



**Universidad de Chile**

**Facultad de Ciencias Sociales**

**Carrera de Psicología**

**CRITERIOS PRÁCTICOS A CONSIDERAR PARA LLEVAR A CABO UN REDISEÑO DE  
PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN CON ORIENTACIÓN AL CLIENTE  
INTERNO Y EXTERNO**

Memoria de Práctica para optar al título de Psicóloga.

**NOMBRE DEL AUTOR:** Consuelo Sandoval

**NOMBRE DEL PROFESOR PATROCINANTE:** Gloria Zavala

## **RESUMEN**

A lo largo de la presente tesis se sistematizan algunos criterios prácticos para el rediseño de un Proceso de Reclutamiento y Selección, que son complementarios a los ya existentes y que consideran aquellos aspectos de la práctica interventiva que no forman parte de un modelo establecido, o de una cadena de valor; pero que al momento de ser considerados e integrados a dicho modelo, pueden mejorar significativamente los resultados del rediseño, y conseguir un mayor éxito.

Como resultado de la implementación de dichos criterios se obtuvo un rediseño de proceso eficiente y eficaz, que mejoró la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos; así mismo como los índices de rotación y ausentismo de una importante organización Chilena perteneciente al rubro del Retail.

Es importante considerar criterios customizados a la realidad y necesidades de las organizaciones, con el fin de asesorarlas de manera profesional y permitiéndoles por tanto ser altamente competitivas en el mercado.

**Palabras Claves:** Recursos Humanos, Dotación, Rediseño, Procesos, Reclutamiento y Selección, Criterios customizados.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi familia y amigos, por su cariño y apoyo incondicional no sólo en este proceso, sino que en todas las dificultades y desafíos que se me han interpuesto en el camino de mi vida. A ti... porque estuviste conmigo en todas y te guardo un enorme cariño.

A mis socios, que son parte de esto al cumplirse un hito más del inicio de un sueño al largo plazo que estoy segura cumpliremos con éxito.

A mi amigo y colega León Ortiz, por ayudarme con toda la información bibliográfica que me ayudó a finalizar con este proceso.

A todos los que fueron miembros de la Gerencia de Excelencia Organizacional de CDO Consulting Group, por permitirme aprender las grandes habilidades que uno debe desplegar en la asesoría a un cliente, por plantearme desafíos, enseñarme a trabajar en equipo, con alto compromiso y profesionalismo.

## INDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1 Marco Teórico.....	2
1.1.1 Definición e Importancia de la Estrategia y Gestión de RRHH en toda organización.....	2
1.1.2 Definición de Procesos y Revisión de Procesos de RRHH.....	3
1.1.3 Definición y Descripción de Diferentes Procesos de Reclutamiento y Selección.....	5
1.1.4 Rediseño de Procesos de Reclutamiento y Selección en Organizaciones de Servicio.....	11
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>13</b>
2.1 Objetivo General.....	13
2.2. Objetivos Específicos.....	13
<b>3. DESARROLLO</b>	<b>14</b>
3.1. Criterios Implementados en un Proyecto de Consultoría.....	14
3.1.1 Etapa de Levantamiento.....	17
3.1.1.1 Reunión de Start Up.....	18
3.1.1.2 Estudio de Información Estratégica.....	18
3.1.2. Análisis Comparativo.....	24
3.1.3 Mapa y Entrevista a Stakeholders.....	32
3.1.4 Levantamiento y Análisis del Proceso de Reclutamiento y Selección.....	35
3.1.5 Principales Conclusiones Etapa Levantamiento.....	40

3.2 Etapa de Diseño.....	43
3.2.1 Nuevo Modelo de Reclutamiento y Selección.....	45
3.3 Sistematización de Criterios Considerados para el Rediseño del Nuevo Proceso de Reclutamiento y Selección.....	48
<b>4. CONCLUSIONES</b>	<b>59</b>
<b>5. ANEXOS</b>	<b>61</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>89</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

La estrategia de Recursos Humanos (RRHH) se define como *“un conjunto de prioridades o finalidades básicas que orientan las políticas y prácticas de gestión de RRHH para ponerlos al servicio de la estrategia organizacional”*, según Longo 2002, pág.16. Es por esto que se vuelve fundamental el adaptar y alinear los distintos procesos de los subsistemas de recursos humanos a la estrategia organizacional, de tal forma que cada uno de ellos aporte respectivamente al cumplimiento de objetivos, misión y visión propuestos por la organización. Si éstos no responden a las necesidades de la organización, pueden cumplir con sus propios objetivos, pero no con los estándares, tiempo y efectividad necesarios para el correcto funcionamiento y crecimiento de la organización.

Cuando los diferentes subsistemas de recursos humanos existentes en una organización no son efectivos de acuerdo al contexto organizacional, muchas veces sucede que internamente las áreas de RRHH pierden su validez, importancia y aporte real a la organización. Por lo que son desvalidados y no considerados para la consecución de objetivos estratégicos y claves para el correcto funcionamiento de la organización. Un gran problema pensando en que el objetivo de los recursos humanos es mantener un correcto equilibrio y entre la competitividad del negocio en el mercado y el bienestar de las personas al interior de la organización, siendo ambos directamente proporcionales (Alles, 2006).

El proceso de Reclutamiento y Selección es uno de los principales subsistemas de recursos humanos con el que debe contar una organización, independientemente si lo realiza de forma interna o externa, debido a que se encarga de abastecer con dotación a la organización, quienes deben conocer, creer y aportar a partir de sus conocimientos, habilidades y desempeño individual; a la misión y visión de la organización (Díaz, 2009).

De acuerdo a la importancia y aporte que tienen los procesos de Reclutamiento y Selección en todas las organizaciones, es que el presente trabajo toma relevancia debido a que permite identificar las principales consideraciones prácticas que se pueden aplicar al momento de diagnosticar, rediseñar e implementar y realizar seguimiento a dicho proceso.

Al ser estos aspectos detallistas y específicos, que no se consideran en los modelos tradicionales o ya existentes para realizar dichos rediseños; se pretende mediante el presente trabajo, aportar con la sistematización de criterios complementarios a los ya existentes, que permitan mejorar el impacto del rediseño del proceso, logrando mayor eficiencia y eficacia al momento de su implementación y posterior evaluación o seguimiento.

La proyección que contempla el modelo práctico complementario que se describe y caracteriza a lo largo de este documento es que aporte a los conocimientos y modelos teóricos ya existente; y que sea uno de los trabajos que contribuyan a la búsqueda de una mejora continua y constante en las técnicas y aspectos a incluir en los rediseños de procesos de Reclutamiento y Selección de las organizaciones, debido a la relevancia de su objetivo dentro de cada una de ellas.

De acuerdo a lo mencionado, es que el presente trabajo busca sistematizar nuevos criterios de rediseño del proceso de Reclutamiento y Selección, complementario a los ya existentes, que considere aspectos rescatados de la práctica interventiva, llevados a cabo en un proyecto de consultoría, en el que tuvo participación la autora de la presente tesis, para una importante organización privada de Chile perteneciente al rubro del Retail; de tal forma que se conozcan y puedan aportar en la eficiencia y eficacia del proceso.

De este modo, es que surge la siguiente pregunta ¿Cómo se puede mejorar el rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección externa, de acuerdo al contexto y necesidades que presenta la organización?

## **1.1 MARCO TEÓRICO**

### **1.1.1 DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA Y GESTIÓN DE RRHH EN TODA ORGANIZACIÓN**

Se entiende por la Administración o Gestión de RRHH, el manejo de las personas que desempeñan las labores y tareas de un cargo en particular dentro de una

organización. Toda organización depende de las personas que la conforman para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones, por lo tanto es importante realizar una adecuada Gestión de RRHH, con el fin de guiar las labores y las funciones de las personas (Chiavenato, 2000).

El concepto de Gestión de RRHH y el impacto que tiene en el funcionamiento, competitividad en el mercado y crecimiento de una organización ha tomado cada vez más importancia. Es así como Ulrich (2004) define desafíos que las organizaciones deben asumir y sugiere que la forma de cumplir con dichos retos exitosamente y ser competitivo en el mercado es a través de una adecuada Gestión de RRHH.

Por otra parte la Estrategia de RRHH es aquella que cumple un rol mediador entre la Estrategia Organizacional, es decir la misión, visión, pilares estratégicos y valores; y la Gestión o Administración de RRHH. Es decir, la Estrategia de RRHH debe estar cien por ciento alineada con la Estrategia Organizacional, con el objetivo de estar al servicio en asuntos de RRHH para cumplir de manera efectiva con el quehacer de la organización. Y por otra parte debe guiar y enfocar las acciones de la Gestión o Administración de RRHH (Ulrich, 2004).

Por lo tanto el entender la importancia de estos conceptos del ámbito de RRHH de una organización e implementarlos adecuadamente, puede significar que la organización sea competente y pueda asumir los distintos desafíos que se pueden presentar en el mercado y contexto.

### **1.1.2 DEFINICIÓN DE PROCESOS Y REVISIÓN DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS**

Toda organización cuenta con varios procesos para poder cumplir con su quehacer, misión, visión y objetivos estratégicos. Dichos procesos pueden ser o no formalizados al interior de la organización, sin embargo se consideran procesos a partir de su existencia y funcionamiento (Bravo, 2010). En este sentido, Hammer (2006, en Bravo, 2010) se refiere a procesos como “... una serie organizada de actividades relacionadas, que conjuntamente crean un resultado de valor para los clientes” (2010, pág. 25).

Dentro de los distintos procesos que se pueden encontrar al interior de una organización, se encuentran los procesos asociados a la Administración o Gestión de Recursos Humanos, los cuales generalmente son procesos asociados a las áreas de apoyo de las organizaciones. Si bien, la administración de Recursos Humanos corresponde a un soporte de la organización, debe ser una tarea y responsabilidad común a todas las áreas y niveles dentro de la organización, al ser los únicos recursos vivos e indispensables para la administración y correcto uso del resto de recursos materiales (Chiavenato, 2000).

La administración de Recursos Humanos genera impactos profundos en las personas y en las organizaciones, de tal forma que el trato que se les entrega, las condiciones bajo las cuales desempeñan sus labores, desarrollarlas, compensarlas y supervisarlas, son aspectos fundamentales en la competitividad de la organización (Chiavenato, 2000).

Según Chiavenato, los procesos básicos en la administración de Recursos Humanos son 5 y se especifican en la siguiente tabla, además de indicar su respectivo objetivo y actividades que incluye:

Proceso	Objetivo	Actividades Comprendidas
<b>Provisión</b>	Quién irá a trabajar en la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigación de mercado de RRHH</li> <li>- Reclutamiento de personal</li> <li>- Selección de personal</li> </ul>
<b>Aplicación</b>	Qué harán las personas en la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración de personas</li> <li>- Diseño de cargos</li> <li>- Descripción y análisis de cargos</li> <li>- Evaluación del desempeño</li> </ul>
<b>Mantenimiento</b>	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remuneración y compensación</li> <li>- Beneficios y servicios sociales</li> <li>- Higiene y seguridad en el trabajo</li> <li>- Relaciones sindicales</li> </ul>
<b>Desarrollo</b>	Cómo preparar y desarrollar a la personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación</li> <li>- Desarrollo Organizacional</li> </ul>
<b>Seguimiento</b>	Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Base de datos o sistemas de información</li> <li>- Controles-Frecuencia-Productividad-Balance Social</li> </ul>

**Cuadro 1.** Los 5 procesos básicos de la ARH según Chiavenato. Extraído de Chiavenato, 2000, pág. 159.

### 1.1.2 DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DE DIFERENTES MODELOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

De acuerdo al foco de la presente tesis profundizaremos teóricamente en el primer proceso descrito por Chiavenato, el proceso de Provisión. Los procesos de provisión son descritos por el autor como procesos que “... *se hallan relacionados con el suministro de personas a la organización. Estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales.*” (2010, pág. 178) Por lo que dicho proceso debe abastecer e incorporar a la organización de dotación ad-hoc.

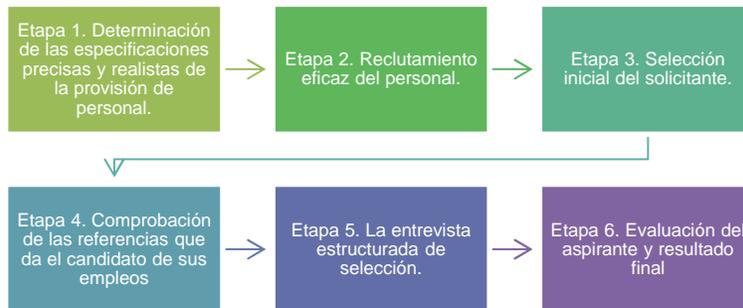
El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que tienen por objetivo el atraer potenciales candidatos que estén calificados para ocupar el cargo vacante dentro de la organización. “*En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar*” (Chiavenato, 2000, pág. 208).

Por otra parte, la selección de personal, es la siguiente etapa del proceso; en la cual una vez llamado o citado a los candidatos mediante el reclutamiento; se procede a comparar, elegir y optar entre los candidatos reclutados, a aquéllos que tengan mayores capacidades, habilidades y conocimientos para adaptarse y desempeñarse adecuadamente en el cargo (Chiavenato, 2000).

Por lo tanto, el Proceso de Reclutamiento y Selección tiene como objetivo principal el discriminar positivamente entre un grupo de candidatos que postulan a un cargo o una vacante dentro de la organización (Díaz, 2009); de tal forma de identificar dentro del grupo al candidato que cumpla de mejor forma con las habilidades, competencias y conocimientos técnicos que requiere el cargo, para posteriormente proveer a la organización con fuerza de trabajo idónea para el cumplimiento de la misión y objetivos organizacionales (Zayas, 2010).

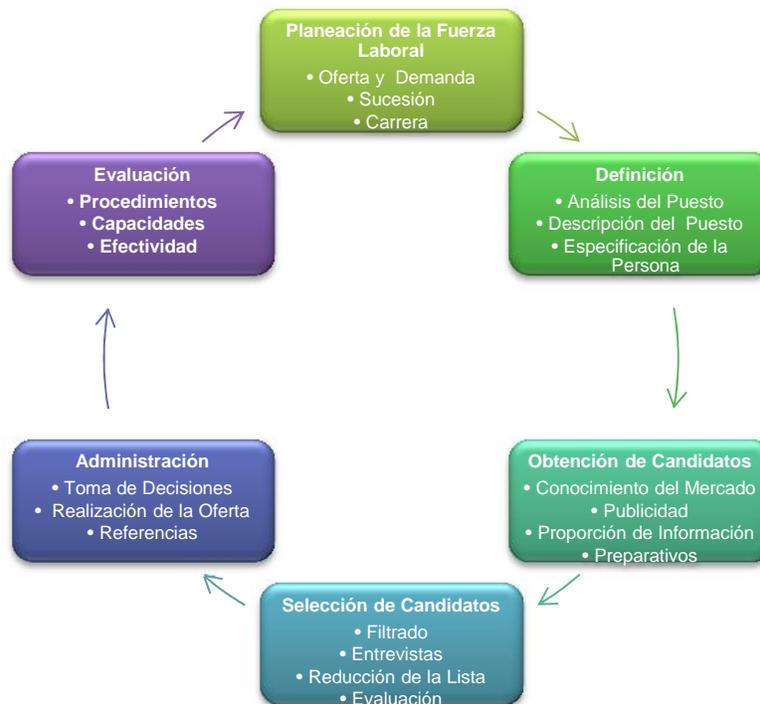
Para cumplir con dicho objetivo, distintos autores han propuesto modelos de Reclutamiento y Selección, a continuación se revisará y describirán algunos de los principales modelos existentes.

Stanton, E. (1989) plantea un sistema consecutivo de selección. Es un modelo en el que hace énfasis en la entrevista estructurada y no tiene en cuenta la retroalimentación en las etapas posteriores a la selección, definiendo las siguientes etapas:



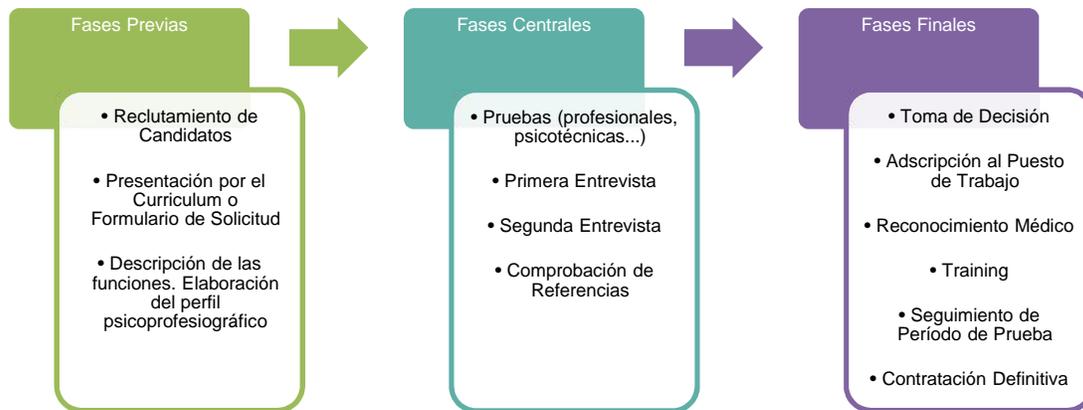
Tomado de Zayas, P. (2010, pág.19): Los Fundamentos Teórico Metodológicos de la Selección de Personal, Ed. Electrónica Gratuita. Texto Completo en [www.eumed.net/libros/2010e/826/](http://www.eumed.net/libros/2010e/826/)

Cowling, A. y James, P. (1997) plantean un modelo funcional cíclico en el cual se hace énfasis a las actividades que sirven de preparación; considerando además las etapas posteriores a la decisión final de selección.



