en el Reclutamiento Interno: recopilar los datos de los candidatos, revisar el cumplimiento de los requisitos, pedir información complementaria al área de Administración del Personal, entre otras. Cuando esto ocurre durante los últimos días de un mes, mientras el área de Administración está calculando las rentas de todos los empleados de la compañía, las instancias de espera pueden ser máximas. Este es otro punto crítico de ineficiencia, sobre todo por la falta de información consolidada del personal y la falta de acceso directo a esa información.

El *Reclutamiento* del proceso 3 tiene el mayor tiempo promedio de los tres procesos, pero se explica porque el reclutamiento de la consultora incluye un mayor filtro, como la evaluación psicológica de los candidatos. Esto implica que, posteriormente, la selección en este proceso tenga el menor tiempo (2,55 semanas).

Finalmente, la etapa de *Selección* presenta el mismo tiempo promedio en los procesos 1 y 2, y sólo difiere con el proceso 3 por los argumentos antes mencionados. Esta última etapa incluye las entrevistas de selección, cuyas instancias de espera explican prácticamente todo el tiempo de demora. Por este motivo, la reducción de la cantidad de entrevistas finales será uno de los objetivos del rediseño.

Luego se analizó la cantidad y tiempo de acciones evaluadas, y la relación entre las tareas y las instancias de espera. En la Tabla 23 y Tabla 24 se presentan los resultados.

		PROCESO 1	PROCESO 2	PROCESO 3
<b>Cantidad</b>	<b>Tareas</b>	28	29	26
	<b>Espera</b>	12	9	9
	<b>Total Acciones</b>	40	38	35
<b>Tiempo (Semanas)</b>	<b>Tareas</b>	4,80	2,89	3,51
	<b>Espera</b>	7,07	7,21	7,29
	<b>Total Acciones</b>	11,87	10,10	10,80

Tabla 23: Cantidad y tiempo (en cifras) de acciones de procesos de Ejecutivos de Call Center.  
Fuente: elaboración propia.

		PROCESO 1	PROCESO 2	PROCESO 3
<b>Cantidad</b>	<b>Tareas</b>	70,0%	76,3%	74,3%
	<b>Espera</b>	30,0%	23,7%	25,7%
	<b>Total Acciones</b>	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Tiempo (Semanas)</b>	<b>Tareas</b>	40,4%	28,6%	32,5%
	<b>Espera</b>	59,6%	71,4%	67,5%
	<b>Total Acciones</b>	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 24: Cantidad y tiempo (en porcentaje) de acciones de procesos de Ejecutivos de Call Center.

Lo más interesante de este resultado es la relevancia y magnitud de las instancias de espera. Si bien estas, en cantidad, representan aproximadamente un tercio de las acciones en todos los procesos, explican más del 60% del tiempo total del proceso. Esto se explica porque los tiempos de espera son significativamente mayores a los tiempos de las tareas. Por ejemplo, cuando el tiempo máximo para ejecutar una tarea es de 3 o 4 días, el de un tiempo de espera puede llegar a ser 3 semanas.

Esto significa que el tiempo de ejecución del proceso, problema central en el que se enfoca este trabajo de rediseño, es muy sensible a las instancias de espera. Como el proceso no está sistematizado, y no existen estándares declarados por la organización para los tiempos de respuesta, basta que el Solicitante esté en viaje de trabajo o la Jefatura de Administración esté enfocada en el pago de remuneraciones de fin de mes, para que las demoras en ejecución se maximicen.

Para desarrollar un análisis más profundo de los tiempos de ejecución de los procesos, se realizó una simulación de Montecarlo<sup>47</sup>. Se asumió que cada proceso estaba compuesto por tres variables explicativas: (1) *Preparación*, (2) *Reclutamiento*, y (3) *Selección*; cada una de estas distribuidas uniformemente con los mínimos y máximos establecidos en la Tabla 22. Se definió una distribución uniforme dado que no existen datos para determinar el comportamiento de las variables explicativas, por lo que se asumió que cada instancia (tiempo de una variable para una prueba específica de simulación de Montecarlo) tiene un valor aleatorio, entre su máximo y mínimo respectivo, con igual probabilidad en todas las pruebas..

Se realizó una simulación con mil pruebas para cada proceso, y se obtuvieron los resultados que se presentan en la Tabla 25, y en la Ilustración 20, Ilustración 21 e Ilustración 22.

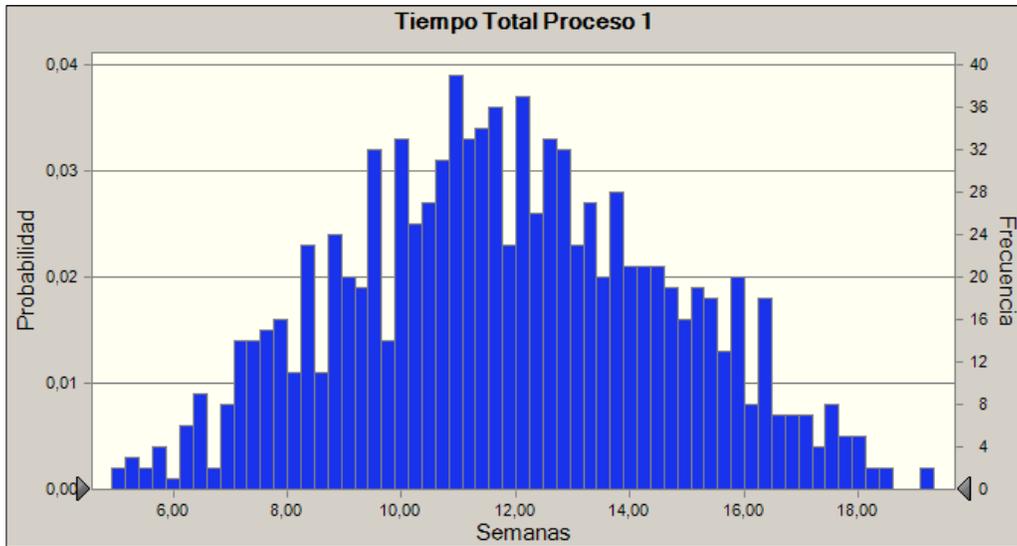
		Tiempo (Semanas)			
		PROCESO 1	PROCESO 2	PROCESO 3	
Estadísticas	Media	11,83	10,12	10,74	
	Des. Est.	2,81	2,98	2,41	
Intervalo de confianza	68,26% <sup>48</sup>	Mínimo	9,02	7,14	8,33
		Máximo	14,64	13,1	13,15
	95,44% <sup>49</sup>	Mínimo	6,21	4,16	5,92
		Máximo	17,45	16,08	15,56

Tabla 25: Estadísticas de simulación de Montecarlo (Situación actual). Fuente: elaboración propia

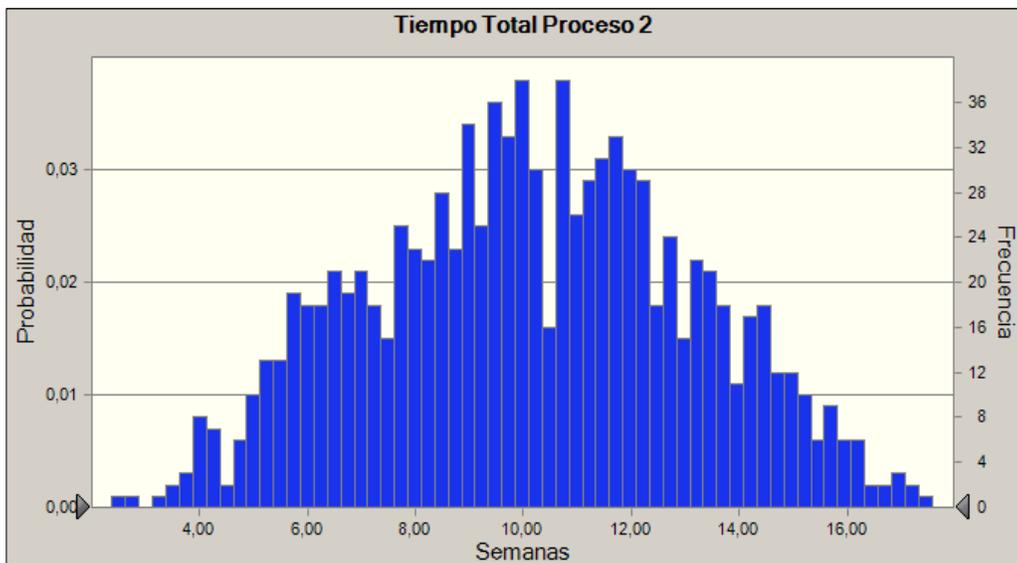
<sup>47</sup> La Simulación de Monte Carlos abarca una colección de técnicas que permiten obtener soluciones de problemas matemáticos o físicos por medio de pruebas aleatorias repetidas.

<sup>48</sup> A una desviación estándar de la media ( $media \pm des. est$ ), se presentan los mínimos y máximos del tiempo de ejecución de los procesos, con un 68,26% de confianza.

<sup>49</sup> A dos desviaciones estándar de la media ( $media \pm 2 * des. est$ ), se presentan los mínimos y máximos del tiempo de ejecución de los procesos, con un 95,44% de confianza.

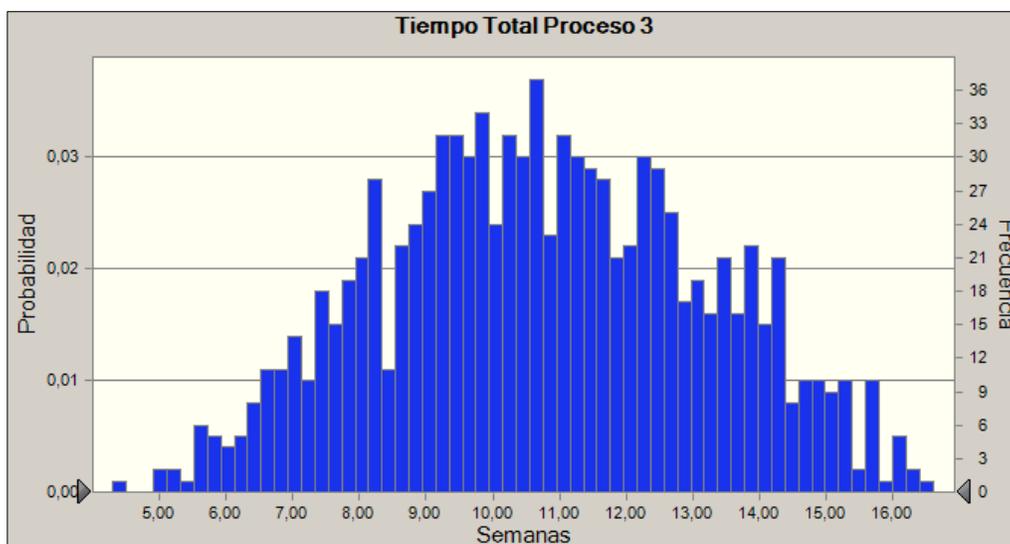


**Ilustración 20: Distribución normal del proceso 1 (Situación actual).**  
*Fuente: elaboración propia*



**Ilustración 21: Distribución normal del proceso 2 (Situación actual).**  
*Fuente: elaboración propia.*

Se puede observar que la distribución del tiempo total de los procesos es normal, y que la media de cada proceso, obtenida mediante la simulación de Montecarlo, se aproxima bastante al tiempo total promedio obtenido en la Tabla 22. Concluyendo que las distribuciones de probabilidad son representativas del comportamiento real de ejecución de los procesos, se definieron los intervalos de confianza que se presentan en la Tabla 25.



**Ilustración 22: Distribución normal del proceso 3 (Situación actual).**  
*Fuente: elaboración propia.*

#### 4.3.2.2 Análisis valorativo

El objetivo del *Análisis valorativo* fue que el equipo de Reclutamiento y Selección determinara la Importancia y el Valor Agregado (véase definiciones en pág. 58) de cada una de las acciones que realiza, para establecer una propuesta base para el rediseño.

##### 4.3.2.2.1 Realización del workshop

Para la valoración de la totalidad de las acciones del proceso, respecto de las dimensiones Importancia y Valor Agregado, se realizó un *workshop* al cual asistieron: (1) un consultor del PHD, quién contextualizó el rediseño dentro del proceso de transformación organizacional que está experimentado DIRECTV, y explicó la importancia del alineamiento de los procesos con la estrategia de la compañía, (2) el líder del proyecto, quién detalló los objetivos y la metodología utilizada en el rediseño, y relató el estado del arte del levantamiento de la situación actual, (3) el Gerente de Desarrollo Organizacional, cliente interno principal del proyecto, y (4) los Encargados del proceso (Jefe de Reclutamiento y Selección, más dos Especialistas de Selección).

Luego de fundamentar la realización del *workshop*, se entregó la Rúbrica de Valoración de Importancia y Valor Agregado (RVIVA) a los tres Encargados del proceso, y se describió el procedimiento para completarlo. La exposición generó un dialogo que abordó diferentes aristas del rediseño y tuvo una duración aproximada de 90 minutos.

##### 4.3.2.2.2 Segmentación inicial

Mediante la RVIVA se evaluó un total de 134 acciones. Para el análisis de los resultados, se agruparon las actividades en ocho segmentos, los cuales se detallan en la Tabla 26. En la Ilustración 23 se presenta gráficamente la distribución porcentual de los segmentos.

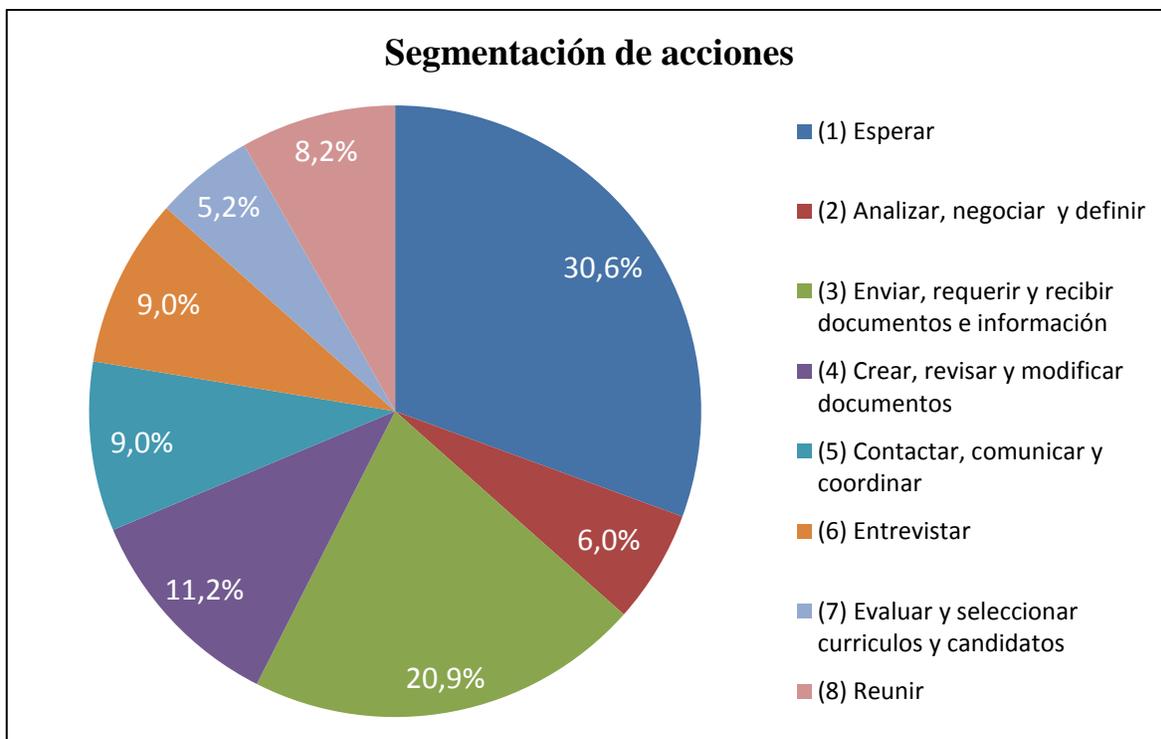
N°	Grupo de actividades	Cantidad	Porcentaje del total	Ejemplo
1	Esperar	41	30,6%	(1) Esperar reunión con Director, (2) Esperar recepción de documento de Perfil de Cargo
3	Enviar, requerir y recibir documentos e información	28	20,9%	(1) Enviar/Recibir formulario de descripción de Perfil de Cargo, (2) Requerir/recibir información de renta de candidato interno
4	Crear, revisar y modificar documentos	15	11,2%	(1) Verificar vacantes en Headcount autorizado, (2) Crear y rellenar tabla Excel con información de candidatos
5	Contactar, comunicar y coordinar	12	9,0%	(1) Contactar candidatos con renta mayor a la ofrecida, (2) Coordinar reunión con candidato y jefe directo
6	Entrevistar	12	9,0%	(1) Realizar entrevista telefónica, (2) Realizar entrevista técnica (Jefe directo)
8	Reunir	11	8,2%	(1) Reunir con jefe directo para revisión del formulario, (2) Reunir con jefe directo para descripción del Perfil del Cargo
2	Analizar, negociar y definir	8	6,0%	(1) Definir especialista a cargo del proceso, (2) Analizar factibilidad de búsqueda interna
7	Evaluar y seleccionar currículos y candidatos	7	5,2%	(1) Revisar cumplimiento de requisitos (aprobar/rechazar candidatos), (2) Revisar currículos junto a jefe directo

**Tabla 26: Segmentación de acciones por tipo de actividad. Fuente: elaboración propia**

Se puede observar que el 30,6% de las acciones corresponden al segmento *Esperar*, resultado similar al obtenido en el *Análisis Experto* de los procesos de Ejecutivos de Call Center. Esto quiere decir que, aproximadamente, cada dos acciones de ejecución, los Encargados deben detener el flujo de actividades específicas del proceso, y esperar por la respuesta de un tercero. Dado que los tiempos de respuesta no están estandarizados, y fluctúan entre un día y tres semanas, el elevado porcentaje de este segmento introduce una gran varianza al tiempo total del proceso, y significa un riesgo para su ejecución.

Además, el segundo segmento con mayor porcentaje (20,9%) corresponde a *Enviar, requerir y Recibir documentos e información*. La ejecución de las tareas de este segmento, junto con las del segmento *Esperar*, no requieren crear, analizar, diagnosticar, decidir, negociar, ni ningún otro tipo de actividad donde los Encargados del proceso deban utilizar sus principales habilidades. En consecuencia, se obtiene que, *a priori*, un 51,5% del total de las tareas no agregan un valor considerable al proceso.

Los segmentos donde los Encargados podrían agregar mayor valor son 5: (1) *Analizar, negociar y definir*; (2) *Crear, revisar y modificar documentos*, (3) *Entrevistar*, (4) *Evaluar y Seleccionar currículos y candidatos*, y (5) *Reunir*. El conjunto suma un 39,6%.



**Ilustración 23: Segmentación de tareas por tipo de actividad. Fuente: elaboración propia**

El segmento restante: *Contactar, comunicar y coordinar*, equivalente al 9% del total de tareas, es crítico para la gestión del proceso, sobre todo para mantener buenas relaciones con los clientes internos y los candidatos. Sin embargo, es una actividad muy demandante a lo largo de todo el proceso, y el esfuerzo que implica no es proporcional al bajo valor agregado que aporta a la selección final.

Finalmente, es importante considerar el elevado número de entrevistas a las que debe someterse un candidato. Si bien el segmento *Entrevistar* está compuesto por 12 tareas, el proceso de cada candidato varía dependiendo del tipo de cargo al cual está postulando. Como mínimo, un candidato se deberá someter a 3 entrevistas, además de la evaluación psicolaboral. Cargos de mayor nivel jerárquico (Directores, Gerentes o Jefes), pueden llegar a presentarse en más de 6 entrevistas.

#### 4.3.2.2.3 Análisis de resultados

Los Encargados del proceso de Reclutamiento y Selección valoraron individualmente 93 tareas, que corresponden a la totalidad de las acciones levantadas (134) menos las del segmento *Esperar* (41). La valoración se realizó en dos dimensiones: (1) Importancia y (2) Valor Agregado, en una escala de uno a cinco, donde uno representa la menor caracterización de la dimensión, y cinco la mayor. En el Anexo IV (véase 7.47.3.1) se presentan los resultados de la RVIVA.

Para obtener los resultados de la valoración conjunta del equipo de Reclutamiento y Selección (3 Encargados), se disponía de dos métodos:

1. Método 1: Promediar las valoraciones individuales de cada tarea: Este método consiste en promediar, para una tarea específica, el valor que cada Encargado definió en cada dimensión. Por ejemplo, como se puede observar en la Ilustración 24, la asignación de la tarea *Modificar formulario de perfil de cargo* al tipo de acción *Automatizar* se obtuvo de la siguiente forma:

$$Promedio_{tarea_i}(x_{promedio}, y_{promedio}) = \frac{\sum_{j=1}^n (x_{tarea_i}^{Encargada_j}, y_{tarea_i}^{Encargada_j})}{n=total\ tareas} \quad (1)$$

donde el eje  $x$  representa la dimensión Valor Agregado (V.A.), y el eje  $y$  representa la dimensión Importancia (Imp.).

Jefe			Especialista 1			Especialista 2			Promedio		
Imp.	V.A.	Acción	Imp.	V.A.	Acción	Imp.	V.A.	Acción	Imp.	V.A.	Acción
2	2	POTENCIAR	0	-2	REDUCIR	2	0	AUTOMA.	1,3	0	AUTOMA.

Ilustración 24: Ejemplo de valoración en RVIVA. Fuente: elaboración propia.

Este método permite obtener un único resultado para cada tarea, en este caso *Automatizar*, que representa el promedio de las valoraciones individuales del equipo. Sin embargo, como se ilustra en el resultado, el resultado obtenido puede no tener relación con las valoraciones realizadas por la mayoría del equipo, representando simplemente un promedio de valoraciones extremas.

Luego, para obtener el resultado global, simplemente se debe sumar la cantidad de tareas de cada tipo de acción.

2. Método 2: Promediar las tareas asignadas a cada tipo de acción: Este método consiste en promediar el total de tareas asignadas a cada tipo de acción por cada uno de los Encargados del proceso. Para obtener el total de tareas por tipo de acción, se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$Tareas_{Acción_i} = \frac{\sum_{j:total\ de\ Encargados}^{Encargado_j} Tareas_{Acción_i}}{j:total\ de\ Encargados} \quad (2)$$

Donde  $Tareas\_Acción$  representa la cantidad de tareas asignadas a un tipo de acción específica.

En la Tabla 27 se resumen los resultados obtenidos de la aplicación de ambos métodos.

Tipo	Cantidad					Porcentaje				
	Jefe	Esp. 1	Esp. 2	Método 2	Método 1	Jefe	Esp. 1	Esp. 2	Método 2	Método 1
POTENCIAR	43	15	6	23	21	46%	16%	6%	23%	25%
AUTOMATIZAR	34	64	69	68	56	37%	69%	74%	60%	73%
EXTERNALIZAR	0	1	0	0	0	0%	1%	0%	0%	0%
REDUCIR	16	13	18	2	16	17%	14%	19%	17%	2%
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>93</b>	<b>93</b>	<b>93</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabla 27: resultados de RVIVA. Fuente: elaboración propia.

Se puede observar que existen diferencias en los resultados de los tres encargados del proceso. Si bien eligieron un número similar de tareas para *Reducir*, entre un 14% y un 19%, no existe un acuerdo en la cantidad de tareas que se deben *Potenciar* y *Automatizar*.

El Jefe del equipo concentró el mayor porcentaje de sus tareas (46%) en el cuadrante *Potenciar*, y en segundo lugar eligió *Automatizar* (37%). En cambio, los Especialistas de Selección decidieron *Automatizar* un porcentaje significativamente mayor de tareas (69% y 74%), y fueron muy selectivos para definir aquellas que se debieran *Potenciar* (16% y 6%).

Una interpretación de estos resultados es en base a los diferentes roles que desempeñan en el proceso. Dado que los Especialistas cumplen labores en un nivel operacional, tienen mayor conciencia de aquellas tareas que son fundamentales en el proceso pero que no agregan valor al resultado final, implicándoles una pérdida de tiempo y un desgaste laboral personal.

También se pueden explicar los resultados en base a la fuerte carga de trabajo que experimenta el equipo de Selección, sobre todo los Especialistas. Por este motivo, podrían haber elegido *Automatizar* gran parte de las tareas, con la intención de obtener en un futuro un proceso rediseñado que les aliviara la carga y permitiera enfocarse en las tareas donde agregan más valor.

En el caso de las tareas del tipo *Externalizar*, se puede observar que el resultado fue prácticamente cero. Una interpretación posible es que fue complejo para los Encargados del proceso definir tareas que tuvieran un alto Valor Agregado, pero una baja Importancia, o criticidad. En general, no pudieron dissociar la relación de alto Valor Agregado con alta Importancia.

En relación a las tareas del tipo *Reducir*, se puede observar que, si bien todos los resultados individuales superan el 14%, el promedio obtenido con el *Método 1* no supera el 2%. Esto se debe a la diferencia en las valoraciones que realizó cada encargado. Por ejemplo, mientras una puede haber escogido *Reducir* una tarea, las otras dos pueden haber preferido *Automatizarla*, provocando que el promedio de las valoraciones ubique la tarea definitivamente en el tipo *Automatizar*.

En la Preparación del rediseño, Capítulo 5, se presenta un análisis más detallado de los resultados de las valoraciones individuales en relación a los grados de acuerdo logrados en el equipo.

#### 4.4 FASE IV: DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS CRÍTICOS

Los inputs para este análisis fueron, principalmente: el levantamiento en BPMN, el análisis *experto* y *valorativo*, las entrevistas realizadas a clientes internos (Directores y Jefes), y las entrevistas realizadas a especialistas en procesos de Selección.

En el proceso de Reclutamiento y Selección se detectaron múltiples problemas críticos. A continuación se detallan, primero, los problemas transversales a todo el proceso, para luego ordenar algunos problemas críticos específicos, de acuerdo al subproceso en el cual se manifiestan.

##### 4.4.1 PROCESO GENERAL

###### 4.4.1.1 Tiempo de ejecución

El tiempo de ejecución es el principal problema del proceso. La demora en contratar vacantes requeridas genera una sobre-carga laboral para las áreas Solicitantes, un problema de relación entre la Jefatura encargada del proceso y quienes requieren los cargos, y es un riesgo para el crecimiento de la Empresa.

El tiempo de Selección ha sido validado en la cultura de la organización bajo la premisa que es necesario un proceso exhaustivo para seleccionar a los mejores profesionales. La importancia de este diagnóstico, es determinar aquellas tareas o actividades que no están generando valor ni aportando a la excelencia que la Empresa busca en sus trabajadores.

Además, el equipo de Selección puede trabajar en un número limitado de procesos simultáneamente, lo que implica la generación de una cola de procesos por realizarse. Debido al tiempo extendido de ejecución de los procesos, la frecuencia de procesos que se finaliza es menor, y la cola de ejecución aumenta el tiempo de espera del Solicitante para obtener la vacante que requiere.

<i>Declaración</i>	<i>Cargo</i>
<i>La selección es un cuello de botella. Es importante considerar que estamos en un proceso de crecimiento, donde estamos contratando 30% de la dotación que tenemos, por lo que se espera que la situación actual no se mantenga para siempre. Sin embargo, cuando hay demoras en el proceso de selección existen personas que se sobre cargan de trabajo o simplemente existe trabajo que no se realiza.</i>	<i>Director de Finanzas</i>
<i>Para obtener la calidad humana y profesional que DIRECTV desea, el proceso se extiende por un tiempo que en ocasiones es perjudicial.</i>	<i>Jefe de Reclutamiento y Selección</i>

#### 4.4.1.2 Informalidad

Un problema transversal en todo el proceso es la informalidad con que se realiza. Debido a la falta de una sistematización de las tareas, y una estandarización de las condiciones de satisfacción, el proceso tiene múltiples variantes que dependen de la decisión de quien realice las actividades.

La Informalidad se puede describir en cuatro ejes principales:

##### 4.4.1.2.1 Política, Protocolo y Procedimiento

La falta de una política y un protocolo claro impiden el alineamiento de los procesos con la estrategia de la Empresa, e individualiza las responsabilidades, dado que no hay una descripción clara de roles y responsabilidades.

No existe un procedimiento que explicita el orden de las tareas y los estándares de ejecución. Además, tampoco está definido qué documentos o información es necesaria para la toma de decisiones, ni los registros que se deben documentar para mejorar la gestión de los procesos posteriores.

<i>Declaración</i>	<i>Cargo</i>
<i>Es fundamental que las áreas de Finanzas y Personas tengan claridad en sus procesos, dado que dan soporte a todas las áreas de la compañía.</i>	<i>Director de Finanzas</i>
<i>Debido a que no existen políticas ni procedimientos establecidos, las responsabilidades se adjudican a las personas.</i>	
<i>Hoy se depende de las personas para el funcionamiento de los procesos. Si bien las personas son lo más importante para la organización, es importante independizar la estructura de los procesos de las personas</i>	<i>Director de Personas y Organización</i>
<i>Existen situaciones en las que un área decide aceptar un postulante a pesar de tener malas evaluaciones</i>	<i>Jefe de Reclutamiento y Selección</i>

##### 4.4.1.2.2 Medios de comunicación

Las vías de comunicación y requerimiento entre los Encargados del proceso y los actores involucrados en el proceso pueden ser tres: (1) por correo electrónico, (2) por teléfono, y (3) de forma presencial. Esto no significaría problema alguno si fueran alternativas a un medio definido, sin embargo, no existe tal. Por este motivo, el requerimiento de un nuevo cargo puede efectuarse en un pasillo de la compañía, sin ningún tipo de registro formal.

Además, existe una dinámica de informar permanentemente al Solicitante, y a los diferentes actores del proceso, de la evolución de la búsqueda. Por no estar estandarizada esta rutina, puede realizarse por cualquiera de los tres medios y su frecuencia depende de la necesidad del Solicitante. Esto implica un gasto de un tiempo considerable en el envío de correos, reuniones y llamadas telefónicas.

Este es un claro ejemplo de un “desperdicio” LEAN de *Sobre-producción*.

#### 4.4.1.2.3 Documentación

No existe una estandarización de la documentación necesaria para realizar el proceso, ni de la documentación generada. Por ejemplo, no existe ningún tipo de documento que permita identificar cuando comenzaron los procesos de Reclutamiento, ni la etapa en la que están los candidatos. No existe documentación respecto de las decisiones y los acuerdos, ni tampoco formularios estandarizados para aprobar o rechazar candidatos en todos los filtros del proceso.

En relación a las postulaciones, no existe un registro de los postulantes que participaron en concursos anteriores y fueron rechazados, por lo que un candidato puede participar varias veces de un mismo proceso, produciendo un gasto considerable a la compañía.

<i>Declaración</i>	<i>Cargo</i>
<i>Uno de los quiebres es la falta de formalidad en los pedidos para el Head Count. Los directores realizan requerimientos poco claros al momento de definir el Head Count para el año siguiente y luego avisan la fecha exacta en que los necesitan con un día de anticipación.</i>	<i>Director de Personas y Organización</i>

#### 4.4.1.2.4 Métricas e Indicadores

Dado que no existe registro del inicio, final y etapas de los procesos, no existen mediciones de los tiempos que demora cada una de las etapas, ni el costo que implican. Por este motivo, no existe información para evaluar el proceso, más que la percepción general de los diferentes involucrados, lo que impide realizar un control y seguimiento adecuado. Tampoco se han elaborado estándares o rangos de satisfacción con los cuales comparar los indicadores que se utilicen para diagnosticar el proceso.

#### 4.4.1.3 Sistema centralizado de administración de procesos

Falta un sistema que permita administrar la totalidad de los procesos que se estén desarrollando. No existe claridad de la cantidad de los procesos que están abiertos, y en qué etapa está cada uno. Por este motivo, no se puede programar el desarrollo del conjunto ni distribuir la carga de forma eficiente entre los Encargados del proceso.

En la actualidad, cada Especialista registra los procesos que realiza en planillas Excel que no están estandarizadas en el equipo y que, generalmente, no son homologables. En consecuencia, el Jefe de Reclutamiento y Selección no tiene la posibilidad de realizar un seguimiento al conjunto de procesos abiertos, y el único mecanismo que dispone para obtener la información es a través de reuniones con sus Especialistas.

En conclusión, la falta de un sistema centralizado de administración impide al Jefe de Reclutamiento y Selección obtener información actualizada de los procesos para poder realizar un control, seguimiento, y mejoramiento continuo.

#### 4.4.1.4 Programación deficiente de búsquedas

La Programación se puede describir en dos ejes principales:

##### 4.4.1.4.1 Distribución de carga

En la actualidad no existe una planificación detallada de las búsquedas, por lo que la mayoría de las solicitudes de ingreso, en la planificación del Head Count, se realizan para Enero del año siguiente. Para distribuir la carga, el equipo de Reclutamiento y Selección debe, posteriormente, negociar los meses en que serán realizadas las búsquedas o distribuir las arbitrariamente.

El inicio de cada proceso de Reclutamiento debe ser requerido por el Solicitante. Generalmente, ocurre que demandan los procesos con poco tiempo de anticipación a la fecha definida de ingreso, por lo que el proceso no logra cumplir con las expectativas del cliente interno. Además, como no existe registro del inicio de los procesos, es difícil demostrar que el tiempo de anticipación no fue el necesario, y toda la eficiencia del proceso se basa en la percepción de cada uno de los involucrados.

Finalmente, como no existe claridad respecto del tiempo necesario para contratar a los diferentes cargos, se dificulta una anticipación informada del requerimiento de inicio del proceso que permita llenar una vacante en el tiempo definido.

<i>Declaración</i>	<i>Cargo</i>
<i>No existe una planificación ni un cronograma para comenzar los procesos de selección.</i>	<i>Director de Ventas e Inteligencia de Negocios</i>
<i>La conversación y negociación sobre cuando se necesitan los nuevos colaboradores debería tenerse en la planificación del año anterior.</i>	<i>Jefe de Reclutamiento y Selección</i>

##### 4.4.1.4.2 Priorización

Dado el tiempo de ejecución de los procesos, y la cantidad de procesos de Selección que implican una etapa de crecimiento como la que experimente DIRECTV, siempre existen procesos en cola para ejecutarse. Sin embargo, no existe un procedimiento de priorización definido.

<i>Declaración</i>	<i>Cargo</i>
<i>Se ha intentado realizar un sistema de priorización de procesos pero está en una etapa temprana. El resultado de no priorizar es el atraso de muchos procesos de selección</i>	<i>Director de Ventas e Inteligencia de Negocios</i>

#### 4.4.1.5 Comunicación entre jefaturas

En cada proceso de búsqueda interactúan continuamente la Jefatura de Reclutamiento y Selección, y la Jefatura de Administración de Personas. Sin embargo, no existe una comunicación fluida y sistemática entre estas dos áreas, lo que produce problemas y costos en la ejecución de los procesos.

Por ejemplo, existen procesos donde se seleccionan candidatos con una oferta de renta mayor a la definida por Administración, por lo que el candidato debe ser rechazado antes de la presentación de la carta oferta. Este tipo de casos implica un alto costo, dado que un candidato que finaliza el proceso, con la cantidad de horas hombre y recursos que implica, es una inversión importante para la Empresa.

Otro ejemplo claro es la necesidad del área de Selección de requerir constantemente información, a Administración, referente a la organización y a los trabajadores. Específicamente, esto ocurre cuando se solicita la información de desempeño de los trabajadores, o la banda salarial del cargo requerido. Cuando esta información se solicita a final de mes, durante el cierre de un proceso de remuneraciones, la respuesta del área de Administración demora un tiempo considerable (una semana, en días de cierre, en comparación con un día, en días normales, aproximadamente).

<i>Declaración</i>	<i>Cargo</i>
<i>En relación al Head Count, muchas veces el área de administración cuenta con información que el área de selección no maneja, lo cual refleja una falta de comunicación entre las diferentes jefaturas</i>	<i>Director de Personas y Organización</i>

#### **4.4.1.6 Baja integración de Sistemas de Personas**

El proceso de Reclutamiento y Selección podría verse potenciado a través de su integración con otros sistemas de Personas, como por ejemplo, el de Gestión por Desempeño, Incentivos y Plan de Carrera, para los Reclutamientos Internos. Sin embargo, por lo general actúa como un proceso aislado y sin una mayor interacción sistémica.

#### **4.4.1.7 Tiempos de espera**

El Reclutamiento y Selección de una vacante requiere de una interacción permanente del Encargado con el Solicitante, y otros actores que participan en el proceso. Ejemplos de esta son: el requerimiento del perfil del cargo, el envío de currículos para la selección de candidatos, el requerimiento de horas la realización de reuniones y entrevistas de selección, la aprobación de procedimientos, etc. Por este motivo, dada la cantidad de instancias de espera que existe, este proceso depende mucho de los tiempos de respuesta de la contraparte.

Producto de la falta de estándares de respuesta, la espera puede ir desde unas horas, hasta más de una semana. Esta variabilidad incorpora un riesgo al proceso que es difícil de manejar para el área responsable. Además, cuando aumentan los tiempos de espera, esto obliga a los Encargados a aumentar la frecuencia de comunicación (correos electrónicos, llamadas telefónicas, o visitas presenciales) para requerir una pronta respuesta. Esto significa un gasto de tiempo y esfuerzo que no agrega valor.

#### **4.4.1.8 Cantidad de tareas administrativas**

A través del diseño del proceso, y la observación directa en la ejecución, se pudo notar la gran cantidad de tareas administrativas que realizan los Encargados. Estas tareas se

alejan de las competencias centrales de los Encargados, las que agregan mayor valor al resultado final del proceso.

#### **4.4.1.9 Fuga de candidatos seleccionados**

No existe un sistema de fidelización de candidatos seleccionados que evite la fuga de estos. En general, la deserción ocurre al comienzo del proceso, dado que las características del cargo vacante no cumplen con sus expectativas laborales, o al final del proceso, porque los retienen sus empleadores originales, les hacen mejores ofertas laborales, u otras razones. En esta última, DIRECTV podría desarrollar mejores estrategias de fidelización del proceso, dado que la fuga implica altos costos, sobre todo cuando ocurre en las últimas etapas de la selección.

#### **4.4.2 REQUERIMIENTO Y AUTORIZACIÓN DE INICIO DEL PROCESO**

Los problemas críticos detectados en el Requerimiento y Autorización de Inicio del Proceso fueron los siguientes:

##### **4.4.2.1 Informalidad en inicio del proceso**

No existe un formulario estandarizado donde se registre el inicio de un proceso, y donde se exijan las condiciones mínimas para empezar una búsqueda. En la actualidad, los procesos se inician cuando son requeridos por el Solicitante, por cualquiera de los tres tipos de medios de comunicación que se utilizan regularmente en la compañía. Esta informalidad impide planificar las búsquedas y tener estadísticas de la duración de los procesos.

<i>Declaración</i>	<i>Cargo</i>
<i>Es necesario mejorar y formalizar el proceso de requerimiento de cargo.</i>	<i>Director de Personas y Organización</i>

##### **4.4.2.2 Falta de un documento de Head Count actualizado**

El Jefe de Reclutamiento y Selección debe verificar el requerimiento de inicio de un proceso en el Head Count aprobado del año, el cual puede ir variando por decisiones del directorio. Sin embargo, no siempre tiene a su disposición el documento actualizado, por lo que debe solicitarlo al Jefe de Administración. Si esta última no tiene conocimiento de las nuevas actualizaciones, tanto el Jefe de Reclutamiento y Selección, como el Jefe de Administración, pueden dirigirse al Director de Personas para preguntarle respecto de la autorización del proceso. Finalmente, si este no tiene conocimiento del nuevo cargo que se está requiriendo, cualquiera de los tres actores anteriormente mencionados puede dirigirse al Gerente General en busca de una autorización.

Este proceso no está sistematizado, y su informalidad implica un aumento de tareas que no agregan valor a una selección con los estándares de calidad (valor de la Excelencia) que espera la compañía. Esta dinámica de aprobación agrega tiempos de espera innecesarios y demora el inicio de una búsqueda, lo que finalmente se traduce en mayores costos.

### 4.4.3 LEVANTAMIENTO DE PERFIL

Los problemas críticos detectados en el Levantamiento de Perfil fueron los siguientes:

#### 4.4.3.1 Falta una descripción de perfiles de cargo y un repositorio actualizado

El problema principal del Levantamiento de Perfil es la falta de una descripción de cargos clara y precisa, donde se defina cuáles deben ser los requerimientos para el cargo, tanto en experiencia, como en conocimientos, habilidades y aptitudes.

El Reclutamiento es la etapa más importante del proceso, dado que un Reclutamiento efectivo permite utilizar los recursos de todo el proceso con mayor eficiencia. Un Reclutamiento efectivo necesita de una descripción de cargos precisa, con sus respectivos requerimientos y competencias, debidamente detallado y actualizado. De esta forma, se puede filtrar los candidatos con mayor efectividad, y el proceso de Selección no invierte recursos innecesarios en la evaluación de candidato que no se ajustan al cargo buscado.

El Gerente General especificó y detalló tres características del perfil del cargo que la compañía busca. Además, las clasifiqué en dos tipos, distinguiendo entre aquellas que son Seleccionables, de las que son Entrenables. En la Tabla 28 se presenta un resumen de esta información.

Características	Detalle	Tipo
Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad humana</li> <li>• Base del proceso</li> </ul>	Seleccionable
Competencias Personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades del profesional asociadas al área</li> </ul>	Seleccionable
Competencias Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades técnicas específicas para el puesto</li> </ul>	Entrenable

Tabla 28: Características de un perfil de cargo buscadas por DIRECTV. Fuente: Gerente General de DIRECTV.

Declaración	Nombre/Cargo
<i>Es necesario un levantamiento de perfil más claro. Estos<sup>50</sup> son los puntos principales a clarificar, luego el tiempo de selección se minimizará por consecuencia.</i>	<i>Gerente General de DIRECTV</i>
<i>No están bien definidos los cargos (múltiples nombres que no son homologables. Por ejemplo: <u>especialista</u> de desarrollo organizacional y <u>especialista</u> de call center). Esta decisión la toma el Jefe de Selección, y por lo general, debería ser del Jefe de Administración, dependiendo de la banda salarial.</i>	<i>Especialista de Desarrollo Organizacional</i>

<sup>50</sup> Características del perfil del cargo descritas en el cuadro anterior

<p><i>El levantamiento incluye definición de competencias del ocupante del cargo, información de objetivos e información de funciones. Estas dos últimas están en manos del Solicitante. Él lo desarrolla como puede, porque no son expertos. Desde ahí no hay recursos humanos y tiempo para desarrollar un documento con la precisión que se amerita. Se manejan algunas competencias que se enuncian en el perfil, pero no hay un sistema de Selección por competencias. Más bien apunta a objetivos, funciones y dependencias.</i></p>	<p><i>Jefe de Reclutamiento y Selección</i></p>
--	---

#### **4.4.3.2 Falta un procedimiento estandarizado para levantar y modificar el perfil de cargo**

Existen dos instancias en la que es necesario levantar un perfil de cargo. Primero, al inicio del proceso, cuando no existe una descripción previa y actualizada del cargo. Segundo, durante el proceso, cuando el Solicitante desea cambiar las características del cargo que está buscando, o es necesario flexibilizar las exigencias de la búsqueda porque el perfil no ha sido encontrado en el mercado. En ambos casos no existe un procedimiento para realizar el levantamiento, ni una estandarización para realizar las modificaciones necesarias.

Una consecuencia de la falta de un procedimiento claro, es la modificación desregulada de perfiles de cargo durante los procesos, lo que obliga al equipo de Reclutamiento y Selección a iniciar nuevas búsquedas. Esto puede significar una pérdida de recursos utilizados, y un tiempo de demora considerable, cuando se ha avanzado en el proceso de búsqueda inicial.

<i>Declaración</i>	<i>Cargo</i>
<p><i>Existe poca rigurosidad en definir cuál es el perfil de lo que se busca. Es importante mayor rigurosidad en este proceso. Además, existen cambios del perfil que se busca durante el proceso y no existe un proceso definido para esto.</i></p>	<p><i>Director de Finanzas</i></p>

#### **4.4.4 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE BÚSQUEDA INTERNA**

Los problemas críticos detectados en el Análisis y Factibilidad de Búsqueda Interna fueron los siguientes:

##### **4.4.4.1 Formalizar el proceso**

La Búsqueda Interna es un proceso que DIRECTV está intentando potenciar para dar prioridad a los empleados de la compañía, en contraposición a la contratación de candidatos externos. Sin embargo, no existe una política que defina la factibilidad de una búsqueda interna, por lo que la decisión radica en una conversación del Solicitante con el Jefe de Selección.

#### **4.4.4.2 Falta un Plan de Carrera**

Si bien el desarrollo de un Plan de Carrera excede las atribuciones y responsabilidades de la Jefatura de Reclutamiento y Selección, es esencial para poder realizar procesos de Reclutamiento Interno. La falta de un Plan de Carrera preciso dificulta la planificación de los asensos, e implicará que las decisiones siempre recaigan sobre el Solicitante.

#### **4.4.5 RECLUTAMIENTO GENERAL**

Los problemas críticos detectados en los procesos de reclutamiento, tanto Interno como Externo, fueron los siguientes:

##### **4.4.5.1 Falta repositorio de postulaciones**

No existe un sistema que albergue los datos de las personas que han postulado históricamente a DIRECTV. Por este motivo, cuando se inicia un nuevo proceso y se reciben los currículos de los candidatos, no se sabe si han postulado anteriormente y, de ser así, por qué no han sido seleccionados. La falta de un repositorio de currículos de procesos anteriores produce ineficiencias, sobre todo cuando se debe evaluar más de una vez a un candidato que ha sido rechazado.

##### **4.4.5.2 Evaluación de fuentes de reclutamiento**

No existe una evaluación de la efectividad de las fuentes de reclutamiento (portales de publicación, diario, Head Hunters, Consultoras, etc.), a través de un retorno a la inversión. Puede ocurrir que, en la búsqueda de un perfil específico, se invierta en portales que no van dirigidos al cargo que se está buscando (ej.: portales enfocados en cargos no profesionales, en la búsqueda de un cargo con requerimientos de estudios superiores). En relación a las Empresas Externas, se invierte el mayor porcentaje del presupuesto de la Jefatura de Reclutamiento y Selección en contratar sus servicios, y no se mide ni realiza un seguimiento a la efectividad de los candidatos reclutados.

#### **4.4.6 RECLUTAMIENTO INTERNO – JEFATURA**

Los problemas críticos detectados en el Reclutamiento Interno fueron los siguientes:

##### **4.4.6.1 Imposibilidad de acceder a información de candidatos internos**

Durante un proceso de Reclutamiento Interno, el Encargado debe requerir en dos instancias información sobre los candidatos, al Jefe de Administración. Primero, para obtener datos sobre el desempeño, y luego, si son seleccionados, para conocer la banda salarial actual del cargo que desempeñan.

La información sobre el desempeño de cada candidato es consolidada por el Jefe de Administración cuando es requerida, por lo que el proceso puede demorar un tiempo considerable si esta última no tiene disposición de tiempo para la solicitud. La información

de banda salarial podría ser accesible para el Jefe de Reclutamiento y Selección, sin embargo, es considerada como información privada, por lo que sólo se permite el acceso al Jefe de Administración.

El requerimiento de esta información es mediante correo electrónico, lo cual además aumenta la cantidad de tareas administrativas que deben realizar los Encargados que no generan valor. Este es un claro ejemplo de un “desperdicio” *LEAN* de Sobre-producción, basado en correos innecesarios.

#### 4.4.6.2 Mejorar la transparencia de las decisiones

El Reclutamiento Interno es un proceso delicado, por lo que su informalidad ha derivado en problemas para la Jefatura de Reclutamiento y Selección. Cuando existe un ascenso, dado que no hay políticas ni protocolos claros, no siempre existe la percepción de que los nuevos cargos los asumen los empleados que lo merecen. En consecuencia, se personalizan las responsabilidades, se genera un mal clima laboral en los equipos de trabajo, y se logra un resultado totalmente opuesto al esperado con una búsqueda interna: incentivos para lograr un mejor desempeño.

Existen situaciones complicadas, como por ejemplo, cuando un cargo vacante ha sido suplido informalmente por un empleado, quien luego no ha sido Seleccionado en un proceso de Reclutamiento Interno. En estas circunstancias, es crítico mejorar la transparencia del proceso, para que la decisión no genere ruido y problemas dentro de los equipos de trabajo.

<i>Declaración</i>	<i>Cargo</i>
<p><i>No existe un proceso específico [de búsqueda interna]. En la actualidad funciona porque es una empresa pequeña y todos se conocen. En muchos casos, el jefe evalúa si alguno de sus colaboradores tiene las aptitudes para el cargo que se requiere y hace una búsqueda dirigida. Cuando no lo considera, no se realiza un concurso interno, lo que tiene beneficios (no se generan falsas expectativas) pero también costos (se generan críticas internas). Es importante desarrollar políticas.</i></p>	<p><i>Director de Finanzas</i></p>

#### 4.4.7 SELECCIÓN – JEFATURA

##### 4.4.7.1 Baja efectividad en Reclutamiento y Selección, previo a entrevistas finales

Una de las mayores dificultades para seleccionar un finalista y entregarle la carta oferta, es el alto porcentaje de desaprobación de los Candidatos en las entrevistas finales. En base a las declaraciones de algunos Directores, el proceso de Reclutamiento y Selección previo a las entrevistas es ineficiente, por lo que los Candidatos seleccionados no cumplen con sus expectativas. De acuerdo a las declaraciones de algunos Especialistas de Selección, los Solicitantes no realizan una descripción adecuada del perfil que están buscando, y luego cambian las características del cargo durante el proceso, lo que dificulta el proceso Selección.

<i>Declaración</i>	<i>Cargo</i>
<i>El problema del tiempo que demora la Selección de un cargo es conseguir a los finalistas, más que las entrevistas. El costo es entrevistar personas no aptas.</i>	<i>Director de Ventas e Inteligencia de Negocios</i>

#### **4.4.7.2 Excesiva cantidad de etapas de aprobación**

En la cultura organizacional de DIRETV se ha instalado la creencia que una mayor cantidad de entrevistas asegurará la calidad profesional del candidato seleccionado, y sobre todo, su adecuación con los valores y la cultura de la compañía. Una de las consecuencias es que la cantidad mínima de entrevistas por las que tiene que pasar un candidato, luego de las pruebas de selección, son 3; y dependiendo del tipo de cargo, pueden incluso superar las seis.

Cada entrevista conlleva tareas de coordinación, de comunicación, y de espera. Además, muchas veces los candidatos no han renunciado aún en sus antiguas empresas, por lo que se les perjudica al pedirles que se ausenten de sus trabajos para cada entrevista. En DIRECTV saben que este es un problema, sobre todo cuando manifiestan el valor de Crecer desde las personas.

### **4.5 FASE IV: REDISEÑO**

#### **4.5.1 PREPARACIÓN DEL REDISEÑO**

Desde un comienzo, se definió que el rediseño del proceso de Reclutamiento y Selección sería el producto de una negociación y un acuerdo, en base a la evaluación del experto de procesos y a la valoración del proceso por parte de la organización. El objetivo de este acuerdo fue que los Encargados del proceso se comprometieran y validaran los cambios, dado que son fundamentales en el éxito de una futura implementación.

Para este fin, se utilizó los Niveles de Poder (NP) y los Grados de Acuerdo (GA) - descritos en la Metodología - como inputs para definir cómo abordar la negociación de cada una de las tareas. En la Ilustración 25 se presentan los tres niveles de poder dentro del equipo de Reclutamiento y Selección. Los niveles, y la posterior ubicación de los Encargados en cada uno de ellos, se definieron en base a dos variables:

1. Años de experiencia: Esta variable no siempre se correlaciona directamente con el desarrollo del poder dentro de un equipo de trabajo. Sin embargo, en este caso se pudo observar que la relación es directa, en base a las facultades, responsabilidades, y conocimientos que manifiestan en su labor cotidiana.
2. Observación directa: Luego de 8 meses de trabajo continuo junto a este equipo, se pudo observar las dinámicas internas y el desarrollo de los liderazgos. La estructura jerárquica indica el Jefe ostenta el cargo con mayor poder, y abajo están ambos Especialistas compartiendo un mismo nivel de cargo. Sin embargo, debido a la diferencia de experiencia, el Especialista 1

tiene mayor influencia en las decisiones, y mayor cercanía con el Jefe, por lo que se ubicó sobre el Especialista 2.

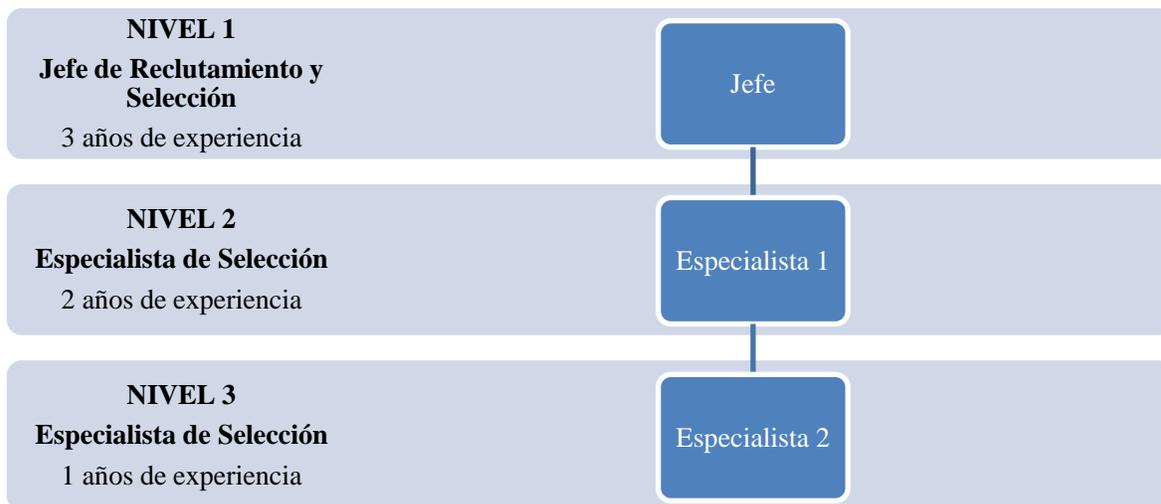


Ilustración 25: niveles de poder. Fuente: elaboración propia.

En base a los Niveles de Poder, se definieron cinco grados de acuerdo entre los Encargados del proceso, donde el primer grado representa el acuerdo total, y el quinto grado representa el desacuerdo absoluto:

1. **Grado 1:** acuerdo entre los 3 Encargados del proceso
2. **Grado 2:** acuerdo entre el Nivel 1 y el Nivel 2
3. **Grado 3:** acuerdo entre el Nivel 1 y el Nivel 3
4. **Grado 4:** acuerdo entre el Nivel 2 y el Nivel 3
5. **Grado 5:** desacuerdo entre los 3 Encargados del proceso

Una vez filtrados los resultados individuales obtenidos de la RVIVA, se definió la cantidad de tareas correspondiente a cada uno de los grados de acuerdo, y se determinó la estrategia específica a efectuar en relación a la negociación del rediseño. En Tabla 29 se ilustran los resultados obtenidos.

Grado de Acuerdo		Mapa de Poder	Tareas		Acción	
# de Acuerdos	Grado		Cantidad	Porcentaje	Tipo	Porcentaje
3 Acuerdos	1	Todos	27	29%	Socializar	29%
	2	Nivel 1 y 2	12	13%	Confirmar	13%
	3	Nivel 1 y 3	11	12%	Negociar	54%
4	Nivel 2 y 3	39	42%			
0 Acuerdos	5	Ninguno	4	4%	Redefinir o Alinear	4%

Tabla 29: Grado de acuerdo, mapa de poder y acciones para el rediseño. Fuente: elaboración propia.

Se puede observar que 29% de las tareas tiene un acuerdo absoluto, 67% alinea únicamente a 2 de los 3 Encargados, y un 4% no presenta acuerdo alguno. Es decir, en un

96% de las tareas existen 2 Encargados que están de acuerdo respecto de *Potenciar, Automatizar, Externalizar o Reducir*.

Además, se puede destacar el bajo grado de acuerdo entre el Jefe y cualquiera de los Especialistas (42% y 41%), en comparación al que se manifiesta entre los Especialistas (71%). Una interpretación posible es que estos últimos realizan labores similares, por lo que tienen mayor claridad respecto del Valor Agregado y la Importancia de las tareas que realizan, valoración que comparten en un alto porcentaje.

Para realiza un análisis más exhaustivo, se segmentaron los cinco grados de acuerdo en base a dos variables: (1) los cuatro tipos de tareas (*Potenciar, Automatizar, Externalizar o Reducir*), y (2) los ocho segmentos (omitiendo *Esperar*, dado que no fue valorada en la rúbrica). En el Tabla 30 se ilustran los resultados.

SEGMENTO	Analizar, negociar y definir	Enviar, requerir y recibir documentos e información	Crear, revisar y modificar documentos	Contactar, comunicar y coordinar	Entrevistar	Evaluar y seleccionar currículos y candidatos	Reunir	TOTAL
N° SEGMENTO	2	3	4	5	6	7	8	
<b>GRADO 1</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	-	-	<b>27</b>
POTENCIAR	-	1	-	-	3	-	-	4
AUTOMATIZAR	1	10	3	6	3	-	-	23
EXTERNALIZAR	-	-	-	-	-	-	-	-
REDUCIR	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>GRADO 2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	-	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>12</b>
POTENCIAR	1	1	-	-	2	-	5	9
AUTOMATIZAR	-	1	-	-	-	-	-	1
EXTERNALIZAR	-	-	-	-	-	-	-	-
REDUCIR	-	-	1	-	-	1	-	2
<b>GRADO 3</b>	-	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	-	-	<b>11</b>
POTENCIAR	-	1	-	-	-	-	-	1
AUTOMATIZAR	-	2	5	1	2	-	-	10
EXTERNALIZAR	-	-	-	-	-	-	-	-
REDUCIR	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>GRADO 4</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>39</b>
POTENCIAR	-	-	-	-	-	-	-	-
AUTOMATIZAR	6	10	5	4	2	6	6	39
EXTERNALIZAR	-	-	-	-	-	-	-	-
REDUCIR	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>GRADO 5</b>	-	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	-	-	<b>1</b>	<b>4</b>
POTENCIAR	-	-	-	-	-	-	-	-
AUTOMATIZAR	-	-	-	-	-	-	-	-
EXTERNALIZAR	-	-	-	-	-	-	-	-
REDUCIR	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>27</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>93</b>

Tabla 30: Resultados de RVIVA divididos por segmento, grado de acuerdo y valoración. Fuente: elaboración propia.

Respecto del GRADO 1 (Acuerdo entre los 3 Encargados), del total de 27 tareas, un 85% (23) corresponden al tipo *Automatizar*, y el 15% restante al tipo *Potenciar*. No hubo ningún tipo de acuerdo en cuanto a *Reducir*, lo que fue una constante en casi todos los grados de acuerdo.

De las 23 tareas del tipo *Automatizar*, el 70% (16) se concentra en los segmentos 3 y 5, compuestos principalmente de tareas administrativas. Este resultado era previsible, dado que existía un acuerdo general en el equipo sobre las principales tareas administrativas que generaban gastos de tiempo y debían *Automatizarse*.

En relación a las tareas del tipo *Potenciar*, las tres que corresponden al segmento *Entrevistar* son: (1) *Realizar entrevista técnica (Jefe directo)*, (2) *Realizar entrevista (Encargado del proceso)*, y (3) *Realizar entrevista (Jefe directo solicitante)*. El acuerdo que existe en todo el equipo respecto de estas tareas servirá de precedente para el rediseño. El elevado número de entrevistas hará necesario eliminar algunas, pero definitivamente no serán las que el equipo ha decidido *Potenciar*.

En cambio, existen tres tareas del segmento *Entrevistar* que los Encargados han decidido unánimemente *Automatizar*: (1) *Realizar entrevista telefónica (Especialista de Selección)*, (2) *Realizar entrevista (Director de área solicitante)*, y (3) *Realizar entrevista (Gerente General)*. Una interpretación de que estas entrevistas sean de tipo *Automatizar*, y no de *Reducir*, es que los Encargados les asignaron una alta Importancia debido a la prioridad que representan para el Gerente General. Si es así, y se puede influenciar la percepción de este último respecto del retraso que implican y del bajo valor que agregan estas tres entrevistas, podrían eliminarse en la propuesta de rediseño.

Respecto del GRADO 2 (Acuerdo entre el Jefe y el Especialista 1), un 83% (10) de las tareas corresponde al tipo *Potenciar*, a diferencia del GRADO 1, donde la mayoría estaba en *Automatizar* (85%). Además, a diferencia del resto de los grados donde no existe acuerdo alguno respecto del tipo *Reducir*, en este grupo representan un 17% (2) de las tareas.

La mayoría de las tareas para *Potenciar* se concentra en reuniones y entrevistas, representando un 70% (7) del total. Las reuniones tienen por objetivo la descripción de un perfil de cargo, la definición de candidatos o la aprobación de candidatos; mientras que las entrevistas corresponden a la entrevista de selección y a la retroalimentación de los candidatos internos. Esto corrobora la alta importancia que han manifestado los Encargados en la interacción presencial con el Solicitante durante el proceso. Por lo general, prefieren que la descripción del cargo sea oral, dado que pueden percibir con mayor claridad todas las características requeridas, tanto profesionales como culturales. Este acuerdo se manifiesta con mayor fuerza en el nivel 1 y 2 de poder, dado que son profesionales que llevan mayor cantidad de años en la compañía, y están más alineados con la visión estratégica de la dirección general<sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup> La dirección general pone gran énfasis en la adecuación cultural y la calidad del candidato, motivo por el cual recomienda las interacciones presenciales y la elevada cantidad de filtros para entrar a la compañía

Las tareas del tipo *Reducir* son dos: (1) *Revisar (redactar correcciones)*, y (2) *Seleccionar currículos guardados (De candidatos y referidos)*. Estas tareas no son críticas en el proceso, ni son importantes para la cultura organizacional, por lo que serán fácilmente eliminables

En resumen, de las tareas que integran el GRADO 1 y 2, se desea: *Potenciar* un 33% (13) correspondiente al segmento *Entrevistar y Reunir*, *Automatizar* un 41% (16) de tareas administrativas, y *Reducir* un 13% (5), si se logra convencer al Gerente General de eliminar las entrevistas que no agregan valor. En este grupo de tareas se debe *Socializar* el resultado, cuando hay acuerdo absoluto, o *Confirmar* el resultado, cuando es preciso alinear al Especialista 2 con la decisión del resto del equipo. Son dos acciones relativamente sencillas que no deberían presentar mayores alteraciones en los resultados.

El GRADO 3 (Acuerdo entre el Jefe y el Especialista 2) suma 11 tareas, de las cuales el 91% (10) corresponden al tipo *Automatizar*, porcentaje similar al del GRADO 1. La mayor cantidad de tareas (50%) se concentra en el segmento *Crear, revisar y modificar documentos*.

Es interesante analizar los resultados del Especialista 1, dado que el destino de estas tareas será producto de una *negociación*. En 8 de las 10 tareas que el Jefe y el Especialista 2 desean *Automatizar*, el Especialista 1 opta por *Reducir*. La mayoría (50%) se relaciona con la manipulación del formulario de perfil de cargo, que en el estado actual del proceso es engorroso y se puede realizar de múltiples formas. La disyuntiva que existe en el equipo ayudará a definir y estandarizar una única consecución de actividades para el levantamiento del perfil, más sencilla y con mayor valor agregado que la actual.

Además, otra de las tareas que el Especialista 1 determinó *Reducir* fue la entrevista de selección realizada por un Director de otra área. Esta tiene por objetivo entregar una mirada cruzada para la selección de un candidato, además de la evaluación del Director del área Solicitante. Es probable que también haya sido requerida por el Gerente General, razón por la cual el Jefe y el Especialista 2 podrían haberle otorgado alta Importancia. Sin embargo, será una de las tareas del segmento *Entrevistar* candidatas para ser eliminadas.

Respecto del GRADO 4 (Acuerdo entre el Especialista 1 y el Especialista 2), el 100% de las tareas (39) corresponden al tipo *Automatizar*. Este resultado tiene dos características únicas, y está sujeto a múltiples análisis. Primero, es el grado de acuerdo que reúne la mayor cantidad de tareas (42%). Además, es el único que concentra el 100% de las tareas en un solo tipo: *Automatizar*.

Estas características son, probablemente, resultado de un mismo fenómeno: ambos Especialistas trabajan en un mismo nivel operativo y desempeñan prácticamente las mismas labores. Por este motivo, como se ha señalado anteriormente, están alineados en la valoración de las tareas que realizan, lo que justificaría el elevado número de acuerdos que manifiestan.

Además, la elección de *Automatizar* el 100% de las tareas es síntoma del mayor problema que aqueja a los Especialistas de Selección: la fuerte carga laboral y la constante

presión de la compañía por agilizar los procesos que realizan. Si bien en el equipo no existe una percepción acabada del conjunto de actividades que realizan como un Proceso, saben que se pueden realizar mejoras automatizando tareas que hoy se realizan manualmente.

Las 39 tareas del GRADO 4 están distribuidas en todos los segmentos, mas el segmento *Enviar, requerir y recibir documentos e información*, relacionado con tareas administrativas, concentra la mayor cantidad (10, correspondiente al 26%). De estas, el Jefe optó por *Reducir* el 60% (6), vinculadas con la obtención de evaluaciones no presenciales – puesto que prefiere las presenciales - y la gestión con Empresas de Servicios Transitorio. El 40% (4) que decidió *Potenciar* se relaciona con los requerimientos a la Jefatura de Administración de Personal, y la obtención de evaluaciones presenciales, lo que ratifica el análisis anterior.

En el segmento *Contactar, comunicar y coordinar*, en todas las tareas vinculadas a la gestión con la consultora de recursos humanos, el Jefe optó por *Potenciar*. Es interesante observar que este, Jefe del proceso de Reclutamiento y Selección, se inclinó siempre por fortalecer las relaciones con los actores externos (Jefatura de Administración de Personal, Evaluadores y consultora de recursos humanos). Esto demuestra su mirada estratégica del negocio, alineada con los objetivos que propone la Empresa.

Finalmente, respecto del GRADO 5, sólo se puede comentar que está formado por 4 tareas, distribuidas en 4 segmentos diferentes. Producto del desacuerdo que existe en torno a estas tareas, una posibilidad será redefinirlas, dado que pueden no existe claridad en cuanto a su valor agregado y su criticidad.

#### **4.5.2 REDISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

Para definir el rediseño del proceso se realizaron dos actividades. Primero, una revisión de los resultados de la RVIVA con el Jefe de Reclutamiento y Selección, dado que prefirió decidir personalmente el futuro de algunas tareas críticas. Luego, se realizó un nuevo *workshop* con el equipo de Reclutamiento y Selección, para acordar, negociar y socializar el resultado de las tareas restantes.

Se acordó y validó que el rediseño del proceso estuviera soportado por un sistema *workflow*, de forma de estandarizar el proceso, automatizar algunas tareas administrativas, facilitar la integración entre las áreas que participan de la selección, y mantener un registro actualizado que permita realizar un seguimiento continuo a todas las instancias del proceso.

El proceso general de Reclutamiento y Selección se modificó levemente para facilitar el funcionamiento del *workflow*. Como se puede observar en la Ilustración 26, los reclutamientos están divididos por tipo de cargo, al igual que en el diseño, mas la Selección se considera como un único sub-proceso, independiente del tipo de contrato.

El sub-proceso de Selección se dividió en una etapa de evaluación y otra de entrevistas, donde el Encargado tendrá un pool de pruebas que podrá elegir utilizar dependiendo del cargo y el tipo de contrato del proceso. De esta forma, se flexibilizó la Selección y se simplificó el modelo que soportará el *workflow*.

A continuación se describe el rediseño del proceso de Reclutamiento y Selección, y la interacción de los participantes del proceso con el sistema *workflow* propuesto.

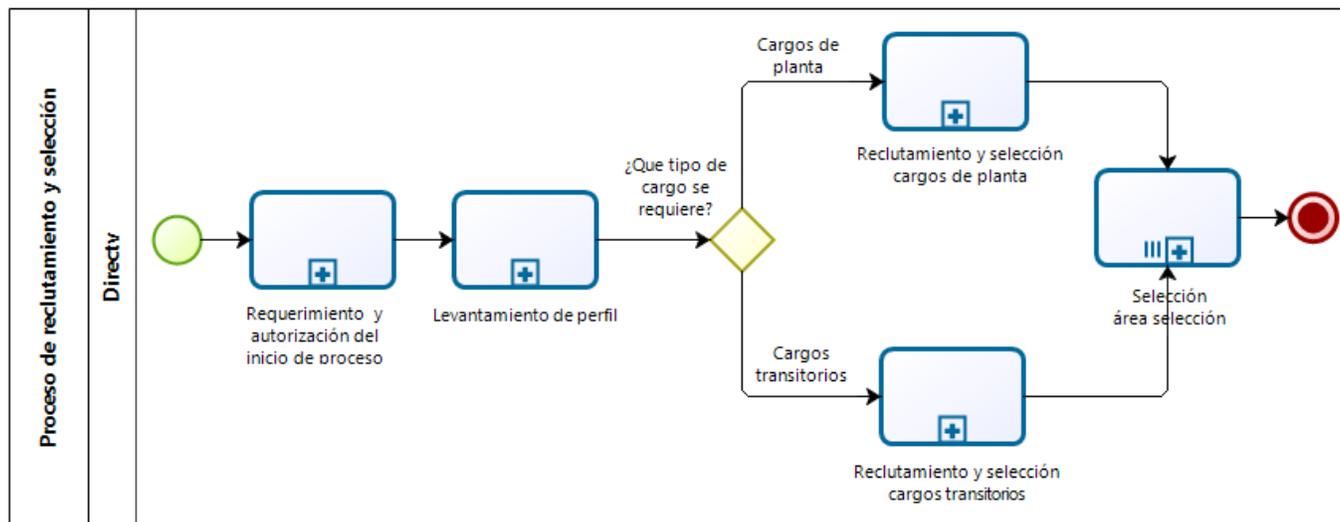


Ilustración 26: Proceso de Reclutamiento y Selección. Fuente: elaboración propia

#### 4.5.2.1 Requerimiento y autorización de inicio de proceso

Para iniciar un proceso de búsqueda, el Solicitante debe ingresar en el sistema *workflow* de Reclutamiento y Selección a través de un *Username* y un *Password*.

Para ingresar un nuevo requerimiento, el Solicitante debe seleccionar un *Tipo de Cargo* (de planta o transitorio) y un *Nombre del cargo*, el cual tendrá asociado una descripción específica (Descripción del trabajo, Responsabilidades, Conocimientos, Experiencia). Si el *Nombre de cargo* no está definido, puede escoger la opción *Nuevo Cargo*, donde se desplegará un campo editable para que describa las principales *Funciones* que espera del cargo. Además, debe completar una serie de campos editables, los que se presentan marcados con color rojo en la Ilustración 27.

Esta Solicitud automatizada soluciona la falta de un formulario estandarizado para iniciar procesos de Reclutamiento y Selección. Además, provee valiosa información para posteriores análisis de desempeño, como la fecha de solicitud del requerimiento, la que permitirá medir la duración total de los procesos y algunas holguras de tiempo hoy desconocidas (como el tiempo que transcurre entre que se requiere un cargo y se comienza la búsqueda).

Ingresada la Solicitud, el sistema verificará automáticamente si el requerimiento para cubrir el cargo vacante está autorizado en el Head Count definido por la compañía. La autorización de vacantes que no están incluidas en el Head Count dependerá del tipo de cargo que se esté solicitando. Los cargos críticos deberán ser autorizados en el sistema por el Director de Personas, y el resto deberán ser autorizados por el Gerente de Compensaciones. Finalmente, una vez que la Solicitud es aceptada, el Jefe de Selección debe definir en el sistema el miembro del equipo que estará a cargo del proceso, en base a

la cantidad de búsquedas que esté liderando cada uno, y con el objetivo de distribuir adecuadamente la carga laboral.