Tomado de Zayas, P. (2010, pág. 19): Los Fundamentos Teórico Metodológicos de la Selección de Personal, Ed. Electrónica Gratuita. Texto Completo en [www.eumed.net/libros/2010e/826/](http://www.eumed.net/libros/2010e/826/)

Por otra parte Puchol L. (1994) presenta lo que denomina modelo clásico de selección en el que establece tres fases para la selección: las fases previas, las fases centrales y las fases finales de selección. Incluye en la fase previa un proceso de preselección sobre la base del curriculum o formulario de solicitud y ubica el reconocimiento médico después de la adscripción al puesto.



Tomado de Puchol, L. (1994, pág. 200): Dirección de Gestión de Recursos Humanos, Ed. Perspectiva y Prospectivas, España.

Este modelo refleja un proceso integral, pero se predeterminan algunos pasos o actividades del proceso que son altamente variables, tales como el examen médico, y la ubicación de las primeras y segundas entrevistas de forma continua, después de la aplicación de las pruebas.

Por otra parte Dressler, G. (1994) muestra el sistema de selección desarrollado por la Toyota en Kentucky. Este modelo muestra las tendencias actuales de la selección, en las que se hace énfasis en los valores y el comprometimiento en función de la identificación, aceptación de la cultura organizacional y las aptitudes interpersonales, del trabajo en equipo y la capacidad de solución de problemas. Se presta también atención a la evaluación de la capacidad técnica en la ejecución de la actividad sobre la base de la realización de actividades relacionadas al trabajo, pruebas de conocimientos, así como la valoración de las aptitudes físicas. A continuación se muestra una tabla que determina las fases, actividades, tiempos, objetivos y lo que define como “conducción” que refiere a que área es responsable de cada parte del proceso.

Fase	Tiempo	Actividades	Objetivo	Conducción
<b>Fase I: Orientación / Solicitud</b>	1 hora	- Llenar una solicitud - Observar un video del ambiente de trabajo y el proceso de selección de Toyota	Explicar el Trabajo y reunir información sobre las experiencias y capacidades de trabajo	Departamento de Servicios de Empleo de Kentucky
<b>Fase II: Evaluación de las Capacidades Técnicas</b>	6 horas	Pruebas escritas: - Prueba de Conocimientos Generales (1) - Prueba de Herramientas o de Mantenimiento General	Evaluar el Conocimiento y Potencial Técnico	Departamento de Servicios de Empleo de Kentucky
<b>Fase III: Evaluación de las Capacidades Interpersonales</b>	4 horas 5 horas	- Actividades para la Solución de Problemas en Grupo e Individuales - Simulación en una Línea de Producción (2)	Evaluar las Aptitudes Interpersonales y Toma de Decisiones	Toyota Motor Manufacturing
<b>Fase IV: Evaluación Toyota</b>	1 hora	Entrevista y Evaluación grupal	Analizar los Métodos y Logros	Toyota Motor Manufacturing
<b>Fase V: Evaluación de Salud</b>	2 horas	- Examen Médico - Pruebas de drogas y alcohol	Determinar la Condición Física	Hospital General Scott County y el Centro Médico de la Universidad de Kentucky
<b>Fase VI: Observación en el Trabajo</b>	6 meses	Observación e Instrucción en el Puesto después de ser Contratado	Evaluar el Desempeño en el Puesto y el Desarrollo de Aptitudes	Toyota Motor Manufacturing
<b>(1) Sólo para Profesionales Expertos</b>				
<b>(2) Sólo Producción</b>				

Tomado de Dressler, G. (1994, pág. 716): Administración de Persona, Ed Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México.

Dentro de la línea de los enfoques reingenieriles en el campo de la Gestión de Recursos Humanos, se puede destacar a Champy, J. (1996, pág. 244), quien plantea que la reingeniería exige procesos más sofisticados de selección y contratación, afirmando que *“ya pasaron los tiempos de la entrevista sencilla”* y define la consideración de aspectos fundamentales al momento de llevar a cabo un Proceso de Reclutamiento y Selección como por ejemplo el partir por un perfil de cargo, hacer especial énfasis en la capacidad de aprendizaje, en la cultura y posible relaciones con futuros compañeros de trabajo y en las muestras de trabajo y la simulación.

A continuación se describen algunos pasos que sugiere el autor:

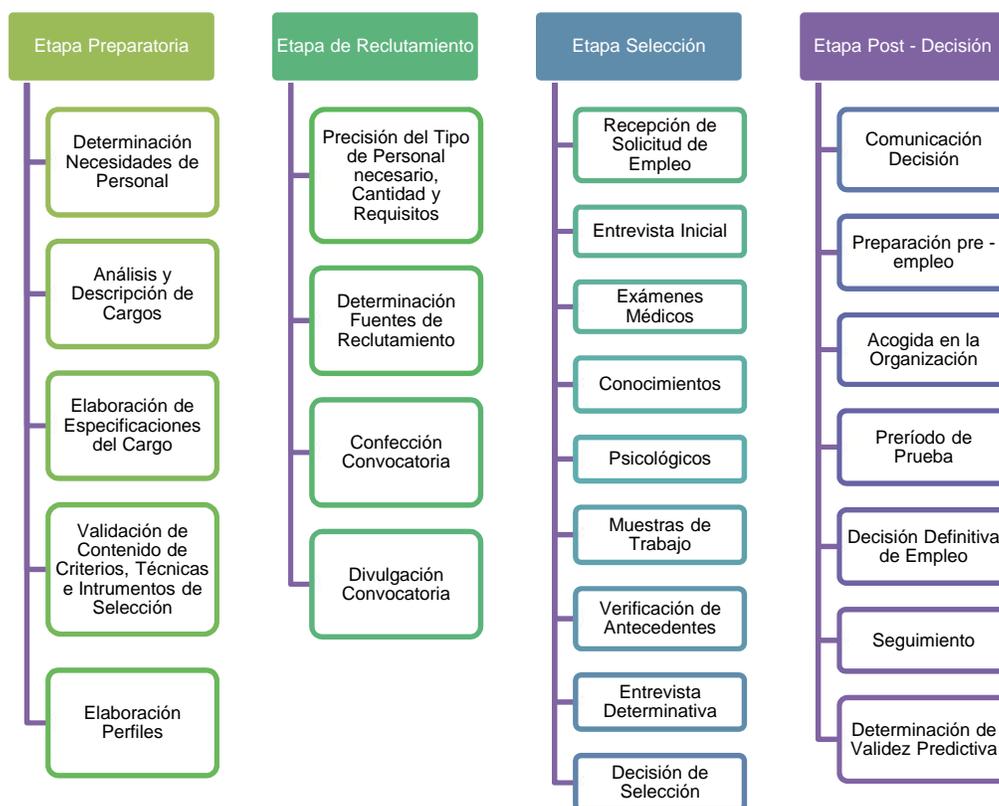
- *“Prepare un perfil de las habilidades técnicas e interpersonales que requiere el nuevo trabajo.*
- *Recuerde que la capacidad de aprender es una de las más importantes cualidades que Ud. está buscando.*
- *Determine que le pueden decir a usted sobre el candidato los procedimientos finales de prueba.*
- *Tanto cuanto sea posible, observe al candidato actuando en condiciones de trabajo reales o simuladas.*
- *Amplíe el proceso de entrevista para que incluya a miembros del equipo con quienes el candidato tendría que trabajar.*
- *No limite el número de candidatos disponibles exigiéndoles experiencia anterior. Esta quizás no sea aplicable al nuevo trabajo, y la exigencia podría eliminar a candidatos muy capaces. Diseñe el proceso de reclutamiento de manera tal que le exponga al candidato la cultura de su compañía, y trátelo durante el proceso como si ya fuera miembro de la empresa. El candidato debe entender claramente que significa trabajar para su compañía.”*

Tomado de Champy, J. (1996, pág. 244): Reingeniería en la Gerencia, Ed. Norma, Colombia

Finalmente Zayas, 2010 especifica que el Proceso de Reclutamiento y Selección no es ni debe ser tratado como un proceso o serie de actividades aisladas entre un grupo de especialistas y los candidatos que postulan a ocupar un determinado cargo u

ocupación, si no que más bien es un proceso sistémico complejo que debe considerar una serie de actividades, tareas y criterios, debido a que la omisión de ellos imposibilita la realización de un proceso con calidad necesaria y por lo tanto efectivo.

Es de acuerdo a dicho enfoque y sobre la base del análisis de distintos modelos, incluyendo varios de los expuestos previamente, que el autor formula un modelo, en el cual se le otorga una concepción sistémica al definir al Reclutamiento y la Selección como un proceso interdependiente del resto de los subsistemas que integran la Gestión de Recursos Humano.



Tomado de Zayas, P. (2010, pág. 23): Los Fundamentos Teórico Metodológicos de la Selección de Personal, Ed. Electrónica Gratuita. Texto Completo en [www.eumed.net/libros/2010e/826/](http://www.eumed.net/libros/2010e/826/)

### **1.1.3 REDISEÑO DE PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN ORGANIZACIONES DE SERVICIOS**

Después de hacer una amplia revisión de distintos modelos propuestos por diferentes autores, que consideran y describen distintas etapas y actividades asociadas al Proceso de Reclutamiento y Selección; se puede decir que éste es un proceso que cuenta con etapas y actividades que son críticas que, independientemente del orden que éstas tengan, los criterios, las herramientas o técnicas que se usen para realizarlo; están a la base de un proceso y que son fundamentales.

Sin embargo lo que muchas veces se olvida, es que cada uno de esos pasos debe ser adaptado, definido y caracterizado a las necesidades y características que tiene tanto la organización, cómo el puesto de trabajo que se busca ocupar; considerando siempre la estrategia organizacional y entorno en el cual funciona y si es sustentable para la organización; de tal forma que el subsistema cumpla con el objetivo de aportar con dotación que se alinee con el quehacer de la institución.

En el caso de las organizaciones que prestan servicios, los altos ejecutivos que las dirigen, han ido cambiando la manera gestionarlas, invirtiendo menos tiempo en la definición de metas de utilidades o en enfocarse en la actividad del mercado; ambos aspectos que pertenecen al mantra de los años 70 y 80. En cambio ahora entienden que *“las nuevas economías de servicios, los trabajadores de primera línea y los clientes deberían ser el centro de las preocupaciones de la gestión”* (Beckett, 2008, pág. 1).

Por lo que se definen y pone mayor énfasis y cuidado en los nuevos factores que generan rentabilidad en este nuevo paradigma de los servicios como por ejemplo, la inversión en las personas, la tecnología que apoya a un mejor desempeño de funciones de los empleados de la primera línea, las prácticas actualizadas y renovadas de reclutamiento, selección, capacitación, compensaciones, entre otros que están vinculadas al desempeño de los empleados de todo nivel jerárquico dentro de una organización (Beckett, 2008).

Es así como grandes empresas de servicios como Banc One Intuit, Southwest Airlines, Taco Bell, MCI, entre otras; conciben que dentro de su estrategia y gestión, tanto

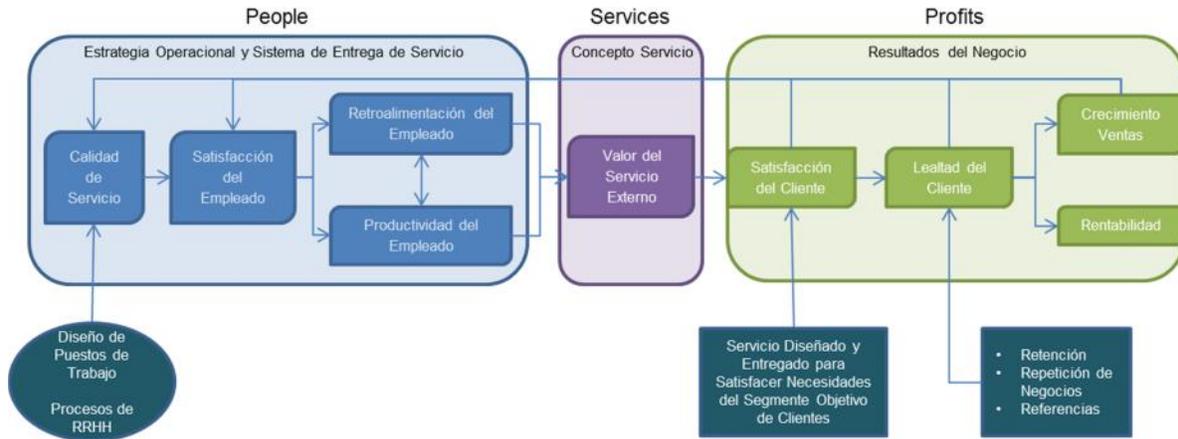
los empleados como los clientes deben tener un lugar predominante para poder medir el éxito, utilizando nuevas e innovadoras técnicas de medición (Beckett, 2008).

Heskett, Sasser y Schlesinger, (1998, citado en Bijman, 2011) desarrollaron un modelo alternativo de gestión, que denominaron "The Value Profit Chain". En él, se propone la existencia de relaciones entre algunas variables cuantificables, tales como rentabilidad, crecimiento, lealtad del cliente, satisfacción del consumidor y valor de productos y servicios entregados a clientes y consumidores. También vincula este conjunto de variables, más relacionadas con los clientes, con otros aspectos del funcionamiento interno de la empresa, como capacidad, lealtad, satisfacción y productividad de los empleados.

Según este modelo, todas estas variables se encuentran relacionadas entre sí de la siguiente forma:

- La lealtad de los clientes genera rentabilidad y crecimiento en el negocio.
- Una alta satisfacción de los clientes al momento de recibir un servicio, genera lealtad de los mismos con la empresa.
- El nivel de satisfacción de los clientes, está relacionado directamente con el valor agregado que éstos reciben al momento de recibir el servicio.
- El valor agregado entregado a los clientes depende del nivel de eficiencia, eficacia y productividad de los empleados, que entregan dicho servicio.
- La lealtad y compromiso de los empleados con la organización en la cual desempeñan funciones, genera una alta productividad.
- Una alta satisfacción de los empleados con la organización, genera lealtad en ellos con la empresa y las funciones que desempeñan en ella.
- La calidad interna de vida laboral, condiciones de trabajo, oportunidades, compensaciones, reconocimiento y auto reconocimiento de tener las capacidades para realizar bien su trabajo y entregarles a los clientes un servicio que agrega valor, genera satisfacción en los empleados

A continuación se grafica el modelo propuesto por los autores:



Tomado de Bijman, S. (2011, s/ pág.): Material de Catedra de la Mente del Consumidor. Carrera de Publicidad. Universidad del Desarrollo.

## 2. OBJETIVOS

A continuación se especifican los objetivos, tanto el general como los específicos, de la presente tesis:

### 2.1 OBJETIVO GENERAL

La presente tesis busca sistematizar y presentar algunos criterios de rediseño para el Proceso de Reclutamiento y Selección de las organizaciones que prestan servicios, para aumentar la satisfacción del cliente tanto interno como externo con base en la experiencia de la ejecución de un proyecto de consultoría en una organización de Retail.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir el contexto y necesidades en el que se desarrolló el proyecto de rediseño del proceso de Reclutamiento y Selección en el que se basa la presente tesis.

- Describir las actividades relevantes que se llevaron a cabo, tanto con el equipo consultor como con el cliente, y que marcaron el valor agregado al cumplir con los objetivos del proyecto.
- Sistematizar los principales criterios que fueron considerados dentro del proyecto para el rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección.

### 3. DESARROLLO

#### 3.1 CRITERIOS IMPLEMENTADOS EN UN PROYECTO DE CONSULTORÍA

Los criterios o variables que se expusieron en el capítulo anterior, que pretenden complementar con aspectos prácticos a considerar al momento de diseñar, rediseñar o simplemente implementar un proceso de Reclutamiento y Selección; fueron implementados en un proyecto de consultoría llevado a cabo por un equipo de trabajo del que formaba parte la autora de la presente memoria.

En este capítulo se pretende exponer los antecedentes, solicitudes, contexto y situación inicial del proceso de Reclutamiento y Selección que presentaba la empresa cliente versus las mejoras implementadas y sus resultados luego de rediseñar dicho proceso al considerar las variables o criterios mencionados anteriormente.

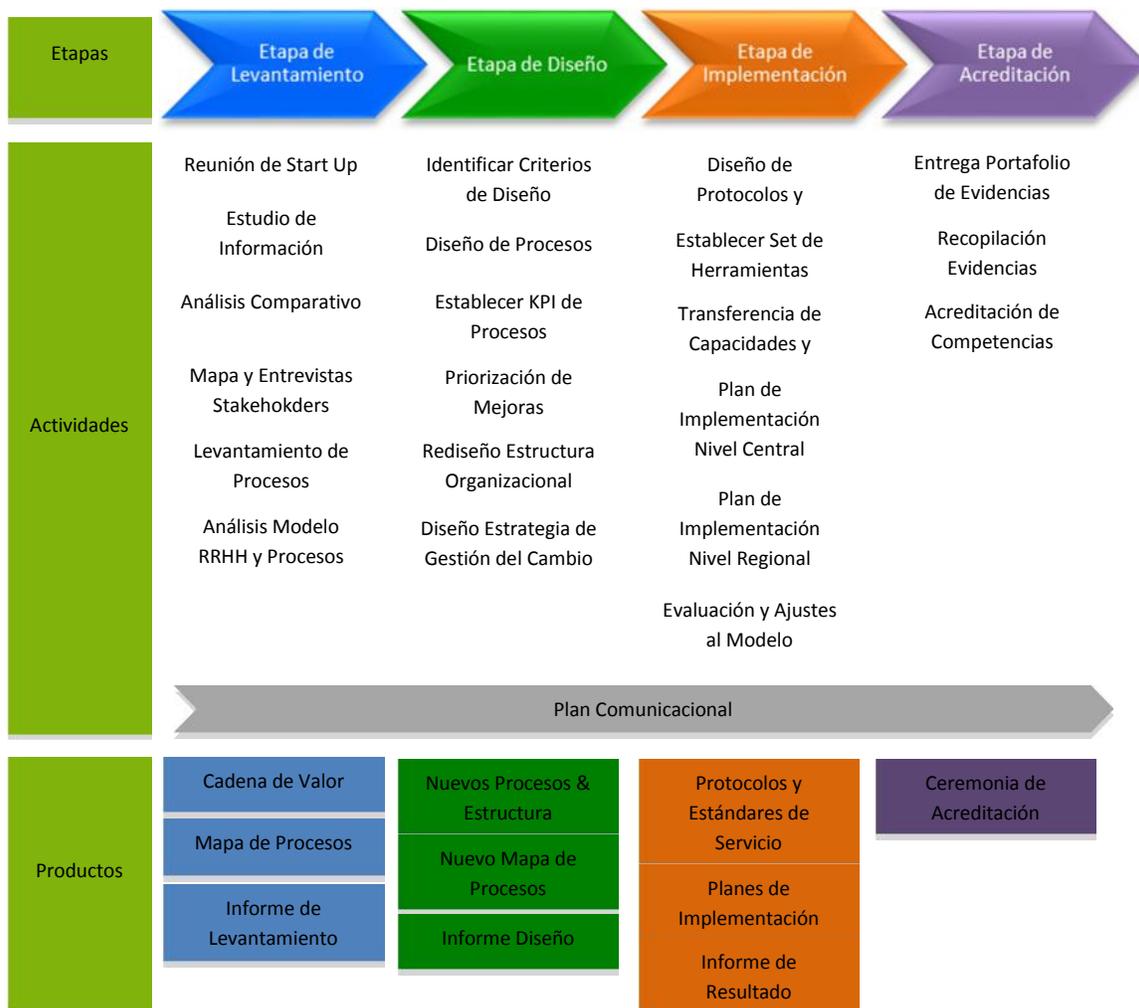
El objetivo de este proyecto era **diagnosticar el proceso del área de Reclutamiento y Selección**, identificando las oportunidades de mejora en su ejecución, incorporando mejores prácticas, así como indicadores de desempeño y su alineamiento con la estrategia comercial de la organización de Retail que de ahora en adelante la llamaremos “VUELO”.

Los objetivos específicos que se desprenden del objetivo general que se mencionó previamente son los siguientes:

- Levantar el actual Proceso de Reclutamiento y Selección.
- Diseñar un programa de mejoramiento del actual proceso, que permita evaluar el impacto en la gestión integral de VUELO.
- Identificar la brecha entre la situación actual del proceso y las mejoras, tanto en la dimensión tecnológica, como en la estructura organizacional.

- Implementar un piloto demostrativo del nuevo modelo en unidades organizacionales relevantes para la empresa.
- Capacitar a los profesionales encargados de los procesos de Reclutamiento y selección en las distintas sucursales de VUELO a nivel nacional.
- Acreditar la adquisición de competencias a los participantes en el proceso de capacitación y potenciar la transferencia de los aprendizajes en las tiendas.

Este proyecto se dividió en 4 etapas que se muestran y detallan a continuación en el siguiente esquema:



Para efecto práctico de la presente memoria, sólo se profundizará a nivel de detalle en la Etapa de Levantamiento y sus actividades, debido a que nos permite abarcar

el diagnóstico y situación actual de la organización; para posteriormente mostrar el resultado del rediseño del proceso de Reclutamiento y Selección al implementar los criterios descritos en el capítulo anterior.

### **3.1.1 Etapa de Levantamiento**

El objetivo de la primera etapa, denominada etapa de levantamiento, fue conocer y definir la situación en la que se encontraban los sistemas y procesos relacionados al Reclutamiento y Selección, así como analizar la información proporcionada por VUELO y la información de mejores prácticas.

Así los objetivos específicos de esta etapa fueron los siguientes:

- Analizar información relacionada con el proceso de Reclutamiento y Selección de VUELO
- Analizar información relacionada con procesos de Reclutamiento y Selección de referentes
- Establecer un análisis en torno a dimensiones asociadas al proceso de Reclutamiento y Selección
- Identificar percepciones de los stakeholders o actores clave con respecto al proceso de Reclutamiento y Selección de VUELO.

Para empezar el proyecto, se procedió a recolectar la mayor cantidad de antecedentes con respecto a la situación en la que se encontraba VUELO. En ese momento la empresa tenía funcionando un proceso de Reclutamiento y Selección que estaba dividido en dos modelos.

- Modelo Regional: en el que se seguían lineamientos transversales generales definidos a nivel central, pero el proceso era llevado a cabo de manera autónoma por las tiendas de cada región.
- Modelo Central: en el que se definían los lineamientos generales a Nivel Nacional, y para llevar a cabo los procesos de la Región Metropolitana se ejecutaban en una sola sucursal ubicada en la comuna de Ñuñoa.

Los problemas que presentaba el proceso de Reclutamiento y Selección de la empresa operando bajo estos dos modelos, eran tales como la alta tasa de rotación en los cargos de las tiendas; se encontraba poco estandarizado, no tenía una lógica de negocio que lo sustentara, era un proceso que implicaba muchas actividades manuales, ineficientes y poco prácticas; que en su conjunto provocaban que el proceso fuera lento y no respondiera decuadamente a las necesidades que presentaba VUELO.

A continuación se describirá cada una de las actividades que se consideraron y desarrollaron en la etapa.

**3.1.1.1 Reunión de Start Up.-** Esta primera actividad, consistió en una reunión entre el Jefe de Proyecto y un consultor en conjunto con el equipo contraparte de la empresa VUELO en la que se indagó en las expectativas del cliente y se ajustaron de acuerdo a lo que efectivamente el equipo consultor podía realizar, especificando los alcances del proyecto. Además en esta instancia se establecen los principales mecanismos de coordinaron de las actividades planificadas, plazos estimados, periodicidad de reuniones y se presentó el equipo de consultores que estarían trabajando a lo largo del proyecto.

**3.1.1.2 Estudio Información Estratégica.-** Cuando ya se habían ajustado los primeros temas de coordinación para un trabajo adecuado, se procedió a revisar y analizar toda la información organizacional formal proporcionada por la contraparte, como los procedimientos del Departamento de Reclutamiento y Selección, la descripción de actividades por tipo de cargo, caracterización del proceso y diagrama de administración del personal. Esto le permitió al equipo consultor conocer el proceso actual de Reclutamiento y Selección.

De acuerdo al análisis de dicha información se puede destacar los siguientes elementos que dieron la base para entender la actualidad de la empresa y por lo tanto el contexto en el que debería intervenir el equipo consultor:

- Después de la crisis económica de ese momento, los clientes se habían puesto cada vez más exigentes, digitalizados, informados y son clientes más responsables, por lo que se requería una reinención de los actores que prestan el servicio, de tal forma que logren hacerse cargo de manera más fina de los requerimientos de cada cliente.

- VUELO había optado por incorporar en sus operaciones el concepto denominado “Experiencia de Servicio”, con el fin de construir su propuesta de valor al cliente desde esta lógica.
- Esto significaba que era relevante realizar cambios en el proceso de Reclutamiento y Selección con el objetivo de que éste sea más exitoso y logre mejorar la provisión dotacional de la empresa; así como también aportar a la experiencia de servicio a sus clientes internos y externos.

### **Caracterización Estratégica**

Desde la Caracterización Estratégica, el proceso de Reclutamiento y Selección, debía incorporar elementos que promovieran las siguientes prácticas organizacionales:

- Adhesión y lealtad a los objetivos y principios de la compañía
- Entrega de Valor a los clientes dando lo mejor de cada colaborador
- Transparencia, honestidad, ética, congruencia y respeto con las personas y el entorno.
- Cuidado de los activos y recursos de la compañía.
- Innovar para sorprender a los clientes.

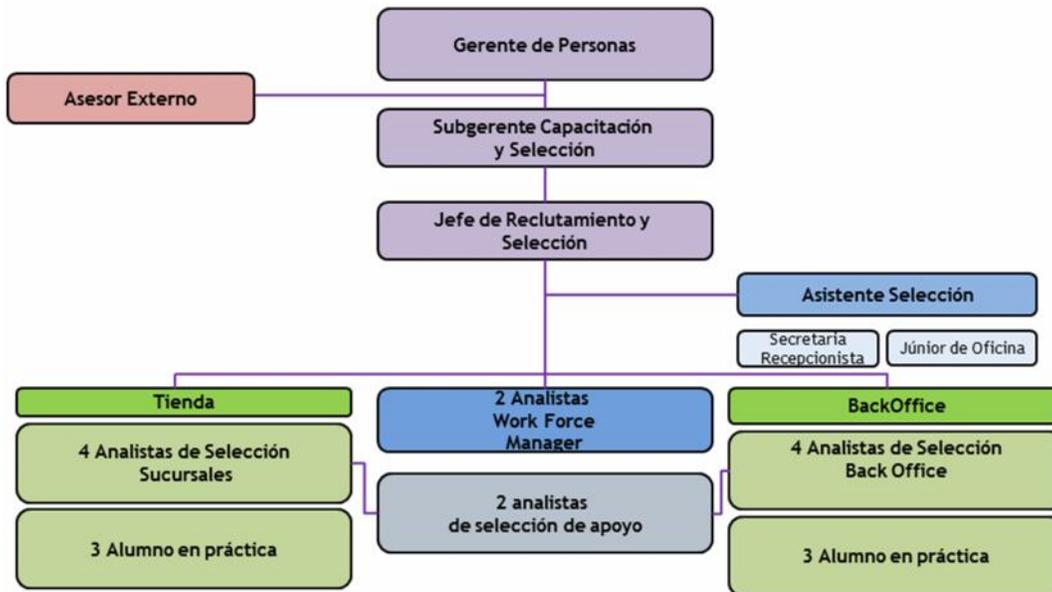
Por lo que se volvía relevante impulsar la iniciativa de convertirse en una empresa líder, a través del cumplimiento de las necesidades y requerimientos de sus clientes.

### **Caracterización de la Estructura Organizacional del Departamento de Reclutamiento y Selección**

Por otra parte desde la caracterización de la estructura organizacional del departamento de Reclutamiento y Selección, se puede mencionar que éste se encontraba dentro de la Gerencia de Personas, formaba parte de la Subgerencia de Capacitación y Selección.

A continuación se muestra el organigrama que tenían del Departamento y se presentan algunos elementos que lo caracterizaban.

## Organigrama Departamento de Reclutamiento y Selección



Fuente: Subgerencia de Capacitación y Selección

- El departamento de Reclutamiento y Selección ocupa un cuarto nivel jerárquico en la organización, por lo que su carácter es eminentemente operativo.
- El jefe de Departamento tenía 19 reportes directos entre los que se encontraban 12 analistas, 6 alumnos en práctica y 1 asistente de selección como staff directo.
- Los analistas se dividían por función, esto es, 4 analistas Selección de Sucursales con el apoyo de 3 estudiantes en práctica, por otra parte contaban con 2 analistas work force manager, y 4 analistas selección back office con el apoyo de 3 estudiantes en práctica. Finalmente existían 2 analistas de selección de apoyo para sucursales y back office.

Dentro de los primeros elementos que el equipo consultor destaca es la numerosa cantidad de reportes al Jefe del Departamento y que el 33% de la dotación estaba conformada por alumnos en práctica; por lo que el primer foco se encontraba en revisar el número de reportes del departamento y la profesionalización de sus integrantes.

## Caracterización del Clima Organizacional

Un tercer elemento a considerar, se realiza una caracterización del clima organizacional, información con la que el equipo consultor contaba debido a que era otra área de la misma consultora quien le brindaba dicho servicio a la empresa VUELO.

El incluir esta información permitió conocer las percepciones relevantes que tenían los integrantes de la empresa sobre variables que constituyen el clima organizacional, tales como el nivel de satisfacción con el trabajo y con la organización; de tal forma de poder tener en cuenta los ámbitos positivos y críticos para poder potenciar los primeros y tomar acciones con respecto a los más críticos, y así poder intervenir de una manera más en la rotación.

Dentro de los dos ámbitos se dividen en variables de primer, segundo y tercer orden, siendo las de primer orden las más relevantes y las últimas las menos relevantes para los miembros de la organización. De tal forma que, dentro de las dimensiones evaluadas positivamente se encuentra la dimensión de primer orden **Visión de la Supervisión** expuesta como *«la medida en que el jefe directo es percibido como abierto, apoyador, competente y se preocupa de los aspectos personales de sus colaboradores, que retroinforma a sus colaboradores y también el grado en que se perciben vías de comunicación expeditas con él»* (Informe final de Clima Organizacional realizado para VUELO).

Por su parte, como dimensión de segundo orden, se encuentra **Ambiente Interpersonal** entendida como *«la percepción de la existencia de un ambiente interpersonal de cooperación y camaradería y condiciones existentes para trabajar en equipo.»* (Informe final de Clima Organizacional realizado para VUELO).

Mientras que las críticas de primer orden son **Compensaciones** definida como la *«percepción del equilibrio entre la remuneración recibida, el esfuerzo desplegado, y el grado de equidad interna y competitividad externa»*; y **Estabilidad**, definida como la *«percepción del grado de seguridad de permanecer en la empresa y de explicitación de*

*las razones por las cuales las personas son despedidas». Además de las dos dimensiones críticas previamente expuestas se determinó como dimensión crítica de segundo orden la **Imagen de la Alta Administración** entendida como «Es la percepción de la capacidad de la alta administración para el logro de las metas propuestas y la mantención de la empresa. Denota la consistencia entre lo que se dice y lo que se hace.» (Informe final de Clima Organizacional realizado para VUELO).*

Por otra parte el 48% del total de colaboradores manifestaba intención de cambio a igualdad de condiciones laborales.

Además, de acuerdo a otros antecedentes entregados por la contraparte, se pudo determinar que cerca del 68% de las bajas del año 2010 eran no lamentadas, es decir correspondían a despidos, mientras que sólo un 32% equivalían a renunciadas. Dentro de ese 68% los principales motivos de despidos son “Vencimiento de Contrato” con un 55,09%; “Necesidades de la Empresa” con un 23,88%; y finalmente “No concurrencia sin falta justificada” con 18,60%.

De esta manera se puede deducir que hay claros errores y falencias en el proceso de Reclutamiento y Selección que traen como consecuencia el tener que desvincular a mucha gente que no cumple adecuadamente con sus funciones, tareas y responsabilidades.

### **Caracterización del Proceso de Reclutamiento y Selección actual**

Finalmente se considera la caracterización del proceso de Reclutamiento y Selección actual de VUELO, el cual se grafica en el siguiente diagrama:



Tal como se puede identificar en el gráfico anterior el proceso se caracterizaba por lo siguiente:

- Bajo nivel de estandarización del proceso, sin detalle explícito de la secuencia de actividades necesarias para el desarrollo del proceso.
- Protocolos poco claros y definidos, lo que atenta con la uniformidad de criterios en la ejecución del proceso en las sucursales de Regiones.
- Extenso, ya que posee un alto número de actividades, lo que provoca efectos directos en los tiempos de ejecución del proceso y en los tiempos de respuesta.
- Manual y actividades no apoyadas por sistemas automatizados.
- Responde a cantidad de dotación y no a calidad del personal, ya que para la provisión de algunos cargos no existen perfiles definidos.
- Sin informes de gestión que permitan seguir la trazabilidad de las actividades del proceso.
- Existen diferencias de criterios de Selección en Regiones respecto de los de Santiago.

Lo anterior, portanto, suponía amplios espacios de mejora que se definirán a lo largo del proyecto.

**3.1.2 Análisis Comparativo:** Una vez que se identificaron los problemas que presentaba la empresa junto a elementos estratégicos a considerar en el rediseño del proceso, se procedió a realizar un Benchmark que consistió en indagar en buenas prácticas y modelos de gestión relacionadas al Reclutamiento y la Selección de organizaciones reconocidas a nivel mundial y no del mismo rubro, debido a que el proceso de Reclutamiento y Selección es una función transversal a las distintas industrias y los referentes del rubro presentan las mismas problemáticas asociadas al proceso tradicional, como lo son por ejemplo, los altos índices de rotación. El objetivo de revisar dichas mejores prácticas y modelos era poder recoger ideas y poderlas adaptar a las necesidades y realidad de VUELO.

Desde este punto de vista el análisis comparativo fue del tipo “Funcional”, pues comprendían la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo, y de organizaciones que no son competidoras directas de VUELO; además de considerar actividades específicas en el área funcional de Recursos Humanos.