The screenshot shows a web browser window with the URL <http://www.directv.cl/reclutamientoyseleccion/andresperez>. The page title is "DIRECTV - Reclutamiento y Selección". The user is identified as "Andrés Perez, Director de Finanzas". The main navigation tabs are "Solicitud", "Revisión de Perfil", and "Reclutamiento y Selección". The current view is "Solicitud del Personal". On the left, there is a sidebar with "Proceso" and "Estadísticas" tabs, and a "Procesos abiertos" section with fields for "Cargo", "Solicitante", and "N° Requerimiento". The main form contains the following data:

Fecha de Solicitud:	13 /02 /2013	Solicitante:	Director de Finanzas
		Área:	Finanzas
Tipo de Cargo:	Planta		
Nombre del Cargo:	Jefe de Contabilidad	Código:	17
Descripción del trabajo	Prepara y mantiene los datos financieros para su publicación, reflejando una contabilidad exacta y una distribución de ingresos y gastos apropiada.		
Responsabilidades	Realizar toda la contabilidad de la empresa, considerando gastos, cobros, activos fijos, y la gestión de la deuda. Producir estados financieros requeridos.		
Conocimientos:	Licenciatura en Contabilidad, que incuya cursos de contabilidad privada. Debe comprender los aspectos de la presentación de informes de contabilidad al SII.		
Experiencia	Cuatro años de experiencia en sistemas de contabilidad.		
Observaciones del perfil:	Se requiere un perfil con habilidades de liderazgo y trabajo en equipo		
Número de vacantes:	1		
Ubicación:	Oficina principal		
Comentarios:	ninguno		

At the bottom of the form are three buttons: "Guardar", "Editar", and "Siguiente".

Ilustración 27: Interfaz de solicitud de personal. Fuente: elaboración propia:

En el Anexo V (véase 7.2.4) se presenta un modelo en BPMN del sub-proceso de *Requerimiento y autorización de inicio del proceso*.

#### 4.5.2.2 Revisión de perfil

El sub-proceso *Levantamiento de Perfil* que se realiza en la actualidad fue remplazado por *Revisión de Perfil*. Para la implementación del *workflow* se deberá desarrollar previamente una descripción de los perfiles de todos los cargos de la compañía, por lo que no será necesario levantar los perfiles desde cero, sino solo revisarlos. Este desarrollo fue comprometido por la Empresa para el primer semestre del 2013.

En consecuencia, el objetivo de este sub-proceso redefinido es customizar la búsqueda a las necesidades específicas del Solicitante. Para iniciar, como se presenta en la Ilustración 28, el Encargado debe programar la revisión del perfil y decidir si la realizará en conjunto con el Solicitante, o simplemente le pedirá la aprobación de la descripción del perfil a través del sistema.

Si decide realizar una revisión presencial, debe programar en el sistema una reunión con el Solicitante, especificando la fecha, la hora y la ubicación donde se realizará.

Además, puede seleccionar el envío automático de un correo pidiendo la confirmación del evento, tal como se presenta en la Ilustración 29.

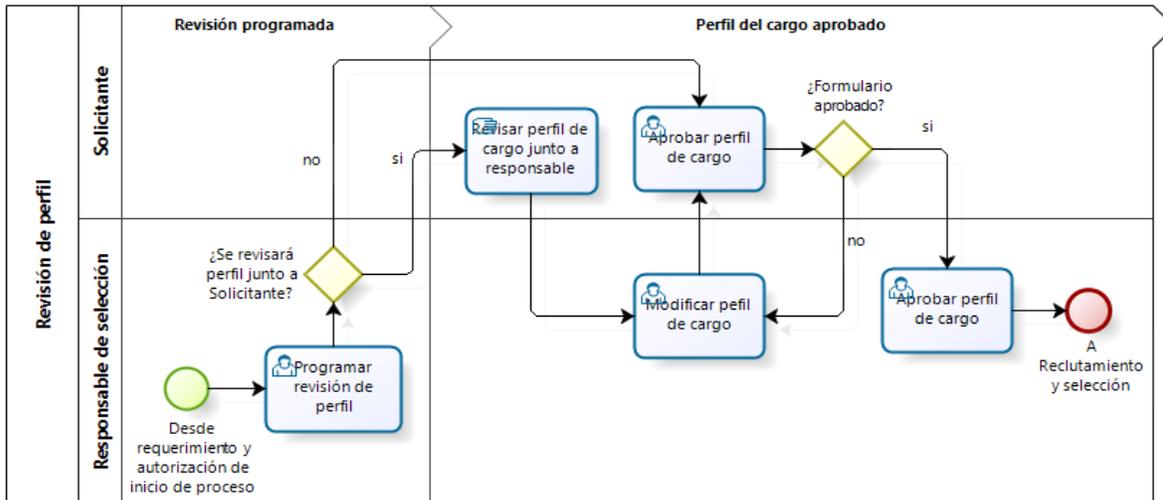


Ilustración 28: Sub-proceso de Revisión de Perfil. Fuente: elaboración propia

Ilustración 29: Interfaz de revisión de perfil. Fuente: elaboración propia.

La reunión se decidió potenciar, dado que es crítica para aumentar la eficiencia y eficacia del reclutamiento. Su objetivo es que el Solicitante describa en profundidad el perfil del cargo que requiere, detallando tanto las características formales (funciones, responsabilidades, conocimientos, experiencia) como culturales.

Luego de la reunión, el Encargado debe modificar el documento descriptivo, para que sea aprobado por el Solicitante a través del sistema. Si este último desaprueba el perfil descrito, podrá detallar los cambios que desea realizar en un campo para escribir observaciones, las cuales serán posteriormente revisadas por el Encargado.

Finalmente, una vez aprobado el perfil de cargo por el Solicitante, el Encargado también debe dar su aprobación, completando la doble aprobación requerida por el sistema para continuar con el proceso. De esta forma, se da inicio a la etapa de reclutamiento.

En el Anexo V (véase 7.5.3) se presenta un modelo en BPMN del sub-proceso de *Revisión de perfil*.

#### 4.5.2.3 Reclutamiento y selección (cargos de planta)

Este sub-proceso también se modificó con el objetivo de realizar una Selección genérica para todos los procesos. En la Ilustración 30 se presentan tres tipos de reclutamiento: (1) Interno, (2) Externo, a cargo de la Jefatura de Reclutamiento y Selección, y (3) Externo, a cargo de una Empresa de Selección. Estos tres tipos de reclutamientos poseen características diferenciadoras que se presentarán a continuación.

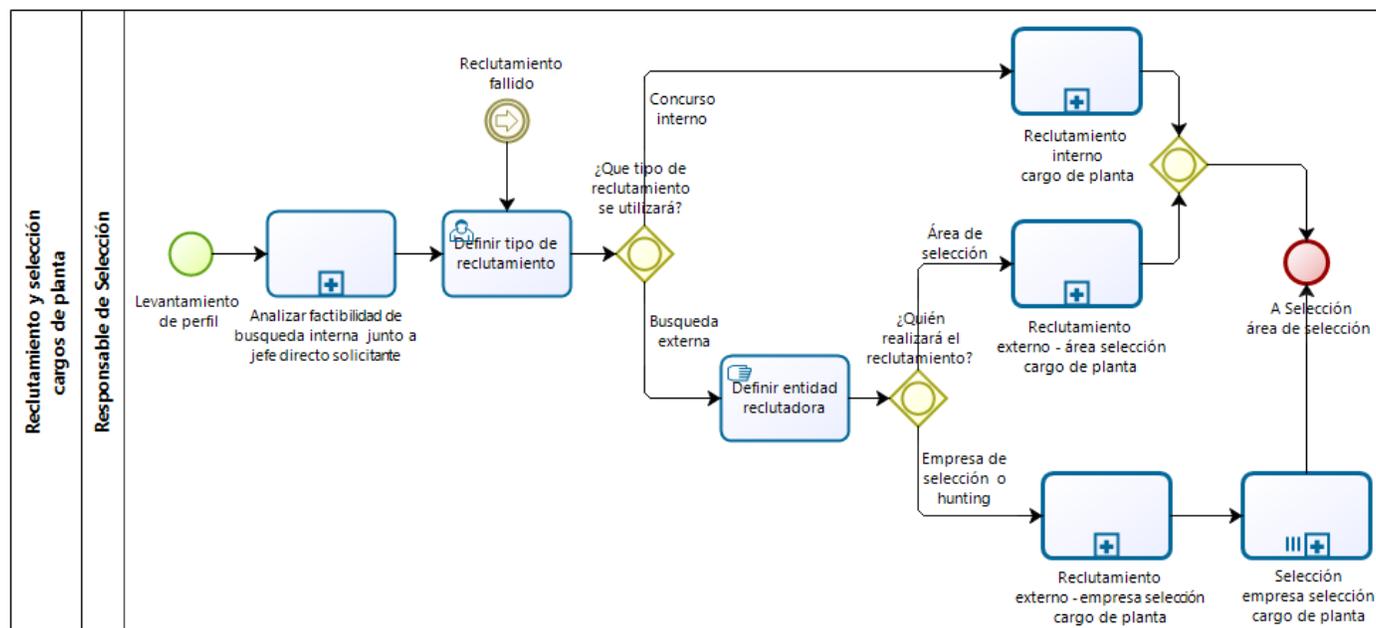


Ilustración 30: Reclutamiento y Selección, Cargos de planta. Fuente: elaboración propia.

#### 4.5.2.3.1 Reclutamiento Interno (Jefatura de Reclutamiento y Selección)

Una vez definido el perfil del cargo, y analizada la factibilidad de realizar una búsqueda dentro de la organización, el Encargado debe seleccionar en el sistema el tipo de reclutamiento que realizará (una búsqueda externa o una búsqueda interna).

En el caso de los reclutamientos internos, el Encargado debe definir e ingresar en el sistema: (1) a quienes estará dirigida la publicación, dado que puede ser un concurso abierto a toda la compañía o un concurso dirigido a un área específica, (2) la fecha de cierre de la publicación, y (3) la información específica que debe aparecer en la publicación del concurso, la que el sistema enviará automáticamente al Jefe de Comunicaciones para que diseñe el concurso. En la Ilustración 31 se presenta un ejemplo de la interfaz.

The screenshot shows a web browser window titled 'Reclutamiento y Selección' with the URL 'http://www.directvcl/reclutamientoyseleccion/josedonos'. The user is identified as 'José Donoso, Especialista de Selección'. The interface is divided into several sections:

- Proceso / Estadísticas:** Shows 'Procesos abiertos' with a dropdown for 'Cargo' set to 'Jefe de Contabilidad', 'Solicitante: Director de Finanzas', and 'N° Requerimiento: 387'.
- Estadísticas Generales:** A pie chart for 'Febrero: Avance de Procesos' shows 17 'Cerrados' and 20 'Abiertos' processes. Below it, 'Total de Procesos Programados' and 'Tiempo promedio por proceso: 48 días' are displayed.
- v Tipo de Reclutamiento:** A form with a checked 'Reclutamiento Interno' option and an unchecked 'Reclutamiento Externo' option. Under 'Entidad Reclutadora', 'Jefatura de Reclutamiento y Selección' and 'Empresa Externa' are listed.
- v Información de la Publicación:** A form with the following fields:
  - Personal objetivo: 'Toda la compañía'
  - Fecha de cierre de la publicación: '14/03/2013'
  - Nombre del cargo: 'Jefe de Contabilidad'
  - Descripción del trabajo: 'Se necesita profesional para realizar contabilidad de toda la compañía,'
  - Perfil del cargo: 'El candidato debe ser proactivo en habilidades de liderazgo y trabajo en'
  - Requisitos: 'Alto cumplimiento de metas en la compañía y cuatro años de experiencia'
  - Ubicación: 'Oficina principal'

At the bottom of the form are three buttons: 'Guardar', 'Editar', and 'Siguiente'.

Ilustración 31: Interfaz para ingresar publicación en reclutamiento interno. Fuente: elaboración propia

Una vez recibido el diseño del concurso interno, el Encargado deberá aprobar en el sistema su publicación. De no aprobarla, se enviará un mensaje automáticamente al Jefe de Comunicaciones para que lo corrija, junto a las observaciones correspondientes.

Luego de la publicación del concurso interno, se comenzarán a recibir vía correo electrónico los currículos de los candidatos, hasta la fecha de cierre de la publicación. Por cada currículo recibido, el Encargado debe crear en el sistema un perfil del candidato, ingresar sus datos personales y adjuntar el currículo correspondiente. En la Ilustración 32, Ilustración 33, Ilustración 34 se presenta la dinámica de interfaces con las que interactúa el Encargado para ingresar los candidatos.

En el proceso actual los currículos son guardados en carpetas de Windows y no se organizan de una forma estandarizada. Este sistema permitirá tener un registro detallado de todos los candidatos internos que participen en procesos de reclutamiento, y también permitirá realizar un seguimiento a las causas de aprobación o rechazo durante la selección.

Reclutamiento y Selección

http://www.directvccl/reclutamientoyseleccion/josedonoso

José Donoso, Especialista de Selección

Solicitud | Revisión de Perfil | Reclutamiento y Selección

Proceso | Estadísticas

> Procesos abiertos

Cargo: Jefe de Contabilidad

Solicitante: Director de Finanzas

Nº Requerimiento: 387

Estadísticas Generales

> Febrero: Avance de Procesos

Cerrados	Abiertos
17	20

Total de Procesos Programados

> Tiempo promedio por proceso: 48 días

> Estadísticas mensuales:

> Tipo de Reclutamiento

v Información de la Publicación

Personal objetivo: Toda la compañía

Fecha de cierre de la publicación: 14/03/2013

Nombre del cargo: Jefe de Contabilidad

Descripción del trabajo: Se necesita profesional para realizar contabilidad de toda la compañía.

Perfil del cargo: El candidato debe ser proactivo en habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.

Requisitos: Alto cumplimiento de metas en la compañía y cuatro años de experiencia en sistemas de contabilidad.

Ubicación: Oficina principal

Estado de publicación:  Publicación aprobada  
 Publicación rechazada

Observaciones: ninguna

v Candidatos

#	Nombre	Apellido	Correo Electrónico	Teléfono Contacto	Currículo
<input type="checkbox"/>					

Guardar | Siguiente

Ilustración 32: Interfaz para ingresar candidatos en reclutamiento interno (vacía). Fuente: elaboración propia

Reclutamiento y Selección

http://www.directvccl/reclutamientoyseleccion/josedonoso

José Donoso, Especialista de Selección

Solicitud | Revisión de Perfil | Reclutamiento y Selección | Nueva Candidato

Proceso | Estadísticas

> Procesos abiertos

Cargo: Jefe de Contabilidad

Solicitante: Director de Finanzas

Nº Requerimiento: 387

Estadísticas Generales

> Febrero: Avance de Procesos

> Información de Candidato

Nombre: Andrés

Apellido: Fernandez

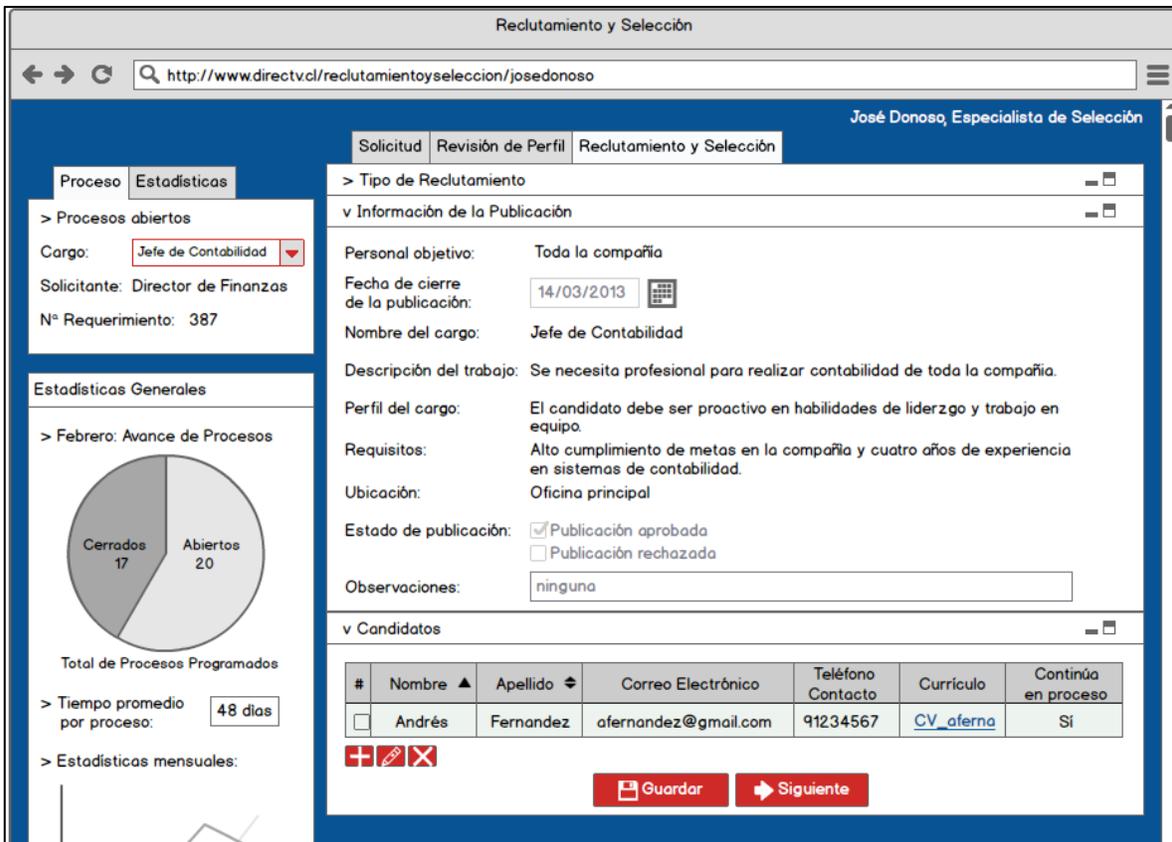
Correo Electrónico: afernandez@gmail.com

Teléfono Contacto: 91234567

Currículo: Adjuntar CV\_afernandez

Guardar | Editar | Cancelar

Ilustración 33: Interfaz para ingresar datos de un candidato en reclutamiento interno. Fuente: elaboración propia

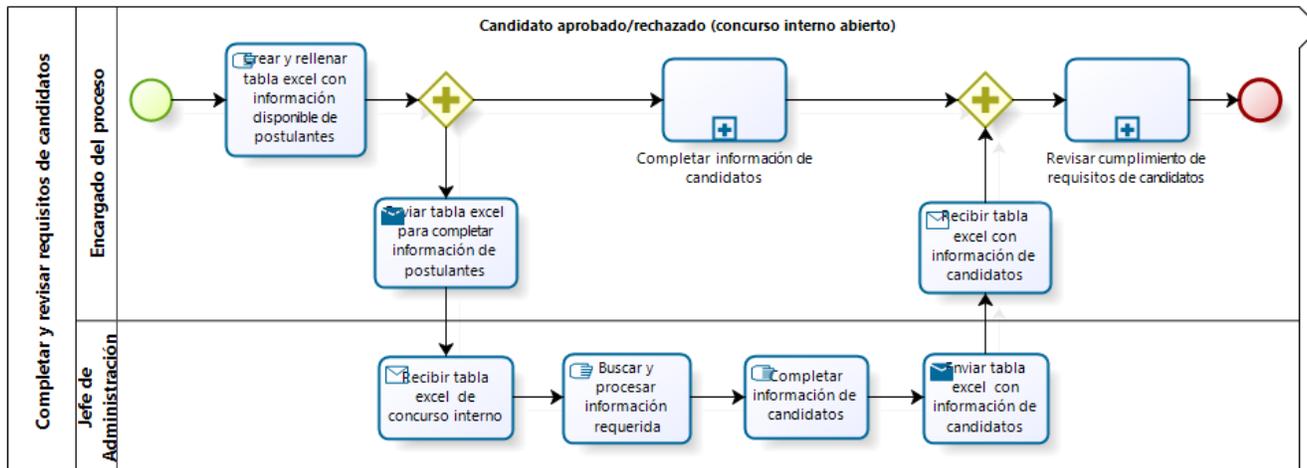


**Ilustración 34: Interfaz para ingresar candidatos en reclutamiento interno (con candidato ingresado).**  
**Fuente: elaboración propia**

Una vez ingresados todos los currículos en el sistema, el Encargado debe revisar si los candidatos cumplen con los requisitos internos exigidos por la compañía. La revisión consiste en comparar información específica del candidato (como cumplimiento de metas o renta) con los estándares requeridos para el cargo. En el proceso actual la revisión de cumplimiento de requisitos se realiza de forma manual, tal como se presenta en la Ilustración 35. Es una etapa muy ineficiente, sobre todo porque es necesario solicitar a otra Jefatura (Jefatura de Administración) información sobre el candidato (como ausentismos o licencias), lo que genera holguras de tiempo.

En una primera etapa del rediseño se pensó automatizar esta etapa, sin embargo era necesario que la Jefatura de Administración implementara un sistema de información del personal que en la actualidad no posee. Por este motivo, es imposible, en el corto plazo, conectar el sistema *workflow* que se está proponiendo con una base de datos actualizada de los candidatos.

En consecuencia, la revisión de requisitos se seguirá realizando manualmente, y el Encargado deberá ingresar al sistema únicamente la decisión final, es decir, si el candidato es aprobado o rechazado.



**Ilustración 35: Completar y revisar requisitos de candidatos. Fuente: elaboración propia**

Una de las mejoras que se pudo implementar en la revisión de requisitos, fue incluir la renta de los candidatos internos en la información solicitada a la Jefatura de Administración. En el proceso actual, la renta se solicita después de la revisión de requisitos, lo que implica una segunda instancia de espera. En el rediseño se solicita toda la información de una sola vez, reduciendo las holguras de tiempo y el riesgo de demora del proceso.

Una vez que los candidatos aprueban los requisitos, el Encargado debe comparar la renta que reciben en la actualidad con la renta ofrecida para el nuevo cargo. Si la renta actual es mayor a la renta que se les ofrecerá en el nuevo cargo, el Encargado debe comunicarse con ellos para informarles la situación y preguntarles si desean seguir participando en el concurso. Esta dinámica está representada en la Ilustración 36. Finalmente, el Responsable debe ingresar en el sistema la aprobación de los candidatos que acepten continuar al sub-proceso de Selección realizado por la Jefatura.

En el Anexo V (véase 7.5.5) se presenta un modelo en BPMN del sub-proceso de *Reclutamiento Interno* de cargos de planta.

#### 4.5.2.3.2 Reclutamiento Externo (Jefatura de Reclutamiento y Selección)

En el caso de seleccionar un reclutamiento externo, en el sistema se desplegará una ventana donde el Encargado debe definir la entidad que realizará el reclutamiento. Las dos entidades posibles son: (1) la Jefatura de Reclutamiento y Selección, o (2) una Empresa de Selección, como una consultora de recursos humanos o un Head Hunter.

Al seleccionar la Jefatura como entidad de reclutamiento, el Encargado debe definir e ingresar en el sistema: (1) las plataformas de publicación que se utilizarán, (2) las fechas de cierre de las publicaciones, y (3) la información específica que deberá aparecer en las publicaciones del concurso. En la Ilustración 37 se presenta un ejemplo de la interfaz.

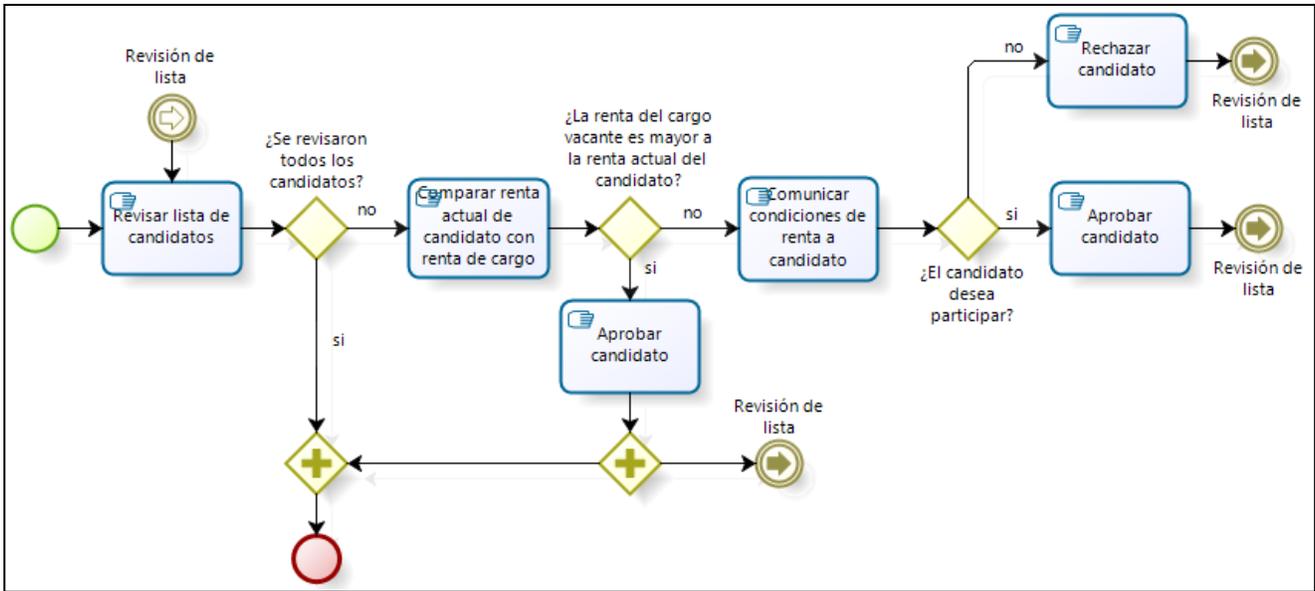


Ilustración 36: Contactar candidatos con renta mayor a la ofrecida. Fuente: elaboración propia

Reclutamiento y Selección

http://www.directvc.cl/reclutamientoyseleccion/josedonoso

José Donoso, Especialista de Selección

Solicitud | Revisión de Perfil | Reclutamiento y Selección

Proceso | Estadísticas

> Procesos abiertos

Cargo:

Solicitante: Director de Finanzas

Nº Requerimiento: 387

Estadísticas Generales

> Febrero: Avance de Procesos

Cerrados	17
Abiertos	20

Total de Procesos Programados

> Tiempo promedio por proceso: 48 días

> Estadísticas mensuales:

v Tipo de Reclutamiento

Reclutamiento Interno

Reclutamiento Externo

> Entidad Reclutadora

Jefatura de Reclutamiento y Selección

Empresa Externa

v Plataformas de Publicación

#	Nombre	Dirección URL	Teléfono Contacto	Fecha Cierre
<input type="checkbox"/>	Laborum	<a href="http://www.laborum.com">www.laborum.com</a>	2873948	13/03/2013
<input type="checkbox"/>	El Mercurio	<a href="http://www.emol.com">www.emol.com</a>	7638294	15/03/2013
<input type="checkbox"/>	Trabajando	<a href="http://www.trabajando.cl">www.trabajando.cl</a>	8374854	11/03/2013

v Información de la Publicación

Nombre del cargo:

Descripción del trabajo:

Perfil del cargo:

Requisitos:

Ubicación:

Ilustración 37: Interfaz para ingresar publicación en reclutamiento externo realizado por Jefatura. Fuente: elaboración propia

Luego de publicar el proceso de reclutamiento, se comenzarán a recibir los currículos de candidatos vía correo electrónico y en las plataformas de publicación. El Encargado debe revisar estos medios y preseleccionar los currículos que cumplen con los requisitos básicos del cargo. Por cada currículo preseleccionado, el Encargado debe crear en el sistema un perfil del candidato, ingresar sus datos personales y adjuntar el currículo correspondiente. Además, a diferencia del reclutamiento interno, debe ingresar el medio por el cual recibió el currículo, tal como se presenta en la Ilustración 38.

The screenshot shows a web application interface for recruitment and selection. The user is logged in as José Donoso, Especialista de Selección. The interface is divided into several sections:

- Proceso:** Shows 'Jefe de Contabilidad' as the position, 'Director de Finanzas' as the applicant, and '387' as the number of requirements.
- Estadísticas Generales:** A pie chart shows 'Cerrados 17' and 'Abiertos 20' processes. The average time per process is 48 days.
- Tipo de Reclutamiento:** Shows 'v Plataformas de Publicación' with a table of platforms.
- Información de la Publicación:** Details the job title 'Jefe de Contabilidad', description, requirements, and location.
- Candidatos:** A table listing candidates with their personal and contact information.

#	Nombre	Apellido	Correo Electrónico	Teléfono Contacto	Currículo	Plataforma	Continúa en proceso
<input checked="" type="checkbox"/>	Andrés	Fernandez	aferna@gmail.com	91234567	CV_aferna	Laborum	Si
<input type="checkbox"/>	Jorge	Paris	jparis@gmail.com	98765432	CV_jparis	Laborum	Si
<input type="checkbox"/>	Manuel	Diaz	mdiaz@gmail.com	97834256	CV_mdiaz	Emol	Si

Ilustración 38: Interfaz para ingresar y editar candidatos en reclutamiento externo realizado por Jefatura.  
Fuente: elaboración propia.

La información especificada anteriormente, además de ser útil para mantener un registro actualizado de los candidatos y sus currículos, permitirá realizar un seguimiento y una evaluación continua de las plataformas de publicación que se utilizan. De esta forma, se podrán calcular métricas de efectividad de cada plataforma, en relación a la cantidad de candidatos bien evaluados o contratados que aporta, y de rentabilidad, en relación a la inversión necesaria para publicar. Esta información no existe actualmente, y será fundamental para rentabilizar mejor las inversiones en Reclutamiento y Selección de personal.

Finalmente, el Encargado debe decidir si es necesaria una revisión de los currículos preseleccionados por parte del Solicitante. El objetivo de esta revisión es precisar las características del perfil buscado y disminuir las probabilidades de rechazo en las entrevistas finales. De considerarse necesaria, puede enviarle los currículos por correo electrónico o presentárselos presencialmente. Luego de la revisión, el Encargado podrá eliminar algunos candidatos seleccionados, o ingresar otros que no hayan sido considerados, para pasar al sub-proceso de Selección realizado por la Jefatura.

En el Anexo V (véase 7.5.6 ) se presenta un modelo en BPMN del sub-proceso de *Reclutamiento Externo* de cargos de planta realizado por la Jefatura de Reclutamiento y Selección.

#### 4.5.2.3.3 *Reclutamiento Externo (Empresa de Selección)*

Si el Encargado decide realizar el reclutamiento a través de una Empresa de Selección, primero debe negociar una propuesta comercial (si no tienen tarifas estandarizadas). En esta negociación se establecen las condiciones del reclutamiento, tales como: el tipo de entrega de los candidatos seleccionados (long list, short list, o entrega directa de currículos) y las fechas de las respectivas entregas. Luego, el Representante de la Empresa de selección debe reunirse con el Solicitante y el Encargado del proceso para especificar las características del perfil requerido. Estas etapas están descritas en el diseño del proceso, y no fueron modificadas para el rediseño.

Una vez que la propuesta comercial ha sido negociada y aprobada, el Encargado debe ingresar en el sistema la Empresa de Selección escogida. Dado que en determinadas situaciones se trabaja con más de una Empresa de Selección simultáneamente, el sistema permitirá ingresar varias empresas para un mismo proceso. Cada vez que se agregue una nueva empresa, se desplegará una interfaz donde el Encargado deberá ingresar: (1) la información específica de la Empresa (nombre, correo electrónico, teléfono de contacto, dirección, etc.), y (2) la información relacionada con el reclutamiento, tal como los tipos de documento de entrega (long list, short list, o entrega directa de currículos) y las fechas de entregas establecidas en la propuesta.

Si se acuerda la presentación de una long list, el Encargado debe guardar este documento en el sistema, luego de ser presentado en la compañía, y debe ingresar los participantes de la respectiva reunión. Si los candidatos presentados en la long list son rechazados, el Encargado deberá ingresar una nueva long list en el sistema y la fecha de entrega negociada. En la Ilustración 39 e Ilustración 40 se presenta la dinámica de interfaces con las que interactúa el Encargado para ingresar los documentos de presentación de candidatos.

Una vez seleccionados los candidatos de la long list, la Empresa de Selección debe entrevistar telefónicamente a cada candidato aceptado para asegurar que cumpla con todos los requisitos que se exigen para el cargo, y para verificar que está dispuesto a seguir con el proceso de selección. El resultado de este filtro es una short list, que es presentada nuevamente a DIRECTV. A partir de la short list se definen los candidatos que pasarán a la siguiente etapa del proceso.

Reclutamiento y Selección

http://www.directvc.cl/reclutamientoyseleccion/josedonos

José Donoso, Especialista de Selección

Solicitud | Revisión de Perfil | Reclutamiento y Selección

Proceso | Estadísticas

> Procesos abiertos

Cargo: **Jefe de Contabilidad**

Solicitante: Director de Finanzas

N° Requerimiento: 387

Estadísticas Generales

> Febrero: Avance de Procesos

Total de Procesos Programados

> Tiempo promedio por proceso: 48 días

> Estadísticas mensuales:

v Tipo de Reclutamiento

Reclutamiento Interno

Reclutamiento Externo

> Entidad Reclutadora

Jefatura de Reclutamiento y Selección

Empresa Externa

v Empresas Externas

#	Nombre	Correo Electrónico	Teléfono Contacto	Documento de entrega	Fecha de entrega
<input checked="" type="checkbox"/>	bvmconsultores	plarrain@bvmconsultores.com	2362919	Long List	05/04/2013
<input type="checkbox"/>	pleasantwork	jcruz@placehunter.cl	8977190	Long List	05/04/2013
<input type="checkbox"/>	ithunter	ecarmona@it-hunter.cl	2461751	Entrega directa	20/04/2013

v Candidatos

#	Nombre	Apellido	Correo Electrónico	Teléfono Contacto	Currículo	Plataforma	Continúa en proceso
<input type="checkbox"/>	Andrés	Fernandez	aferna@gmail.com	91234567	<a href="#">CV_aferna</a>	Ithunter	Si
<input type="checkbox"/>	Jorge	Paris	jparis@gmail.com	98765432	<a href="#">CV_jparis</a>	Ithunter	Si
<input type="checkbox"/>	Manuel	Diaz	mdiaz@gmail.com	97834256	<a href="#">CV_mdiaz</a>	Ithunter	Si

**Guardar** **Siguiente**

Ilustración 39: Interfaz para ingresar o editar empresas en reclutamiento externo.

Reclutamiento y Selección

http://www.directvc.cl/reclutamientoyseleccion/josedonos

José Donoso, Especialista de Selección

Solicitud | Revisión de Perfil | Reclutamiento y Selección | **bvmconsultores**

Proceso | Estadísticas

> Procesos abiertos

Cargo: **Jefe de Contabilidad**

Solicitante: Director de Finanzas

N° Requerimiento: 387

Estadísticas Generales

> Febrero: Avance de Procesos

Total de Procesos Programados

v Información de Candidato

Nombre: bvmconsultores

Teléfono Contacto: 2362919

Correo Electrónico: plarrain@bvmconsultores.com

Dirección: Padre Mariano N° 82 Of. 1104 Providencia, Santiago

Entrega: **Long List**

v Entregas

#	Tipo de documento	Fecha de entrega	Participantes	Resultados	Documento
<input type="checkbox"/>	Long List	05/04/2013	Director de Finanzas Jefe de Re. y Se. Representante BMV	aprobación del Solicitante	<a href="#">longlist_bvm</a>

**Guardar**

Ilustración 40: Interfaz para ingresar y editar datos o documentos de empresas en reclutamiento externo.

Fuente: elaboración propia

#### 4.5.2.3.4 Selección (Empresa de Selección)

La Selección que realice la Empresa de Selección dependerá del tipo de propuesta negociada. Generalmente, la única prueba que ejecuta la Empresa en esta etapa es la evaluación psicolaboral. Debido a la criticidad las entrevistas de Selección, todas son realizadas por profesionales de DIRECTV.

Si la propuesta incluye la presentación listas (long list y short list), por cada currículum aprobado de la short list, el Encargado debe crear en el sistema un perfil del candidato, ingresar sus datos personales, y adjuntar el currículum correspondiente. La dinámica de interfaces con las que debe interactuar el Encargado para ingresar los candidatos es la misma que se presenta en la Ilustración 32, Ilustración 33, Ilustración 34.

Si la propuesta incluye la evaluación psicolaboral, el Encargado debe ingresar a los datos específicos del candidato, seleccionar el ítem de pruebas, e ingresar las pruebas que haya realizado satisfactoriamente. Esta dinámica se presenta más adelante en la Ilustración 41, Ilustración 42, e Ilustración 43.