Los ambitos, elementos de las empresas que se tomaron como referentes e indagaron se grafican y detallan a continuación:



Se definieron dichos ámbitos con base en el requerimiento planteado por el equipo contraparte, así como también la identificación de algunos déficits que presentaba la organización por parte del mismo equipo consultor.

El análisis comparativo se realizó de acuerdo a tres niveles de análisis distintos, basados en el modelo de Rummler (1995) que considera el Nivel Organizacional, Nivel de Procesos y el Nivel de Personas.

El proceso de análisis se inicia en el nivel organizacional en el cual se identifican los procesos críticos para los resultados, midiendo su costo y comparándolo con el de la intervención requerida para mejorarlos. Una vez identificados los puntos que tienen un impacto y retorno positivo, se analizan en detalle los procesos involucrados y posteriormente, al interior de ellos, la determinación de puestos claves para esos procesos y el análisis del costo de oportunidad y retorno de la inversión en su mejora.

### **Inteligencia de Negocios**

La inteligencia de negocios propone utilizar datos que forman parte de la operación como información susceptible de ser empleada con fines decisionales. En general este es un modelo aplicado en funciones comerciales CRM (Customer Relationship Management), dónde la esencia es la disposición del conocimiento y evolución del cliente, para tomar acciones más asertivas que generen una relación de largo plazo con éste. En el caso del proyecto realizado con VUELO, el foco es el cliente interno para mejorar la experiencia de servicio del cliente externo.

El referente que se analiza en este ámbito es Amazon y las ideas principales extraídas de esta organización se presentan a continuación en la siguiente tabla de acuerdo a los 3 ámbitos de análisis.

NIVELES	AMAZON
Organizacional	Mantiene una organización descentralizada y flexible, con un énfasis en la relación con el cliente, con uso del mercado y eficiencia logística. Búsqueda de generación de redes de clientes.
Procesos	Procesos altamente tecnológicos y automatizados con un uso exacerbado de la información. Altos niveles de integración en la cadena de valor, desde los proveedores hasta el cliente final.
Personas	Requiere de habilidades en logística y vinculación con el cliente. Prácticas recurrentes en el uso sistemático de tecnología de información y comunicaciones.

## Prácticas y Modelos de Gestión

La característica central de Starbucks radica en su capacidad para generar experiencias personalizadas para cada cliente, energizar a los empleados y asegurar la lealtad de los consumidores. El modelo de gestión utilizado mantiene su foco en los valores y prácticas orientadas a esta generación de experiencia personalizada.

A continuación se presentan los principales aportes que se pudieron extraer de la información disponible de Starbucks de acuerdo a los tres niveles de análisis:

NIVELES	STARBUCKS
Organizacional	Incorpora la territorialidad en el diseño organizacional, de tal manera de adaptarse a los gustos, normativa y elementos culturales de cada lugar. El foco está en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.
Procesos	La tecnología forma parte de la mejora continua en los procesos operativos y comerciales. Existen protocolos de atención estandarizados, pero con pertinencia local. La diversidad forma parte de una fortaleza para mejorar el beneficio del cliente.
Personas	Modela las prácticas del personal a partir de la incorporación activa de valores. Incorpora como elemento central la responsabilidad social de la empresa, RSE, y se preocupa de la generación de experiencia en cada empleado.

## Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional, según “Schein 1988”, es un patrón de supuestos básicos compartidos y aprendidos por los miembros de la organización, que se usan para resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna; que además funciona lo suficientemente bien como para ser enseñados a los nuevos miembros de la organización, como el modo correcto de percibir pensar y sentir acerca de todos los aspectos de la vida cotidiana en la organización.

Al igual que para el ámbito de prácticas y modelo de gestión, se usó de referente a Starbucks para el ámbito de cultura organizacional, por lo que se analizarán aspectos de esta última dimensión en el cuadro a continuación.

NIVELES	STARBUCKS
Organizacional	Se empeñan en una cultura basada en el reconocimiento y el bienestar de los empleados. Mantiene organizaciones paralelas que promueven y financian proyectos asociados a los valores de la empresa.
Procesos	La tecnología y las comunicaciones constituyen la herramienta central para promover las acciones, prácticas de RSE y los valores de la Compañía, de tal manera de modelar la cultura de la empresa.
Personas	Incorporan políticas para hacer que el personal se sienta comprometido con la Compañía, a través de generar bienestar y reconocimiento en los empleados. Estos valores son promovidos en los empleados, clientes y proveedores.

## Tecnología

La Tecnología por otra parte es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes y servicios, que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de las personas y organizaciones. El proceso de Reclutamiento y Selección ha sido uno de los tantos ámbitos en que la tecnología ha impactado y ha sido incorporada para un mejor funcionamiento.

El referente que se analiza en este ámbito es Procter & Gamble, el cual se presenta en el cuadro a continuación.

NIVELES	Procter & Gamble
Organizacional	El proceso de Reclutamiento y Selección de la organización se caracteriza por ser tecnológico, actual e innovador, a fin de ser una de las empresas con mayor interés de empleo, las 24 horas y los 365 días del año.
Procesos	Para el proceso de Reclutamiento y Selección se usan plataformas tecnológicas para optimizar la gestión dotacional y aumento de la precisión en la búsqueda de candidato. Además se implementan paginas web de empleo, formularios estandarizados, diversos programas de ingreso, publicidad web. Utilizan redes sociales, empresas de outplacement además de haber creado ferias virtuales de carrera y tener el proceso de selección transparentado en la página web, al cual además los postulantes pueden tener acceso. Uso de sistemas de registro, pruebas de razonamiento online, cuestionario de conductas critica online, entre otros.
Personas	El foco es ser top of mind a la hora de atraer candidatos. Se aprovecha al máximo la tecnología, las redes sociales y el mundo académico. Se realizan seminarios, charlas y talleres, principalmente en universidades. Se creó el sitio web de experiencia de carrera en donde se muestra información de la empresa, marcas, y sobre todo de la experiencia de sus trabajadores en la organización, además de las vacantes disponibles. En definitiva se busca que las personas sean parte de P&G, mucho antes de que exista una vacante.

## Procesos

ADECCO en Chile se especializa en soluciones integrales en recursos humanos, entregando los siguientes servicios: Personal Transitorio, Outsourcing, Selección de Personal, Head Hunting, Capacitación, Consultoría y Externalización del Pago de Remuneraciones.

A continuación se presentan los principales aportes que se pueden destacar de esta organización referente en el ámbito ya definido.

NIVELES	ADECCO
<b>Organizacional</b>	Organización matricial, en la que existe una mixtura territorial y funcional, con énfasis en los Recursos Humanos. Incorpora las especificidades del tipo de industria en su organización operativa. Modelo de gestión que incluye externalización de servicios.
<b>Procesos</b>	Incorpora tecnología para filtros de candidatos. Usa Inteligencia de Negocios para aprender de la experiencia. Administrar bases de datos para abaratar costos y servicio al cliente.
<b>Personas</b>	Los postulantes son evaluados en términos de habilidades y competencias. Las evaluaciones incorporan conocimientos técnicos

## Evaluaciones

Realizado el Reclutamiento, se busca seleccionar aquellas personas que la empresa quiere como empleado. Para la Selección del mejor candidato, es necesario realizar evaluaciones, con el fin de obtener más información sobre ellos y de obtener criterios de comparación y exclusión. Existen diversas técnicas para esto, tales como entrevistas, pruebas de conocimiento, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad, assessment y técnicas de simulación.

Una buena aplicación de técnicas de selección responde la rapidez y confiabilidad, respecto a la búsqueda de características personales de cada candidato y sobre la capacidad de medir y predecir la conducta, capacidades, habilidades y desempeño futuro. En esta dimensión, se utilizó a LAN Chile como referente. A continuación se presenta un resumen con las principales características de la organización.

NIVELES	LAN CHILE
<b>Organizacional</b>	Políticas de selección de personas basada en los valores organizacionales. Su proceso de Reclutamiento y Selección se realiza internamente en Santiago y se externaliza en Regiones, mediante consultoras. Se trabaja en equipo y opera a modo de consultora interna.
<b>Procesos</b>	Lan Chile utiliza canales específicos de divulgación para realizar reclutamientos masivos, constantes y rápidos. Para ingresar al proceso las personas llenan un formulario de datos personales para la base de datos. Se aplican test proyectivos tales como: Persona, Bajo la Lluvia y Zulliger. También se utiliza el Gat-B para medir lógica, lenguaje y aritmética. También se aplican inventarios de personalidad, y test de inteligencia. Se realizan Assessment de 6 a 7 personas para cargos que tienen atención directa con clientes, y se enfoca a medir capacidad de resolución de conflictos, capacidad de interacción y tolerancia a la frustración. También se realizan entrevistas por competencias y entrevistas finales con líderes de área, quienes toman decisión final de quien ingresa.
<b>Personas</b>	Reclutamiento y Selección se encuentra determinada por la Cultura Organizacional, Políticas e Imagen Corporativa. Se enfoca en personas dinámicas, flexibles, con alta orientación al cliente y vocación de servicio. A modo de apoyo, para aquellos candidatos en etapas finales, se les realiza un empowerment.

### Infraestructura

La infraestructura es una condición necesaria para la transformación de esfuerzos y recursos organizacionales en productos, e influye directamente la calidad de estos. Abarca factores como la configuración de espacios, sus tamaños y ubicación, como también del ambiente físico (luz, calor, ruido, calidad del aire y limpieza), herramientas, equipo y materiales necesarios para realizar una actividad o tarea; y por último del diseño interior, lo que involucra la decoración, el mobiliario, pisos, etc.

El referente que se analiza en este ámbito es LAN CHILE

NIVELES	LAN CHILE
<b>Organizacional</b>	Posee un Departamento de Selección y Reclutamiento diseñado y equipado bajo estándares de calidad e imagen corporativa de LAN CHILE. Se invierte en infraestructura para la preparación de personas en relación al negocio.
<b>Procesos</b>	Infraestructura está diseñada para facilitar el trabajo interno y dar comodidad de los candidatos. De ambiente elegante y pulcro. Posee 2 pisos exclusivos; uno para recepción de candidatos, evaluaciones y reuniones, y otro para oficinas y archivo. En total cuenta con 10 salas aprox. para entrevistas individuales y 3 salas grupales para 40, 30 y 18 personas. Todo ello distribuido en ambientes con excelente iluminación y aislamiento de ruidos. Cuando la demanda del proceso supera la infraestructura disponible, se opta por buscar lugares ad hoc para llevarlas a cabo.
<b>Personas</b>	La infraestructura responde a la calidad de atención de clientes por lo que existe un cuidado del postulante, transmitiendo la vocación de servicio que rige a la Organización. En definitiva, la infraestructura entonces está pensada para brindar comodidad y tranquilidad como si se tratase de un cliente más.

### Gestión y Planificación Dotacional

Codelco cuenta con un modelo corporativo de Planificación y Gestión integral de las dotaciones, que permite identificar y abordar las necesidades de gestión de capital humano actuales y futuras en la organización y en los proyectos de inversión.

Este modelo de planificación integral de las dotaciones se basa en la interacción de procesos y subprocesos, de planificación y gestión en capital humano, logrando establecer ciclos continuos de trabajo.

A continuación se presentan los principales aportes que podemos sacar de esta organización referente al ámbito ya definido.

NIVELES	CODELCO
<b>Organizacional</b>	Existe una unidad al interior de Recursos Humanos cuya función es la gestión y planificación dotacional, con foco en la promoción de la optimización y búsqueda de espacios de mejora permanentes. Esta unidad está vinculada al Desarrollo Organizacional. Mantienen una lógica de ciclo de vida laboral de sus trabajadores.
<b>Procesos</b>	La planificación de dotaciones es un insumo relevante para el proceso de planificación presupuestaria, además de formar parte de la generación del plan de negocios.
<b>Personas</b>	Mantiene una política de desvinculación asociada a las bajas necesarias en la Compañía, con una relación permanente con los sindicatos. La inducción, capacitación y desarrollo de carrera forman parte de las preocupaciones del Área de Recursos Humanos.

### **3.1.3 Mapa y Entrevista a Stakeholders**

Mientras una parte del equipo consultor llevaba a cabo temas de análisis de información interna como el análisis comparativo, otros miembros del equipo se preocuparon de llevar a cabo las entrevistas a stakeholders o a actores claves al interior de la compañía, con el objetivo de conocer las opiniones y percepciones con respecto del estado actual del proceso de Reclutamiento y Selección y sus características e implicancias organizacionales, dentro de la perspectiva del rediseño.

Se entrevistaron a 11 personas, de los cuales 4 de ellos fueron considerados estratégicos de acuerdo al resultado del análisis de mapa estratégico realizado con el equipo contraparte y por el tipo de antecedentes que pudieron otorgar al levantamiento de información respecto al proceso de Reclutamiento y Selección.

Los demás entrevistados, entregaron datos cualitativos y cuantitativos respecto de la evaluación de los servicios y fases comprendidas en el proceso de Reclutamiento y Selección, datos que permitieron graficar las respuestas, complementadas con los datos otorgados por los demás Stakeholders.

Los resultados de estas entrevistas se consolidaron de acuerdo a las mismas 8 dimensiones que se usaron para el análisis comparativo, las cuales permitieron caracterizar tanto al Departamento de Reclutamiento y Selección como sus servicios y el mismo proceso de gestión de dotaciones.

A continuación se describen los principales resultados obtenidos de esta actividad de acuerdo a los principales ámbitos indagados.

#### **Evaluación General del Proceso**

Los actores claves calificaron los servicios entregado por el Departamento de Reclutamiento y Selección con un promedio aproximado de un 4,3; caracterizándolos como lentos, indicaron que no contaban con productos e insumos necesarios estandarizados, no existía correspondencia entre los servicios entregados a Nivel Central y aquellos entregados a Nivel Regional, y falta de asesoría en los procesos particulares.

El Proceso de Reclutamiento y Selección, según los entrevistados, se caracterizaba por la escasa formalidad y falta de protocolos, sobre todo en la fase de

- Solicitud de llenado de vacantes;
- Levantamiento de los perfiles correspondientes, debido a la falta de asesoría por parte del personal del área, quienes funcionaban solo como “tomadores de pedidos”;
- Reclutamiento, ya que requería realizar un mejor afinamiento respecto de los canales específicos para la búsqueda de cada perfil;
- Selección de candidatos realizadas de manera interna, había sido exitosa, más no así aquellos procesos externalizados en consultoras;
- Inducción era poco formal, dependiendo de cada jefatura
- Finalmente la habilitación administrativa también dependía de cada jefatura.

Con respecto a la cobertura de necesidades a través de los servicios del Departamento de Reclutamiento y Selección, la mayoría de los entrevistados señalaban estar en desacuerdo, concordaban en la necesidad de un mayor nivel de descentralización de los procesos, políticas y procedimientos asociados. Señalaban además que los procesos de Reclutamiento y Selección, no lograban las metas definidas en términos del posicionamiento de personal (número de funcionarios posicionados) en el tiempo requerido; las demoras en la entrega de servicios era frecuente y que por lo general se cumplían las fechas de inicio de los procesos, sin embargo las fechas de cierre generalmente no se cumplían de acuerdo a la planificación inicial.

### **Estándares, Políticas y Protocolos**

Respecto de la entrega de servicios cumpliendo estándares de calidad, los entrevistados concordaban que en general no se conocían los estándares de calidad del departamento de Reclutamiento y Selección, quienes tampoco se habían encargado de socializarlos a sus áreas cliente, lo que no permitía realizar una evaluación de la entrega de productos bajo algún tipo de estándar interno.

Los entrevistados concordaban en la utilización del reclutamiento como herramienta de promoción interna, sin embargo, señalaron que no existían políticas bajo las cuales se

estén llevando a cabo dichas promociones internas, y que no se consideraba necesariamente al personal interno al iniciar este tipo de procesos.

### **Efectividad, Oportunidad y Calidad**

Respecto a la efectividad, oportunidad y calidad con la que desarrollaba el proceso se señaló que los candidatos seleccionados no siempre contaban con las competencias requeridas para el desempeño de las funciones consideradas en el perfil de cargo correspondiente, lo que afectaba la percepción de rigurosidad respecto del análisis de dichas capacidades.

La percepción de la mayoría de los entrevistados era que no era oportuna la atención de requerimientos. Mencionaban que no existían bases de datos que faciliten los procesos de Reclutamiento y Selección; que existían frecuentes demoras e incumplimiento de plazos que producían dificultades para lograr las metas de dotación y por lo tanto no permitía una satisfacción completa respecto de las necesidades de las áreas cliente.

Opinaban que el personal del departamento de Reclutamiento y Selección, en general no facilitaba los apoyos requeridos en términos de tiempo y calidad, lo que se traducía en constantes demoras.

### **Comunicación, Seguimiento e Información**

Respecto de la percepción de la comunicación de actividades, existía acuerdo entre los entrevistados en que las comunicaciones por parte del departamento no son fluidas ni expeditas y que no existían informaciones periódicas de los procesos de Reclutamiento y Selección, lo que no permitía a las áreas cliente conocer la planificación del departamento y las actividades contempladas en dicho Plan.

Si bien existían instancias de transmisión de información, en particular reuniones, los entrevistados concordaban en que estas instancias eran insuficientes o al menos se desaprovechaban en términos de la cantidad y alcance de las mismas.

No se había socializado un plan anual dotacional por parte del departamento de Reclutamiento y Selección, lo que no permitía conocer si efectivamente dicho

departamento posee un plan de esas características, a partir del cual se establecieran las actividades para el periodo anual.

Las áreas clientes no participaban de ningún tipo de actividad en que el departamento de Reclutamiento y Selección haya levantado necesidades específicas asociadas a la dotación de dichas áreas.

En general, los entrevistados declaraban que si bien se hace seguimiento, este no era adecuado, ya que por lo general se realiza al inicio y al final de los procesos de Reclutamiento y Selección; sin embargo, lo que sucedía en el intertanto de la ejecución de dichos procesos, no se le hacía el seguimiento adecuado y por ende no se comunica a las áreas cliente para facilitar la toma de decisiones.

Finalmente con respecto al apoyo, se menciona que si bien no era una constante a lo largo de todo el proceso de Reclutamiento y Selección, el personal del departamento apoyaba a las jefaturas en la ejecución de dichos procesos, en diversas instancias.

### **Instrumentos y Herramientas**

Con respecto a éste ámbito los actores claves no conocían si el departamento de Reclutamiento y Selección se encontraba ejecutando análisis de vectores dotacionales y mapas de puestos de trabajo, para la planificación y gestión dotacional.

Sabían que el departamento de Reclutamiento y Selección posee instrumentos tales como Perfiles de Cargo para los procesos asociados a gestión dotacional, sin embargo, declaraban que cada vez que se inicia un proceso, se debían construir nuevos perfiles, lo que no permitía una estandarización de dichos instrumentos, los mismos que no eran socializados una vez que se habían construido.

Algunos entrevistados declaraban haber participado de la construcción de perfiles para procesos de sus respectivas áreas, sin embargo, otros no habían participado nunca de este tipo de actividades, lo que no facilitaría la vinculación de estos instrumentos con los objetivos de cada área.

La mayoría reconocían coherencia entre los perfiles de cargo y los objetivos de las áreas cliente. Estos objetivos se verían reflejados en los Perfiles de Cargo construidos para los diferentes procesos de Reclutamiento y Selección.

Finalmente señalaron que el departamento de Reclutamiento y Selección utilizaba canales adecuados de reclutamiento, sin embargo estos podían estar obsoletos; además de existir otros canales que no se habían aprovechado o probado respecto de su eficiencia; se estaban utilizando los tradicionalmente ocupados.

### **Inducción**

Respecto a éste ámbito los participantes conocían las inducciones realizadas al personal, sin embargo estas eran insuficientes, ya que constaban de pocas horas de entrenamiento, y no se alcanzaban a abarcar todas las funciones y temáticas requeridas para el desempeño adecuado del cargo y tampoco se les hacía seguimiento, con tal de verificar el aprendizaje en el puesto de trabajo mismo.

Los entrevistados acordaban la ausencia y poca involucración de inducciones en terreno por parte del departamento de Reclutamiento y Selección, siendo éstas de principal responsabilidad de cada jefatura de área cliente.

### **3.1.4 Levantamiento y Análisis del Proceso de Reclutamiento y Selección**

El proceso de Reclutamiento y Selección de VUELO, fue levantado por el equipo consultor, en cooperación con el área encargada del proceso.

La metodología llevada a cabo consistió en una entrevista con la Jefa del departamento de Reclutamiento y Selección. Una segunda entrevista con un Analista del departamento, que lleva a cabo el proceso en su totalidad, para detallar las actividades e interacciones de este, con otras unidades organizacionales.

Finalmente se reunió a todos los analistas del departamento para el desarrollo de un taller, en el que se hicieran las modificaciones y validaciones al proceso modelado por el equipo consultor.

## Caracterización del Proceso Inicial

El proceso actual de Reclutamiento y Selección puede ser entendido como el desarrollo de actividades claves, que se grafican en el esquema a continuación:



En el desarrollo del Proceso Inicial, participaban las siguientes unidades organizacionales:

- Compensaciones
- Consultores
- Cliente Interno (que puede responder a cualquier unidad organizacional dentro de VUELO)
- Área de Reclutamiento y Selección
- Y finalmente, el postulante.

Las interacciones en los proceso masivos, con otras unidades organizacionales, eran mínimos y acotados, por lo que existía un elevado nivel de centralización en la toma de decisiones, limitando la participación de otras unidades organizacionales.

A continuación se detalla las actividades macro del proceso, posteriormente una descripción general del proceso, seguido por una caracterización del proceso, basado en diferentes dimensiones utilizadas en el análisis comparativo, para finalmente, señalar las principales mejoras propuestas de éste.

El proceso de Reclutamiento y Selección de VUELO puede ser entendido basado en las siguientes macro etapas:



La etapa de Reclutamiento comenzaba con el levantamiento del requerimiento realizado por el cliente interno a los consultores, siguiendo con la aprobación de dicho requerimiento que llega como mandato al departamento de Reclutamiento y Selección. Se continuaba con la construcción o validación del perfil solicitado para terminar con la publicación, postulación de candidatos y recepción de CV por diferentes canales, con el filtro correspondiente.

La etapa de Evaluación constaba de una evaluación psicométrica con una batería de diferentes test aplicadas a los postulantes, al final de dicha evaluación se aplicaba la dinámica llamada Impacto con los postulantes, para ver sus habilidades sociales y primera impresión de estos; en esta instancia se verificaba si los postulantes cumplían con los requisitos de contratación. Dependiendo del cargo a postular, se aplicaban diferentes sets de test proyectivos para finalizar la etapa de evaluación con entrevistas con el jefe directo.

Finalmente, en la etapa de Selección, a los postulantes que cumplían con todos los requisitos y que habían pasado satisfactoriamente todas las evaluaciones, se les solicitaban documentos, acompañado de un re chequeo de las políticas de contratación; se ingresaba al sistema de VUELO, y eran derivados a capacitación o inducción en el caso de que corresponda, dependiendo del cargo, para estar disponibles para ocupar la vacante que origina el proceso.

A continuación se describen algunas características importantes del proceso, que dan cuenta de falencias claras e importantes en él, por lo que se debían considerar en el rediseño; siguiendo con una tabla resumen con los principales puntos encontrados en términos de espacios de mejora que tenía el proceso Inicial de acuerdo a 5 dimensiones.

CARACTERÍSTICA	PROCESO ACTUAL DE VUELO
Número de Interacciones con el postulante	5 interacciones directas
Número de filtros utilizados	7 filtros, considerando Impacto
Número totales de pruebas	11 tipos de evaluaciones

DIMENSIÓN	BRECHAS IDENTIFICADAS	SITUACIÓN IDEAL
INTELIGENCIA DE NEGOCIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. No se identificaron Bases de Datos</li> <li>II. Descoordinación entre procesos de selección simultáneos e históricos</li> <li>III. Uso de plataformas externas de Reclutamiento inadecuadas para gestionar información.</li> </ul>	Base de Datos que permita gestionar de manera eficiente la información recopilada y los recursos tanto humanos como físicos disponibles por la Organización.
INFRAESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. En Santiago, uso inadecuado de infraestructura.</li> <li>II. En Regiones, procesos llevados a cabo en espacios no habilitados.</li> <li>III. Proceso de R-S(*) manual y centralizado .</li> </ul>	Utilización de la infraestructura de las sucursales, con espacios idóneos para el desarrollo del proceso.
TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. No se identificó tecnología asociada al proceso R-S</li> <li>II. Descoordinaciones y cuellos de botella en interacción con otras áreas críticas.</li> <li>III. Subutilización del SAP.</li> </ul>	Interfaces tecnológicas al servicio de la gestión del proceso.
EVALUACIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. Evaluaciones no alineadas con competencias buscadas.</li> <li>II. Aplicación de evaluaciones por personal no idóneo en Regiones.</li> <li>III. Exceso de test que no permiten focalizar el proceso de Selección.</li> </ul>	La evaluación de los perfiles requeridos para aportar al negocio.
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. Proceso sin indicadores de gestión o desempeño</li> <li>II. Proceso complejo y lento en relación a las expectativas de los usuarios.</li> <li>III. Comunicación deficiente con el cliente interno</li> </ul>	Las actividades requeridas para disponer en el momento oportuno y con la calidad requerida por los perfiles profesionales.

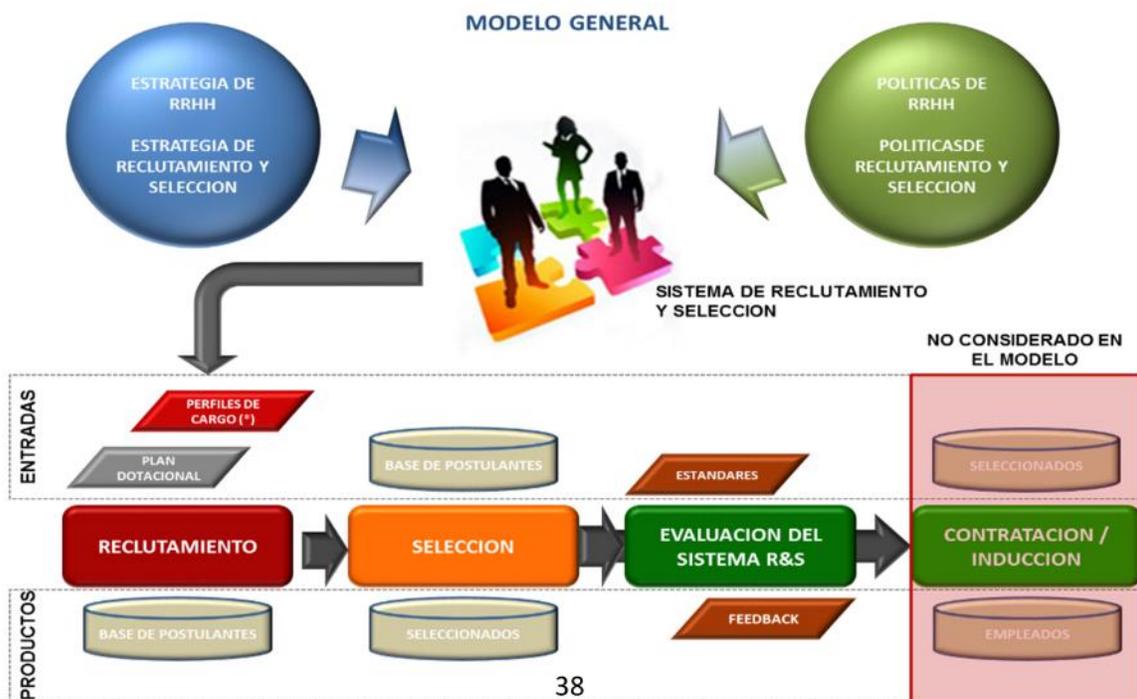
### 3.2 ETAPA DE DISEÑO

En la segunda etapa del proyecto el equipo consultor tiene por objetivo co-construir los espacios de integración y de optimización detectados durante el diagnóstico, e identifica los impactos en la estrategia, la estructura, los recursos humanos, los clientes y los proveedores de información; para así proponer un nuevo modelo de operación, basado en el Proceso de Reclutamiento y Selección.

Para llevar a cabo dicho objetivo se desarrollaron distintas actividades entre las que se encuentran el haber identificado los criterios de diseño del nuevo proceso en conjunto con la contraparte, haber rediseñado el proceso a partir de la recopilación total de la información, establecer KPI del proceso en los puntos de control y medición del proceso, priorizar la implementación de mejoras de acuerdo a su impacto y factibilidad (tiempo costo) y finalmente rediseñar la estructura organizacional del departamento de Reclutamiento y Selección.

#### 3.2.1 Nuevo Modelo de Reclutamiento y Selección

Después de identificar los criterios de Diseño en conjunto con la contraparte y los líderes de los procesos, se procedió a incorporar todos los espacios de mejora en el rediseño del proceso de Reclutamiento y Selección, el cual se muestra en el siguiente



(\*): Los Perfiles de cargo son un insumo critico para el Sistema R&S y para todos los demás subsistemas de RRHH

esquema y detalla a continuación.

El sistema rediseñado de Reclutamiento y Selección lo componen 3 procesos principales (Cadena de Valor), Reclutamiento, Selección y Evaluación de CADA proceso de Reclutamiento y Selección. La función de este último es mantener al Sistema de Reclutamiento y Selección dentro de los estándares definidos en cada una de sus actividades críticas y entregar información de desempeño de cada proceso ejecutado.

El sistema está apoyado por el Subproceso de Captación, el cual se activa cuando el número de postulantes a un cargo en particular está por debajo del mínimo requerido o en forma programada (campañas periódicas). Para conocer más en detalle el rediseño de este subproceso ver Anexo F.

Para el rediseño del proceso de Reclutamiento y Selección se consideró un mecanismo de Mantenimiento y Monitoreo de Bases de Postulantes con el objetivo de que se pueda revisar los niveles críticos por cada Tienda / Unidad de Negocio / Cargo, así como su vigencia, considerando medidas automáticas de actualización. De esta manera se incorporaba aspectos de la inteligencia de negocio que se había recolectado de la investigación de mejores prácticas. Para conocer más en detalle el rediseño de este subproceso ver Anexo G.

Por otra parte, se mantuvieron y actualizaron las políticas y protocolos (P&P), de tal modo de ajustar el funcionamiento del Sistema a los futuros cambios y adecuaciones, sin necesidad de intervenir el software. Además de responder a las nuevas necesidades de VUELO en el ámbito estratégico.

Las políticas, protocolos, estándares e indicadores, con el rediseño permitían la toma de decisiones automática en varias actividades del Sistema, pudiendo el usuario manejar situaciones de excepción. Los estándares e indicadores permiten además contar con una retroalimentación, que facilite el mejoramiento continuo de todo el Sistema.

A continuación se presenta y describe la cadena de valor que se diseñó para el nuevo proceso de Reclutamiento y Selección.



La Cadena de Valor del Sistema de Reclutamiento y Selección rediseñada, se define de acuerdo a la Estrategia Corporativa de Recursos Humanos, la que se debe operacionalizar en la Estrategia de Reclutamiento y Selección; que busca diferenciarse de la industria del Retail a través de un conjunto de Políticas, Protocolos y Estándares de Desempeño que permitan una gestión eficiente del Sistema de Reclutamiento y Selección, y una búsqueda permanente de mejora de los indicadores estratégicos (rotación, desarrollo, etc.), a partir de los indicadores que arroje cada Evaluación del Proceso de Reclutamiento y Selección.

De acuerdo al diseño, la coordinación con la Estrategia Dotacional y la Gestión de Perfiles de Cargo, es vital para lograr los resultados esperados, ya que un exitoso proceso de Reclutamiento y Selección, va a depender directamente de estos dos insumos, el Plan Dotacional y los Perfiles de Cargo.

El Sistema de Reclutamiento y Selección, parte desde la necesidad planificada de una Tienda de contar con la dotación necesaria en cada uno de sus cargos, para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de ésta y de la Compañía.

El Sistema de Reclutamiento y Selección, considera los siguientes supuestos:

1. Todos los cargos cuentan con un Perfil, el que debe haber sido validado corporativamente y sido usado por todos los Subsistemas de Recursos Humanos, dicho perfil debe contener información básica que se especifica en el ANEXO A.

Todos los perfiles de cargo deben estar contenidos y almacenados en el Sistema Informático de Recursos Humanos.

2. Existe un «Plan Dotacional Corporativo», detallado hasta el nivel de Unidad de Negocio que debe estar disponible para cada tienda y para el Corporativo. La información que se debe considerar e integrar en el Plan Dotacional se detalla en el ANEXO B.

Dado lo anterior, el proceso parte desde un requerimiento dotacional, cuyo objetivo es cumplir con los cupos estipulados en el Plan Dotacional, para aquello el Jefe de Experiencia de Compras y Personas inicia un Proceso de Reclutamiento y Selección específico e identificado, el cual considera los insumos anteriores. El proceso es descrito detalladamente en los anexos.

El Sistema de Reclutamiento y Selección como tal, incorpora sus propios estándares de desempeño los cuales sólo son afectados por los sistemas y subsistemas del mismo sistema. Estos son medidos a través de indicadores de proceso, los que evalúan y registran los resultados de cada una de las etapas; los resultados de estos indicadores se comparan con estándares propuestos.

Tanto los indicadores como los estándares de desempeño del Sistema de Reclutamiento y Selección se definieron en torno a su alcance, de tal modo de no ser impactado por variables o indicadores externos y que el sistema en sí mismo no controla.

Para gestionar lo anterior, se consideró una etapa de evaluación de cada Proceso de Reclutamiento y Selección que se inicie, esto es un resumen del comportamiento de los indicadores de desempeño respecto a los estándares, generando un informe por cada uno de los procesos abiertos, además de contener las alarmas y avisos que el propio sistema va generando en cada una de sus etapas.

La descripción detallada de los procesos rediseñados para cada etapa que conforma el proceso y los indicadores y estándares de cada una de las actividades que lo componen se especifican en los ANEXOS C, D y E.

Además, para velar por el correcto funcionamiento del nuevo proceso rediseñado, se debieron realizar modificaciones con respecto a los roles y responsables de las

distintas etapas de proceso, así como también readecuar la dotación del Departamento de Reclutamiento y Selección. Para conocer en detalle el trabajo que se propuso en estos ámbitos ver Anexo H e I respectivamente.