Si el proceso de reclutamiento no incluye la presentación de una long list, el Encargado irá recibiendo currículos a medida que la Empresa de Selección los vaya reclutando. En ese caso, el Encargado debe revisar los currículos y pre-seleccionarlos, de acuerdo a los requerimientos exigidos para el cargo. Una vez aprobados, debe ingresarlos al sistema de la misma forma que se ingresan los candidatos provenientes de una short list.

#### 4.5.2.4 Reclutamiento y selección (cargos transitorios)

El Reclutamiento y Selección de cargos transitorios tiene una dinámica similar al reclutamiento realiza por una Empresa de Selección. Cuando se decide buscar un cargo transitorio, primero se debe evaluar si el candidato será contratado para un cargo de planta. Luego, se debe escoger una Empresa de Servicios Transitorios (EST) para negociar una propuesta comercial (si no tienen tarifas estandarizadas) y especificar las características del perfil requerido. Estas etapas están descritas en el diseño del proceso, y no fueron modificadas para el rediseño.

Una vez que la propuesta comercial ha sido negociada y aprobada, el Encargado debe ingresar en el sistema la EST seleccionada. Al igual que con las empresas externas, en determinadas situaciones se trabaja con más de una EST simultáneamente. Cada vez que se agregue una nueva EST al proceso, se desplegará una interfaz donde el Encargado deberá ingresar: (1) la información específica de la Empresa (nombre, correo electrónico, teléfono de contacto, dirección, etc.), y (2) la información relacionada con el reclutamiento y las fechas de entregas establecidas en la propuesta. La dinámica de interfaces es la misma que se presenta para la edición de datos de empresas externas.

Los currículos que sean reclutados por las EST se presentarán al Solicitante, el que seleccionará los candidatos que mejor cumplan con los requisitos para el cargo. Estos candidatos deben ser ingresados por el Encargado al sistema, al igual que en todos los procesos anteriores.

#### 4.5.2.5 Selección - Jefatura de Reclutamiento y Selección

Los candidatos provenientes del Reclutamiento Interno y del Reclutamiento Externo deben pasar por el mismo proceso de Selección. En el rediseño se dividió este proceso en dos fases principales: (1) *Evaluaciones*, que consiste en un conjunto de pruebas para evaluar las competencias, habilidades y conocimientos del candidato, y, posteriormente, (2) *Entrevistas*, que consiste en un conjunto de entrevistas que debe enfrentar el candidato con la línea jerárquica directa que tiene el cargo.

##### 4.5.2.5.1 Evaluaciones

Para dar inicio al proceso de Selección, el Encargado debe programar las evaluaciones que se le realizarán a cada candidato, entre las cuales puede elegir: una entrevista telefónica, un *assessment*, una entrevista técnica, una evaluación psicolaboral, y una revisión de referencias. La cantidad de evaluaciones que se decida realizar dependerá del tipo de cargo requerido.

Luego, para ingresar una evaluación, el Encargado debe escoger en el sistema un candidato de la lista de reclutados, como se presenta en la Ilustración 41, para que se despliegue una interfaz con toda la información necesaria sobre el proceso de Selección del candidato, como se presenta en la Ilustración 42.

Reclutamiento y Selección

http://www.directvccl/reclutamientoyseleccion/josedonoso

José Donoso, Especialista de Selección

Solicitud | Revisión de Perfil | Reclutamiento y Selección

Proceso | Estadísticas

> Procesos abiertos

Cargo: Jefe de Contabilidad

Solicitante: Director de Finanzas

N° Requerimiento: 387

Estadísticas Generales

> Febrero: Avance de Procesos

Cerrados 17 | Abiertos 20

Total de Procesos Programados

> Tiempo promedio por proceso: 48 días

> Estadísticas mensuales:

> Tipo de Reclutamiento

v Información de la Publicación

Personal objetivo: Toda la compañía

Fecha de cierre de la publicación: 14/03/2013

Nombre del cargo: Jefe de Contabilidad

Descripción del trabajo: Se necesita profesional para realizar contabilidad de toda la compañía.

Perfil del cargo: El candidato debe ser proactivo en habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.

Requisitos: Alto cumplimiento de metas en la compañía y cuatro años de experiencia en sistemas de contabilidad.

Ubicación: Oficina principal

Estado de publicación:  Publicación aprobada  
 Publicación rechazada

Observaciones: ninguna

v Candidatos

#	Nombre	Apellido	Correo Electrónico	Teléfono Contacto	Currículo	Continúa en proceso
<input checked="" type="checkbox"/>	Andrés	Fernandez	afernandez@gmail.com	91234567	<a href="#">CV_aferna</a>	Sí
<input type="checkbox"/>	Jorge	París	jparis@gmail.com	98765432	<a href="#">CV_jparis</a>	Sí
<input type="checkbox"/>	Manuel	Díaz	mdiaz@gmail.com	97834256	<a href="#">CV_mdiaz</a>	Sí

Guardar | Siguiente

Ilustración 41: Interfaz para ingresar y editar candidatos en Selección realizada por Jefatura.

Ilustración 42: Interfaz para ingresar y editar todos los datos de un candidato en Selección realizada por Jefatura.  
Fuente: elaboración propia.

Una vez desplegada la interfaz, el Encargado debe escoger las evaluaciones que se le realizarán al candidato. Cada vez que el Encargado escoja una evaluación, el sistema desplegará una nueva interfaz donde debe ingresar los datos específicos de la evaluación, tales como: Fecha, Ubicación, Entrevistador, Resultados, y Archivo. En comienzo, sólo podrá ingresar los primeros tres campos. Además, tendrá la opción de escoger que el sistema envíe un correo electrónico automático para informar al candidato y/o al evaluador sobre la prueba programada.

Una vez finalizada la evaluación, el Encargado debe ingresar los resultados al sistema, y podrá guardar el archivo relacionado con la evaluación (solo si existe). En la Ilustración 43 se presenta un ejemplo de la interfaz con los datos requeridos para cada evaluación.

Una vez realizadas todas las evaluaciones programadas, el Encargado debe definir si el candidato, en base a los resultados obtenidos, puede seguir en el proceso o es rechazado. De ser rechazado, el Encargado podrá escoger la opción para que el sistema envíe automáticamente un correo informando sobre el rechazo.



**Ilustración 43: Interfaz para ingresar y editar todos los datos de un candidato en Selección realizada por Jefatura.**  
**Fuente: elaboración propia.**

La opción de notificar automáticamente sobre las evaluaciones y los resultados permitirá disminuir la cantidad de correos que deben enviar los Encargados constantemente durante el proceso. Sin embargo, cuando se trata de una situación más delicada, como un proceso de Reclutamiento interno, se seguirá prefiriendo informar un rechazo mediante un llamado telefónico, o incluso retroalimentar al candidato presencialmente, si este lo desea.

#### 4.5.2.5.2 Entrevistas

Cuando el Encargado apruebe un candidato para seguir en el proceso, el sistema le permitirá pasar a la siguiente etapa: las entrevistas. Para iniciar esta etapa, el Encargado debe seguir la misma lógica que con las evaluaciones. Debe seleccionar a un candidato aprobado y escoger las entrevistas por las que deberá pasar, ingresando los datos específicos de cada entrevista.

Cada candidato podrá ser entrevistado por: (1) el Jefe de Reclutamiento y Selección, (2) el Jefe directo, (3) el Gerente del área solicitante, (4) el Director del área solicitante, y (5) el Gerente General. En el rediseño se eliminó la entrevista realizada por un director de otra área, que en la organización llaman “mirada cruzada”. Además, se propone eliminar la entrevista del Gerente General, entendiendo que los filtros anteriores son suficientes para seleccionar el perfil requerido, y que el tiempo limitado del Gerente General puede producir demoras en el proceso.

Finalmente, como se presenta en la Ilustración 44, el Encargado debe decidir, en base al resultado de las entrevistas, si el candidato es aprobado y puede seguir a la etapa de Contratación, o es rechazado del proceso. Si es aprobado, el sistema enviará automáticamente los antecedentes del candidato a la Jefatura de Administración del Personal, para iniciar la elaboración de la carta oferta. De ser rechazado, el Encargado

tendrá la posibilidad de enviar automáticamente el resultado al candidato, o, en el caso que lo prefiera, informarle de forma presencial.

De esta forma, concluyen las responsabilidades del Encargado y finaliza el proceso de Reclutamiento y Selección.

The screenshot displays a web application for recruitment and selection. The user is José Donoso, Especialista de Selección. The interface is divided into several sections:

- Procesos abiertos:** Shows the current position as 'Jefe de Contabilidad' and the applicant as 'Director de Finanzas' with a requirement number of 387.
- Estadísticas Generales:** A pie chart shows 'Cerrados' (17) and 'Abiertos' (20) processes. Below it, a line graph shows the 'Tiempo promedio por proceso' (48 días) and 'Estadísticas mensuales'.
- v Información de Candidato:** Displays the candidate's name (Andrés Fernández), email (afernandez@gmail.com), phone (91234567), and CV link (CV\_afernandez). An 'Editar' button is present.
- v Evaluaciones:** A table shows an evaluation on 25/03/2013 by José Donoso at Edificio Central, with results 'En documento' and document 'E.Telefonica\_AF'. Below the table, there are icons for adding, editing, and deleting evaluations, and a checkbox to confirm if the candidate can continue (checked 'Si').
- v Entrevistas:** A table shows an interview on 10/03/2013 by Dir. de Finanzas at Edificio Central, with results 'Seguro y experto en el cargo' and document 'resultado\_AF'. Similar to evaluations, there are icons and a checkbox to confirm if the candidate can continue (checked 'Si').

A green arrow points to a 'Guardar' button at the bottom right of the main content area.

Ilustración 44: Interfaz final para aprobar candidato. Fuente: elaboración propia

#### 4.5.3 PROPUESTAS DE MEJORA COMPLEMENTARIAS

El objetivo de estas propuestas es complementar y potenciar la implementación del rediseño del proceso en la Jefatura de Reclutamiento y Selección. Si bien el rediseño y el sistema *workflow* podrían impactar considerablemente en el desempeño del proceso, reduciendo los tiempos de ejecución, no son medidas suficientes para obtener “un proceso efectivo y eficiente”, como se plantea en el objetivo general de este proyecto.

Por ese motivo, las propuestas están estructuradas para dar solución a los problemas críticos del proceso de Reclutamiento y Selección (véase 4.4) que no son abordados por el rediseño.

Para comenzar, se presentarán los problemas críticos que soluciona el rediseño, para luego detallar aquellos que abordan las propuestas de mejora. De esta forma, se abarcarán todos los quiebres diagnosticados. Un resumen de los problemas críticos y las propuestas respectivas se presenta en la Tabla 32.

#### **4.5.3.1 Rediseño y sistema *workflow***

El rediseño del proceso de Reclutamiento y Selección tiene por objetivo solucionar el problema central del proyecto: el tiempo de ejecución. Para lograrlo, se *Automatizó, Redujo (Eliminó) y/o Estandarizó*<sup>52</sup> acciones del proceso, en base a la detección de puntos críticos de ineficiencia (acciones que no agregan valor) y a la opinión de los Encargados de ejecutar el proceso.

Además, el rediseño permite estandarizar las acciones del proceso y el orden de ejecución de estas, eliminando las múltiples opciones que existen en la situación actual, donde la forma de ejecutar el proceso depende del Encargado de turno. Por último, con la estandarización del proceso también se definieron roles y responsables para la ejecución de las acciones, limitando los deberes del equipo de Reclutamiento y Selección, los clientes internos (trabajadores de DIRECTV) y las empresas externas.

Para soportar el rediseño, se propuso un sistema *workflow*, el cual da solución a varios problemas críticos, permitiendo:

- Formalizar un medio de comunicación electrónico, dando la flexibilidad de utilizar la comunicación telefónica o presencial cuando sea necesario.
- Estandarizar los formularios que se utilizan en el proceso y mantener un registro de toda la documentación que se genere, como el formulario de inicio del proceso o el Head Count.
- Generar una base de datos con todos los candidatos que hayan participado en procesos de Reclutamiento y Selección, facilitando la búsqueda y filtración de candidatos en futuros procesos.
- Generar datos de la ejecución de los procesos para elaborar métricas, medir y evaluar el desempeño, y realizar un seguimiento continuo de los procesos.
- Medir la duración promedio de los procesos por tipo de cargo, lo que permitirá programar las búsquedas con anticipación para cumplir con las fechas requeridas por las áreas Solicitantes
- Generar una base de conocimiento en base a todos los datos generados, que se puede presentar de forma sencilla al equipo de Reclutamiento y Selección (cómo estadísticas generales), con el objetivo de evaluar el desempeño y realizar un seguimiento continuo de los procesos.

---

<sup>52</sup> Esta es una nuevo tipo de acción que se presentará en la siguiente propuesta de mejora.

- Estandarizar la comunicación entre la Jefatura de Reclutamiento y Selección, y la Jefatura de Administración del Personal, definiendo los roles y las responsabilidades de cada una en el proceso.
- Realizar un seguimiento a las fuentes de reclutamiento, como portales web o diarios, para evaluar su costo/eficiencia y su rentabilidad.
- Realizar un seguimiento a las empresas externas, como *head hunters* o consultoras, para evaluar su nivel de servicio, su costo/eficiencia y su rentabilidad.

A continuación, se presentan las propuestas de mejora complementarias al rediseño del proceso y el sistema *workflow*.

#### 4.5.3.2 Estandarizaciones de tiempos de espera

La propuesta de *Estandarizar* los tiempos de espera consiste en que la Jefatura de Reclutamiento y Selección, avalada por la Dirección de Personas y Organización, regule y establezca los tiempos máximos que pueden demorar los clientes internos y externos en responder a los requerimientos que se les realice. De esta forma, la Jefatura sólo se hará responsable del tiempo de los procesos cuando las demoras no sean producto del retraso de otras áreas, facultándose para exigir una mayor eficiencia en los tiempos de respuesta.

De un total de 30 instancias de espera *Estandarizadas*, sólo fue necesario disminuir el tiempo de 9 instancias, dado que el resto presentaba tiempos máximos de respuesta dentro de un rango razonable. Los resultados se presentan en la Tabla 31.

Sub-proceso	Instancia de Espera	Máximo Actual	Máximo Rediseño	Unidad
<b>Revisión de perfil</b>	1) Tiempo de espera para recibir formulario	3	1	Semanas
	2) Tiempo de espera para reunión con jefe directo	3	1	Semanas
	3) Tiempo de espera para recibir formulario aprobado	3	1	Semanas
<b>Reclutamiento interno</b>	4) Tiempo de espera para reunión con jefe directo ( Concurso dirigido)	3	1	Semanas
	5) Tiempo de espera para recibir información (desde Jef. De Admin.)	7	3	Días
<b>Reclutamiento Externo (Jefatura)</b>	6) Tiempo de espera para revisión de currículos (revisión presencial)	3	1	Semanas
<b>Selección (Jefatura)</b>	7) Tiempo de espera para reunión con jefe directo	7	4	Días
	8) Tiempo de espera para reunión con gerente de área	7	4	Días
	9) Tiempo de espera para reunión con Director de área	7	4	Días
<b>Disminución de tiempo de espera por estandarización</b>			<b>50</b>	<b>Días</b>
<b>Disminución de tiempo de espera por estandarización</b>			<b>7,14</b>	<b>Semanas</b>

Tabla 31: Instancias de espera estandarizadas donde disminuyo el tiempo de espera. Fuente: elaboración propia

De esta forma, cualquier proceso que incluya las 9 instancias de espera que se presentan en la Tabla 31, podría presentar una disminución de hasta 50 días en el tiempo total de ejecución del proceso. Esto significa una reducción de casi dos meses en procesos

que duran, en promedio, 4,5 meses (3 meses los procesos de Ejecutivos de Call Center, y 6 meses los procesos de jefes y directores), lo que representa una disminución del tiempo de ejecución mayor al 40%.

Este resultado, por lo general, se podría observar en los procesos más complejos, como los de jefes y directores. El proceso de Ejecutivos de Call Center que se presentará en el apartado 4.6.2, en cambio, no considera muchas de las instancias de espera que se presentan en la Tabla 31, por lo que la disminución del tiempo de ejecución, por consecuencia de los tiempos de estandarización, será menor.

#### **4.5.3.3 Política**

El objetivo de una política de Reclutamiento y Selección es asegurar un proceso justo, abierto, transparente, y consistente con los valores de la Empresa. Por este motivo, es indispensable que la Dirección de Personas y Organización elabore un marco regulatorio que permita realizar el proceso de forma clara y fundamentada, y con el apoyo transversal de toda la organización.

Esta política permitirá alinear la Estrategia de la compañía con el proceso de Reclutamiento y Selección, definiendo los objetivos estratégicos, las bases, y las principales etapas del proceso. Asimismo, mediante las especificaciones para la elaboración de los perfiles, la política permitirá asegurar que se incorporen las personas idóneas que la organización requiere, a través de un sistema donde se reflejen los valores y principios que postula la compañía.

Además, la política de Reclutamiento y Selección servirá para delimitar las responsabilidades de los roles involucrados en el proyecto, tales como: el Jefe de Selección, los Especialistas de Selección, el Solicitante, el Jefe de Administración (para la contratación), entre otros.

Por último, esta política permitirá solucionar problemas que afectan actualmente a la Dirección de Personas, como la movilidad interna a través de concursos internos. Para este caso específico, se podrán definir las bases del proceso y las principales variables de decisión para seleccionar un candidato interno. De esta forma, se podrá establecer, por ejemplo, el reclutamiento interno como una prioridad por sobre el reclutamiento externo, en base a la gestión estratégica de personas que desarrolle la compañía.

Otro problema que se podrá evitar será la aprobación de candidatos mal evaluados. En circunstancias específicas, la necesidad de algunas áreas por llenar una vacante las impulsa a aceptar candidatos a pesar de tener bajas calificaciones en las pruebas, incluso en la evaluación psicolaboral. Esta práctica puede ser un riesgo para lograr los objetivos estratégicos de la compañía (por ejemplo: el valor de la excelencia, o calidad, en el personal), y puede ser fácilmente restringida con una política clara que la prohíba.

#### 4.5.3.4 Procedimiento

La elaboración de un procedimiento es la etapa lógica que continúa después del rediseño y estandarización de un proceso, sobre todo si este será soportado por un sistema de software. El procedimiento es un documento escrito donde se describe el cauce formal para realizar las acciones del proceso, detallándose una serie de características necesarias (inputs, outputs, roles, responsables, objetivos, estándares de ejecución, entre otras) para la ejecución de cada tarea.

El procedimiento permitirá socializar la estandarización del proceso, alineando al equipo de Reclutamiento y Selección en la ejecución del proceso, e informando al resto de la compañía sobre sus responsabilidades y deberes como clientes internos. Así, se establecerá en toda la organización una forma única y detallada de ejecutar el proceso, permitiendo una doble fiscalización, donde tanto el Jefe de Reclutamiento y Selección, como los miembros de la compañía, podrán cerciorar que el proceso se ejecuta conforme a las instrucciones establecidas.

#### 4.5.3.5 Métricas

Para realizar un seguimiento, evaluación y mejoramiento continuo de los procesos, se proponen las siguientes métricas:

1. **Cantidad de vacantes cubiertas / Cantidad de Vacantes requeridas:** Permitirá evaluar y controlar el estado de avance, y retraso, de los procesos. Se podrá medir mensual, trimestral o anualmente.
2. **Tiempo total promedio del proceso (en semanas):** Permitirá evaluar el tiempo de ejecución de los procesos, y compararlo con los estándares de la industria. Mediante la segmentación de esta métrica por cargo, se podrán planificar y anticipar las búsquedas para contratar las vacantes en las fechas requeridas. También se podrá tener estadísticas de los mejores y peores tiempos de ejecución, para evaluar la variabilidad en los tiempos de ejecución del proceso.
3. **Fecha de Ingreso / Fecha de Requerimiento de candidato:** Permitirá cuantificar el retraso (en días) en la contratación de candidatos.
4. **Candidatos Aprobados en Evaluaciones / Candidatos Seleccionados para Evaluaciones:** Permitirá medir la calidad del reclutamiento respecto de los conocimientos y las habilidades de los candidatos.
5. **Candidatos Aprobados en Entrevistas / Candidatos Seleccionados para Entrevistas:** Permitirá medir la calidad del reclutamiento respecto de las aptitudes, valores, y adecuación cultural de los candidatos. Además, esta métrica permitirá definir si la descripción del perfil del cargo está alineada con las necesidades y exigencias del área solicitante.

Las dos métricas anteriores fueron propuestas por el Jefe de Reclutamiento y Selección, quién además se mostró interesado en saber en cuáles de los filtros anteriores se rechaza la mayor cantidad de candidatos.

- 6. Rotación Temprana:** La rotación temprana es una métrica de la cantidad de trabajadores que se desvinculan de la compañía, voluntaria e involuntariamente, antes de cumplir 3 meses de contrato. Se utiliza actualmente en la Jefatura de Administración, pero se elabora de forma manual, por lo que no está siempre actualizada. La rotación temprana permitirá medir la calidad del proceso de Selección.
- 7. Evaluación del Desempeño el primer año de trabajo:** Al igual que la rotación temprana, esta métrica permitirá medir la calidad de la Selección de los trabajadores que ingresa a la compañía. La evaluación por desempeño es un proceso implementado y gestionado por la Jefatura de Desarrollo de Personas. Además, esta soportado por un sistema *workflow*, por lo que será fácil obtener las evaluaciones requeridas. Se estima que un año es un plazo razonable para evaluar la Selección, dado que: (1) no se puede evaluar un tiempo menor, porque las evaluaciones de desempeño son anuales, y (2) la evaluación en un periodo mayor de tiempo incluye muchas variables que no dependen de la correcta Selección del candidato.
- 8. Candidatos aprobados / Candidatos reclutados por fuentes de reclutamiento:** Permitirá medir y evaluar la eficiencia de las fuentes de reclutamiento, como medios de publicación (en el caso de un reclutamiento externo realizado por la Jefatura de Reclutamiento y Selección) o empresas externas (en el caso de un reclutamiento externo realizado por una o más empresas externas). Esta métrica se podrá segmentar por cargo, dado que las fuentes tienen diferentes públicos objetivos. Además, con una medida de la eficiencia, se podrá medir el costo/eficiencia de las fuentes de reclutamiento, y evaluar cuales son más rentables. En la actualidad no existe ningún tipo de evaluación de este tipo.
- 9. Cantidad de procesos por estado:** Esta métrica permitirá medir y evaluar, en un rango de tiempo específico, el estado del arte de los procesos, como por ejemplo: En proceso, Desierto, Finalizado, etc.

La mayoría de las métricas propuestas, a excepción de la rotación temprana y la evaluación por desempeño, se podrán obtener del sistema *workflow*. Idealmente, la Jefatura de Reclutamiento y Selección no debería escoger más de 3 o 4 métricas claves como base para definir los KPIs<sup>53</sup>, de tal forma de focalizar los esfuerzos de mejora. Además, una vez definidas las métricas claves, deberá establecer los estándares, o indicadores, para evaluar el desempeño de las métricas. La definición tanto de las métricas a utilizar, como de los indicadores, podrá realizarse anualmente en base a los objetivos estratégicos de la compañía.

---

<sup>53</sup> Indicadores claves de desempeño.

#### **4.5.3.6 Sistema de priorización de procesos**

En la actualidad el proceso de Reclutamiento y Selección no tiene la capacidad para incorporar a la organización todas las vacantes requeridas. La contratación mensual promedio, desde el 2011, no ha superado las 19 personas, y para el 2013 se requiere una contratación mensual promedio de 34 personas. Si bien el rediseño y el sistema *workflow* tienen por objetivo disminuir el tiempo de ejecución de los procesos, alcanzar la meta de aumentar en un 79% las contrataciones mensuales promedio, en el corto plazo, es infactible<sup>54</sup>. Por este motivo, se propone que, como una medida perentoria, se implemente un sistema de priorización de los procesos de búsqueda, como una forma de focalizar los recursos limitados que tiene la Jefatura de Reclutamiento y Selección.

Para elaborar un sistema de priorización, la Dirección de Personas deberá definir cuáles serán las variables más importantes a considerar, tales como: criticidad de los cargos, porcentaje de cargos vacantes por área<sup>55</sup> respecto de la dotación del área, porcentaje de cargos vacantes cubiertos por área respecto de cargos requeridos para cubrir, tiempo total promedio de ejecución de procesos, procesos con mayor tiempo de retraso, entre otros. También se podrán utilizar variables que identifiquen puntos críticos de ineficiencia, como cantidad de reclamos o niveles de servicio insuficientes en áreas de atención al cliente. Lo fundamental es relacionar estas variables con los objetivos estratégicos de la compañía, y así definir las variables claves para establecer un sistema de priorización de procesos de Reclutamiento y Selección.

#### **4.5.3.7 Sistema de administración del personal**

Para mejorar la eficiencia y eficacia del proceso de Reclutamiento y Selección, sobre todo de los procesos de reclutamiento interno, es fundamental integrar el sistema *workflow* propuesto con un Sistema de Administración del Personal, donde se centralice y administre toda la información personal y laboral de los trabajadores de la compañía.

Este sistema podría implementarse en la intranet, facilitando a los empleados la modificación de algunos de sus datos personales, tales como: teléfono, dirección, cargas familiares, AFP, seguros, entre otros.

Además, el sistema permitiría centralizar la información laboral que maneja la Jefatura de Administración del Personal, y necesita la Jefatura de Reclutamiento y Selección para los procesos de reclutamiento interno, tales como: cumplimiento de metas, inasistencias injustificadas, licencias, etc.

#### **4.5.3.8 Descripción de cargos**

La descripción de todos los cargos de la compañía es una de las propuestas de

---

<sup>54</sup> A menos que la Dirección de Personas decida aumentar considerablemente la dotación de la Jefatura de Reclutamiento y Selección.

<sup>55</sup> Un área podrá ser una Dirección, una Gerencia o una Jefatura, dependiendo de la especificidad que se le quiera dar al sistema de priorización.

mejora más importantes para aumentar la eficiencia y eficacia del proceso de Reclutamiento y Selección. Toda la literatura consultada al respecto [5] [37] [38] [39], plantea que un adecuado análisis, diseño y descripción de los puestos de trabajo es fundamental para estructurar una organización, y guiar un proceso de Reclutamiento y Selección que permita vincular las características individuales de los candidatos con los requisitos de los puestos de trabajo [37].

La descripción de un cargo se materializa en un documento donde se describen detalladamente los requerimientos del puesto de trabajo, tales como: competencias (conocimientos, habilidades y aptitudes), experiencia, funciones, objetivos, entre otros. Un reclutamiento efectivo necesita de una descripción de cargo adecuada, debidamente detallada y actualizada.

En la actualidad, en la compañía no existe una descripción formal de todos los cargos. Generalmente, se describen en el sub-proceso de *Levantamiento de Perfil*, donde sólo se incluye la definición de competencias, objetivos y funciones. Además, los objetivos y las funciones son descritos por el Solicitante, quien no siempre tiene todas las herramientas, la *expertise*, y el tiempo para realizarlo adecuadamente. En consecuencia, no se obtienen documentos descriptivos con la precisión que se requiere, lo que impacta posteriormente en el alto porcentaje de rechazo que presentan los Solicitantes en la etapa de entrevistas, argumentando que no se ajusta al perfil que esperaban.

Para establecer las bases de un proceso de Reclutamiento y Selección exitoso, es fundamental que la compañía realice una descripción global de todos los cargos, alineando las necesidades de los puestos de trabajo con sus objetivos estratégicos. Así, se disminuirán los tiempos de *Levantamiento de Perfil*, se facilitara el sub-proceso de *Reclutamiento*, y se disminuirán los rechazos en el sub-proceso de *Selección*.

#### **4.5.3.9 Plan de carrera**

El desarrollo de un Plan de Carrera es una forma como una organización sostiene o incrementa la productividad actual de sus empleados [37]. Mediante la definición de la secuencia de posiciones que podría ocupar un trabajador en una compañía, se incentiva y potencia el desarrollo de competencias y la formación sistemática.

En DIRECTV no existe un Plan de Carrera formal para los empleados, lo que impacta principalmente en los procesos de Reclutamiento Internos. En el sub-proceso de *Análisis de Factibilidad de Búsqueda Interna*, la Jefatura de Reclutamiento y Selección no tiene las herramientas para seleccionar los candidatos adecuados para ocupar una vacante dentro de la compañía, por lo que, finalmente, termina siendo una decisión informal entre el Encargado del proceso y el Solicitante. Esto ha generado problemas dentro de la organización, debido a la percepción de un Reclutamiento poco transparente y justo, donde la definición de candidatos no se debe únicamente a la preparación de los trabajadores,

Un Plan de Carrera bien definido y socializado permitirá solucionar este problema, focalizar los planes de desarrollo, y estimular a los trabajadores a formarse para postular a futuros ascensos. Además, también podría tener un efecto positivo para el Reclutamiento

Externo, donde se les presentará a los candidatos la posibilidad de ascender en la compañía de forma clara y precisa.

#### 4.5.3.10 Disminución de tiempos y mayor comunicación (Fuga de Clientes)

En un proceso de Reclutamiento y Selección los candidatos desertan, por lo general, al comienzo de un proceso, dado que no cumple con sus expectativas laborales, o al final de un proceso, porque los retienen en las empresas donde ejercen, u otras razones. En el primer caso, la compañía debe decidir si es posible mejorara las condiciones de los puestos de trabajo, o si está dispuesta a asumir esas fugas. En el segundo caso, el tiempo de duración de los procesos es una variable que influye considerablemente en la deserción, por lo que se espera que al disminuir el tiempo de ejecución, la fuga también disminuya.

Algunas técnicas que Quijano recomienda para disminuir la fuga es mantener una comunicación constante con los candidatos sobre el estado de sus postulaciones y cumplir con los plazos anunciados durante el proceso [5], lo que también se relaciona con los tiempos de ejecución de los procesos.

#### 4.5.3.11 Planificación estratégica de la Dirección de Personas y Organización

En la actualidad existe la posibilidad y capacidad para realizar una integración de los sistemas que están implementados, por lo que esta transformación depende de una decisión estratégica de la Dirección de Personas. También es necesaria la integración del sistema de Reclutamiento y Selección con otros sistemas que no existen en la actualidad, como el de Administración del Personal, pero la primera etapa será desarrollar e implementar estos sistemas, para luego integrarlos.

(Sub) Proceso	Problema	Sub-Problema	Propuesta
<b>Proceso general</b>	1)Tiempo de Ejecución		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rediseño (Eliminación y automatización de tareas)</li> <li>• Estandarización de instancias de espera</li> </ul>
	2)Informalidad	2.1) <i>Política, Protocolo y Procedimiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de R. y S.</li> <li>• Procedimiento de R. y S.</li> </ul>
		2.2) <i>Medios de comunicación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema <i>workflow</i></li> </ul>
		2.3) <i>Documentación</i>	
		2.4) <i>Métricas e Indicadores</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema <i>workflow</i></li> <li>• Definición de Métricas</li> </ul>
	3)Sistema centralizado de administración de procesos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema <i>workflow</i></li> </ul>
	4)Programación deficiente de búsquedas	4.1) <i>Distribución de carga</i>	
4.2) <i>Priorización</i>			

<b>Proceso general</b>	5)Comunicación entre jefaturas		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema <i>workflow</i></li> <li>• Sistema de Administración</li> </ul>
	6)Baja integración de sistemas de personas		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación Estratégica de la Dir. de Pers. y Org.</li> </ul>
	7)Tiempos de espera		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estandarización de tiempos de espera</li> </ul>
	8)Cantidad de tareas administrativas		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rediseño (Eliminación de tareas que no agregan valor)</li> </ul>
	9)Fuga de candidatos seleccionados		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de tiempos y mayor comunicación</li> </ul>
<b>Requerimiento y autorización de inicio del proceso</b>	10)Informalidad en inicio del proceso		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema <i>workflow</i></li> </ul>
	11)Falta de documento de head Count actualizado		
<b>Levantamiento de Perfil</b>	12)Falta una descripción de perfil de cargo y un repositorio actualizado		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de cargos</li> </ul>
	13)Falta un procedimiento estandarizado para levantar y modificar el perfil del cargo		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema <i>workflow</i></li> </ul>
<b>Análisis de factibilidad de búsqueda interna</b>	14)Formalizar el proceso		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de R. y S.</li> </ul>
	15)Falta un plan de carrera		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Carrera</li> </ul>
<b>Reclutamiento general</b>	16)Falta repositorio de postulaciones		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema <i>workflow</i></li> </ul>
	17)Evaluación de fuentes de reclutamiento		
<b>Reclutamiento interno</b>	18)Imposibilidad de acceder a información de candidatos internos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Administración</li> </ul>
	19)Mejorar la transparencia de las decisiones		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de R. y S.</li> </ul>
<b>Selección – Jefatura de selección</b>	20)Baja Efectividad en Reclutamiento y Selección, previo a entrevistas finales		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de cargos</li> </ul>
	21)Excesiva cantidad de etapas de aprobación		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rediseño (Eliminación de entrevistas)</li> </ul>

Tabla 32: Problemas críticos del proceso de Reclutamiento y Selección y mejoras propuestas.

Fuente: elaboración propia

## 4.6 FASE V: EVALUACIÓN DEL REDISEÑO

El objetivo de esta evaluación es cuantificar el impacto del rediseño en el desempeño del proceso, en base a las métricas claves definidas en conjunto con el Jefe de Reclutamiento y Selección.

Primero, se analizarán los resultados del rediseño del proceso general, donde se cuantificarán las acciones *Potenciadas*, *Automatizadas*, *Eliminadas*, y *Estandarizadas*. Esta última opción surgió como una necesidad, durante la negociación del rediseño, para disminuir el riesgo y la variabilidad que producen las instancias de espera.

Luego se analizará el impacto específico del rediseño en el proceso de Reclutamiento y Selección de Ejecutivos de Call Center, comparando los resultados obtenidos del *Análisis Experto* con los resultados del rediseño.

### 4.6.1 PROCESO GENERAL

De las 134 acciones que constituyen el proceso general, se decidió *Potenciar* el 45%, *Automatizar* el 8%, *Eliminar* el 25%, y *Estandarizar* el 22%. En la Tabla 33 se presentan los resultados de las acciones agrupadas por segmentos de actividad, y en la Ilustración 45 se presenta la distribución porcentual de los resultados respecto del total de acciones.

Resultados del Rediseño	Acciones									TOTAL
	Tareas								Instancias	
	Seg. 2	Seg. 3	Seg. 4	Seg. 5	Seg. 6	Seg. 7	Seg. 8	Total	Seg. 1	
	Analizar, negociar y definir	Enviar, requerir y recibir documentos e información	Crear, revisar y modificar documentos	Contactar, comunicar y coordinar	Entrevistar	Evaluar y seleccionar currículos y candidatos	Reunir	Total	Esperar	
<b>POTENCIAR</b>	8	15	10	4	10	7	6	<b>60</b>	0	<b>60</b>
<b>AUTOMATIZAR</b>	0	4	1	5	0	0	0	<b>10</b>	0	<b>10</b>
<b>ELIMINAR</b>	0	9	4	3	2	0	5	<b>23</b>	11	<b>34</b>
<b>ESTANDARIZAR</b>	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>	30	<b>30</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>28</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>93</b>	<b>41</b>	<b>134</b>

Tabla 33: Resultado de acciones en el rediseño. Fuente: elaboración propia

En relación al universo total de 93 tareas, que corresponden a la totalidad de las acciones levantadas menos las del segmento *Esperar*, se decidió *Potenciar* un 65%, superando ampliamente el 46% manifestado en la RVIVA por el Jefe del proceso, quien presentaba el mayor porcentaje en ese cuadrante. En la Ilustración 46 se presenta gráficamente la distribución porcentual de los resultados respecto del total de tareas.

Esto se debe, principalmente, a que muchas de las tareas que se deseaba *Automatizar* se trasladaron al cuadrante *Potenciar*. Como se presenta en la Tabla 30, de las 27 tareas donde había acuerdo GRADO 1 (todo el equipo de acuerdo), 10 correspondían al tipo *Automatizar*. Sin embargo, 5 de ellas fueron *Potenciadas* debido, principalmente, a la

exigencia de la Empresa de no cambiar algunos procedimientos que realizan en la actualidad.