Vale destacar que el proyecto, como bien se señaló en el esquema de consultoría mostrado al principio del presente apartado; no culminó con el rediseño listo del proceso. Posteriormente se procedió a: 1. Definir las políticas y protocolos generales del proceso de Reclutamiento y Selección. 2. Diseño de herramientas para las evaluaciones, específicas para las distintas familias de cargo. 3. Se capacitó abarcando todos los aspectos que conformaban el nuevo proceso a todos aquellos que deberían hacerse cargo del mismo en su respectiva tienda a nivel nacional. 4. Finalmente se evaluó la implementación del proceso de acuerdo al nivel de avance, a las nuevas políticas, protocolos y herramientas diseñadas.

### **3.3 SISTEMATIZACIÓN DE CRITERIOS CONSIDERADOS PARA EL REDISEÑO DEL NUEVO PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

De acuerdo a lo revisado hasta ahora, en términos de la ejecución del proyecto de consultoría, en el presente apartado se van a sistematizar los criterios que se consideraron al interior del trabajo del equipo consultor, para poder responder de manera oportuna al requerimiento del cliente.

Para cumplir con dicho objetivo se sistematizarán los criterios o variables de acuerdo al nivel organizacional al que responden, los cuales se resumen en el siguiente gráfico para posteriormente ser descritos en términos del objetivo e impacto que tiene el considerar dicho criterio en el proceso de Reclutamiento y Selección respectivamente:



### **Nivel Estratégico**

Dentro del nivel estratégico se incluyen todos aquellos criterios que incluyen o se desprenden de la Estrategia Corporativa, que se encarga de establecer políticas y estrategias, determina objetivos al largo plazo y el modo en que la organización ha de interactuar con otras entidades. A continuación se enumeran y describen los criterios que pertenecen a este nivel:

**Estrategia Organizacional.-** Los RRHH según Ulrich (2004) tienen un rol fundamental en la contribución a la estrategia organizacional, por lo que debe crear estrategias que se ajusten a las necesidades del negocio, consulta constantemente y participa activamente en las actividades de definición de valores, planificaciones, definición de metas y objetivos, etc. Por lo tanto, la estrategia de una organización debe ser un criterio o variable a considerar al momento de rediseñar un proceso de Reclutamiento y Selección, porque al conocer el quehacer y lo que aspira llegar a ser o hacer como organización; RRHH en el reclutamiento y la selección de personas, debe ser capaz de identificar el tipo de perfil que necesita buscar en los postulantes, de tal forma que posteriormente se sumen y colaboren en la consecución de dicha Estrategia.

**Valores Organizacionales.-** Los Valores institucionales son un criterio importante a considerar, puesto que ellos guían el cómo se debe realizar o llevar a cabo lo propuesto como estrategia organizacional. Es decir se deben conseguir metas y objetivos pero de acuerdo a lo que los valores rigen o mandan, por lo tanto, al momento de seleccionar personas que van a pertenecer a la organización, es importante indagar cómo llevarían a cabo algunas funciones o tareas y cómo resolverían una determinada situación en la que

estén obligados a recurrir a valores personales y comprobar si ellos coinciden o calzan con los que la organización espera o practica.

**Estructura Organizacional.-** La estructura organizacional refiere a cómo está constituida la organización de tal forma que le pueda dar el correcto funcionamiento y cumpla con su misión. En el caso de un rediseño del proceso de Reclutamiento y Selección considerar la evaluación de la estructura de una organización es importante debido a que el poseer una estructura organizacional que no favorezca el correcto funcionamiento de un área en particular o de la organización en general puede entorpecer fuertemente un desarrollo eficiente de los procesos que se llevan a cabo para cumplir con la misión organizacional. Por lo tanto se debe considerar como un factor importante a conocer, sobretodo la estructura específica del área de Recursos Humanos con el fin de modificar aspectos que entorpezcan o conocer los obstáculos que presentan en ese ámbito y considerarlos en el rediseño.

**Industria.-** La Industria a la que pertenece la organización no es una variable menor al momento de considerar cómo debería funcionar el proceso de Reclutamiento y Selección, puesto a que cada Industria tiene características distintas, problemas y beneficios distintos; por lo tanto no es lo mismo una organización de la industria del retail, que una PYME que brinda servicios de asesoría profesional. La mayor cantidad de la dotación en el caso de Retail, deben ser estudiantes que puedan trabajar un par de horas a la semana y por sueldos básicos y que cuentan con altos índices de ausentismo y rotación, versus la dotación que debe considerar una PYME que brinda servicios de asesoría profesional, en el que debe asegurarse las competencias que debe tener el profesional que contrata, que debe pagar sueldos acorde al mercado profesional y que tienen menores índices de ausentismo y rotación.

Por lo tanto conocer cómo se comporta el rubro o industria permitiría aceptar algunas condiciones, tratar de mejorarlas y eficientarlas al máximo; y al mismo tiempo permitiría evitar invertir tiempo y dinero en aspectos que son propios del rubro.

**Cliente Externo.-** El Cliente Externo es aquel que hace uso y compra los productos o servicios que ofrece una determinada organización. Dentro de la estrategia organizacional, se debe conocer y tener presente cual es el tipo de cliente que la organización desea atraer y retener, esto con el objetivo de poder diseñar mejores

estrategias de ventas de dichos productos o servicios, de acuerdo a las características identificadas del cliente externo.

Dentro del diseño del proceso de Reclutamiento y Selección, este criterio se vuelve relevante debido a que permite conocer qué tipo de perfil de personas puede ser más atractivo o convincente para ofrecer los productos o servicios que ofrece una determinada organización. Por ejemplo si la organización es una automotora y se define que el cliente externo al que se apunta es principalmente hombres entre los 30 y los 55 años, se puede buscar personal que se vea formal, que posea altos niveles de la competencia de impacto e influencia y muchas veces se usan las promotoras para llamar la atención súbita de un posible comprador.

### **Nivel Táctico**

Dentro del Nivel Táctico se incluyen todos aquellos criterios que deben ser considerados puesto que permiten coordinar las actividades que se realizan en el nivel inferior que es el operativo, así como las decisiones que afectan un sector o área determinada de la organización. A continuación se enumeran y describen aquellos criterios que pertenecen a este nivel:

**Cliente Interno.-** El Cliente Interno refiere a quienes pertenecen, ya fueron seleccionados y son miembros de la organización; este criterio es importante justamente para conocer el tipo o perfil de colaboradores que forman parte de la organización y sus necesidades, intereses para poder ofrecerles la posibilidad de que se sientan satisfechos laboralmente y por consecuencia que estos contribuyan a un mejor clima laboral, un mejor desempeño por parte de ellos y una mayor percepción de calidad en el servicio prestado por parte del cliente externo.

**Externalización del Proceso vs Recursos y Desarrollo del Proceso Interno.-** Muchas veces las organizaciones no tienen mucha claridad e información, al momento de decidir si el proceso de Reclutamiento y Selección debe ser interno o si es mejor externalizarlo. Ésta decisión debe ser mucho mejor pensada que simplemente optar por la que suene mejor, puesto que el externalizar el proceso puede significar, sólo en algunos

casos, un ahorro puesto que no se debe mantener a profesionales de RRHH ejecutando el proceso. Sin embargo si no se logra transmitir a la empresa externa el perfil adecuado que se busca, y si se ingresa la persona inadecuada, esto puede significar altos costos.

Por otra parte el internalizar el proceso, son mayores los costos al tener profesionales dedicándose a ejecutar el proceso, pero puede significar responder de forma más rápida a la urgencia, conocer la cultura de la organización, conocer el perfil del cargo y por lo tanto tener mayor posibilidad de acertar al seleccionar un candidato.

**Políticas de RRHH.-** Las políticas de RRHH son las reglas bajo las cuales se desarrollan las distintas actividades que se llevan a cabo un departamento o área de RRH, reglas que además se desprenden de las políticas generales de la organización.

En el caso de las políticas de RRHH y específicamente aquellas ligadas al proceso de Reclutamiento y Selección, son importantes a considerar al momento de diseñar o rediseñar un proceso debido a que guían a las personas que ejecutan el proceso y norman las actividades y las condiciones bajo las cuales se desarrolla el proceso. Por ejemplo aquí se estipulan si todos deben pasar por el mismo proceso, que cosas se pueden modificar del proceso y a quienes acudir en caso de necesitar apoyo o autorización para poder hacerlo, etc.

**Protocolos.-** Así como las políticas son las reglas del proceso, los protocolos indican todas las actividades que se deben cumplir, quienes son los que deberán ser los participantes de la actividad que se desarrolla y los plazos con los que cuentan para poder efectuarlos. En el caso del proceso de Reclutamiento y Selección es importante conocer, y en el caso de que no existan crear los protocolos para así poder conocer si los tiempos, las actividades y los participantes son los adecuados; y eventualmente identificar en qué parte del proceso, podría haber problemáticas, falencias o ineficiencias que se deben solucionar.

**Estandarización del Proceso.-** La estandarización del proceso refiere a que todos los que estén encargados de ejecutarlo, tengan claridad de cuáles son los pasos y las actividades en secuencia lógica y cronológica, además de realizarlas de la misma manera, sin variar en tiempos ni en forma durante su ejecución. Esto con el objetivo de establecer una sola forma de ejecutar el proceso y tener mayor control sobre él.

El tener un proceso estandarizado, específicamente en un proceso de Reclutamiento y Selección, permite que sin importar quién sea quien lo ejecute, éste se lleve a cabo de igual manera en distintas sucursales, en distintas regiones, hasta en distintos países, si así se quisiera; sin que cambie el resultado final o producto, en este caso permitiría conseguir el mismo perfil de personal.

**Capacidades Equipo de RRHH.-** Así como los criterios o variables que se han mencionado anteriormente, el contar con un equipo de RRHH que posea los conocimientos y habilidades adecuadas para llevar a cabo un proceso de Reclutamiento y Selección eficiente, no es un aspecto menor a considerar.

Muchas veces las organizaciones en los cargos de analistas de reclutamiento y selección, que son aquellos que llevan a cabo gran parte del proceso práctico, tienen a estudiantes en práctica que van rotando de acuerdo a cuando se termine su período de práctica, o a profesionales que no necesariamente conocen o tienen habilidades para hacer correctamente un proceso de Reclutamiento y Selección. Esto generalmente se hace con el objetivo de ahorrar plata, sin saber que al llevar a cabo un proceso ineficiente pueden estar pagando o llegar a pagar mucha más plata de la que piensan que se ahorran. Un ejemplo en concreto de esto es que al seleccionar mal una persona y dejarla en un puesto en el que no está capacitada para ocupar puede traer una serie de consecuencias como son los errores operacionales de alto costo y/o que se retire voluntariamente del trabajo al notar por sí mismo/a que se veía sobrepasado/a con el trabajo; por lo que se pierde toda la plata invertida en el proceso de selección, más lo que fue capacitación e inducción de la persona a la organización.

**Tipo de Cargo.-** Otra variable o criterio a considerar es el tipo de cargo que se desea seleccionar, distinguir los tipos de cargo que posee la organización. Esto debido principalmente a que al momento de seleccionar una persona para un cargo administrativo, ésta debe tener habilidades que son muy distintas a las que debería tener por ejemplo un cargo ejecutivo o profesional.

Al momento de distinguir los diferentes tipos de cargo que conforman la organización, se pueden establecer habilidades y competencias transversales a cada grupo o familia de cargos con el objetivo de saber las habilidades básicas a contemplar, y luego posteriormente indagar en habilidades y competencias específicas de cada cargo.

Esto permite que el proceso de Reclutamiento y Selección sea más eficiente en tiempos y en resultados.

**Perfiles de Cargo.-** Los perfiles de cargo dentro de una organización y específicamente dentro de varios subsistemas de RRHH, principalmente el de Reclutamiento y selección, es una herramienta fundamental y transversal, debido a que da claridad de los aspectos críticos que se deben considerar al momento de seleccionar una persona. Incluyen aspectos como conocimientos básicos, específicos, competencias que deben poseer los candidatos seleccionados, los niveles y el peso que cada una de esas competencias tiene.

El contar con buenos perfiles de cargo permitirá indagar en las habilidades específicas de cada cargo, diferenciándolo de los demás cargos que forman parte de su misma familia. Por ejemplo en la familia de cargo Profesionales, se pueden encontrar un perfil de un Abogado para la asistencia jurídica de la empresa y un perfil de Psicólogo para el área de RRHH. A pesar de que ambos por pertenecer a la familia de cargo de Profesionales tengan aspectos en común a evaluar, posteriormente se debe profundizar en las habilidades, conocimientos y competencias específicas de cada cargo.

**Filtros de Selección.-** A lo largo del proceso de Reclutamiento y Selección se deben ejecutar una serie de Filtros de Selección para ir descartando candidatos no aptos y poder llegar al final del proceso con la mejor terna. Para que los filtros sean eficientes siempre hay que evaluar qué tipo de filtros son y la etapa del proceso en la que se van a aplicar, con el fin de que faciliten un desarrollo más eficiente del proceso.

Algunos de los filtros que podría tener el proceso de Reclutamiento y Selección, es el Filtro Curricular, Filtro de Pruebas Psicológicas, Filtro de Entrevistas por Eventos Conductuales o Eventos Críticos, Assessment Centre, etc. Para tomar la decisión de cuántos y qué filtros específicamente utilizar, además de conocer cómo ejecutarlos de manera adecuada es recomendable tener claridad con respecto a los criterios que son fundamentales para un óptimo desempeño en el cargo y no incluir otros criterios que al no ser tan relevantes podrían estar dejando fuera a una posible candidato apto. Es preferible evitar realizar filtros que estén penados por Ley y que además no tengan evidencia empírica de que aporten en la eficiencia de la selección del mejor candidato.

**Movilidad Interna.-** Además del conocido Reclutamiento Externo, también se puede optar por el Reclutamiento Interno, que implicaría evaluar las competencias, habilidades y conocimientos de la dotación con que se cuenta en ese momento, con el fin de conocer si podría haber un candidato apto para asumir un nuevo cargo, nuevas funciones o mayor responsabilidad. Este criterio en general es importante porque muchas veces al tener que contratar cargos de mayor responsabilidad o de confianza, olvidan darle la oportunidad a quienes ya pertenecen a la organización y que una promoción para ellos les puede significar un reconocimiento a su esfuerzo y compromiso hacia la organización; además de ser muchas veces más sencillo suplir en un reclutamiento externo un cargo de menor responsabilidad o menor nivel jerárquico.

**Rotación.-** La rotación es un indicador típico de los RRHH el cual indica un porcentaje que representa a las personas que han dejado la organización ya sea por voluntad propia, rotación lamentada; como aquéllos que han sido desvinculados al prescindir de sus labores (rotación no lamentada). Un alto índice de rotación puede ser el resultado o la consecuencia de muchas variables y factores, hay algunos rubros o industrias que se caracterizan por tener mayores índices de rotación; así como también puede estar influido por un mal clima laboral, sueldos por debajo del mercado.

Para el rediseño de un proceso de Reclutamiento y Selección esta variable es crítica para conocer los principales motivos de salida de las personas y tener en consideración para modificar algunos aspectos que no son deseables para el negocio, o por otro lado conocer aquellos aspectos que producen este alto índice y asumirlo como parte del funcionamiento natural de la organización y fijar rangos de normalidad.

**Ausentismo.-** Al igual que la rotación, el Ausentismo es otro indicador de RRHH el cual indica un porcentaje que representa a las personas que no se presentan a desempeñar su cargo y sus funciones en su lugar de trabajo dentro del horario establecido. Hay que saber diferenciar entre las Ausencias aquellas que son justificadas por las autoridades pertinentes dentro de la organización y las injustificadas.

Para el rediseño de un proceso de Reclutamiento y Selección, esta variable también toma relevancia debido a que estaría indicando deficiencias en el sentido de compromiso y responsabilidad de las personas al momento de ausentarse a su lugar de trabajo. Por supuesto que es información importante el conocer porqué, las personas que

pertencen a la organización creen que sucede esto, esto con el fin de conocer mejor el fenómeno.

### **Nivel Operacional**

En este nivel se realizan todas aquellas actividades que permiten el funcionamiento y desarrollo de la actividad comercial de una organización. Su función es realizar de forma eficaz las tareas rutinarias, programadas previamente por el nivel táctico. A continuación se enumeran y describen aquellos criterios que pertenecen a este nivel:

**Salarios.-** Otro elemento importante a considerar al momento de rediseñar el proceso de Reclutamiento y Selección guarda relación con la escala de salarios que tiene la organización, así como también conocer cómo se posiciona de acuerdo a lo que ofrece el mercado por cargos similares en organizaciones que pueden ser competencia directa o incluso de otros rubros.

Este criterio o variable es importante de conocer al momento de un rediseño, debido a que esto permitiría que la oferta de la organización sea atractiva para llamar la atención de posibles candidatos aptos para el cargo y que estén dispuestos a desempeñar funciones por el salario que ofrece la organización.

**Beneficios.-** Además del salario, otro elemento importante que los colaboradores consideran al momento de decidir si pertenecer o no una determinada organización, guarda relación con las compensaciones monetarias adicionales o no monetaria, que son beneficios adicionales que ofrece una empresa. Éstos generalmente guardan relación con respecto a los bonos anuales, de desempeño, bono de traslado, en el caso de los beneficios monetarios; y transporte de la empresa, afiliación a seguros de vida o de salud, a caja de compensaciones, convenios con otros negocios, como instituciones de estudios, etc; en el caso de compensaciones no monetarias.