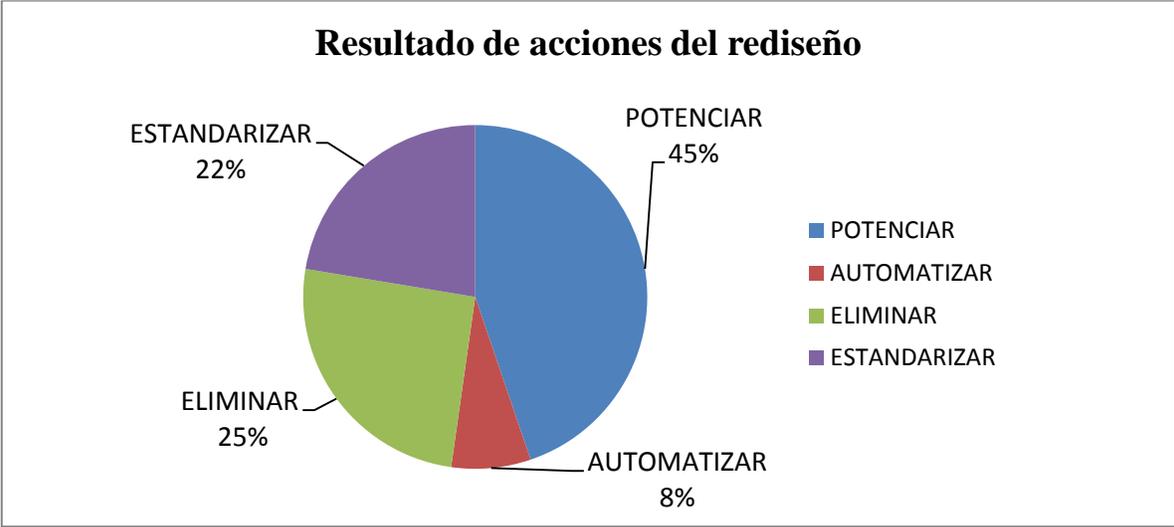


Ilustración 45: Resultado de acciones en el rediseño. Fuente: elaboración propia

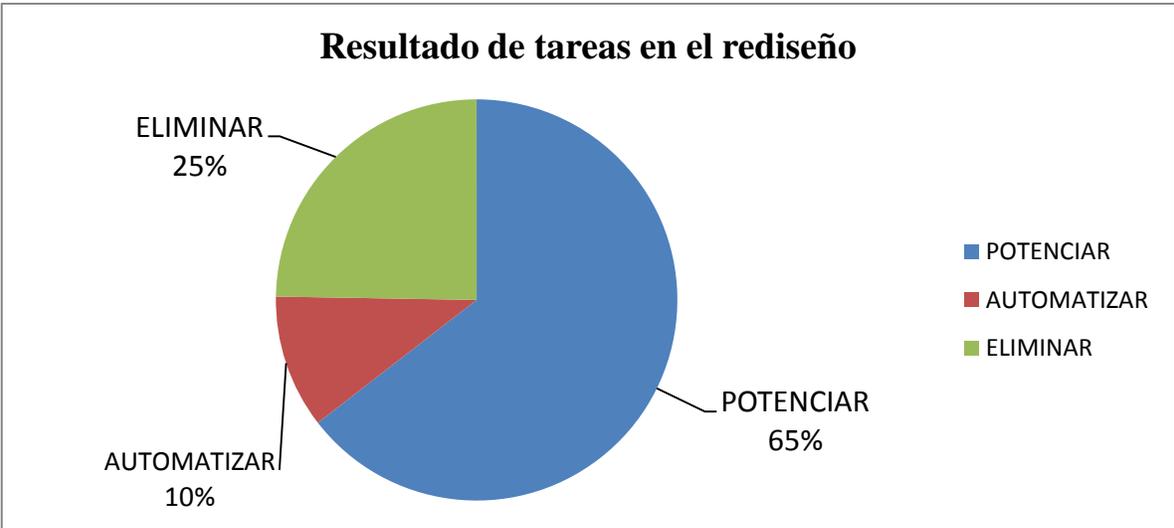


Ilustración 46: Resultado de tareas en el rediseño. Fuente: elaboración propia

Por ejemplo, no quisieron crear un sistema de postulaciones *on-line*, donde los candidatos pudieran llenar formularios estándares y adjuntaran su currículum. Esto habría permitido *Automatizar* las labores administrativas de revisar el correo de postulaciones constantemente y guardar los currículos en carpetas por proceso. Además, habría permitido procesar la información de los candidatos instantáneamente, filtrando a quienes no cumplieran condiciones básicas para participar en los procesos.

Tampoco se aprobó la idea de obtener las evaluaciones de los entrevistadores mediante el sistema *workflow*, que era otra de las tareas que se deseaba *Automatizar*. El

argumento fue, manifestado por el Jefe del proceso, la importancia de mantener un contacto presencial con el Solicitante y los evaluadores, para comprender a cabalidad su impresión del candidato. Además, suponía baja la probabilidad de que los entrevistadores se dieran un tiempo para escribir las evaluaciones.

Otra cifra interesante es que de las 39 tareas que los Especialistas habían decidido *Automatizar*, 29 (74%) fueron *Potenciadas*, 8 (20%) fueron *Eliminadas*, y solo 2 (6%) fueron *Automatizadas*. Esto se debe, principalmente, a la decisión del Jefe de Reclutamiento y Selección de *Potenciar* todas las actividades que se relacionaran con el contacto presencial con clientes internos y externos.

Por ejemplo, de las 39 tareas anteriormente mencionadas, gran parte de las tareas relacionadas con las revisiones de currículos con el Solicitante, las coordinaciones con empresas externas, las entregas de *feed-backs* a las consultoras, y las evaluaciones conjuntas fueron *Potenciadas*. Esta decisión se entiende, en parte, por una mirada estratégica de fortalecer y gestionar las relaciones con los clientes.

Adicionalmente, muchas tareas eran imposibles de *Automatizar* debido a la complejidad que presentaban, como, por ejemplo, las negociaciones con las empresas externas o la evaluación de integrar nuevas EST a los procesos. Si bien el sistema *workflow* podría proveer información crítica para tomar decisiones, no puede reemplazar la intervención de una o más persona en esas tareas específicas.

Otro factor que hizo imposible *Automatizar* algunas tareas fue la falta de sistemas de información en otras áreas. Por ejemplo, los Especialistas tenían mucho interés en *Automatizar* el requerimiento de información de candidatos internos a la Jefatura de Administración. Esto hubiera sido posible conectando el sistema *workflow* con un sistema de información que albergara los datos actualizados de los candidatos. Sin embargo, este sistema no existe, y no está planificado desarrollarlo en el corto plazo.

Por los motivos anteriormente mencionados, la mayor cantidad de tareas que se decidió *Potenciar* pertenecen al segmento 3, que tiene un carácter administrativo, pero que la Empresa desea fortalecer como medio de comunicación. El resto de las tareas *Potenciadas* se distribuyen de forma similar en los segmentos 2, 4, 6, 7 y 8. En estos se fortalece, como era de esperar, todas las tareas relacionadas con la revisión y aprobación de candidatos, las entrevistas, y las reuniones.

Respecto de las tareas que se decidió *Automatizar*, en el 100% (10) hubo, por lo menos, dos Encargados que en la RVIVA propusieron lo mismo. El 90% de las tareas están en los segmentos 3 y 5, compuestos principalmente de tareas administrativas, como enviar/recibir formularios, y la coordinación de algunas evaluaciones y entrevistas.

Respecto de las tareas que se decidió *Eliminar (Reducir)*, también se observa un aumento en relación a los resultados de la RVIVA, donde no superaban el 19%. Esto se debe a tareas que se trasladaron del cuadrante *Automatizar*, en los resultados de la RVIVA, a *Eliminar*, en los resultados del rediseño.

Por ejemplo, en 9 de las 23 tareas que se decidió *Eliminar* (correspondientes al 39%), había un acuerdo absoluto (GRADO 1) en la RVIVA para *Automatizar*. Este traslado

se explica por la eliminación de todas las tareas relacionadas con la coordinación de candidatos a través de una Empresa de Selección. En la actualidad, luego que un candidato es reclutado por una empresa y aprobado por DIRECTV, el Encargado debe coordinar que la Empresa de Selección programe las evaluaciones psicolaborales. Esto es tremendamente ineficiente, por lo que se propuso que, una vez que el candidato es reclutado, sea directamente transferido a DIRECTV.

Por este motivo, la mayor cantidad de tareas eliminadas, respecto del universo total de tareas, corresponden al segmento 3, donde, además de las coordinaciones mencionadas anteriormente, se eliminó la solicitud de información de renta de candidatos internos a la Jefatura de Administración, y el requerimiento de evaluaciones no presenciales a los entrevistadores (dado que se potenció las presenciales).

También se propuso la eliminación de dos entrevistas finales (la del Director de otra área y la del Gerente General) y cinco reuniones (relacionadas con la revisión del Head Count y la descripción del perfil). Esto implicó la eliminación, además, de las respectivas instancias de espera, las tareas de coordinación, la obtención de evaluaciones.

Respecto de los tiempos de espera, de un total de 41 instancias, se decidió *Estandarizar* 30 instancias (73%) y *Eliminar* el resto (27%). La estandarización fue un tipo de resultado creado durante la negociación, debido a la falta de una definición en los tiempos de respuesta, a la Jefatura de Reclutamiento y Selección, de los clientes internos y externos. En consecuencia, se decidió establecer los tiempos límites de espera de respuesta. Esto permitirá responsabilizar al cliente retrasado ante el incumplimiento de los tiempos fijados, y permitirá a la Jefatura emprender las acciones necesarias para agilizar las respuestas. Así, la estandarización disminuirá el riesgo y la variabilidad que producen las instancias de espera.

Finalmente, las 11 instancias de espera *Eliminadas* se deben a las tareas *Eliminadas* que las precedían. Por ejemplo, en la autorización del Head Count se eliminaron las reuniones con el Jefe de Administración, el Director de Personas y el Gerente General, por lo que los tiempos de espera para reunirse con ellos obtuvieron los mismos resultados. Lo mismo ocurrió con los tiempos de espera para las entrevistas y recepciones de documentos eliminadas.

En resumen, se *Potenció* un 45% del total de las acciones, donde la mayor cantidad corresponde al segmento 3, debido a la decisión de la Empresa de fortalecer la comunicación con los clientes internos y externos, y el resto se distribuye de forma similar entre los segmentos 2, 4, 6, 7 y 8, relacionados con la revisión y aprobación de candidatos, las entrevistas, y las reuniones; se *Automatizó* un 8% de las acciones, donde el 90% se distribuyen entre los segmentos 3 y 5, compuestos principalmente de tareas administrativas; se *Eliminó* un 25% de las acciones, donde el 48% corresponde a instancias de espera y el resto se reparte, principalmente, entre el segmento 3 (administrativo) y el segmento 8 (reuniones); y, finalmente, se *Estandarizó* un 22% de las acciones, que corresponden en un 100% a instancias de espera, para regular los tiempos de respuesta a la Jefatura de Reclutamiento y Selección.

#### 4.6.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EJECUTIVOS DE CALL CENTER

Luego de *Potenciar, Automatizar, Eliminar y Estandarizar* las acciones del proceso de Reclutamiento y Selección, el tiempo promedio de ejecución de los tres procesos de Ejecutivos de Call Center seleccionados disminuyó considerablemente. Los tiempos mínimos, máximos y promedio resultantes se presentan en la Tabla 34. Además, en la Tabla 35 se muestran los porcentajes que representan los tiempos del rediseño, respecto de los tiempos de la situación actual del proceso (véase Tabla 22).

CARGO Ejecutivo de Call Center			PROCESO 1	PROCESO 2	PROCESO 3
			Reclutamiento	Interno	Externo
		Encargado	DIRECTV	DIRECTV	Consultora
		Selección	Interna	Interna	Interna
		Contrato	Planta	Planta	Planta
TIEMPO (Semanas)	Preparación	Mínimo	0,43	0,43	0,43
		Máximo	3,45	3,45	3,45
		Promedio	1,94	1,94	1,94
	Reclutamiento	Mínimo	1,86	0,15	3,01
		Máximo	4,43	2,02	5,59
		Promedio	3,14	1,08	4,30
	Selección	Mínimo	1,22	1,22	0,64
		Máximo	6,06	6,06	3,60
		Promedio	3,64	3,64	2,12
	TOTAL	Mínimo	3,51	1,80	4,08
		Máximo	13,93	11,53	12,63
		Promedio	8,72	6,66	8,36

Tabla 34: Tiempos (semanas) máximos, mínimos y promedios de procesos de Ejecutivos de Call Center rediseñado.

CARGO Ejecutivo de Call Center			PROCESO 1	PROCESO 2	PROCESO 3
			Reclutamiento	Interno	Externo
		Encargado	DIRECTV	DIRECTV	Consultora
		Selección	Interna	Interna	Interna
		Contrato	Planta	Planta	Planta
TIEMPO (Semanas)	Preparación	Mínimo	99,4%	99,4%	99,4%
		Máximo	46,2%	46,2%	46,2%
		Promedio	49,1%	49,1%	49,1%
	Reclutamiento	Mínimo	81,3%	100,0%	100,0%
		Máximo	81,6%	50,2%	100,0%
		Promedio	81,5%	52,0%	100,0%
	Selección	Mínimo	100,0%	100,0%	100,0%
		Máximo	87,6%	87,6%	80,8%
		Promedio	89,5%	89,5%	83,2%
	TOTAL	Mínimo	89,1%	99,9%	99,9%
		Máximo	70,3%	62,6%	72,2%
		Promedio	73,5%	66,0%	77,4%

Tabla 35: Porcentaje de equivalencia de tiempos de proceso de Ejecutivos de Call Center rediseñado, respecto a tiempos de proceso de situación actual.

Se puede observar que el tiempo promedio total de los tres procesos disminuyó en más de un 20%, donde el Proceso 3 presenta la menor disminución, con un 22,6%, y el Proceso 1 la mayor, con un 44%.

Respecto de las etapas, el tiempo promedio en la etapa de *Preparación*, igual en los tres procesos, es el que presentó la mayor disminución, con un 50,9% (equivalente a 2 semanas). Esta reducción de tiempo se explica por la *Estandarización*, en el sub-proceso de revisión de perfil, del tiempo de espera para reunirse con el Solicitante, y luego para recibir el formulario aprobado. En ambas instancias, como se presenta en la Tabla 31, se redujo la cota máxima de 3 semanas (tiempo de respuesta máximo en el estado actual del proceso) a 1 semana (tiempo de respuesta máximo en el rediseño).

Además, se puede observar que las mayores reducciones de tiempo, en todas las etapas, se concentran en los tiempos máximos. Esto se explica porque, al igual que en la etapa de *Preparación*, las disminuciones de tiempo se deben, principalmente, a la *Estandarización* de las instancias de espera (es decir, una modificación de la cota máxima).

Otra reducción importante de tiempo se observa en el tiempo máximo de la etapa de *Reclutamiento* del proceso 2. Esta se explica por la *Estandarización* del tiempo de espera para la revisión de currículos junto al Solicitante, o del tiempo de espera para la aprobación de los currículos, cuando la revisión no es presencial.

Finalmente, en la etapa de *Selección*, la disminución de los tiempos máximos para los 3 procesos fue de 0,86 semanas, también por consecuencia de la *Estandarización*, esta vez de los tiempos de espera para las entrevistas finales.

La cantidad y tiempo de acciones, como consecuencia del rediseño, se presentan en la Tabla 36. Además, en la Tabla 37 se muestra los porcentajes que representan los resultados del rediseño, respecto de la cantidad y tiempo de acciones de la situación actual del proceso (véase Tabla 23).

		PROCESO 1	PROCESO 2	PROCESO 3
<b>Cantidad</b>	<b>Tareas</b>	23	25	22
	<b>Espera</b>	10	9	9
	<b>Total Acciones</b>	33	34	31
<b>Tiempo (Semanas)</b>	<b>Tareas</b>	4,58	2,88	3,50
	<b>Espera</b>	4,14	3,79	4,86
	<b>Total Acciones</b>	8,72	6,66	8,36

Tabla 36: Cantidad y tiempo (en cifras) de acciones de proceso de Ejecutivos de Call Center rediseñado. Fuente: *elaboración propia*.

Es interesante observar que la cantidad total de acciones disminuyó en un porcentaje significativamente menor al tiempo. Mientras el total de acciones se redujo, en promedio, un 13% (equivalente a 5 acciones), el tiempo total del proceso se redujo, en promedio, un 28% (equivalente a 3 semanas).

		PROCESO 1	PROCESO 2	PROCESO 3
<b>Cantidad</b>	<b>Tareas</b>	82,1%	86,2%	84,6%
	<b>Espera</b>	83,3%	100,0%	100,0%
	<b>Total Acciones</b>	82,5%	89,5%	88,6%
<b>Tiempo (Semanas)</b>	<b>Tareas</b>	95,3%	99,7%	99,7%
	<b>Espera</b>	58,6%	52,5%	66,7%
	<b>Total Acciones</b>	73,5%	66,0%	77,4%

**Tabla 37: Porcentaje de equivalencia de cantidad y tiempo de acciones de proceso de Ejecutivos de Call Center rediseñado, respecto a cantidad y tiempos de proceso de situación actual. Fuente: elaboración propia**

Esto se explica, principalmente, por la *Estandarización* de las instancias de espera, dado que al *Estandarizar* se reducen los tiempo, mas no se eliminan acciones. Este fenómeno también se puede observar en la disminución de los tiempos de los procesos 2 y 3, donde no hubo *Eliminación* de instancias de espera, pero el tiempo de espera se redujo, en promedio, un 60%.

Nuevamente, se puede observar la relevancia y magnitud de las instancias de espera, donde la *Eliminación* o *Estandarización* de una pequeña cantidad genera un gran impacto en la reducción del tiempo total de ejecución del proceso.

En la Tabla 38 se presenta la relación porcentual entre las tareas y las instancias de espera, luego del rediseño. Se puede observar que las relaciones entre las cantidades se mantiene en una relación 70/30, muy similar a las proporciones en la situación actual del proceso (véase Tabla 24). Sin embargo, la relación entre los tiempos se equilibra; si en la situación actual los tiempos de espera representan un 66% del tiempo total del proceso, en el rediseño representan un 54%.

		PROCESO 1	PROCESO 2	PROCESO 3
<b>Cantidad</b>	<b>Tareas</b>	69,7%	73,5%	71,0%
	<b>Espera</b>	30,3%	26,5%	29,0%
	<b>Total Acciones</b>	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Tiempo (Semanas)</b>	<b>Tareas</b>	52,5%	43,2%	41,9%
	<b>Espera</b>	47,5%	56,8%	58,1%
	<b>Total Acciones</b>	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabla 38: Cantidad y tiempo (en porcentaje) de acciones de procesos de Ejecutivos de Call Center. Fuente: elaboración propia**

Lo interesante del resultado es la disminución en el riesgo y la variabilidad del tiempo de ejecución del proceso, dado que, en la situación actual, el 70% del tiempo no depende de la Jefatura de Reclutamiento y Selección, mientras que, gracias al rediseño, ese porcentaje podría disminuir a un 54%.

Para profundizar en el análisis del impacto del rediseño en los tiempos de ejecución de los tres procesos, se realizó una simulación de Montecarlo, con el objetivo de comparar los resultados con la simulación obtenida en el *Análisis Experto*. Se asumió que cada proceso rediseñado estaba compuesto por tres variables explicativas: (1) *Preparación*, (2)

Reclutamiento, y (3) Selección; cada una de estas distribuidas uniformemente con los mínimos y máximos establecidos en la Tabla 34.

Se realizó una simulación con mil pruebas para cada proceso rediseñado, y se obtuvieron los resultados que se presentan en la Tabla 39, y en la Ilustración 47, Ilustración 48, e Ilustración 49. Además, en la Tabla 40 se presentan los porcentajes que representan las estadísticas del rediseño, respecto de las estadísticas de la situación actual del proceso (véase Tabla 25).

			PROCESO 1	PROCESO 2	PROCESO 3
Estadísticas	Media		8,72	6,66	8,36
	Des. Est.		1,77	1,72	1,39
Intervalo de confianza	68,26%	Mínimo	6,95	4,94	6,97
		Máximo	10,49	8,38	9,75
	95,44%	Mínimo	5,18	3,22	5,58
		Máximo	12,26	10,10	11,14

Tabla 39: Estadísticas de simulación de Montecarlo (Rediseño). Fuente: elaboración propia

			PROCESO 1	PROCESO 2	PROCESO 3
Estadísticas	Media		73,7%	65,9%	77,8%
	Des. Est.		63,0%	57,7%	57,7%
Intervalo de confianza	68,26%	Mínimo	77,1%	69,3%	83,7%
		Máximo	71,7%	64,0%	74,1%
	95,44%	Mínimo	83,4%	77,5%	94,2%
		Máximo	70,3%	62,8%	71,6%

Tabla 40: Porcentaje de equivalencia de estadísticas de proceso de Ejecutivos de Call Center rediseñado, respecto a estadísticas de proceso de situación actual. Fuente: elaboración propia

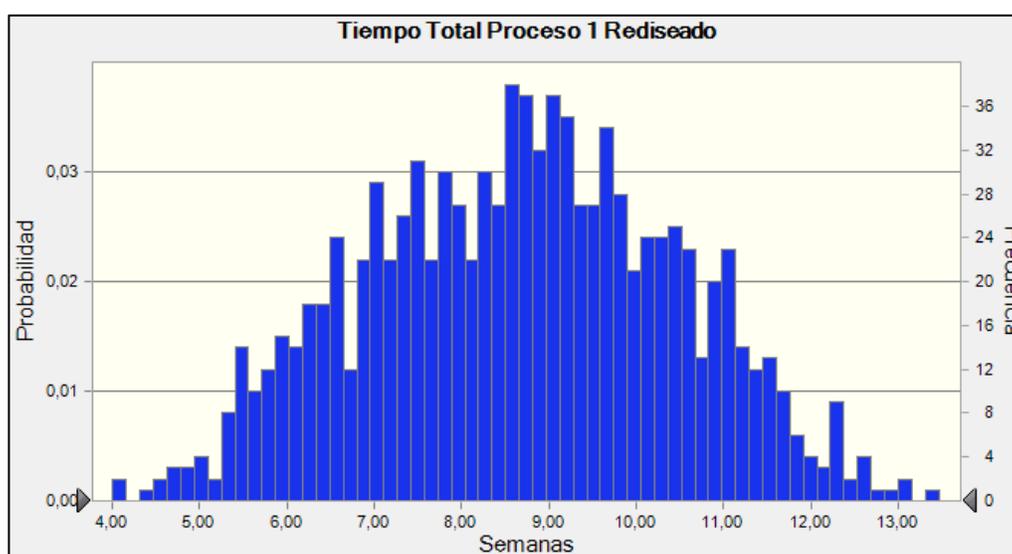
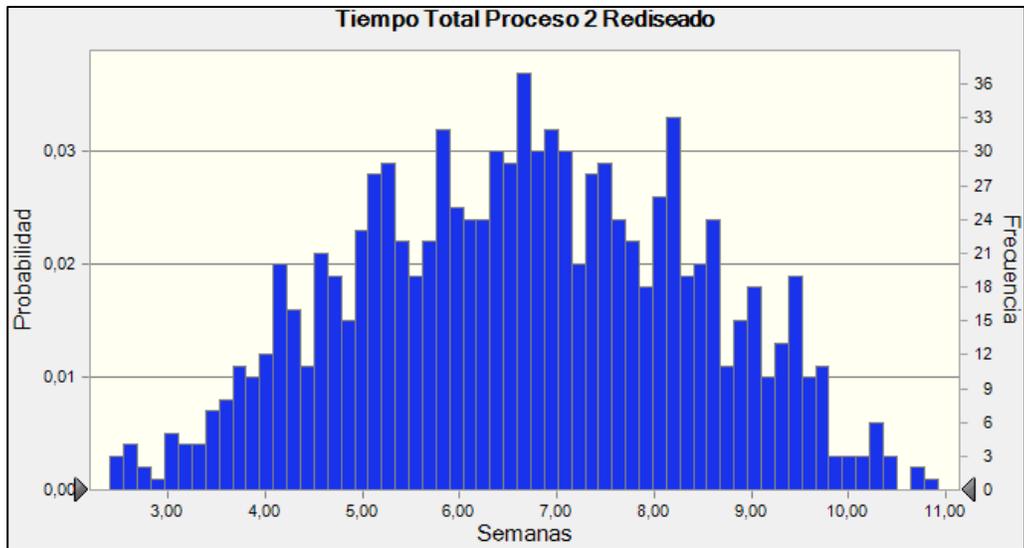
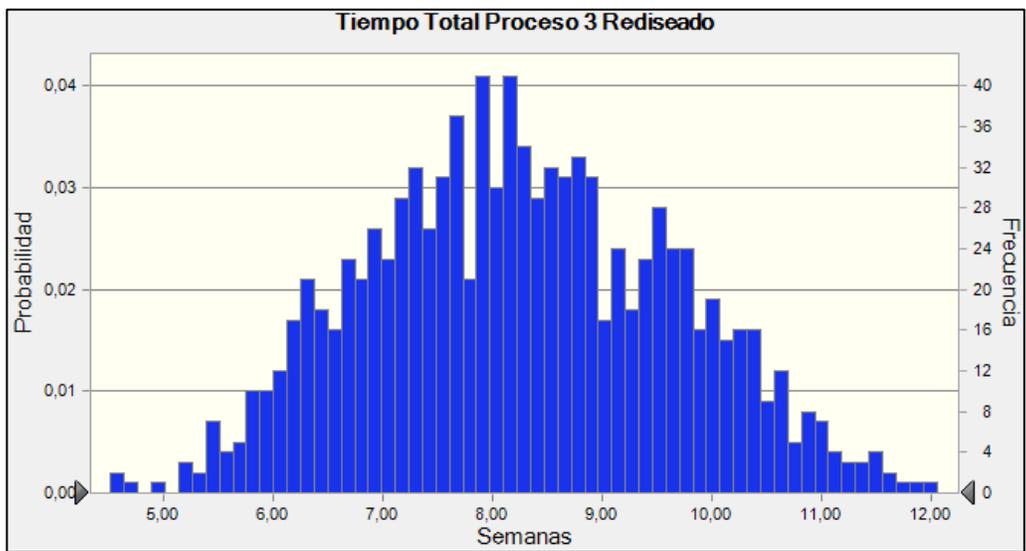


Ilustración 47: Distribución normal del proceso 1 (Rediseño). Fuente: elaboración propia



**Ilustración 48: Distribución normal del proceso 2 (Rediseño).**  
*Fuente: elaboración propia*



**Ilustración 49: Distribución normal del proceso 3 (Rediseño).**  
*Fuente: elaboración propia*

El resultado más importante que se obtuvo de la simulación fue la reducción de la desviación estándar. Se puede observar que, en promedio, disminuyó un 41%, lo que reduce el rango de variabilidad del tiempo total de ejecución del proceso. Si en la situación actual la brecha promedio entre el tiempo mínimo y máximo de ejecución del proceso (a un 95,4% de confianza) es de 11 semanas, en el rediseño es de 6,5.

Este resultado se explica por la disminución de la cota máxima de duración de los tres procesos en 6 semanas promedio, dado que la cota mínima prácticamente no presentó variaciones.

En resumen, el tiempo total de ejecución de los tres procesos de Ejecutivos de Call Center se redujo en más de un 20%, donde la etapa que presentó la mayor disminución fue la de *Preparación*, con un 50,9%. Mientras el total de acciones se redujo, en promedio, un 13%, el tiempo total del proceso se redujo, en promedio, un 28%. Además, se redujo la desviación estándar promedio en un 41%, disminuyendo la variabilidad del tiempo total de ejecución, y por lo tanto, del riesgo de presentar retrasos en las contrataciones requeridas.

Finalmente, todas las reducciones en los tiempos de ejecución de los procesos se explican, principalmente, por la *Estandarización* de las instancias de espera.

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO**

### **4.7 METODOLOGÍA DE REDISEÑO DE PROCESOS**

La metodología propuesta permitió integrar tres dimensiones fundamentales en un proyecto de rediseño de procesos de negocio: (1) la dimensión Estratégica, que define la relación de una organización con su entorno, y los objetivos estratégicos del negocio, (2) la dimensión Organizacional, que establece la estructura y los patrones socio-conductuales de un sistema humano que trabaja alineado con estos objetivo, y (3) la dimensión de Procesos de negocio, que define la estructura e interrelación de las actividades que se realizan en una organización para cumplir con sus objetivos estratégicos.

La conclusión obtenida de la revisión bibliográfica, referente al rediseño de procesos de negocio, es clara: la variable fundamental para el éxito de todo proyecto de rediseño son las personas que participan en los procesos. A pesar de esto, las metodologías tradicionales de rediseño de procesos, como BPM, se focalizan mayormente en el diseño y análisis de los aspectos operacionales de los procesos, y sólo mencionan tangencialmente la importancia de otras dimensiones, como el comportamiento del sistema humano. Generalmente, se abordan problemas relacionados con la resistencia que produce el rediseño de procesos en la etapa de implementación, pero es escasa la información respecto del tipo de relación que se debe establecer con la organización para mejorar la efectividad en la comunicación y gestionar esta resistencia.

En consecuencia, esta metodología propone un enfoque innovador e integral, dado que aborda tanto las dimensiones operacionales como socio-técnicas, agregando valor al análisis de los procesos, y aumentando la probabilidad de éxito en la implementación del rediseño.

#### **4.7.1 ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL SISTEMA HUMANO**

El modelo de Auditoría del Sistema Humano (ASH) permitió integrar el análisis de la estrategia y el comportamiento de la organización intervenida. Mediante la implementación de este modelo, se identificaron los factores externos que más influyen en el proceso de Reclutamiento y Selección. En relación a la estrategia, se determinó que DIRECTV, debido al rápido crecimiento en cantidad de suscriptores que ha experimentado, requerirá de un aumento del 79% en las contrataciones mensuales promedio para el año 2013. De no cumplirse con esta meta, se podría ver afectada la calidad del servicio de la Empresa, impactando negativamente en el nivel de ventas y el crecimiento futuro.

En relación a los factores organizacionales, se determinó que la variable cultural tiene un fuerte impacto en los tiempos de ejecución del proceso. Respecto de las creencias culturales, en la compañía se piensa que una mayor cantidad de filtros en el proceso de Reclutamiento y Selección asegurará la contratación de mejores profesionales. Debido a que esta creencia es avalada por el Gerente General, existe el riesgo de que algunas propuestas de mejora, como la reducción de filtros, no sean fructíferas, a pesar de la justificación de su implementación. Respecto de los conocimientos y las prácticas culturales, en la compañía no existe una cultura de procesos, por lo que las jefaturas,

incluyendo la de Reclutamiento y Selección, no tienen procesos estandarizados y los equipos encargados de procesos actúan aisladamente, con un foco básicamente operativo.

Para administrar eficientemente las relaciones con la organización, y mejorar la eficacia en la comunicación, se definieron *Roles Críticos* para el proyecto de rediseño, y se elaboró una estrategia comunicacional para cada uno de estos *roles*. Los resultados fueron los siguientes: (1) se fortaleció la confianza y potenció la colaboración con los Encargados del proceso, lo que facilitó el flujo de información y la validación de los modelos, (2) se disminuyó la resistencia natural que surge ante una propuesta de rediseño de procesos, mediante una adecuada gestión de los juicios negativos de los *roles* respecto del proyecto, y (3) se desarrolló una alta motivación en la compañía respecto de la implementación del rediseño, mediante la comunicación permanente de los beneficios del proyecto en relación a los campos específicos de interés de cada uno de los *roles* definidos.

Como conclusión general, esta primera parte de la metodología permitió relacionar el proceso de Reclutamiento y Selección con las variables organizacionales que tienen un alto impacto en su desempeño. Como resultado, se obtuvo un análisis global del problema, y se diseñó una estrategia para gestionar la organización que facilitó la realización del proyecto.

#### **4.7.2 BPM, LEAN MANAGEMENT Y VALORACION DE PROCESOS**

En relación a la dimensión de procesos de negocio, la metodología propuesta se basó en las etapas metodológicas definidas en BPM, a las cuales se integraron los principios de *LEAN Management* y un *análisis valorativo* de las tareas del proceso.

La filosofía *LEAN* fue fundamental para entender y analizar los procesos como un flujo de valor cuyo objetivo es la satisfacción del cliente. La aplicación de esta filosofía a procesos de servicio facilitó la definición de métricas de desempeño, y la detección de focos de ineficiencia, o desperdicios.

El *análisis valorativo* se creó como una herramienta para instrumentalizar los principios de *LEAN*, y dio buenos resultados en su aplicación. La valoración y rediseño del flujo de tareas en conjunto con los participantes del proceso, permitió involucrar y comprometer a la organización en los resultados del proyecto, mejorando las posibilidades de una implementación exitosa y sostenible en el tiempo.

Además, el *análisis valorativo* es una forma estandarizada para rediseñar procesos que permitió justificar el resultado de cada una de las tareas rediseñadas. En la metodología BPM se plantean algunas herramientas para el análisis y evaluación de los procesos, como las simulaciones, pero no se presenta una forma clara de justificar el rediseño. La metodología propuesta en este trabajo puede ser un aporte en esa dirección.

#### **4.8 REDISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

En el diseño de la situación actual se definieron 134 acciones, entre tareas e instancias de espera, que integran el proceso Reclutamiento y Selección. Para estudiar el

proceso, se realizó un *análisis experto*, basado en métricas propuestas por *LEAN Managment*, y un *análisis valorativo*, basado en la valoración del proceso realizada por el equipo de Reclutamiento y Selección.

En relación al *análisis experto*, se estudiaron tres procesos de Ejecutivos de Call Center diferentes, determinándose un tiempo de ejecución promedio de 10,9 semanas. Además, se observó la relevancia y magnitud de las instancias de espera, las que explican más del 60% del tiempo total de los procesos.

Para realizar el *análisis valorativo*, se segmentaron las acciones por tipo de actividad, y se determinó que el 30,6% de las acciones corresponde a instancias de espera. Dado que los tiempos de espera no están estandarizados, y fluctúan entre un día y tres semanas, el elevado porcentaje de este segmento introduce una gran varianza al tiempo total del proceso, y significa un riesgo para su ejecución. Además, se determinó que el 51,5% del total de las acciones no agregan un valor considerable al proceso. Como resultado de la valoración del proceso, los miembros del equipo de Reclutamiento y Selección propusieron, en promedio, *Potenciar* un 23% de las tareas, *Automatizar* un 60% y *Eliminar* un 17%.

En base a los análisis realizados, se obtuvo un diagnóstico de problemas críticos del proceso. Los principales problemas detectados fueron: (1) el tiempo de ejecución del proceso, que requiere más de tres meses en completarse, e incluso puede llegar a demorar más de seis meses, (2) la informalidad del proceso, que no cuenta con políticas, procedimientos, ni una estandarización adecuada para realizar un seguimiento y evaluación continua del proceso, (3) la programación deficiente de búsquedas, por lo que no se planifican ni priorizan con anticipación la ejecución de procesos durante el año, (4) la elevada cantidad de instancias de espera, que representan cerca del 30% de las acciones del proceso, agregando variabilidad y riesgo al tiempo total de ejecución del proceso, y (5) la elevada cantidad de entrevistas, que dependiendo del tipo de cargo, pueden incluso superar las seis.

El rediseño del proceso de Reclutamiento y Selección fue producto de una negociación y un acuerdo con la organización, en base a los resultados obtenidos en la valoración del proceso. El objetivo fue comprometer a los Encargados del proceso para que validaran los cambios, dado que serán fundamentales en el éxito de una futura implementación. Como resultado, de las 134 acciones que constituyen el proceso general, se decidió *Potenciar* el 45%, *Automatizar* el 8%, *Eliminar* el 25%, y *Estandarizar* el 22%.

En base a las decisiones adoptadas, se modeló el rediseño del proceso y se propuso un sistema *workflow* que lo soportara. El rediseño permitió estandarizar las acciones del proceso, definiendo roles y responsabilidades. El *workflow* presenta los siguientes beneficios: (1) formaliza los medios de comunicación, (2) estandariza y mantiene un registro de los documentos que se utilizan en el proceso, (3) genera una base de datos de candidatos, facilitando futuros procesos de búsqueda, (4) genera datos de ejecución del proceso, permitiendo elaborar métricas para realizar una evaluación y seguimiento continuo del proceso, y (5) facilita la integración entre las jefaturas que participan del proceso.