Conocer cuáles son los beneficios adicionales que ofrece una determinada organización, permite conocer si son los adecuados de acuerdo a los colaboradores que lo conforman y evaluar si éstos son atractivos o no para ellos que serán los que deberán eventualmente darle uso.

**Infraestructura.-** Por otra parte como elemento o criterio que muchas veces se considera menos importante, es el lugar físico o infraestructura que se tiene designada para llevar a cabo las distintas actividades que conforman el proceso.

Sin embargo ésta es una variable importante, primero para que las instancias de evaluaciones no se vean contaminadas por otros factores como estos, y por otra parte debido a que será parte de la imagen que se venden a los postulantes. Por lo que si se descuida, el postulante se puede llevar una mala imagen y rechazar el cargo.

Además de las variables que tienen que ver con la organización, los procesos, indicadores y características propias del área de RRHH, además existen otros criterios que se incluirán a continuación que son actividades críticas que se deberían llevar a cabo para poder elaborar un rediseño eficiente del proceso de Reclutamiento y Selección.

**Estudio Sociodemográfico.-** Un Estudio Sociodemográfico que permita conocer las características que tienen los miembros en términos de género, rango etarios, estado civil, si tienen o no hijos, si tienen profesión, si son estudiantes, etc; es información relevante que podría aportar a la organización algunas luces con respecto a las preferencias y necesidades que tiene su dotación. Por lo que puede aportar mayor información para buscar perfiles adecuados al ocupar determinados cargos.

**Gestión Dotacional.-** Por otra parte la Planificación Dotacional, el conocer cómo se mueve el negocio en términos de dotaciones y gestionar para prevenir de acuerdo al comportamiento de temporadas, etc; es una herramienta importante que facilita a que el negocio cuente con las dotaciones necesarias en los momentos que lo requiera. Conocer aproximadamente cual es el flujo de gente reclutada versus la gente que se va por distintos motivos de la organización, permite prevenir y anticiparse a algunos momentos críticos, así como también ser más eficientes en la reposición de dotación.

De esta manera es importante que al interior del departamento o área de RRHH se gestione dicha dotación y que los procesos estén preparados, coordinados y adecuados a las necesidades que se prevean de acuerdo a esa planificación.

**Stakeholders o Informantes Claves.-** Otra de las actividades importantes a desarrollar para conocer parte del funcionamiento y eficiencia de un proceso de

Reclutamiento y Selección en una organización son las entrevistas a Stakeholders o Informantes Claves. Las personas son denominadas o designadas como informantes claves de acuerdo a la importancia que tenga su cargo, a la antigüedad que tenga en la organización, o a la cercanía, uso o conocimiento directo que tenga con el ámbito a indagar, en este caso el proceso de Reclutamiento y Selección; con el objetivo de que aporte con información relevante para considerar al momento de identificar espacios de mejora, funcionamiento actual y así poder rediseñar óptimamente el proceso.

En el caso de Reclutamiento y Selección por ejemplo los Stakeholders pueden proporcionar información importante como clientes internos o ejecutores, responsables del proceso; y desde sus diferentes puntos de vista evaluar cada una de las etapas que conforman el proceso, las instancias de comunicación a lo largo de éste y eficacia, oportunidad y asertividad que tiene dicho proceso.

**Benchmark o Análisis Comparativo.-** Además de las entrevistas a stakeholders, antes de incorporar nuevas prácticas a cualquier tipo de proyecto y organización, es recomendable indagar y conocer que es lo que se está haciendo en dicha materia o ámbito en otras organizaciones de la misma o de distintas industrias, que sean exitosas y reconocidas; con el fin de evaluar incorporar o adaptar algunas de las prácticas que ellos llevan a cabo dentro de lo que la organización desee mejorar. Hacer la investigación y análisis de esta información se llama Benchmark o análisis comparativo de mejores prácticas.

En el caso específico del rediseño del proceso de Reclutamiento y Selección, al ser un tema transversal a cualquier tipo de organización, se pueden investigar mejores prácticas de organizaciones exitosas de cualquier rubro. Esto permitiría estar al tanto de las prácticas innovadoras de tal forma de poder adaptar al contexto y a las necesidades existentes en la organización.

**Reuniones de Coordinación.-** En todo tipo de proyecto o actividad en ejecución en una organización, es relevante mantener constantes reuniones de coordinación entre el equipo que esté llevando a cabo el proyecto y los clientes finales de dicho proyecto.

Esto porque permite planificar las distintas actividades a desarrollar, informar sobre los distintos estados de avances, prevenir algunas dificultades u obstáculos que se vayan

presentando a lo largo de la ejecución e incluso resolver aspectos y detalles que pueden presentarse inesperadamente. Al desarrollarse el rediseño del proceso de acuerdo a lo coordinado permite que el trabajo sea fluido y asertivo considerando el normal funcionamiento de la organización.

**Validación de Herramientas y Entregables.-** Finalmente como último aspecto o criterio a considerar para poder desarrollar un buen rediseño del proceso de Reclutamiento y Selección, es importante que a lo largo de las distintas etapas y actividades que se desarrollen durante el proyecto, se vayan validando con el cliente final las distintas herramientas que se usen para el levantamiento de información, así como los resultados, productos o entregables, que vayan resultando de las actividades y etapas ejecutadas.

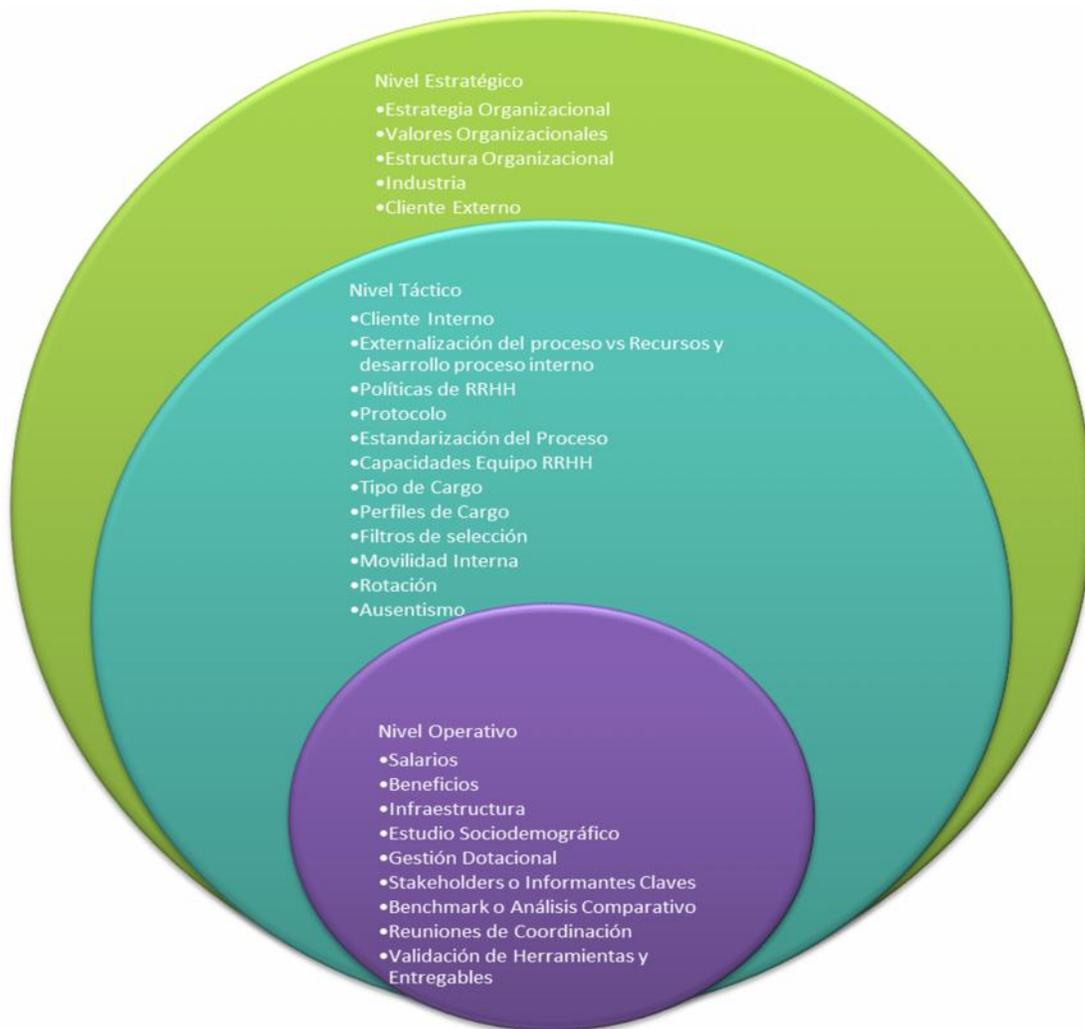
Esto permitirá poder responder lo más asertivamente posible a las expectativas necesidades planteadas por parte del cliente final, por lo tanto diseñar un proceso que se ajuste perfectamente al contexto y a las medidas y necesidades de la organización.

A modo de resumen que considera todas las variables o criterios que comprende cada uno de los niveles organizacionales.

## CONCLUSIONES

Los resultados del rediseño del proceso en el proyecto de consultoría, la posterior capacitación de quienes se harían cargo de él y deberían ejecutarlo, y finalmente la implementación gradual del nuevo sistema de Reclutamiento y Selección; fue todo un éxito.

Como consecuencia de los primeros pasos de implementación, por ejemplo el que se haya disminuido las instancias de citación a evaluaciones y pruebas, logrando que



éstas sean más atingentes a cada cargo; permitió que los postulantes se sintieran más entusiasmados desde el momento que postulaban para pertenecer a la organización. Factor que además influía en mantener un mayor compromiso y responsabilidad con la empresa, lo cual redujo índices de ausentismo y rotación, sobretodo de los vendedores que era el cargo crítico.

Por otra parte el proceso fue más eficiente, se ocupaban los cargos de manera más expedita y con perfiles ad-hoc a las necesidades planteadas; las instancias de información y comunicación a todos los clientes internos del proceso eran útiles y permitían prevenir grandes atrasos al generar consciencia y colaboración a lo largo de su ejecución.

El diseño e implementación de la base de datos de los postulantes permitió que el sistema de reclutamiento sea muy expedito, considerando además que si una persona postulaba en más de una ocasión el sistema registraba información de su estado, es decir si no era apto para un determinado cargo por ejemplo, independiente del motivo; lo cual agilizaba y permitía no evaluar en más de una ocasión a una misma persona.

De acuerdo a los principales resultados del diseño e implementación del proyecto expuestos previamente es que se puede afirmar que efectivamente el considerar criterios que están ligados a los niveles estratégicos, tácticos y operacionales de una organización, y entendiendo a cabalidad su realidad y necesidades; permite rediseñar un proceso que se adapte de manera adecuada, que responda eficientemente a las necesidades y problemáticas que presenta la organización y que por lo tanto le permita ser más exitosa en términos de gestión.

De tal forma que los criterios o variables descritas a lo largo de la presente memoria, serían algunos de los aspectos más importantes que se deben considerar para mejorar el rediseño del proceso de Reclutamiento y Selección externa, respondiendo de esta manera a la pregunta de investigación.

El difundir y hacer conocer este tipo de aspectos al ámbito organizacional de la psicología, o a los RRHH de las organizaciones, permitirá eliminar malas prácticas de implementación de este proceso que es fundamental dentro de los subsistemas de RRHH, considerando que a pesar de haber una cierta línea base sobre la cual trabajar,

toda empresa u organización es distinta, funciona de manera distinta, posee misión, visión y valores diferentes; los cuales influyen en que no necesariamente algo preestablecido funcione de manera eficiente para ellos.

Se sugiere seguir indagando y profundizando en temáticas similares a la presente, a lo mejor incluyendo nuevos criterios que no fueron considerados o abordados en la presente memoria; como también el realizar la sistematización de criterios asociados al rediseño de los otros subsistemas de RRHH. De tal forma que la práctica interventiva y la experiencia profesional de los psicólogos laborales nos permita ser cada vez un elemento más asertivo y reconocido dentro del ámbito de las organizaciones, para así responder a las necesidades que posee la institución sin nunca perder de foco que el cuidar de los RRHH, significa cuidar el capital más importante de la organización. El recurso que permitirá cambiar y adecuarse constantemente a los nuevos desafíos que presenten las organizaciones en este mundo laboral cada vez más cambiante y exigente.

## ANEXOS

### ANEXO A. CONDICIONES INICIALES - PERFIL DE CARGO

El sistema contiene los perfiles de cargo de acuerdo a las especificaciones de contenidos requeridas por el proceso de R&S y especificadas más adelante.

Se recomienda que tanto los «Perfiles de Cargo» como el «Diccionario de Competencias» de VUELO sean administrados por el Departamento de Desarrollo Organizacional, pudiendo el Departamento de Reclutamiento y Selección hacer modificaciones y ajustes menores. En todo caso el Depto. De DO será el responsable de actualizar y validar los Perfiles una vez por año.



#### Información que debe contener el Perfil de Cargo:

1. Identificación del cargo
  - a. Código del cargo
  - b. Nombre del cargo
  - c. Supervisado por
  - d. Supervisa a
  - e. Clientes internos
2. Condiciones de ocupación del cargo
  - a. Estudios / formación indispensable
  - b. Formación complementaria
  - c. Entrenamiento específico
  - d. Años de experiencia

3. Objetivos del cargo
4. Descripción funcional del cargo
  - a. Función
  - b. Actividades asociadas a la función
  - c. Indicadores de desempeño de las actividades
5. Perfil de competencias conductuales (de acuerdo al diccionario de competencias VUELO)
  - a. Identificación de la competencia (código)
  - b. Nivel esperado
6. Compensaciones

#### **Diccionario de competencias VUELO**

1. Código de la competencia
2. Nombre de la competencia
3. Descripción de la competencia
4. Niveles de la competencia
5. Descripción de cada nivel

#### **Instancias de Evaluaciones**

Es un arreglo o vector que permite definir las distintas instancias de evaluación asociadas al Cargo específico. Es un vector de 10 posiciones donde cada posición corresponde a un tipo de evaluación.

## ANEXO B. CONDICIONES INICIALES - PLAN DOTACIONAL

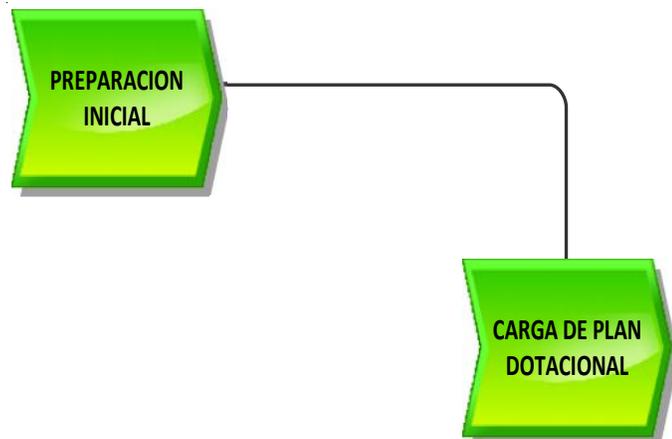
El sistema contiene la información dotacional requerida por el proceso de R&S.

La responsabilidad por la «Planificación Dotacional Corporativa», así como su actualización y disponibilidad es responsabilidad de la «Unidad de Planificación y Control Gestión».

La planificación dotacional obedece a un conjunto de parámetros y condiciones externas al Sistema de Reclutamiento y Selección, y depende de la unidad de Planificación y Control de Gestión, por lo que el Departamento de Reclutamiento y Selección, así como el proceso aquí especificado, actúa como cliente de éste, y no es de su alcance la calidad de la información que este contenga. Si es de destacar que la calidad y oportunidad de esta información impacta en forma importante en la calidad de cada uno de los procesos de R&S que se lleven a cabo.

### Información que debe considerar el plan dotacional:

1. Identificación de la tienda
2. Identificación de la unidad de negocio
3. Identificación del cargo
4. Numero de cupos / mes / tipo (ver tabla)
5. Validez (período de validez de la información)
6. Tolerancia (% de cupos no ocupados respecto al total).