Para complementar y potenciar la implementación del rediseño del proceso, se elaboraron las siguientes propuestas de mejora: (1) estandarizar los tiempos de espera, para regular los tiempos máximos que pueden demorar los clientes internos y las empresas externas en responder a los requerimientos que se les realice, (2) elaborar una política de selección, para asegurar un proceso justo, abierto, transparente, y consistente con los valores de la Empresa, (3) elaborar un procedimiento, para formalizar y socializar el rediseño del proceso, (4) definir métricas, para realizar un seguimiento, evaluación y mejoramiento continuo al proceso, (5) elaborar un sistema de priorización de proceso, para focalizar los recursos limitados que tiene la jefatura de Reclutamiento y Selección, (6) elaborar una descripción de todos los cargos de la compañía, pilar fundamental para aumentar la eficiencia de todo proceso de Reclutamiento y Selección, y (7) elaborar un plan de carrera, para facilitar el reclutamiento interno y establecer las bases de los ascensos en la compañía.

En relación al objetivo general del proyecto: reducir el tiempo de ejecución del proceso, se obtuvieron resultados alentadores. La *Estandarización* permitió reducir el tiempo de 9 instancias de espera, lo que implicó una disminución de hasta 50 días en el tiempo total de ejecución del proceso. Esto significa una reducción de casi dos meses en procesos que duran, en promedio, 4,5 meses (3 meses los procesos de Ejecutivos de Call Center, y 6 meses los procesos de jefes y directores), lo que representa una disminución del tiempo de ejecución mayor al 40%.

Finalmente, se realizó una medición y un análisis del rediseño de los procesos de Ejecutivos de Call Center, con el objetivo de evaluar su desempeño respecto de la situación actual del proceso. Como resultado, el tiempo promedio de ejecución de los tres procesos se redujo en un 28%. Además, se redujo la desviación estándar promedio en un 41%, disminuyendo la variabilidad del tiempo total de ejecución, y por lo tanto, del riesgo de presentar retrasos en las contrataciones requeridas.

## **4.9 TRABAJO FUTURO**

La metodología propuesta es el primer paso para la integración de más variables que generen un impacto positivo en los proyectos de rediseño de procesos. Aún existe una carencia en las metodologías de rediseño respecto de la relación de los procesos con el medio ambiente donde se realizan, como la organización y las dinámicas del mercado. En estas nuevas variables puede existir un gran valor agregado para el análisis, la evaluación y el rediseño de procesos de negocio.

En relación a la dimensión Estratégica, se deberá incorporar un modelo para el estudio de la estrategia, y su relación con los procesos de negocio, más preciso que el propuesto en el ASH. Una posibilidad es el modelo Delta de Hax, que se focaliza en la vinculación con el cliente, ubicándolo en el centro de la estrategia.

En relación a la dimensión Organizacional, un trabajo futuro es profundizar en las dinámicas organizacionales que se producen durante todo el rediseño de procesos, es decir, desde que se inicia la relación con la Empresa para definir el problema y las condiciones

del proyecto, hasta que se presenta y valida el rediseño (e incluso hasta la implementación, si se considera en la metodología). La Comunicación Estratégica fue fundamental para establecer una relación efectiva con la organización, por lo que se deberá profundizar en las variables que influyen en la comunicación, y establecer métricas para medir su impacto.

En relación a la implementación de la RVIVA y el *análisis valorativos*, es importante seguir mejorando el modelo. Un trabajo futuro será simplificar la rúbrica, para que su implementación sea más amigable para quienes la respondan. Además, se deberán desarrollar nuevas estrategias para la negociación del rediseño, para que el Responsable del proceso no imponga su posición y se respete la opinión de todo el equipo. Finalmente, respecto a este mismo punto, se deberá diseñar un método para incluir el *análisis experto* y el *diagnostico de problemas críticos* en la negociación final del rediseño, de forma dar una mayor relevancia a la evaluación del experto de procesos.

En relación al proyecto de rediseño del proceso de Reclutamiento y Selección en DIRECTV, la compañía se mostró muy interesada en su implementación. Por lo tanto, la jefatura de Reclutamiento y Selección inició un dialogo con el área de Tecnologías de la Información (TICs) para diseñar los requerimientos del sistema *workflow*. Todavía está en discusión si el sistema será programado e implementado por un área interna de la compañía, o si se contratará una empresa externa para su desarrollo. Esta decisión debería estar resuelta el primer semestre del año 2013.

En relación al sistema *workflow*, para seguir disminuyendo los tiempos asociados a procesos administrativos, un trabajo futuro será automatizar el sistema de postulaciones. A través del diseño e implementación de un portal de postulaciones on-line de DIRECTV, el equipo de Reclutamiento y Selección podrá evitar la recepción de correos de candidatos y el ingreso de sus datos al sistema, lo que significará una simplificación de la etapa de postulación, y una disminución en la carga administrativa. Más aun, implementado un portal on-line de postulaciones, el sistema podría automáticamente filtrar a candidatos en base a condiciones básicas definidas por la empresa, lo que evitaría el trabajo de pre-seleccionar los currículos antes de ingresarlos al sistema.

Finalmente, un trabajo futuro de la organización es evaluar la cadena de valor de la Dirección de Personas y Organización, y el impacto de su desempeño en los objetivos estratégicos del negocio. El proceso de Reclutamiento y Selección es parte de un conjunto de procesos que se realizan en esta Dirección y, dado que son interdependientes, todos son fundamentales para el correcto funcionamiento del conjuntó. En consecuencia, es necesario evaluar y, si es necesario, rediseñar el resto de los procesos de la Dirección, para potenciar los cambios de forma global, y no tan sólo en procesos aislados.

## CAPÍTULO 6: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] (Documento de sitio web) DIRECTV , 23 Febrero 2012. [En línea]. Available:[http://idc.api.edgar-online.com/efx\\_dll/edgarpro.dll?FetchFilingConvPDF1?SessionID=Iz8cF8VMEW-oaIS&ID=8432452](http://idc.api.edgar-online.com/efx_dll/edgarpro.dll?FetchFilingConvPDF1?SessionID=Iz8cF8VMEW-oaIS&ID=8432452). [Último acceso: 1 10 2012].
- [2] (Documento de sitio web) Subsecretaría de Telecomunicaciones, (Informe) «Series suscriptores televisión de pago,» Santiago, 2012.
- [3] (Informe) DIRECTV Chile, «DIRECTV. Great Place To Work 2012,» Loading Ediciones, Santiago, 2012.
- [4] (Informe) DIRECTV Chile, «Inducción Marketing,» 2012.
- [5] (Libro) S. Quijano, Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las organizaciones, Barcelona: Icaria Editorial, 2006.
- [6] (Informe) DIRECTV Chile, «Head Count 2010,» Santiago, 2009.
- [7] (Informe) DIRECTV Chile, «Head Count 2011,» Santiago, 2010.
- [8] (Informe) DIRECTV Chile, «Head Count 2012,» Santiago, 2011.
- [9] (Informe) DIRECTV Chile, «Reunión Estratégica Enero 2012,» 2012.
- [10] (Informe) DIRECTV Chile, «Informe de Altas y Bajas 2011,» Santiago, 2011.
- [11] (Informe) DIRECTV Chile, «Ingresos 2012,» Santiago, 2012.
- [12] (Informe) DIRECTV Chile, «Head Count 2013,» Santiago, 2012.
- [13] (Paper) H. J. Harrington y P. A. S. f. Q. , Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness, McGraw-Hill, 1991.
- [14] (Libro) P. Senge, A. Kleiner, C. Roberts, R. Ross, G. Roth y B. Smith, La danza del cambio, Bogotá: Norma, 2000.
- [15] (Curso) J. C. Lucero, «Curso de Poder y Ética,» de *Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile*, Santiago, Otoño 2012.

- [16] (Paper) A. Anvari, Y. Ismail y S. Mohammad, «A Study on Total Quality Management and Lean Manufacturing: Through Lean Thinking Approach,» *World Applied Sciences Journal* , pp. 1585-1596, 2011.
- [17] (Paper) T. Joosten, I. Bongers y R. Janssen, «Application of lean thinking to health care: issues and observations,» *International Journal for Quality in Health Care Advance Access*, 2009.
- [18] (Paper) K. Bozdogan, *A Comparative Review of Lean Thinking, Six Sigma and Related Enterprise Process Improvement Initiatives*, MIT Lean Aerospace Initiative Working Paper, 2006.
- [19] (Paper) E. D. Arnheiter y J. Maleyeff, «The integration of lean management and Six Sigma,» *The TQM Magazine*, vol. 17, n° 1, pp. 5 - 18, 2005.
- [20] (Memoria) K. Muñoz, «Rediseño del proceso de logística inversa del servicio técnico de una empresa de retail,» Santiago, 2012.
- [21] (Paper) L. McCurry y R. McIvor, «Agile manufacturing: 21st century strategy for manufacturing on the periphery?,» de *Conference Proceedings, Irish Academy of Management Conference*, Ulster, 2001.
- [22] (Paper) A. Roy, H. Eriksson y H. Torstensson, «Similarities and differences between TQM, six sigma and lean,» *The TQM Magazine*, vol. 18, n° 3, pp. 282-296, 2006.
- [23] (Acta de conferencia) L. Cuatrecasas, Presidente del Insituto Lean Management de España, «Metodología para la implantación del lean management en una empresa industrial independiente y de tamaño medio,» de *XIX Congreso Nacional de ACEDE*, Toledo, 2005.
- [24] (Paper) D. Harvey, «Lean, Agile,» de *The Software Value Stream*, 2004.
- [25] (Libro) National Center For Environmental Innovation, *Lean in government Starter Kit Version 2.0*, 2009.
- [26] (Paper) N. Piercy y N. Rich, «Lean transformation in the pure service environment: the case of the call service centre,» *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 29, n° 1, pp. 54-76, 2009.
- [27] (Documento de sitio web) L. Cuatrecasas, Presidente del Insituto Lean

- Management de España, «Lean management en los procesos de servicios,» [En línea]. Available:<http://www.institutolean.org/oldsite/articulos/Lean%20management%20en%20los%20procesos%20de%20servicios.pdf>. [Último acceso: 7 Abril 2012].
- [28] (Documento de sitio web) L. Cuatrecasas, Presidente del Insituto Lean Management de España, «Cómo implantar realmente el Lean Management (12). La mejora continua o la búsqueda de la perfección lean,»[En línea].Available:<http://http://www.institutolean.org/oldsite/articulos/12Mejora%20continua.pdf>. [Último acceso: 10 Julio 2012].
- [29] (Paper) W. van der Aalst, A. ter Hofstede y M. Weske, «Business Process Management: A Survey,» de *Conference on Business Process Management: On the Application of Formal Methods to Process-Aware Information Systems*, Eindhoven, 2003.
- [30] (Libro) M. Weske, *Business Process Managment*, Berlin: Springer, 2007.
- [31] (Sitio web) BIZAGI, «Bizagi BPMN 2.0,» [En línea]. Available: <http://www.bizagi.com/docs/BPMNbyExampleSPA.pdf>. [Último acceso: 10 Enero 2013].
- [32] (Documento de sitio web) Object Management Group, «Business Process Modeling Notation, V1.1,» [En línea]. Available: [http:// www.omg.org/spec/BPMN/1.1/PDF/](http://www.omg.org/spec/BPMN/1.1/PDF/). [Último acceso: 15 Enero 2013].
- [33] (Libro) S. A. White, «Introduction to BPMN,» Julio 2004. [En línea]. Available:[http://yoann.nogues.free.fr/IMG/pdf/07-04\\_WP\\_Intro\\_to\\_BPMN\\_-\\_White-2.pdf](http://yoann.nogues.free.fr/IMG/pdf/07-04_WP_Intro_to_BPMN_-_White-2.pdf). [Último acceso: 20 Enero 2013].
- [34] (Documento de sitio web) R. Martínez y A. Fernández, «Metodologías e instrumentos para la formulación, evaluación y monitoreo de programas sociales: Árbol de problemas y áreas de intervención. (COFAMA/CEPAL),» [En línea]. Available: [http://recursos.salonesvirtuales.com/assets/bloques//martinez\\_rodrigo.pdf](http://recursos.salonesvirtuales.com/assets/bloques//martinez_rodrigo.pdf). [Último acceso: 10 10 2012].

- [35] (Libro) I. Nonaka y H. Takeuchi, *The knowledge-creating company*, New York: Oxford University Press, 1995.
- [36] (Paper) J. Womack, *Lean Thinking*, New York: Simon & Schuster, 2003.
- [37] (Libro) S. Robbins y T. Judge, *Organizational Behavior (15th Edition)*, Prentice Hall, 2012.
- [38] (Libro) D. Ulrich, *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, 1997.
- [39] (Libro) I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos*, 8th Edition, McGraw-Hill, 2007.
- [40] (Sitio web) BIZAGI, «BPMN (Business Process Model and Notation),» [En línea]. Available: <http://www.bizagi.com>. [Último acceso: 10 Febrero 2013].
- [41] (Paper) J. Jeston y J. Nelisa, *Business Process Managment*, Burlington: Elsevier, 2006.

## CAPÍTULO 7: ANEXOS

### 7.1 ANEXO I: NOTACIÓN BPMN

Para modelar en BPMN se pueden utilizar los siguientes elementos [40]:

- Eventos de Inicio

NOMBRE BPMN	USO	NOTACIÓN
Mensaje de Inicio	Un proceso activo envía un mensaje a otro proceso específico para activar su inicio.	
Temporizador de Inicio	Se puede fijar una hora-fecha específica (e.g. todos los lunes a las 9am) en la que se activará el inicio del proceso.	
Señal de Inicio	Un proceso activo envía una señal y causa el inicio del proceso. Notar que la señal se envía a cualquier proceso que pueda recibir la señal, pero no es un mensaje (el cual tiene una fuente específica y un objetivo).	

- Eventos de Fin

NOMBRE BPMN	USO	NOTACIÓN
Terminador	Es el fin del proceso. Solo existe uno por flujo. Si el proceso alcanza este evento, éste será cerrado.	
Cancelación	Este tipo de Fin es usado dentro de un subproceso de transacción. Éste indicará que la transacción debe ser cancelada y causará un Evento Intermedio de Cancelación adjunto a la frontera del subproceso.	
Error	Esta figura se usa para capturar errores, si están definidos o no. Todos los threads activos actualmente en un subproceso particular son en consecuencia terminados. El error será tomado por un Evento Intermedio de Error con el mismo Nombre, que está en la frontera de la actividad pariente más cercana.	
Mensaje	Este tipo de Fin indica que un mensaje se envía a un proceso o caso de actividad específica, al concluir el proceso.	

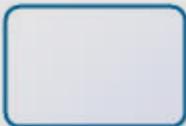
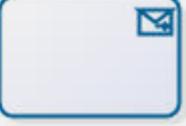
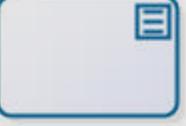
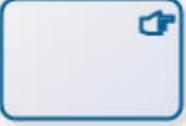
Señal	Este tipo de Fin indica que la señal será transmitida cuando el Fin haya sido alcanzado. Note que la señal es enviada a cualquier proceso que pueda recibir la señal y pueda ser enviada a través de los niveles del proceso, pero no es un mensaje (el cual tiene una fuente y un objetivo).	
-------	---	---

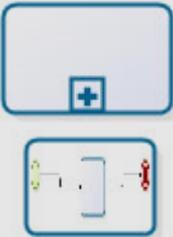
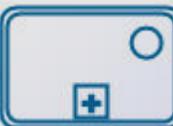
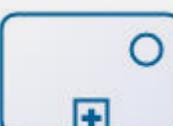
- Evento Intermedio

NOMBRE BPMN	USO	NOTACIÓN
Temporizador	Esta figura representa un mecanismo de retraso dentro del proceso. Este tiempo puede ser definido en una Expresión o como parte de la información del proceso (Fecha o duración en cualquier unidad de tiempo).	
Compensación	El Evento Intermedio indica que es necesaria una compensación. Entonces, se usa para "lanzar" el evento de compensación. Si una actividad es definida y ésta fue completada exitosamente, entonces la actividad será compensada.	
	Caminos de excepción del flujo ocurren fuera del flujo normal del proceso y se basa en un evento intermedio que ocurre durante el curso del proceso. En la figura me muestra el uso de línea de excepción con un subproceso y una actividad.	
Error	Un Evento de Captura de Error Intermedio puede ser unido sólo a la frontera de una actividad. Notar que un Evento de Error siempre interrumpe la Actividad a la que está unido.	
Mensaje	Un Evento Intermedio de Mensaje puede ser usado tanto para enviar como para recibir un mensaje. Cuando se usa para "lanzar" el mensaje, un marcador DEBE ser llenado. Cuando se usa para "atrapar" el mensaje el marcador DEBE estar sin llenar. Esto causa que el proceso continúe si éste estaba esperando por el mensaje o cambia el flujo para manejo de excepciones. Para atrapar y lanzar mensajes debe tener el mismo nombre.	
Enlace	Un Enlace es un mecanismo para conectar dos secciones de un Proceso. Los Eventos de Enlace pueden ser usados para crear situaciones de bucle o para evitar líneas de Secuencia de Flujo largas. Los usos de los Eventos de Enlace son limitados a un solo nivel de proceso.	

Señal	Las señales son usadas para enviar o recibir comunicaciones generales dentro y a través de los niveles de Proceso y entre Diagramas de Proceso de Negocio. Una señal BPMN es similar a una señal de bengala que se dispara al cielo para cualquiera que pudiera estar interesado y luego reaccionara. Entonces hay una fuente de la señal, pero ningún objetivo específico.	
-------	---	---

- Actividades

NOMBRE BPMN	USO	NOTACIÓN
Tarea de Usuario	Es una tarea de “flujo de trabajo” donde un humano realiza una tarea que tiene que ser completada en cierta cantidad de tiempo. Se usa cuando el trabajo durante el proceso no puede ser descompuesto en un nivel más fino dentro del flujo.	
Tarea de Servicio	Una Tarea de Servicio es una tarea que usa algún tipo de servicio, que podría ser un servicio Web o una aplicación automática.	
Tarea de Recibir	Una Tarea de Recibir es una tarea simple para que llegue un mensaje. Una vez el mensaje haya sido recibido, la tarea es completada.	
Tarea de Enviar	Una tarea de Enviar es una tarea simple que es designada para enviar un mensaje a un proceso o caso específico. Una vez el mensaje haya sido enviado, la tarea es completada.	
Script	Una tarea de Script es una tarea automática en la que el servidor ejecuta un script. No tiene interacción humana y no se conecta con ningún servicio externo.	
Manual	Ésta es una Tarea que se espera que sea realizada sin la ayuda de algún motor de ejecución de proceso de negocio o alguna aplicación. Un ejemplo de esto puede ser una secretaria archivando documentos físicos.	

Subproceso	Un subproceso es una actividad compuesta incluida dentro de un proceso. Éste es compuesto dado el hecho que esta figura incluye un conjunto de actividades y una secuencia lógica (proceso), que indica que la actividad mencionada puede ser analizada a un nivel más fino. Se puede colapsar o expandir.	
Subproceso Múltiple	Esta propiedad del subproceso permite la creación de instancias múltiples. Cada instancia representa una relación 1-N dentro del proceso. Subprocesos múltiples aplican sólo para procesos no embebidos.	
Subproceso Transaccional	Un Subprocesos Transaccional facilita la implementación de escenarios de negocio con transacciones cuyas ejecuciones podrían durar muchos días o semanas hasta que el conjunto de actividades sea completado. Una transacción es realizada exitosamente cuando los cambios a ser implementados (actualización, adición o eliminación de registros) son grabados en la base de datos.	
Subproceso Embebido	Contiene un conjunto de actividades que no son independientes del proceso pariente, y por esto, comparten la misma información o datos.	

- Decisiones

TIPO DE DECISIÓN	DEFINICIÓN	NOTACIÓN
Decisión Exclusiva	Decisión basada en datos del sistema. El mismo elemento se usa para sincronizar esta figura.	
Decisión Basada en Evento	Puntos en el proceso en el que la decisión no está basada en los datos del proceso sino en eventos.	
Decisión Inclusiva	Inclusiva o multi-decisión. Uno o más caminos pueden ser activados. Uno o más caminos deben sincronizarse dependiendo de las actividades anteriores de la misma figura.	

<p>Decisión Compleja</p>	<p>Elemento para controlar puntos de una decisión compleja. Por ejemplo, cuando 3 de 5 caminos deben esperar.</p>	
<p>Decisión Paralela</p>	<p>Indica puntos en el proceso en el que varias ramas se desprenden o convergen en paralelo. El mismo elemento se usa para sincronizar esta figura.</p>	

## 7.2 ANEXO II: DISEÑO DE SITUACIÓN ACTUAL DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN BPMN

### 7.2.1 PROCESO GENERAL

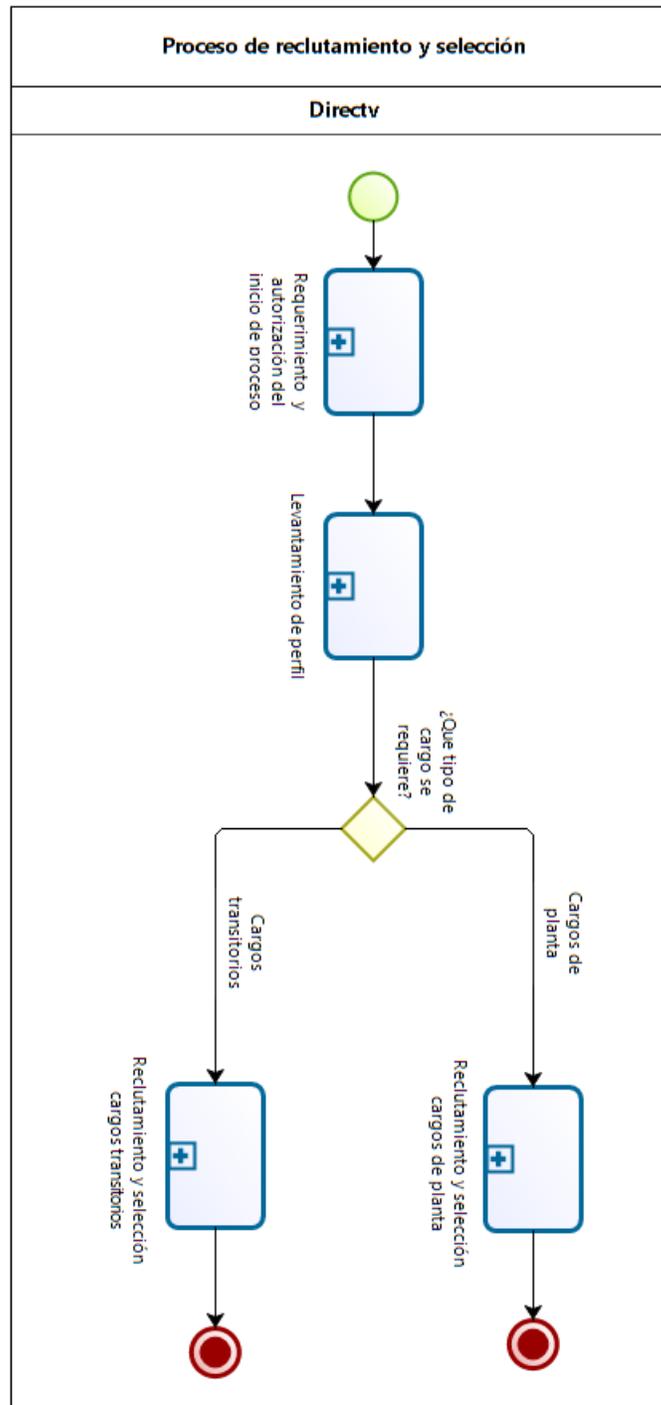


Ilustración 50: Diseño de proceso General en BPMN. Fuente: elaboración propia.

## 7.2.2 REQUERIMIENTO Y AUTORIZACIÓN DE INICIO DE PROCESO

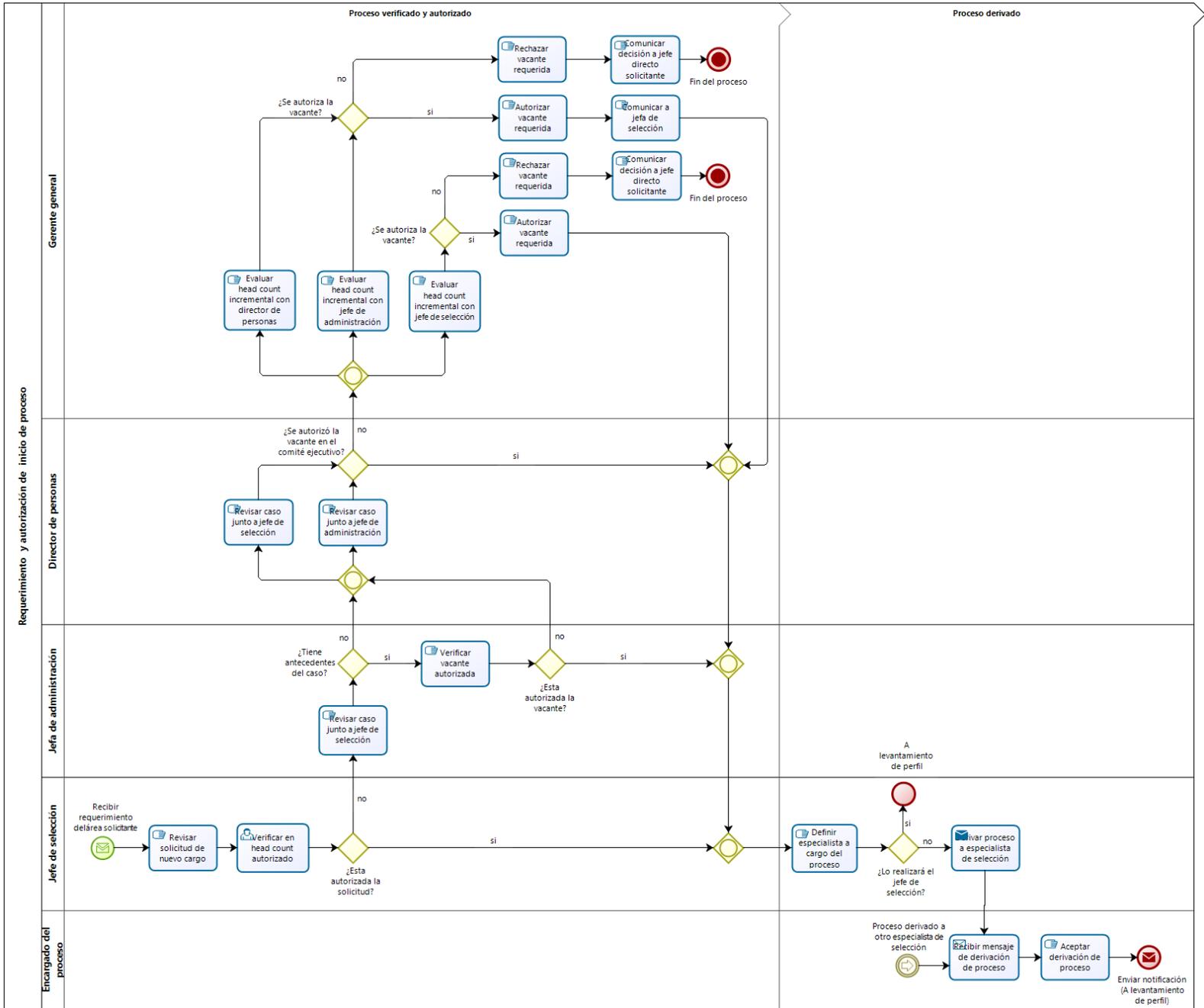


Ilustración 51: Diseño de Requerimiento y Autorización de inicio de proceso. Fuente: elaboración propia

### 7.2.3 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN (CARGOS DE PLANTA)

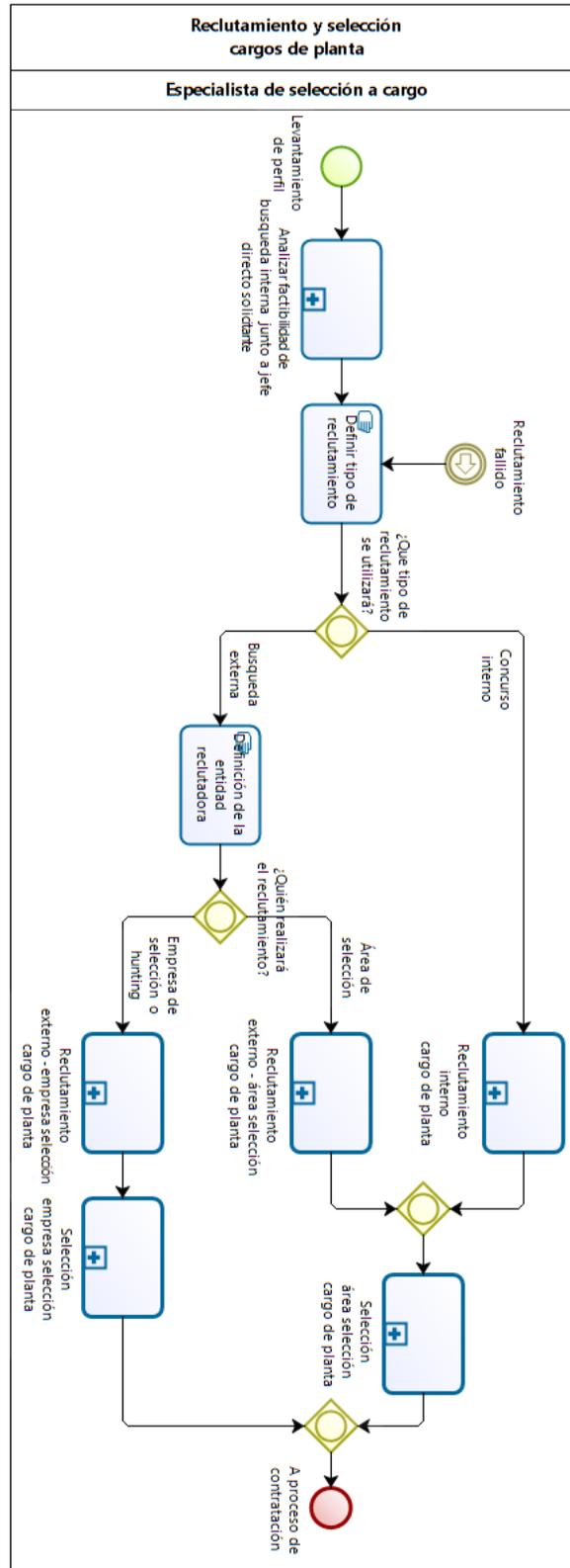


Ilustración 52: Diseño de Reclutamiento y Selección de cargos de planta en BPMN. Fuente: elaboración propia

## 7.2.4 RECLUTAMIENTO EXTERNO – JEFATURA (CARGOS DE PLANTA)

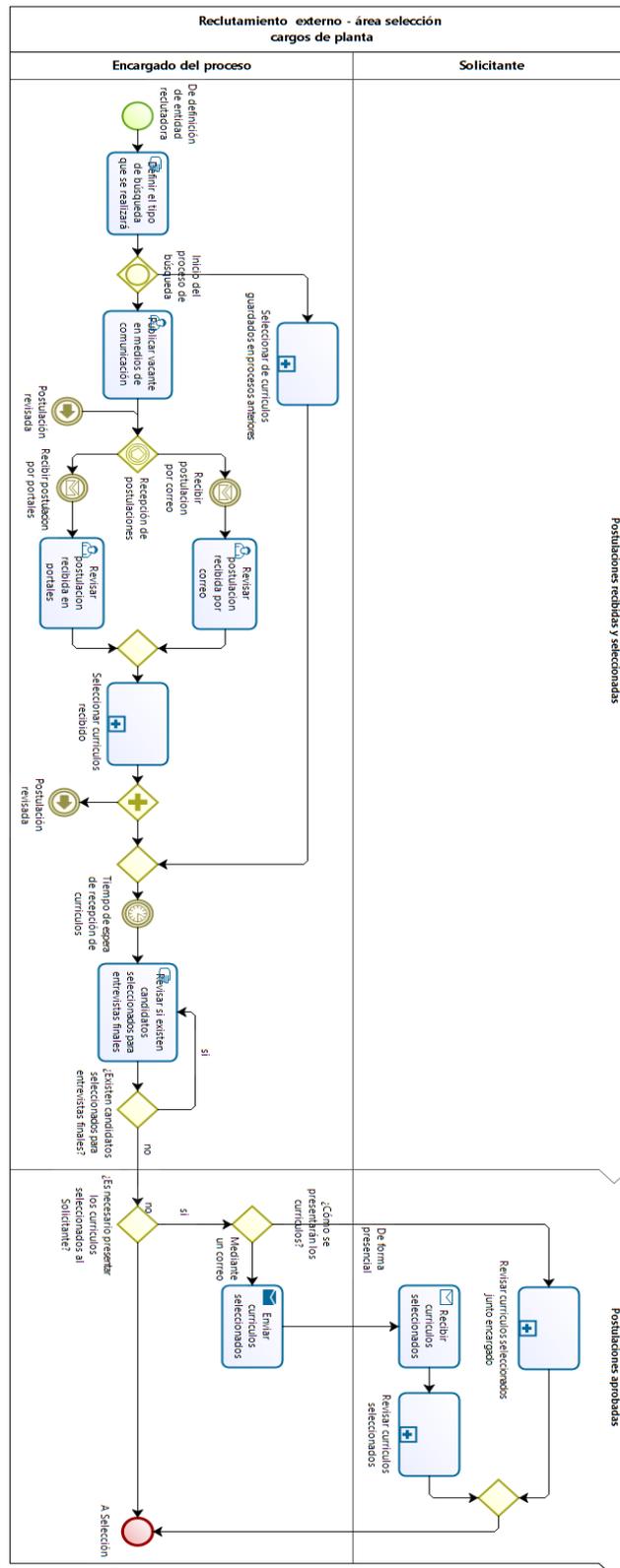


Ilustración 53: Diseño de Reclutamiento Externo realizado por Jefatura de R. y S. (cargos de planta), en BPMN.

Fuente: elaboración propia.

## 7.2.5 SELECCIÓN – JEFATURA (CARGOS DE PLANTA)

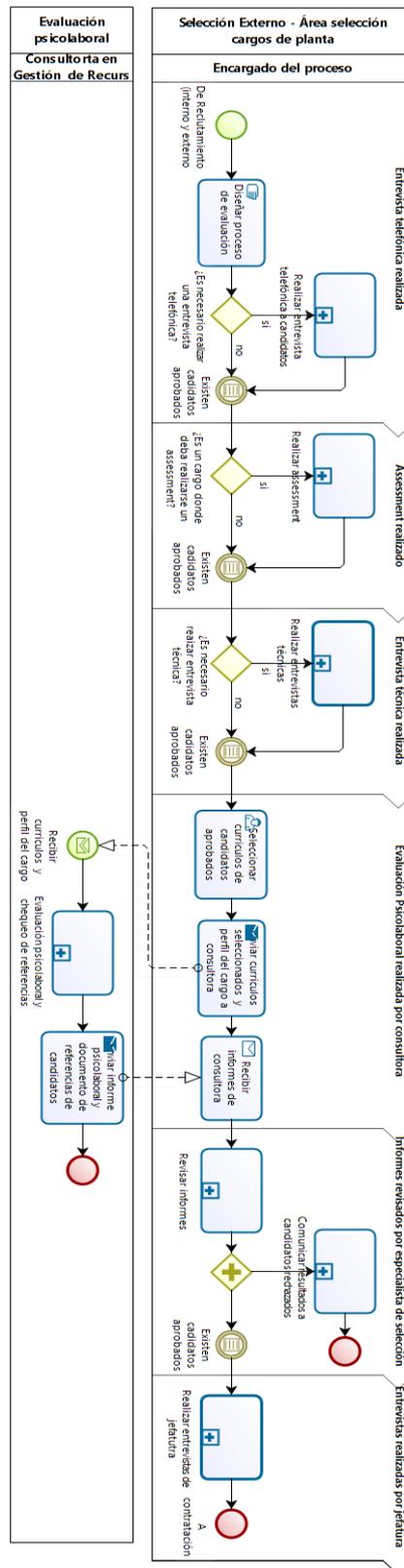


Ilustración 54: Diseño de Selección realizada por Jefatura de R. y S. (cargos de planta), en BPMN.



## 7.3 ANEXO III: MEDICIÓN DE SITUACIÓN ACTUAL DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

### 7.3.1 MEDICIÓN DE PROCESO DE EJECUTIVOS DE CALL CENTER

En la siguiente tabla se presenta los datos de la duración de cada acción (tareas e instancias de espera) del proceso de Reclutamiento y Selección de Ejecutivos de Call Center, declarados por el equipo de Reclutamiento y Selección.

En la primera columna se enumeran cada uno de los sub-procesos del proceso de Reclutamiento y Selección. En la segunda columna, se enumeran los *milestones* (estados del proceso) y se define con una letra “T” las acciones que corresponden a tareas, y con una letra “E” las acciones que corresponden a instancias de espera. En la tercera columna se nombran los sub-procesos, los *milestones* y las acciones.

En la tabla, los datos se presentan de 4 formas diferentes: datos originales, Proceso 1, Proceso 2 y Proceso 3. Los datos originales son los datos de todas las acciones que fue posible medir. Para cada proceso se presentan los datos mínimos, máximos y promedio. El equipo de Reclutamiento y Selección sólo declaró los tiempos mínimos y máximos de cada acción, por lo que los promedios son promedios simples calculados posteriormente a la medición. Las casillas que presentan un color rojo simbolizan acciones que no pertenecen a los procesos correspondientes.

Proceso de Reclutamiento y Selección			Datos originales			PROCESO 1			PROCESO 2			PROCESO 3		
						Reclutamiento Interno			Reclutamiento Externo			Reclutamiento Externo		
			Concurso interno abierto			Cargos de planta			Cargos de planta					
			Jefatura de R. y S.			Jefatura de R. y S.			Jefatura de R. y S.					
			Tiempo (minutos)			Tiempo (minutos)			Tiempo (minutos)			Tiempo (minutos)		
			mín.	máx.	prom.	mín.	máx.	prom.	mín.	máx.	prom.	mín.	máx.	prom.
1		Requerimiento y autorización del inicio de proceso												
	1.1	Proceso verificado y autorizado												
	T	Verificar vacantes en head count autorizado	2	10	6	2	10	6	2	10	6	2	10	6
	E	T.E. para reunión con Jefa de Administración	1	1.440	721	1	1.440	721	1	1.440	721	1	1.440	721
	T	Reunir con Jefa de Administración	5	30	18	5	30	18	5	30	18	5	30	18
	1.2	Proceso Derivado												
	T	Definir especialista a cargo del proceso	1	2.880	1.441	1	2.880	1.441	1	2.880	1.441	1	2.880	1.441
2		Levantamiento de perfil												
	2.1	Perfiles revisados												
	T	Revisar perfiles levantados anteriormente	5	60	33	5	60	33	5	60	33	5	60	33
	2.2	Formulario recibido (Descripción por formulario y oral)												
	T	Enviar/recibir formulario												
	E	Tiempo de espera para recibir formulario	1.440	30.240	15.840									
	2.3	Perfil del cargo descrito (Descripción por formulario y oral)												
	E	T.E. para reunión con jefe directo	1.440	30.240	15.840									
Ruta 1	T	Reunir con jefe directo para revisión del formulario	30	120	75									

Tabla 41: Datos de proceso de Reclutamiento y Selección de Ejecutivos de Call Center. Fuente: elaboración propia

Proceso de Reclutamiento y Selección			Datos originales			PROCESO 1			PROCESO 2			PROCESO 3		
						Reclutamiento Interno			Reclutamiento Externo			Reclutamiento Externo		
			Concurso interno abierto			Cargos de planta			Cargos de planta					
			Jefatura de R. y S.			Jefatura de R. y S.			Jefatura de R. y S.					
			Tiempo (minutos)			Tiempo (minutos)			Tiempo (minutos)			Tiempo (minutos)		
			mín.	máx.	prom.	mín.	máx.	prom.	mín.	máx.	prom.	mín.	máx.	prom.
Ruta 1	T	Modificar formulario de perfil de cargo	15	60	38									
	2.4	<b>Formulario aprobado (Descripción por formulario y oral)</b>												
	T	Enviar/recibir formulario para aprobación												
Ruta 2	E	Tiempo de espera para recibir formulario aprobado	1.440	30.240	15.840									
	2.5	<b>Perfil del cargo descrito (Descripción oral)</b>												
	E	T.E. para reunión con jefe directo	1.440	30.240	15.840	1.440	30.240	15.840	1.440	30.240	15.840	1.440	30.240	15.840
Unión	T	Reunir con jefe directo para descripción del perfil	30	120	75	30	120	75	30	120	75	30	120	75
	T	Llenar formulario de descripción de perfil	15	60	38	15	60	38	15	60	38	15	60	38
	2.6	<b>Formulario aprobado (Descripción oral)</b>												
Unión	T	Enviar/recibir formulario para aprobación												
	E	Tiempo de espera para recibir formulario aprobado	1.440	30.240	15.840	1.440	30.240	15.840	1.440	30.240	15.840	1.440	30.240	15.840
	2.7	<b>Perfil del cargo aprobado</b>												
Unión	T	Revisar y modificar formulario	15	60	38	15	60	38	15	60	38	15	60	38
	3	<b>Analizar factibilidad de búsqueda interna</b>												
	T	Analizar factibilidad de búsqueda interna	1.440	10.080	5.760	1.440	10.080	5.760	1.440	10.080	5.760	1.440	10.080	5.760
Ruta 1	4	<b>Reclutamiento interno - cargos de planta</b>												
	4.1	<b>Candidatos seleccionados (Concurso Interno dirigido)</b>												
	T	Tiempo de espera para reunión con jefe directo	1.440	30.240	15.840									
Ruta 2	T	Reunir y seleccionar candidatos	30	60	45									
	4.1	<b>Concurso diseñado (Concurso Interno Abierto)</b>												
	T	Requerir/recibir diseño de publicación												
Ruta 2	E	Tiempo de espera para recibir diseño	1.440	4.320	2.880	1.440	4.320	2.880						
	4.1	<b>Concurso publicado (Concurso Interno Abierto)</b>												
	T	Revisar (redactar correcciones)	1.440	2.880	2.160	1.440	2.880	2.160						
Ruta 2	E	Tiempo de espera para tener concurso publicado	1.440	2.880	2.160	1.440	2.880	2.160						
	4.2	<b>Postulaciones recibidas (Concurso Interno Abierto)</b>												
	T	Recibir postulaciones, revisarlas y guardarlas en carpeta	10.080	14.400	12.240	10.080	14.400	12.240						
Ruta 2	4.3	<b>Candidato aprobado/rechazado (Concurso Interno Abierto)</b>												
	T	Crear y rellenar tabla excel con información de candidatos	1.440	4.320	2.880	1.440	4.320	2.880						
	T	Requerir/recibir información de Administración												
Ruta 2	E	Tiempo de espera para recibir información	2.880	10.080	6.480	2.880	10.080	6.480						
	T	Revisar cumplimiento de requisitos (aprobar/rechazar candidatos)	1.440	7.200	4.320	1.440	7.200	4.320						
	T	Requerir/recibir información de renta												
Ruta 2	E	Tiempo de espera para recibir información	1.440	4.320	2.880	1.440	4.320	2.880						
	T	Contactar candidatos con renta mayor a la ofrecida	1.440	4.320	2.880	1.440	4.320	2.880						

Proceso de Reclutamiento y Selección			Datos originales			PROCESO 1			PROCESO 2			PROCESO 3		
						Reclutamiento Interno			Reclutamiento Externo			Reclutamiento Externo		
			Concurso interno abierto			Cargos de planta			Cargos de planta					
			Jefatura de R. y S.			Jefatura de R. y S.			Jefatura de R. y S.					
			Tiempo (minutos)			Tiempo (minutos)			Tiempo (minutos)			Tiempo (minutos)		
			mín.	máx.	prom.	mín.	máx.	prom.	mín.	máx.	prom.	mín.	máx.	prom.
Ruta 2	T	Comunicar resultados a candidatos rechazados	1.440	5.760	3.600									
Ruta 3	4.4	Candidato aprobado/rechazado (Invitación personalizada)												
	T	Coordinar reunión con candidato y jefe directo	1.440	7.200	4.320									
	E	Tiempo de espera para reunión	1.440	7.200	4.320									
	T	Renunciar con candidato y jefe directo	30	60	45									
5		Reclutamiento externo - cargos de planta - área selección												
	5.1	Postulaciones recibidas y seleccionadas												
	T	Seleccionar currículos guardados (De candidatos y referidos)	20	120	70				20	120	70			
	T	Publicar vacante en medios de comunicación	20	7.200	3.610				20	7.200	3.610			
	T	Recibir postulaciones (revisar correo y portales) y guardar en carpeta	20	2.880	1.450				20	2.880	1.450			
	5.2	Postulaciones aprobadas												
Ruta 1	E	Tiempo de espera para revisión de currículos (revisión presencial)	1.440	30.240	15.840				1.440	30.240	15.840			
	T	Revisar currículos junto a jefe directo (aprobar/rechazar candidatos)	30	60	45				30	60	45			
Ruta 2	T	Enviar currículos/recibir currículos aprobados (revisión por correo)												
	E	Tiempo de espera para recibir currículos	1.440	30.240	15.840									
6		Selección - cargos de planta - área selección												
	6.1	Entrevista telefónica realizada												
	T	Realizar entrevista telefónica	5	20	13				5	20	13			
	T	Evaluar candidatos	-	5	3				-	5	3			
	6.2	Assessment realizado												
	T	Coordinar assessment	1.440	4.320	2.880	1.440	4.320	2.880	1.440	4.320	2.880			
	E	Tiempo de espera para realizar assessment	1.440	5.760	3.600	1.440	5.760	3.600	1.440	5.760	3.600			
	T	Realizar assessment	60	120	90	60	120	90	60	120	90			
	T	Evaluar candidatos	1	120	61	1	120	61	1	120	61			
	6.4	Evaluación psicolaboral realizada por consultora												
	T	Coordinar evaluaciones con consultora	1.440	2.880	2.160	1.440	2.880	2.160	1.440	2.880	2.160			
	T	Enviar candidatos/recibir informes de consultora												
	E	Tiempo de espera para recibir informes	1.440	10.080	5.760	1.440	10.080	5.760	1.440	10.080	5.760			
	6.5	Informes revisados por especialista de selección												
	T	Revisar informes (aprobar/rechazar candidatos)	5	60	33	5	60	33	5	60	33			
	T	Contactar consultora para especificaciones	5	1.440	723	5	1.440	723	5	1.440	723			
	6.6	Entrevistas Finalizadas (realizadas por jefatura)												
	T	Coordinación de entrevistas	60	1.440	750	60	1.440	750	60	1.440	750			
	E	Tiempo de espera para reunión con especialista de selección	1.440	5.760	3.600	1.440	5.760	3.600	1.440	5.760	3.600			

Proceso de Reclutamiento y Selección			Datos originales			PROCESO 1			PROCESO 2			PROCESO 3		
						Reclutamiento Interno			Reclutamiento Externo			Reclutamiento Externo		
			Concurso interno abierto			Cargos de planta			Cargos de planta					
			Jefatura de R. y S.			Jefatura de R. y S.			Jefatura de R. y S.					
			Tiempo (minutos)			Tiempo (minutos)			Tiempo (minutos)			Tiempo (minutos)		
			mín.	máx.	prom.	mín.	máx.	prom.	mín.	máx.	prom.	mín.	máx.	prom.
T	Realizar entrevista (especialista de selección)	1.800	60	930	1.800	60	930	1.800	60	930				
T	Evaluación de candidatos (aprobar/rechazar candidatos)	5	60	33	5	60	33	5	60	33				
T	Ajustar informe psicolaboral de consultora	15	60	38	15	60	38	15	60	38				
E	Tiempo de espera para reunión con jefe directo	1.440	10.080	5.760	1.440	10.080	5.760	1.440	10.080	5.760				
T	Realizar entrevista (Jefe directo solicitante)	30	60	45	30	60	45	30	60	45				
T	Obtener evaluación de candidato (forma presencial)	60	5.760	2.910	60	5.760	2.910	60	5.760	2.910				
T	Obtener evaluación de candidato (forma no presencial. P.ej.: correo)	60	5.760	2.910	60	5.760	2.910	60	5.760	2.910				
E	Tiempo de espera para reunión con gerente de área	1.440	10.080	5.760	1.440	10.080	5.760	1.440	10.080	5.760				
T	Realizar entrevista (Gerente de área solicitante)	30	60	45	30	60	45	30	60	45				
T	Evaluación de candidatos (aprobar/rechazar candidatos)	60	5.760	2.910	60	5.760	2.910	60	5.760	2.910				
6.7	<b>Candidatos rechazados contactados y retroalimentados</b>													
T	Comunicar resultados a candidatos rechazados	30	2.880	1.455										
T	Retroalimentar a candidatos internos que lo requieran	30	120	75										
7	<b>Reclutamiento externo cargos de planta - empresa de selección</b>													
7.1	<b>Propuesta comercial recibida</b>													
T	Enviar requerimiento/recibir propuesta comercial	20	2.880	1.450							20	2.880	1.450	
E	Tiempo de espera para recibir respuesta	1.440	2.880	2.160							1.440	2.880	2.160	
7.2	<b>Propuesta comercial pre-negociada</b>													
T	Pre-negociar propuesta comercial	1.440	5.760	3.600							1.440	5.760	3.600	
7.3	<b>Propuesta comercial negociada y aprobada/rechazada</b>													
T	Enviar (a área de compras)/recibir propuesta comercial para negociación	1.440	5.760	3.600							1.440	5.760	3.600	
E	Tiempo de espera para recibir propuesta negociada	1.440	5.760	3.600							1.440	5.760	3.600	
7.4	<b>Perfil del cargo especificado a representante de empresa de selección</b>													
T	Coordinar reunión con representante de empresa de selección	1.440	4.320	2.880							1.440	4.320	2.880	
T	Reunir y especificar perfil (Jefe directo, Especialista de selección y Representante de empresa)	60	120	90							60	120	90	
7.5	<b>Documento de descripción de perfil aprobado</b>													
T	Tiempo de espera para recibir documento de perfil del cargo	1.440	2.880	2.160							1.440	2.880	2.160	
	Revisar y modificar documento	1.440	2.880	2.160							1.440	2.880	2.160	

Proceso de Reclutamiento y Selección			Datos originales			PROCESO 1			PROCESO 2			PROCESO 3		
						Reclutamiento Interno			Reclutamiento Externo			Reclutamiento Externo		
			Concurso interno abierto			Cargos de planta			Cargos de planta					
			Jefatura de R. y S.			Jefatura de R. y S.			Jefatura de R. y S.					
Tiempo (minutos)			Tiempo (minutos)			Tiempo (minutos)			Tiempo (minutos)					
			mín.	máx.	prom.	mín.	máx.	prom.	mín.	máx.	prom.	mín.	máx.	prom.
	7.6	<b>Reclutamiento flexibilizado</b>												
	E	Tiempo de espera para recibir notificación de problemas en reclutamiento	20.160	30.240	25.200									
	T	Negociar flexibilización y establecer nuevos plazos	1.440	10.080	5.760									
	8	<b>Selección cargos de planta - empresa selección</b>												
Metodología con entrega de long list	8.1	<b>Informes de candidatos seleccionados (de short list) recibidos (desde consultora) y revisados</b>												
	E	Tiempo de espera para recibir informes	20.160	20.160	20.160							20.160	20.160	20.160
	T	Revisar informes (aprobar/rechazar candidatos)	30	2.880	1.455							30	2.880	1.455
	T	Redactar feedback a empresa de selección	15	30	23							15	30	23
	T	Pedir coordinación de entrevistas a empresa de selección												
Metodología sin entrega de long list	8.2	<b>Informes de candidatos seleccionados (de short list) recibidos (desde empresa de selección) y revisados</b>												
	E	Tiempo de espera para recibir currículos												
	T	Revisar informes (aprobar/rechazar candidatos)												
	T	Redactar feedback a empresa de selección												
	T	Pedir coordinación de entrevistas a empresa de selección												
Metodología sin entrega de long list	8.2	<b>Informes de candidatos reclutados (sin long list list) recibidos (desde consultora) y revisados</b>												
	E	Tiempo de espera para recibir currículos												
	T	Revisar informes (aprobar/rechazar candidatos)												
Metodología sin entrega de long list	8.2	<b>Informes de candidatos reclutados (sin long list list) recibidos (desde empresa de selección) y revisados</b>												
	T	Revisar informes (aprobar/rechazar candidatos)												
		<b>Entrevistas realizadas por jefatura</b>												
	9	<b>Reclutamiento y selección cargos transitorios - EST</b>												
	9.1	<b>Contrato de planta evaluado</b>												
	T	Evaluar contrato de planta junto a Jefe Directo Solicitante	20	30	25									
	9.2	<b>Empresa de Servicios Transitorios elegida</b>												
	T	Elegir EST	10	30	20									
	9.3	<b>Integración de nueva EST evaluada (al inicio del proceso)</b>												
	T	Evaluar junto a jefa de administración integración de nueva EST al proceso	60	7.200	3.630									

Proceso de Reclutamiento y Selección		Datos originales			PROCESO 1			PROCESO 2			PROCESO 3		
					Reclutamiento Interno			Reclutamiento Externo			Reclutamiento Externo		
		Concurso interno abierto			Cargos de planta			Cargos de planta					
		Jefatura de R. y S.			Jefatura de R. y S.			Jefatura de R. y S.					
		Tiempo (minutos)			Tiempo (minutos)			Tiempo (minutos)			Tiempo (minutos)		
		mín.	máx.	prom.	mín.	máx.	prom.	mín.	máx.	prom.	mín.	máx.	prom.
Sin contrato previo con EST	9.4	<b>Propuesta comercial recibida</b>											
	T	Enviar requerimiento a EST/recibir propuesta comercial	1.440	4.320	2.880								
	E	Tiempo de espera para recibir propuesta comercial	1.440	4.320	2.880								
	9.5	<b>Propuesta comercial revisada y aprobada/rechazada</b>											
	T	Revisar (aprobar/rechazar) propuesta comercial con jefa de administración	1.440	4.320	2.880								
	9.6	<b>Curriculos seleccionados recibidos</b>											
	T	Enviar (o comunicar) perfil del cargo y características de la búsqueda a EST	1.440	4.320	2.880								
	T	Recibir curriculos desde EST y seleccionarlos	10.080	20.160	15.120								
	9.7	<b>Curriculos seleccionados por Jefe directo solicitante</b>											
	T	Enviar curriculos/recibir curriculos seleccionados por solicitante											
	E	Tiempo de espera para recibir curriculos seleccionados	1.440	4.320	2.880								
	9.8	<b>Coordinación de entrevistas recibida</b>											
	T	Enviar requerimiento de entrevistas a EST/recibir confirmación de entrevistas	1.440	2.880	2.160								
	E	Tiempo de espera para recibir confirmación	1.440	2.880	2.160								
	9.9	<b>Entrevista realizada por especialista de selección</b>											
	E	Tiempo de espera para reunión con especialista de selección	1.440	4.320	2.880								
	T	Realizar entrevista (especialista de selección)	30	60	45								
	T	Evaluar candidatos (aprobar/rechazar candidatos)	5	60	33								
	9.10	<b>Entrevista realizada por jefe directo solicitante</b>											
	E	Tiempo de espera para reunión con jefe directo	1.440	4.320	2.880								
	T	Realizar entrevista (Jefe directo solicitante)	30	60	45								
	T	Obtener evaluación de candidato (forma presencial)	1.440	2.880	2.160								
	T	Obtener evaluación de candidato (forma no presencial. P.ej.: correo)	1.440	2.880	2.160								
Cargos de planta	9.11	<b>Evaluación psicolaboral realizada por consultora</b>											
	T	Coordinar evaluaciones con consultora	1.440	4.320	2.880								
	T	Enviar candidatos/recibir informes de consultora											
	E	Tiempo de espera para recibir informes	1.440	10.080	5.760								
	T	Revisar informes (aprobar/rechazar candidatos)	20	60	40								

Proceso de Reclutamiento y Selección			Datos originales			PROCESO 1			PROCESO 2			PROCESO 3		
						Reclutamiento Interno			Reclutamiento Externo			Reclutamiento Externo		
						Concurso interno abierto			Cargos de planta			Cargos de planta		
						Jefatura de R. y S.			Jefatura de R. y S.			Jefatura de R. y S.		
			Tiempo (minutos)			Tiempo (minutos)			Tiempo (minutos)			Tiempo (minutos)		
			mín.	máx.	prom.	mín.	máx.	prom.	mín.	máx.	prom.	mín.	máx.	prom.
Para contrato de planta	9.12	Candidato seleccionado												
	E	Tiempo de espera para reunión con jefe directo solicitante	1.440	4.320	2.880									
	T	Reunir con jefe directo y seleccionar candidatos												
	T	Enviar correo tipo a Jefa de administración para contratación	20	60	40									

## 7.4 ANEXO IV: RÚBRICA DE VALORACIÓN DE IMPORTANCIA Y VALOR AGREGADO (RVIVA)

En la siguiente tabla se presentan todos los datos obtenidos y procesados de la valoración, en los ejes de importancia y valor agregado, de cada acción (tareas e instancias de espera) del proceso de Reclutamiento y Selección.

En la primera columna se enumeran cada uno de los sub-procesos del proceso de Reclutamiento y Selección. En la segunda columna, se enumeran los *milestones* (estados del proceso) y se define con una letra “T” las acciones que corresponden a tareas, y con una letra “E” las acciones que corresponden a instancias de espera. En la tercera columna se nombran los sub-procesos, los *milestones* y las acciones.

En la tabla se presenta la valoración realizada por cada miembro del equipo de Reclutamiento y Selección, junto con la acción respectiva que implica la valoración. Para facilitar el procesamiento de los datos se transformó la escala de [1 – 5] a [-2 – 2], fijando la intersección de los ejes en el punto (0,0). Además, se presenta el grado de acuerdo para cada tarea y la acción resultante que se propuso en el rediseño.

Proceso de Reclutamiento y Selección		Jefe de R. y S.		Especialista 1		Especialista 2		Grado Acuerdo	Estrategia	Acción resultante			
		Valor de ejes		Valor de ejes		Valor de ejes							
		Imp	V.A.	Imp	V.A.	Imp	V.A.						
1	Requerimiento y autorización del inicio de proceso												
1.1	Proceso verificado y autorizado												
T	Verificar vacantes en head count autorizado	2	-2	AUTOMATIZAR	2	-2	AUTOMATIZAR	2	0	AUTOMATIZAR	GRADO 1	SOCIALIZAR	AUTOMATIZAR
E	T.E. para reunión con Jefa de Administración												ESTANDARIZAR
T	Reunir con Jefa de Administración	-2	-2	REDUCIR	1	-1	AUTOMATIZAR	2	-1	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	ELIMINAR
E	T.E. para reunión con Director de Personas												ESTANDARIZAR
T	Reunir con Director de Personas	-2	-2	REDUCIR	1	-1	AUTOMATIZAR	2	-1	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	ELIMINAR
E	T.E. para reunión con Director General												ELIMINAR
T	Reunir con Director General	0	0	REDUCIR	2	0	AUTOMATIZAR	2	-2	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	ELIMINAR
1.2	Proceso Derivado												
T	Definir especialista a cargo del proceso	2	2	POTENCIAR	1	-2	AUTOMATIZAR	2	-1	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	POTENCIAR
2	Levantamiento de perfil												
2.1	Perfiles revisados												
T	Revisar perfiles levantados anteriormente	2	0	AUTOMATIZAR	0	-1	REDUCIR	1	0	AUTOMATIZAR	GRADO 3	NEGOCIAR	ELIMINAR
2.2	Formulario recibido (Descripción por formulario y oral)												
T	Enviar/recibir formulario	2	0	AUTOMATIZAR	1	-1	AUTOMATIZAR	2	-2	AUTOMATIZAR	GRADO 1	SOCIALIZAR	AUTOMATIZAR

Tabla 42: Rúbrica de Valoración de Importancia y Valor Agregado (RVIVA) completa. Fuente: elaboración propia

Proceso de Reclutamiento y Selección			Jefe de R. y S.		Especialista 1		Especialista 2		Grado Acuerdo	Estrategia	Acción resultante			
			Valor de ejes		Acción		Valor de ejes					Acción		
			Imp	V.A.			Imp	V.A.				Imp	V.A.	
Ruta 1	E	Tiempo de espera para recibir formulario									ELIMINAR			
	2.3	<b>Perfil del cargo descrito (Descripción por formulario y oral)</b>												
	E	T.E. para reunión con jefe directo									ESTANDARIZAR			
	T	Reunir con jefe directo para revisión del formulario	2	2	POTENCIAR	0	1	EXTERNALIZAR	1	0	AUTOMATIZAR	GRADO 5	REDEFINIR	POTENCIAR
	T	Modificar formulario de perfil de cargo	2	2	POTENCIAR	0	-2	REDUCIR	2	0	AUTOMATIZAR	GRADO 5	REDEFINIR	POTENCIAR
	2.4	<b>Formulario aprobado (Descripción por formulario y oral)</b>												
	T	Enviar/recibir formulario para aprobación	1	-1	AUTOMATIZAR	0	-2	REDUCIR	2	0	AUTOMATIZAR	GRADO 3	NEGOCIAR	AUTOMATIZAR
E	Tiempo de espera para recibir formulario aprobado												ESTANDARIZAR	
Ruta 2	2.5	<b>Perfil del cargo descrito (Descripción oral)</b>												
	E	T.E. para reunión con jefe directo											ELIMINAR	
	T	Reunir con jefe directo para descripción del perfil	2	2	POTENCIAR	2	1	POTENCIAR	1	0	AUTOMATIZAR	GRADO 2	CONFIRMAR	ELIMINAR
	T	Llenar formulario de descripción de perfil	2	-1	AUTOMATIZAR	0	-1	REDUCIR	1	0	AUTOMATIZAR	GRADO 3	NEGOCIAR	ELIMINAR
	2.6	<b>Formulario aprobado (Descripción oral)</b>												
	T	Enviar/recibir formulario para aprobación	1	-1	AUTOMATIZAR	1	-1	AUTOMATIZAR	-1	0	AUTOMATIZAR	GRADO 1	SOCIALIZAR	ELIMINAR
	E	Tiempo de espera para recibir formulario aprobado												ELIMINAR
Unión	2.7	<b>Perfil del cargo aprobado</b>												
	T	Revisar y modificar formulario	2	-1	AUTOMATIZAR	0	-1	REDUCIR	-1	0	AUTOMATIZAR	GRADO 3	NEGOCIAR	ELIMINAR
3		<b>Analizar factibilidad de búsqueda interna</b>												
	T	Analizar factibilidad de búsqueda interna	2	1	POTENCIAR	2	1	POTENCIAR	1	-1	AUTOMATIZAR	GRADO 2	CONFIRMAR	POTENCIAR
4		<b>Reclutamiento interno - cargos de</b>												
	4.1	<b>Candidatos seleccionados (Concurso Interno dirigido)</b>												
Ruta 1	T	Tiempo de espera para reunión con jefe directo											ESTANDARIZAR	
	T	Reunir y seleccionar candidatos	2	2	POTENCIAR	2	-1	AUTOMATIZAR	2	0	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	POTENCIAR
4.1		<b>Concurso diseñado (Concurso Interno Abierto)</b>												
	T	Requerir/recibir diseño de publicación	2	2	POTENCIAR	0	-2	REDUCIR	1	-1	AUTOMATIZAR	GRADO 5	REDEFINIR	AUTOMATIZAR
	E	Tiempo de espera para recibir diseño											ESTANDARIZAR	
	4.1	<b>Concurso publicado (Concurso Interno Abierto)</b>												
	T	Revisar (redactar correcciones)	0	-1	REDUCIR	-1	-2	REDUCIR	2	-1	AUTOMATIZAR	GRADO 2	CONFIRMAR	ELIMINAR
E	Tiempo de espera para tener concurso publicado												ELIMINAR	

Proceso de Reclutamiento y Selección		Jefe de R. y S.		Especialista 1		Especialista 2		Grado Acuerdo	Estrategia	Acción resultante				
		Valor de ejes		Valor de ejes		Valor de ejes								
		Imp	V.A.	Imp	V.A.	Imp	V.A.							
Ruta 2	4.2	<b>Postulaciones recibidas (Concurso Interno Abierto)</b>												
	T	Recibir postulaciones, revisarlas y guardarlas en carpeta	2	0	AUTOMATIZAR	0	-2	REDUCIR	1	0	AUTOMATIZAR	GRADO 3	NEGOCIAR	POTENCIAR
	4.3	<b>Candidato aprobado/rechazado (Concurso Interno Abierto)</b>												
	T	Crear y rellenar tabla excel con información de candidatos	1	-1	AUTOMATIZAR	0	0	REDUCIR	0	-2	AUTOMATIZAR	GRADO 3	NEGOCIAR	POTENCIAR
	T	Requerir/recibir información de Administración	2	1	POTENCIAR	1	-2	AUTOMATIZAR	2	0	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	POTENCIAR
	E	Tiempo de espera para recibir información												ESTANDARIZAR
	T	Revisar cumplimiento de requisitos (aprobar/rechazar candidatos)	2	2	POTENCIAR	2	-2	AUTOMATIZAR	2	0	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	POTENCIAR
	T	Requerir/recibir información de renta	2	2	POTENCIAR	1	-2	AUTOMATIZAR	2	0	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	ELIMINAR
	E	Tiempo de espera para recibir información												ELIMINAR
	T	Contactar candidatos con renta mayor a la ofrecida	-1	-1	REDUCIR	1	-2	AUTOMATIZAR	-2	-2	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	POTENCIAR
T	Comunicar resultados a candidatos rechazados	2	-2	AUTOMATIZAR	1	0	AUTOMATIZAR	0	-2	AUTOMATIZAR	GRADO 1	SOCIALIZAR	POTENCIAR	
Ruta 3	4.4	<b>Candidato aprobado/rechazado (Invitación personalizada)</b>												
	T	Coordinar reunión con candidato y jefe directo	2	0	AUTOMATIZAR	1	-2	AUTOMATIZAR	0	-2	AUTOMATIZAR	GRADO 1	SOCIALIZAR	ELIMINAR
	E	Tiempo de espera para reunión											ELIMINAR	
T	Renunciar con candidato y jefe directo	2	2	POTENCIAR	1	0	AUTOMATIZAR	2	0	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	ELIMINAR	
5	<b>Reclutamiento externo - cargos de planta - área selección</b>													
5.1	<b>Postulaciones recibidas y seleccionadas</b>													
T	Seleccionar currículos guardados (De candidatos y referidos)	-1	-1	REDUCIR	-2	-2	REDUCIR	0	-2	AUTOMATIZAR	GRADO 2	CONFIRMAR	POTENCIAR	
T	Publicar vacante en medios de comunicación	2	2	POTENCIAR	1	-2	AUTOMATIZAR	2	0	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	POTENCIAR	
T	Recibir postulaciones (revisar correo y portales) y guardar en carpeta	2	0	AUTOMATIZAR	1	-2	AUTOMATIZAR	2	0	AUTOMATIZAR	GRADO 1	SOCIALIZAR	POTENCIAR	
5.2	<b>Postulaciones aprobadas</b>													
Ruta 1	E	Tiempo de espera para revisión de currículos (revisión presencial)											ESTANDARIZAR	
	T	Revisar currículos junto a jefe directo (aprobar/rechazar candidatos)	-1	-1	REDUCIR	1	0	AUTOMATIZAR	2	0	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	POTENCIAR
Ruta 2	T	Enviar currículos/recibir currículos aprobados (revisión por correo)	-1	-1	REDUCIR	1	-2	AUTOMATIZAR	2	0	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	ELIMINAR
	E	Tiempo de espera para recibir currículos											ELIMINAR	
6	<b>Selección - cargos de planta - área selección</b>													
6.1	<b>Entrevista telefónica realizada</b>													
1	T	Realizar entrevista telefónica	1	0	AUTOMATIZAR	1	0	AUTOMATIZAR	1	-1	AUTOMATIZAR	GRADO 1	SOCIALIZAR	POTENCIAR

Proceso de Reclutamiento y Selección			Jefe de R. y S.		Especialista 1		Especialista 2		Grado Acuerdo	Estrategia	Acción resultante		
			Valor de ejes		Valor de ejes		Valor de ejes						
			Imp	V.A.	Imp	V.A.	Imp	V.A.					
T	Evaluar candidatos												
<b>6.2</b>	<b>Assessment realizado</b>												
T	Coordinar assessment	2	0	AUTOMATIZAR	0	-2	REDUCIR	1	-2	AUTOMATIZAR	GRADO 3	NEGOCIAR	AUTOMATIZAR
E	Tiempo de espera para realizar assessment												ESTANDARIZAR
T	Realizar assessment	2	0	AUTOMATIZAR	1	1	POTENCIAR	1	0	AUTOMATIZAR	GRADO 3	NEGOCIAR	POTENCIAR
T	Evaluar candidatos												
<b>6.3</b>	<b>Entrevista técnica realizada</b>												
T	Coordinar entrevista técnica	2	2	POTENCIAR	0	-2	REDUCIR	1	-2	AUTOMATIZAR	GRADO 5	REDEFINIR	AUTOMATIZAR
E	Tiempo de espera para realizar entrevista												ESTANDARIZAR
T	Realizar entrevista técnica (Jefe directo)	2	2	POTENCIAR	1	1	POTENCIAR	2	1	POTENCIAR	GRADO 1	SOCIALIZAR	POTENCIAR
T	Obtener evaluación de candidato (forma presencial)	2	2	POTENCIAR	1	1	POTENCIAR	2	0	AUTOMATIZAR	GRADO 2	CONFIRMAR	POTENCIAR
T	Obtener evaluación de candidato (forma no presencial. P.ej.: correo)	0	0	REDUCIR	1	-2	AUTOMATIZAR	2	-1	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	ELIMINAR
<b>6.4</b>	<b>Evaluación psicolaboral realizada por consultora</b>												
T	Coordinar evaluaciones con consultora	2	1	POTENCIAR	1	-2	AUTOMATIZAR	1	-2	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	AUTOMATIZAR
T	Enviar candidatos/recibir informes de consultora	2	1	POTENCIAR	1	-2	AUTOMATIZAR	2	1	POTENCIAR	GRADO 3	NEGOCIAR	POTENCIAR
E	Tiempo de espera para recibir informes												ESTANDARIZAR
<b>6.5</b>	<b>Informes revisados por especialista de selección</b>												
T	Revisar informes (aprobar/rechazar candidatos)	2	2	POTENCIAR	1	0	AUTOMATIZAR	2	0	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	POTENCIAR
T	Contactar consultora para especificaciones	2	2	POTENCIAR	1	0	AUTOMATIZAR	2	-1	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	POTENCIAR
<b>6.6</b>	<b>Entrevistas Finalizadas (realizadas por jefatura)</b>												
T	Coordinación de entrevistas	2	1	POTENCIAR	1	-2	AUTOMATIZAR	2	-2	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	AUTOMATIZAR
E	Tiempo de espera para reunión con especialista de selección												ESTANDARIZAR
T	Realizar entrevista (especialista de selección)	2	2	POTENCIAR	2	2	POTENCIAR	2	1	POTENCIAR	GRADO 1	SOCIALIZAR	POTENCIAR
T	Evaluación de candidatos (aprobar/rechazar candidatos)												
T	Ajustar informe psicolaboral de consultora	2	0	AUTOMATIZAR	1	-1	AUTOMATIZAR	2	1	POTENCIAR	GRADO 2	CONFIRMAR	POTENCIAR
E	Tiempo de espera para reunión con jefe directo												ESTANDARIZAR
T	Realizar entrevista (Jefe directo solicitante)	2	2	POTENCIAR	2	1	POTENCIAR	2	1	POTENCIAR	GRADO 1	SOCIALIZAR	POTENCIAR
T	Obtener evaluación de candidato (forma presencial)	2	2	POTENCIAR	2	1	POTENCIAR	2	1	POTENCIAR	GRADO 1	SOCIALIZAR	POTENCIAR
T	Obtener evaluación de candidato (forma no presencial. P.ej.: correo)	1	0	AUTOMATIZAR	1	-1	AUTOMATIZAR	2	-1	AUTOMATIZAR	GRADO 1	SOCIALIZAR	ELIMINAR
E	Tiempo de espera para reunión con gerente de área												ESTANDARIZAR
T	Realizar entrevista (Gerente de área solicitante)	1	1	POTENCIAR	1	0	AUTOMATIZAR	1	0	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	POTENCIAR

Proceso de Reclutamiento y Selección			Jefe de R. y S.		Especialista 1		Especialista 2		Grado Acuerdo	Estrategia	Acción resultante		
			Valor de ejes		Acción		Valor de ejes					Acción	
			Imp	V.A.			Imp	V.A.				Imp	V.A.
T	Evaluación de candidatos (aprobar/rechazar candidatos)												
E	Tiempo de espera para reunión con director de área										ESTANDARIZAR		
T	Realizar entrevista (Director de área solicitante)	1	-1	AUTOMATIZAR	1	-2	AUTOMATIZAR	1	-1	AUTOMATIZAR	GRADO 1	SOCIALIZAR	POTENCIAR
T	Evaluación de candidatos (aprobar/rechazar candidatos)												
E	Tiempo de espera para reunión con director de otra área											ELIMINAR	
T	Realizar entrevista (Director de otra área)	1	-1	AUTOMATIZAR	0	-2	REDUCIR	1	-2	AUTOMATIZAR	GRADO 3	NEGOCIAR	ELIMINAR
T	Evaluación de candidatos (aprobar/rechazar candidatos)												
E	Tiempo de espera para reunión con director general											ELIMINAR	
T	Realizar entrevista (Director General)	2	-1	AUTOMATIZAR	1	-2	AUTOMATIZAR	1	-1	AUTOMATIZAR	GRADO 1	SOCIALIZAR	ELIMINAR
T	Evaluación de candidatos (aprobar/rechazar candidatos)												
6.7	<b>Candidatos rechazados contactados y retroalimentados</b>												
T	Comunicar resultados a candidatos rechazados	1	-2	AUTOMATIZAR	1	-2	AUTOMATIZAR	-1	-2	AUTOMATIZAR	GRADO 1	SOCIALIZAR	AUTOMATIZAR
T	Retroalimentar a candidatos internos que lo requieran	1	1	POTENCIAR	1	1	POTENCIAR	0	0	AUTOMATIZAR	GRADO 2	CONFIRMAR	POTENCIAR
7	<b>Reclutamiento externo cargos de planta - empresa de selección</b>												
7.1	<b>Propuesta comercial recibida</b>												
T	Enviar requerimiento/recibir propuesta comercial	2	0	AUTOMATIZAR	1	0	AUTOMATIZAR	2	-1	AUTOMATIZAR	GRADO 1	SOCIALIZAR	POTENCIAR
E	Tiempo de espera para recibir respuesta											ESTANDARIZAR	
7.2	<b>Propuesta comercial pre-negociada</b>												
T	Pre-negociar propuesta comercial	2	0	AUTOMATIZAR	1	-2	AUTOMATIZAR	2	0	AUTOMATIZAR	GRADO 1	SOCIALIZAR	POTENCIAR
7.3	<b>Propuesta comercial negociada y aprobada/rechazada</b>												
T	Enviar (a área de compras)/recibir propuesta comercial para negociación	0	-2	REDUCIR	1	-2	AUTOMATIZAR	2	0	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	POTENCIAR
E	Tiempo de espera para recibir propuesta negociada											ESTANDARIZAR	
7.4	<b>Perfil del cargo especificado a representante de empresa de selección</b>												
T	Coordinar reunión con representante de empresa de selección	2	-1	AUTOMATIZAR	1	-2	AUTOMATIZAR	0	-1	AUTOMATIZAR	GRADO 1	SOCIALIZAR	POTENCIAR
T	Reunir y especificar perfil (Jefe directo, Especialista de selección y Representante de empresa)	2	2	POTENCIAR	2	1	POTENCIAR	2	-1	AUTOMATIZAR	GRADO 2	CONFIRMAR	POTENCIAR
7.5	<b>Documento de descripción de perfil aprobado</b>												
T	Tiempo de espera para recibir documento de perfil del cargo											ESTANDARIZAR	

Proceso de Reclutamiento y Selección			Jefe de R. y S.		Especialista 1		Especialista 2		Grado Acuerdo	Estrategia	Acción resultante			
			Valor de ejes		Acción		Valor de ejes					Acción		
			Imp	V.A.			Imp	V.A.				Imp	V.A.	
		Revisar y modificar documento	1	2	POTENCIAR	1	-2	AUTOMATIZAR	2	0	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	POTENCIAR
7.6		<b>Reclutamiento flexibilizado</b>												
E		Tiempo de espera para recibir notificación de problemas en reclutamiento												ESTANDARIZAR
T		Negociar flexibilidad y establecer	2	1	POTENCIAR	1	0	AUTOMATIZAR	2	-1	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	POTENCIAR
7.7		<b>Long list presentada</b>												
E		Tiempo de espera para presentación de long list												ESTANDARIZAR
T		Reunir y definir candidatos seleccionados (Jefe directo, Especialista de selección y Representante de empresa)	2	1	POTENCIAR	1	1	POTENCIAR	2	-1	AUTOMATIZAR	GRADO 2	CONFIRMAR	POTENCIAR
7.8		<b>Short list presentada</b>												
E		Tiempo de espera para presentación de short list												ESTANDARIZAR
T		Reunir y definir candidatos aprobados (Jefe directo, Especialista de selección y Representante de empresa)	2	1	POTENCIAR	1	1	POTENCIAR	2	-1	AUTOMATIZAR	GRADO 2	CONFIRMAR	POTENCIAR
8		<b>Selección cargos de planta - empresa selección</b>												
Metodología con entrega de long list	8.1	<b>Informes de candidatos seleccionados (de short list) recibidos (desde consultora) y revisados</b>												
	E	Tiempo de espera para recibir informes												ESTANDARIZAR
	T	Revisar informes (aprobar/rechazar candidatos)	2	0	AUTOMATIZAR	1	0	AUTOMATIZAR	2	-1	AUTOMATIZAR	GRADO 1	SOCIALIZAR	POTENCIAR
	T	Redactar feedback a empresa de selección	2	1	POTENCIAR	1	0	AUTOMATIZAR	0	-2	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	POTENCIAR
	T	Pedir coordinación de entrevistas a empresa de selección	2	0	AUTOMATIZAR	1	-2	AUTOMATIZAR	2	-2	AUTOMATIZAR	GRADO 1	SOCIALIZAR	ELIMINAR
	8.2	<b>Informes de candidatos seleccionados (de short list) recibidos (desde empresa de selección) y revisados</b>												
	E	Tiempo de espera para recibir currículos												ESTANDARIZAR
	T	Revisar informes (aprobar/rechazar candidatos)	2	0	AUTOMATIZAR	2	1	POTENCIAR	2	-1	AUTOMATIZAR	GRADO 3	NEGOCIAR	POTENCIAR
T	Redactar feedback a empresa de selección	2	1	POTENCIAR	2	0	AUTOMATIZAR	0	-2	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	POTENCIAR	
T	Pedir coordinación de entrevistas a empresa de selección	2	0	AUTOMATIZAR	2	-2	AUTOMATIZAR	2	-2	AUTOMATIZAR	GRADO 1	SOCIALIZAR	ELIMINAR	
entrega de long list	8.3	<b>Informes de candidatos reclutados (sin long list list) recibidos (desde consultora) y revisados</b>												
	E	Tiempo de espera para recibir currículos												ESTANDARIZAR
	T	Revisar informes (aprobar/rechazar candidatos)	2	0	AUTOMATIZAR	2	0	AUTOMATIZAR	2	-1	AUTOMATIZAR	GRADO 1	SOCIALIZAR	POTENCIAR
T	Redactar feedback a empresa de selección	2	1	POTENCIAR	2	0	AUTOMATIZAR	0	-2	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	POTENCIAR	

Proceso de Reclutamiento y Selección			Jefe de R. y S.		Especialista 1		Especialista 2		Grado Acuerdo	Estrategia	Acción resultante			
			Valor de ejes		Acción		Valor de ejes					Acción		
			Imp	V.A.			Imp	V.A.				Imp	V.A.	
Metodología sin entrega de long list	T	Pedir coordinación de entrevistas a empresa de selección	2	0	AUTOMATIZAR	2	-2	AUTOMATIZAR	2	-2	AUTOMATIZAR	GRADO 1	SOCIALIZAR	ELIMINAR
	8.4	<b>Informes de candidatos reclutados (sin long list list) recibidos (desde empresa de selección) y revisados</b>												
	T	Revisar informes (aprobar/rechazar candidatos)	2	1	POTENCIAR	2	0	AUTOMATIZAR	2	-1	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	POTENCIAR
		<b>Entrevistas realizadas por jefatura</b>												
9		<b>Reclutamiento y selección cargos transitorios - EST</b>												
	9.1	<b>Contrato de planta evaluado</b>												
	T	Evaluar contrato de planta junto a Jefe Directo Solicitante	2	2	POTENCIAR	2	0	AUTOMATIZAR	2	-2	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	POTENCIAR
	9.2	<b>Empresa de Servicios Transitorios elegida</b>												
	T	Elegir EST	0	0	REDUCIR	2	-2	AUTOMATIZAR	1	0	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	POTENCIAR
	9.3	<b>Integración de nueva EST evaluada (al inicio del proceso)</b>												
	T	Evaluar junto a jefa de administración integración de nueva EST al proceso	-1	-1	REDUCIR	2	-1	AUTOMATIZAR	2	-2	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	POTENCIAR
	9.4	<b>Propuesta comercial recibida</b>												
	T	Enviar requerimiento a EST/recibir propuesta comercial	0	-1	REDUCIR	2	-1	AUTOMATIZAR	1	-1	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	POTENCIAR
	E	Tiempo de espera para recibir propuesta comercial												ESTANDARIZAR
	9.5	<b>Propuesta comercial revisada y aprobada/rechazada</b>												
	T	Revisar (aprobar/rechazar) propuesta comercial con jefa de administración	-1	-2	REDUCIR	2	-1	AUTOMATIZAR	1	-2	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	POTENCIAR
	9.6	<b>Curriculos seleccionados recibidos</b>												
	T	Enviar (o comunicar) perfil del cargo y características de la búsqueda a EST	2	2	POTENCIAR	2	1	POTENCIAR	2	-1	AUTOMATIZAR	GRADO 2	CONFIRMAR	POTENCIAR
	T	Recibir curriculos desde EST y seleccionarlos	2	2	POTENCIAR	1	0	AUTOMATIZAR	2	0	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	POTENCIAR
	9.7	<b>Curriculos seleccionados por Jefe directo solicitante</b>												
	T	Enviar curriculos/recibir curriculos seleccionados por solicitante	0	0	REDUCIR	1	-1	AUTOMATIZAR	1	0	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	POTENCIAR
	E	Tiempo de espera para recibir curriculos seleccionados												ESTANDARIZAR
	9.8	<b>Coordinación de entrevistas recibida</b>												
	T	Enviar requerimiento de entrevistas a EST/recibir confirmación de entrevistas	1	-2	AUTOMATIZAR	2	-2	AUTOMATIZAR	0	-2	AUTOMATIZAR	GRADO 1	SOCIALIZAR	ELIMINAR
	E	Tiempo de espera para recibir confirmación												ELIMINAR
	9.9	<b>Entrevista realizada por especialista de selección</b>												
	E	Tiempo de espera para reunión con especialista de selección												ESTANDARIZAR

Proceso de Reclutamiento y Selección			Jefe de R. y S.		Especialista 1		Especialista 2		Grado Acuerdo	Estrategia	Acción resultante		
			Valor de ejes		Valor de ejes		Valor de ejes						
			Imp	V.A.	Imp	V.A.	Imp	V.A.				Acción	
T	Realizar entrevista (especialista de selección)	2	2	POTENCIAR	2	1	POTENCIAR	2	0	AUTOMATIZAR	GRADO 2	CONFIRMAR	POTENCIAR
T	Evaluar candidatos (aprobar/rechazar candidatos)	2	2	POTENCIAR	2	-1	AUTOMATIZAR	2	0	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	POTENCIAR
9.10	<b>Entrevista realizada por jefe directo solicitante</b>												
E	Tiempo de espera para reunión con jefe directo												ESTANDARIZAR
T	Realizar entrevista (Jefe directo solicitante)	2	2	POTENCIAR	2	0	AUTOMATIZAR	2	0	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	POTENCIAR
T	Obtener evaluación de candidato (forma presencial)	1	1	POTENCIAR	2	-1	AUTOMATIZAR	1	0	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	POTENCIAR
T	Obtener evaluación de candidato (forma no presencial. P.ej.: correo)	0	-1	REDUCIR	2	-1	AUTOMATIZAR	1	-2	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	ELIMINAR
9.11	<b>Evaluación psicolaboral realizada por consultora</b>												
T	Coordinar evaluaciones con consultora	1	-2	AUTOMATIZAR	2	-2	AUTOMATIZAR	0	-2	AUTOMATIZAR	GRADO 1	SOCIALIZAR	ELIMINAR
T	Enviar candidatos/recibir informes de consultora	1	-2	AUTOMATIZAR	1	-2	AUTOMATIZAR	1	-1	AUTOMATIZAR	GRADO 1	SOCIALIZAR	POTENCIAR
E	Tiempo de espera para recibir informes												ESTANDARIZAR
T	Revisar informes (aprobar/rechazar candidatos)	2	1	POTENCIAR	2	0	AUTOMATIZAR	0	-1	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	POTENCIAR
9.12	<b>Candidato seleccionado</b>												
E	Tiempo de espera para reunión con jefe directo solicitante												ESTANDARIZAR
T	Reunir con jefe directo y seleccionar candidatos	2	1	POTENCIAR	2	-1	AUTOMATIZAR	0	-2	AUTOMATIZAR	GRADO 4	NEGOCIAR	POTENCIAR
T	Enviar correo tipo a Jefa de administración para contratación	2	-1	AUTOMATIZAR	2	-2	AUTOMATIZAR	-1	-2	AUTOMATIZAR	GRADO 1	SOCIALIZAR	AUTOMATIZAR

## 7.5 ANEXO V: REDISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN BPMN

### 7.5.1 PROCESO GENERAL

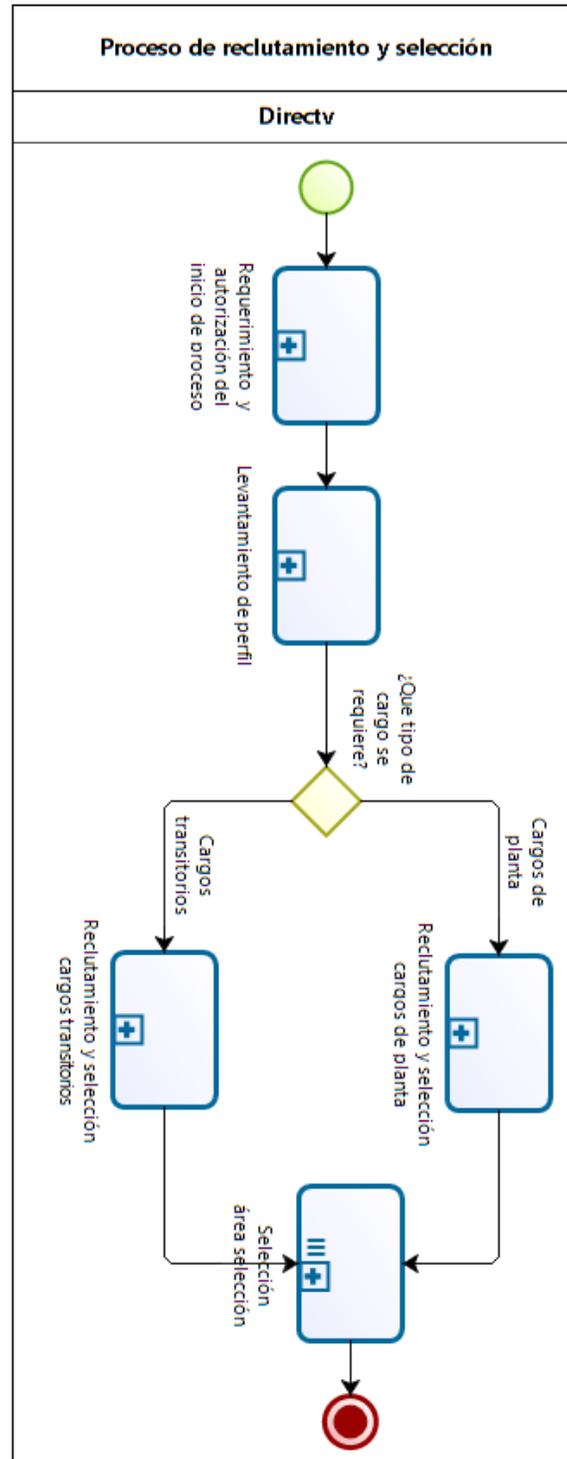


Ilustración 56: Rediseño de proceso General en BPMN. Fuente: elaboración propia.

## 7.5.2 REQUERIMIENTO Y AUTORIZACIÓN DE INICIO DE PROCESO

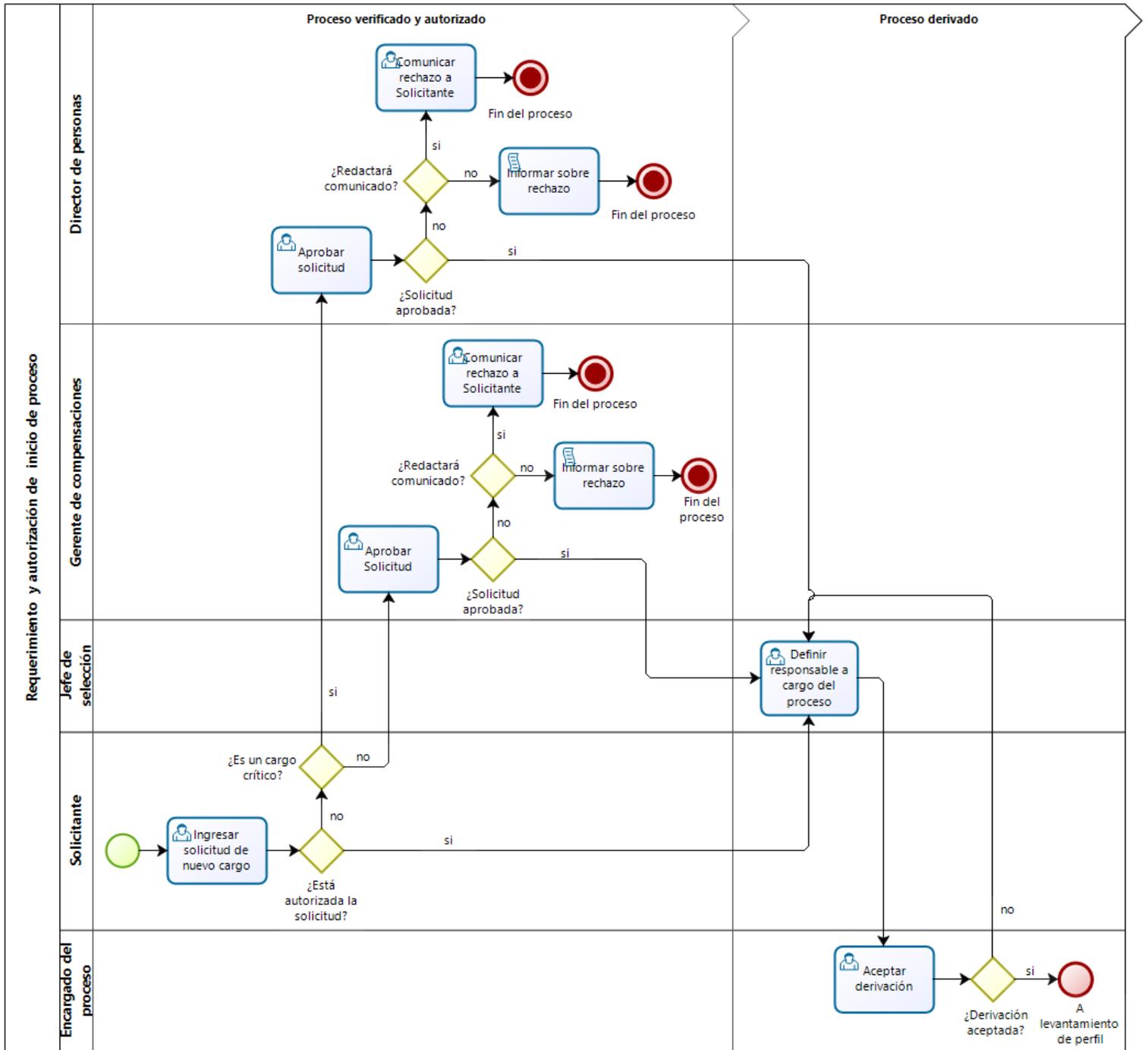


Ilustración 57: Rediseño de Requerimiento y Autorización de inicio de proceso en BPMN. Fuente: elaboración propia.

### 7.5.3 REVISIÓN DE PERFIL

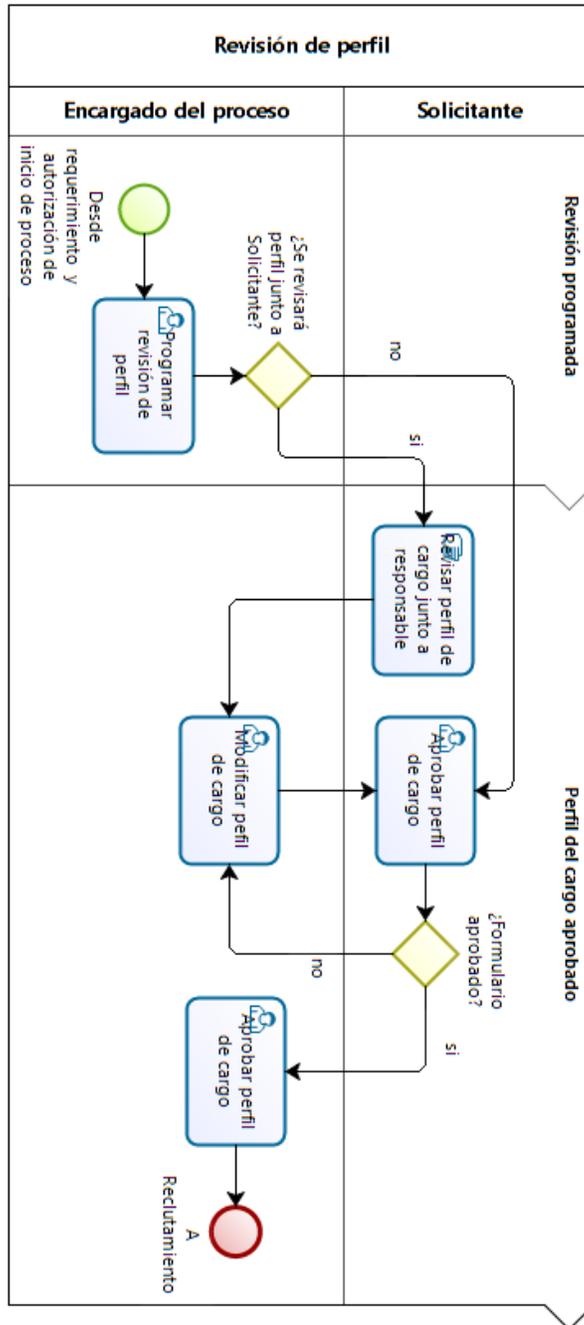


Ilustración 58: Revisión de Perfil (rediseño de Levantamiento de Perfil) en BPMN. Fuente: elaboración propia.

## 7.5.4 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN (CARGOS DE PLANTA)

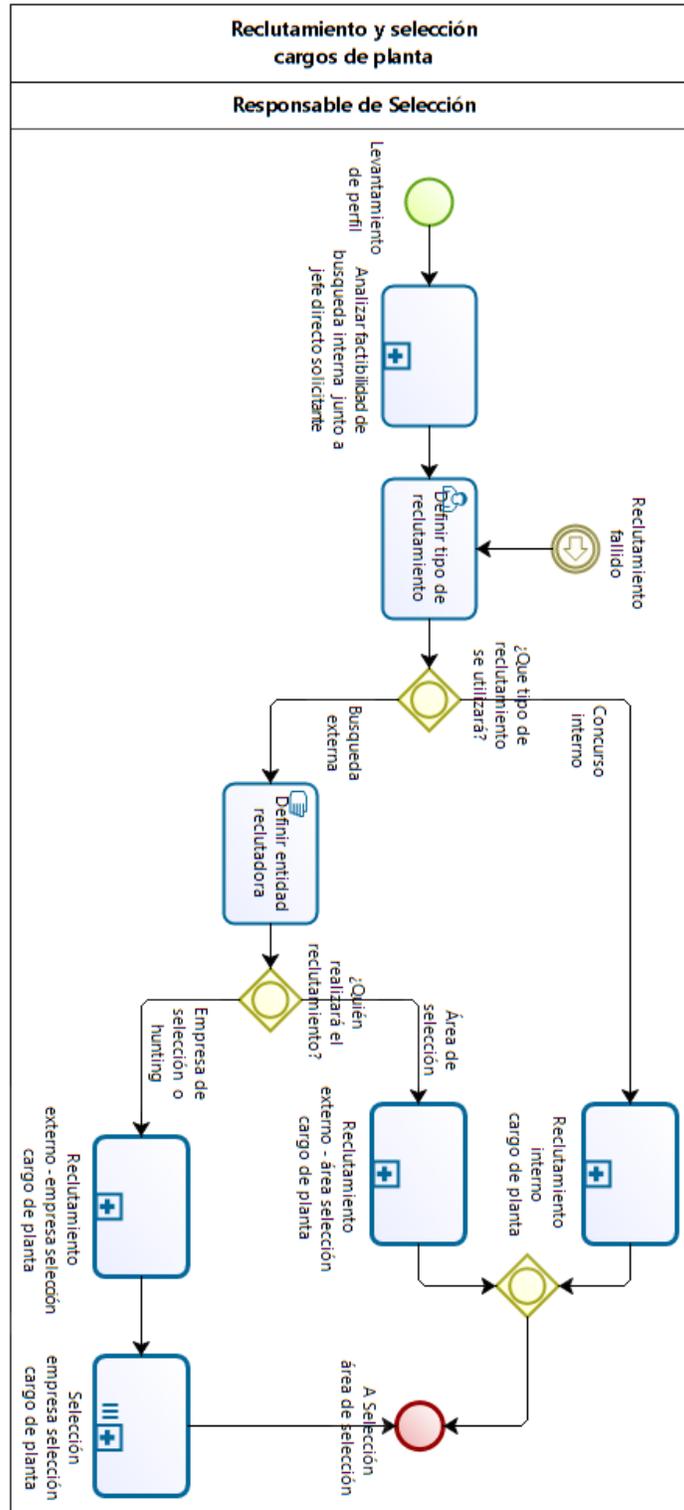


Ilustración 59: Rediseño de Reclutamiento y Selección de cargos de planta en BPMN. Fuente: elaboración propia

## 7.5.5 RECLUTAMIENTO INTERNO (CARGOS DE PLANTA)

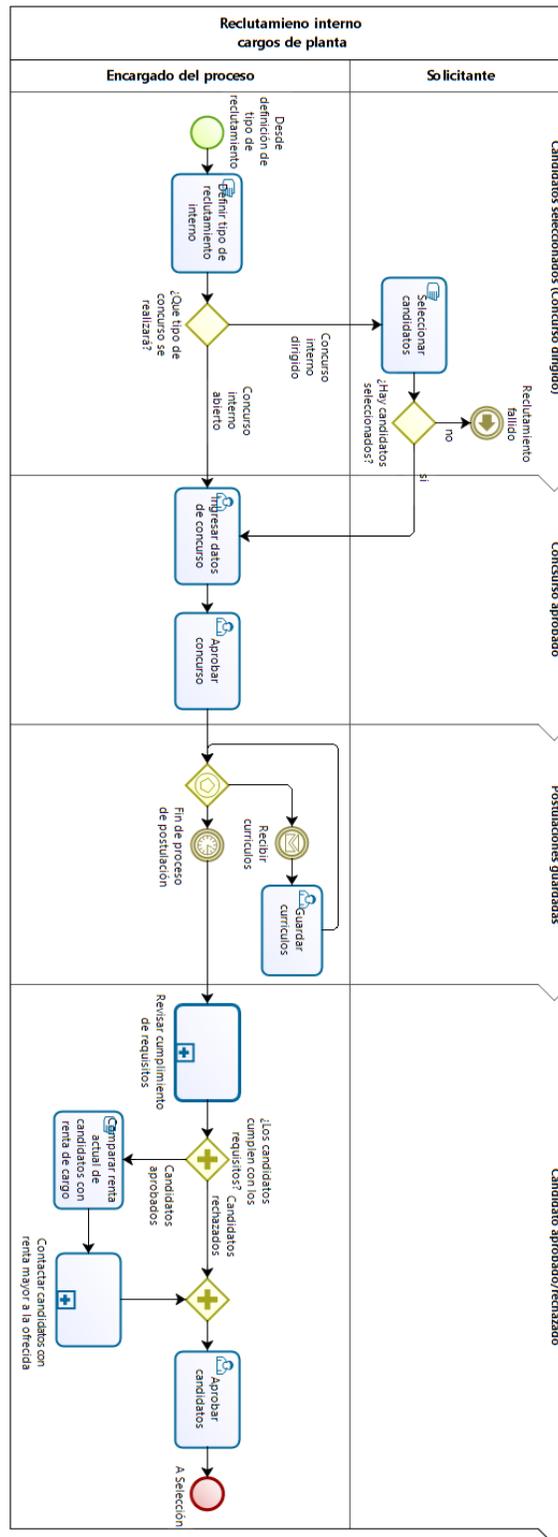


Ilustración 60: Rediseño de Reclutamiento Interno de cargos de planta en BPMN. Fuente: elaboración propia

## 7.5.6 RECLUTAMIENTO EXTERNO – JEFATURA (CARGOS DE PLANTA)

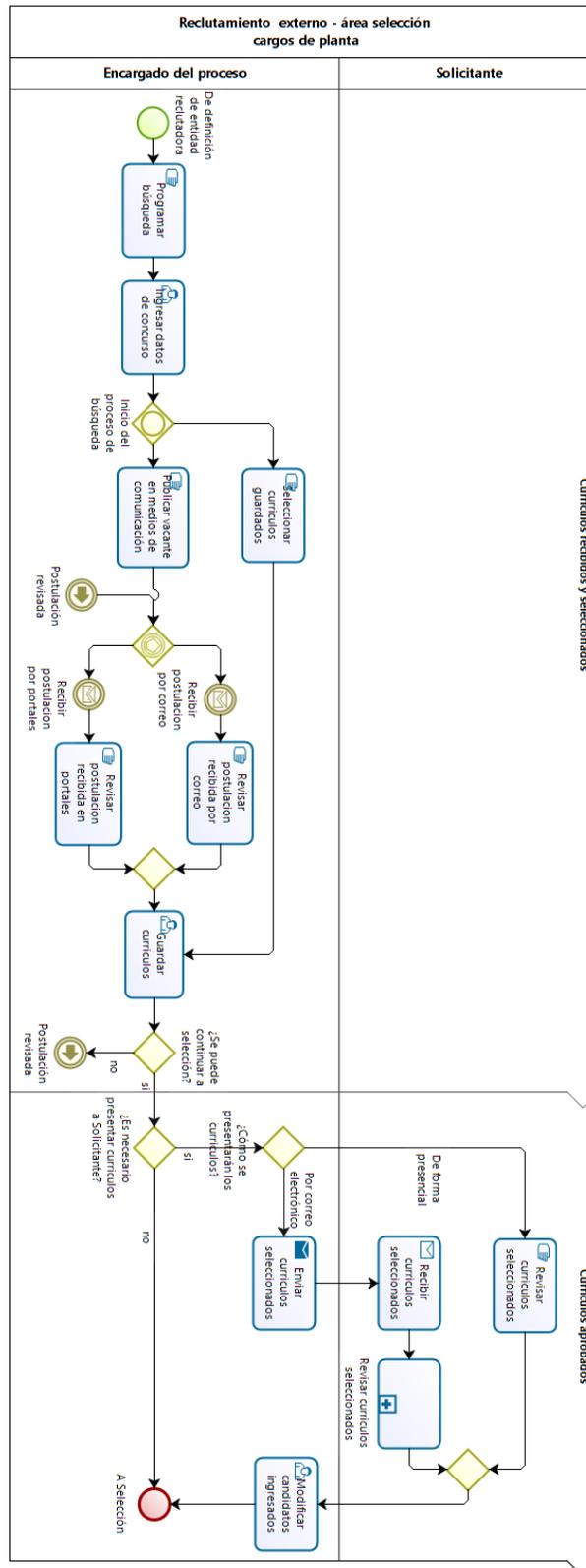


Ilustración 61: Rediseño de Reclutamiento Externo realizado por Jefatura de R. y S. (cargos de planta), en BPMN.

## 7.5.7 RECLUTAMIENTO EXTERNO – EMPRESA DE SELECCIÓN

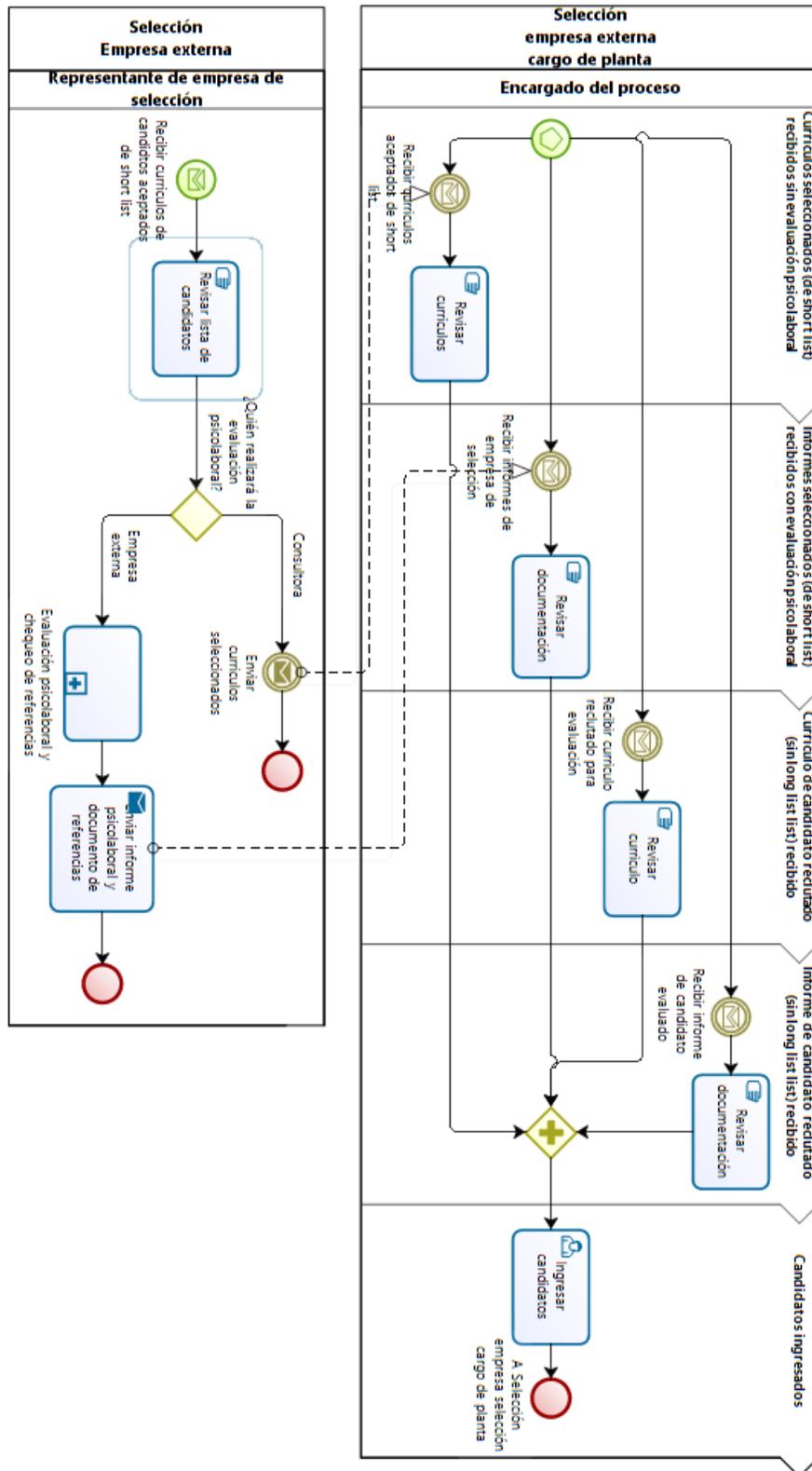


Ilustración 62: Rediseño de Reclutamiento Externo realizado Empresa de Selección (cargos de planta), en BPMN.

Fuente: elaboración propia.