TIENDA	UNIDAD DE NEGOCIO	VALIDEZ DESDE / HASTA	TOLERANCIA
CARGO	JORNADA 40 HORAS	JORNADA 25 HORAS	JORNADA 20 HORAS
ENERO	N° DE CUPOS	N° DE CUPOS	N° DE CUPOS
FEBRERO	N° DE CUPOS	N° DE CUPOS	N° DE CUPOS
.....	N° DE CUPOS	N° DE CUPOS	N° DE CUPOS
DICIEMBRE	N° DE CUPOS	N° DE CUPOS	N° DE CUPOS

## ANEXO C. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

### Reglas del proceso:

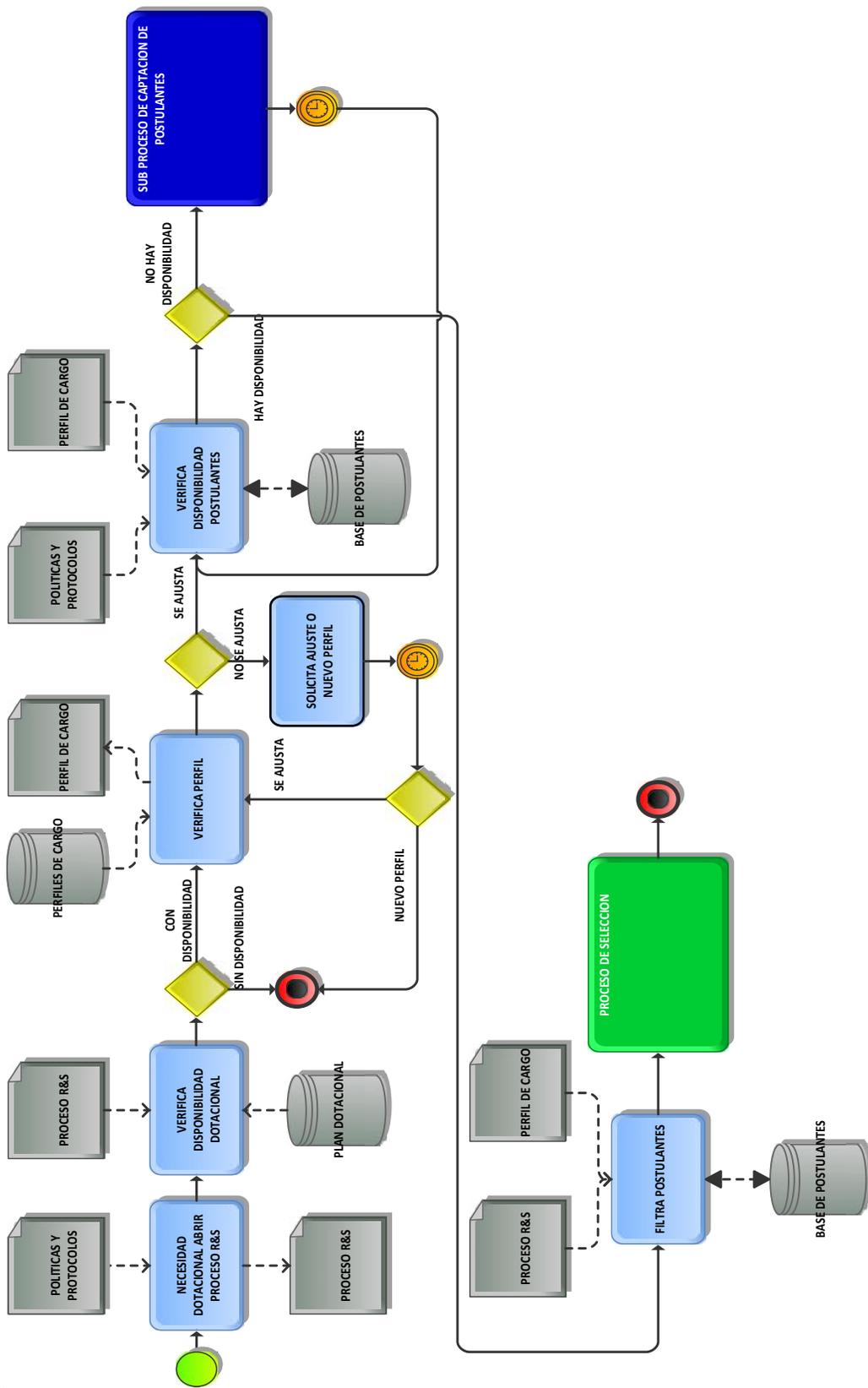
1. Cada necesidad de reclutamiento da origen a un proceso de R&S único e identificado por código
2. Un proceso R&S sólo es factible si la unidad organizacional tiene disponibilidad dotacional de acuerdo al plan dotacional corporativo.
3. El proceso R&S se basa en los perfiles de cargo corporativos.
4. Si ningún perfil se ajusta a las necesidades, se debe pedir un ajuste o un nuevo perfil al Depto. De R&S, el cual determinará una modificación inmediata o un ajuste mayor. Si el Perfil requiere un mayor (criterio especificado en las Políticas y Protocolos), el Proceso de R&S debe abortarse hasta contar con la disponibilidad del perfil.
5. Iniciado el proceso de R&S no se puede modificar el perfil. Si es necesario hacerlo se debe cerrar inconcluso el proceso de R&S y abrir un nuevo proceso.
6. Se debe consultar por la disponibilidad de postulantes de acuerdo al perfil en la base de postulantes.

7. Si no hay disponibilidad o la que hay es insuficiente, se abre un subproceso de captación de postulantes.

**RESPONSABILIDAD:**

Caso 1: Proceso de R&S para **cargos sin supervisión** el responsable de esta actividad es el **Jefe de Experiencia de Compras y Personas**.

Caso 2: Proceso de R&S para **cargos con supervisión** el responsable de esta actividad es el **Jefe del Departamento de Reclutamiento y Selección**.

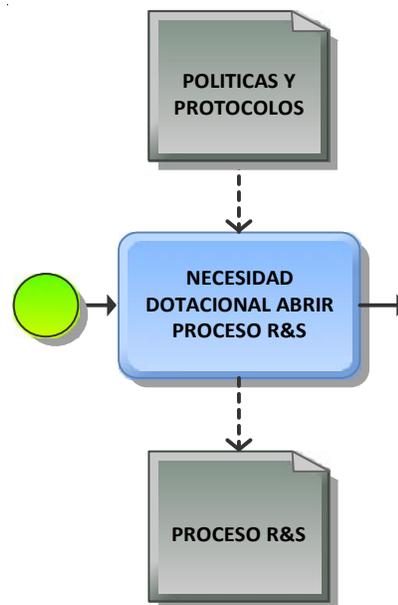


## ANEXO C.1. ABRIR PROCESO

### Descripción:

Esta es la primera actividad del proceso de R&S y corresponde a la apertura de un Proceso de Reclutamiento y Selección, consiste en identificar en forma exclusiva el proceso para dar curso a las siguientes etapas. Sus acciones principales son:

1. Abrir un proceso de R&S
2. Identificar el proceso (crear formulario con identificador único)
3. Completar los datos del formulario de acuerdo al «Protocolo de Reclutamiento».



Se debe abrir un Proceso de R&S para cada Perfil de Cargo, no se puede utilizar el mismo Proceso de R&S para distintos cargos (Perfiles).

**ENTRADAS:** Protocolo de Reclutamiento

**SALIDAS:** Formulario (digital) Proceso de R&S

**INDICADOR:** Formulario Creado

**ESTANDAR:** Creación inmediata (no requiere espera)

### POLITICAS Y PROTOCOLOS

1. Protocolo de llenado del Formulario del Proceso de R&S

**FORMULARIO DE PROCESO DE R&S:** Este formulario (electrónico) contiene:

1. Identificador del proceso: Código único que identifica la tienda, la unidad de negocio y el proceso.
2. Tienda que demanda la dotación

3. Unidad de negocio que demanda la dotación
4. Cargo demandado
5. Cantidad demandada: Se debe indicar la cantidad de cupos demandados por cada tipo de Jornada.
6. Especificaciones particulares del cargo:
  - i. Género
  - ii. Rango de Edad
  - iii. Nivel Socioeconómico
  - iv. Nivel Educativo
  - v. Comunas consideradas (geográfica)
  - vi. Idioma – Nivel
  - vii. Otro

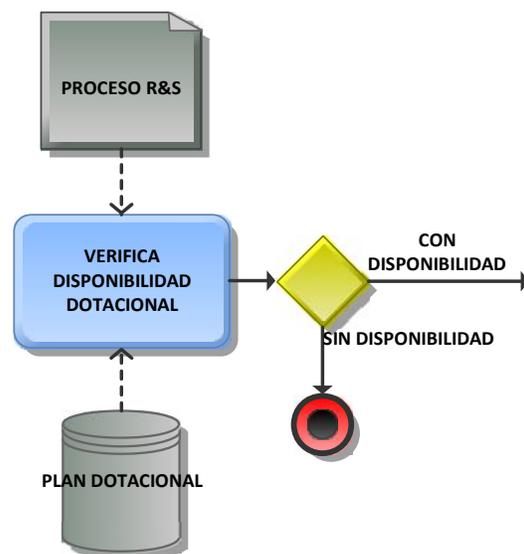
## ANEXO C.2. VERIFICAR DISPONIBILIDAD DOTACIONAL

### Descripción:

Esta actividad contempla la comparación de la demanda especificada en el Formulario de Proceso de R&S y la «Disponibilidad Dotacional» de acuerdo al Plan Dotacional de esa Tienda y de esa Unidad de Negocio.

**SI existe** Disponibilidad Dotacional el Proceso de R&S continua hacia las etapas siguientes.

**NO existe** Disponibilidad dotacional, puede rebajar los cupos solicitados y continuar con el



proceso o terminarlo sin resultados.

**Excepción:** es posible solicitar a la unidad de planificación y control gestión que «autorice una modificación temporal o permanente al «plan dotacional» en circunstancias específicas. Esto significa que el encargado deberá abrir un nuevo Proceso de R&S.

**ENTRADAS:** Proceso de R&S (Formulario Digital)

Plan Dotacional (Base de Datos Dotaciones)

**SALIDAS:** Condición de Disponibilidad (SI o NO)

**INDICADOR:** Continuidad del Proceso

**ESTANDAR:** Proceso continúa

## **POLITICAS Y PROTOCOLOS**

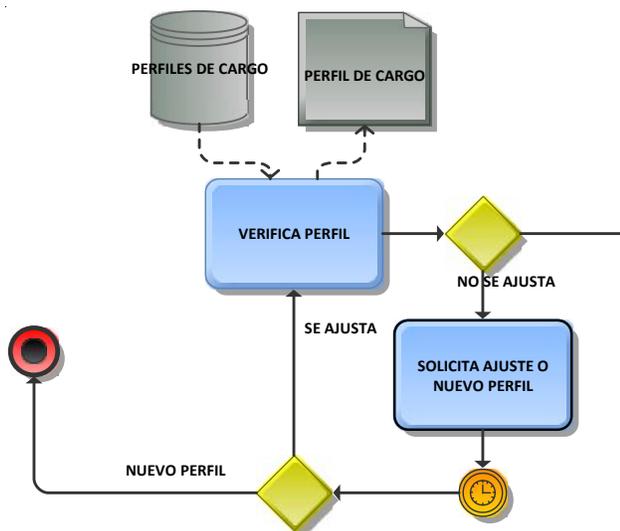
1. La no disponibilidad de cupos aborta el Proceso de R&S. Si se autoriza «Dotación No Planificada» se debe abrir un nuevo proceso de R&S
2. Si no están autorizado todos los cupos solicitados, el encargado del Proceso de R&S puede continuar el proceso disminuyendo la solicitud de cupos de su formulario y ajustándose a los cupos autorizados.

### ANEXO C.3. VERIFICAR PERFIL DE CARGO

#### Descripción:

Luego de haber verificado la existencia de Disponibilidad Dotacional, la siguiente actividad es verificar la existencia y validez del «Perfil del Cargo».

La base de «Perfiles de Cargo» debe contener sólo registros validados y actualizados de todos los Cargos de la Compañía, el detalle de su contenido se especificó en CONDICIONES INICIALES – PERFILES DE CARGO.



Si el **Perfil se ajusta** a lo demandado, el proceso continúa con la siguiente actividad.

Si el **Perfil NO se ajusta** a lo demandado, se debe solicitar el **ajuste del Perfil al Departamento de Reclutamiento y Selección**, este último determinará si hace un **ajuste menor inmediato**, con lo cual el proceso continúa, o solicita un ajuste mayor o nuevo perfil al **Dpto. de DO**.

En el segundo caso, se debe considerar el tiempo de espera de ajuste o creación del nuevo perfil. Este tiempo debe ser negociado con la Unidad responsable de los Perfiles.

**ENTRADAS:** Base de Perfiles de Cargo

**SALIDAS:** Perfil de Cargo

**INDICADOR:** Disponibilidad del Perfil

**ESTANDAR:** Disponibilidad Inmediata (Cero espera)

#### POLITICAS Y PROTOCOLOS

1. Si el Perfil de Cargo no se ajusta a lo solicitado, el encargado del Proceso R&S debe pedir un ajuste al Dpto. de Reclutamiento y Selección, el que realiza los

ajustes menores y deja continuar el Proceso de R&S. Todo otro ajuste es considerado mayor y no permite la continuidad del Proceso de R&S y debe ser realizado por el Dpto. de D.O.

2. Un ajuste menor es aquel que modifica el Perfil del Cargo en menos de tres modificaciones.

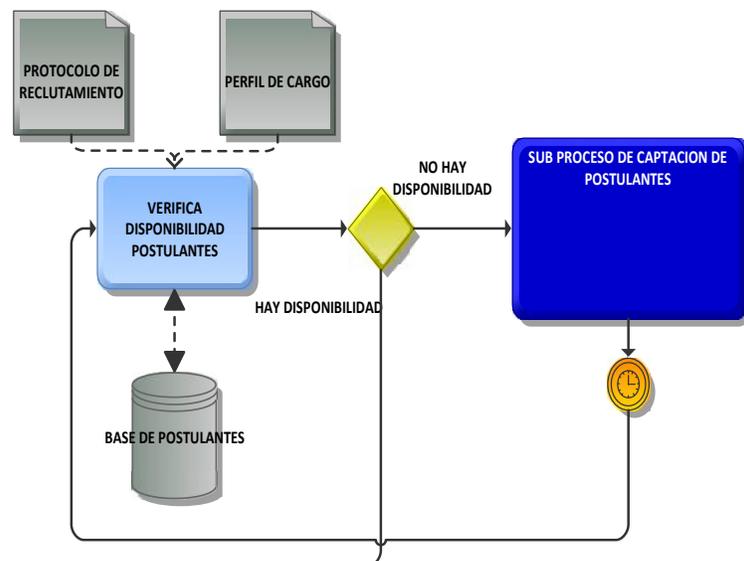
## PERFILES DE CARGO

Ver contenido en Anexo A CONDICIONES INICIALES – PERFILES DE CARGO.

## ANEXO C.4. VERIFICAR DISPONIBILIDAD POSTULANTES

### Descripción:

Asegurada la Disponibilidad Dotacional y el Perfil del Cargo formalmente validado, se procede a verificar la disponibilidad de Postulantes en las Bases de Datos (ver anexo «Base de Datos de Postulantes»), en ella deberán existir un mínimo de postulantes por cada cupo solicitado de acuerdo a lo especificado en el Protocolo



de Reclutamiento, ésta es una tabla que deberá estar almacenada en el Sistema Informático y administrada por el Responsable del Proceso de R&S sea de la Tienda o del Dpto. de R&S, la tabla debe contener:

1. Identificación de la Tienda
2. Identificación del Cargo

3. Identificación de la Unidad de Negocio
4. Número mínimo de postulantes por cada cupo demandado.

Esta tabla debe ser mantenida por el Responsable del Proceso (Tienda o Dpto. de R&S) de acuerdo al tipo de cargo, al Protocolo de Reclutamiento y a la realidad laboral del entorno.

En caso de existir el número mínimo en la Base de Postulantes que permita efectuar la selección de acuerdo a los mínimos establecidos, el proceso continúa.

Si no se cumple el mínimo, el flujo pasará el control al «Subproceso de Captación de Postulantes», para luego de una campaña de captación volver a verificar la exigencia de los mínimos o ajustarla a la realidad de la situación.

**ENTRADAS:** Protocolo de reclutamiento

Perfil de cargo

Base de postulantes completa

**SALIDAS:** No hay

**INDICADOR:** Disponibilidad de postulantes por Cargo

**ESTANDAR:** Disponibilidad según Tabla de Disponibilidades.

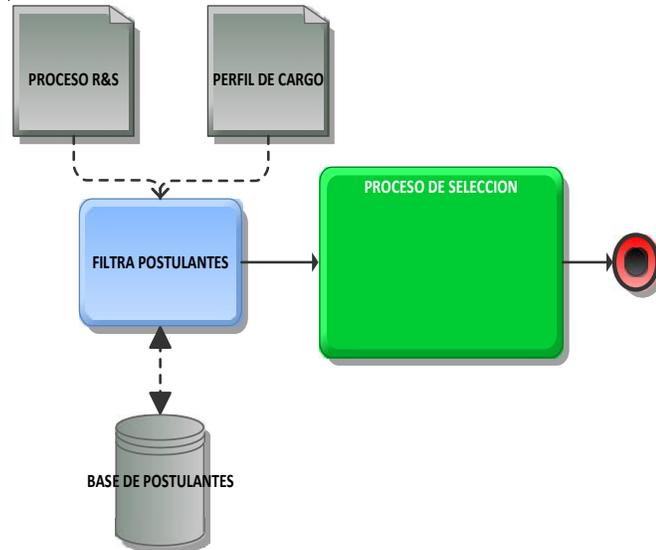
#### **POLITICAS Y PROTOCOLOS**

1. En la BD debe existir un número adecuado de postulante por cada cargo en el Proceso de R&S que garantice la calidad de los seleccionados dentro de lo posible. Este número será definido para cada Tienda en particular.

## ANEXO C.5. FILTRADO DE POSTULANTES

### Descripción:

Asegurado el mínimo de postulantes se filtra la Base de Postulantes de acuerdo a lo especificado en Perfil de Cargo y en el formulario de R&S, marcando aquellos que serán insumos para el «Proceso de Selección».



**ENTRADAS:** Proceso de R&S

Perfil de cargo

Base de postulantes

**SALIDAS:** Base de postulantes segmentada

**INDICADOR:** Postulantes disponibles

**ESTANDAR:** Disponibilidad total (Igual que actividad anterior)

### POLITICAS Y PROTOCOLOS

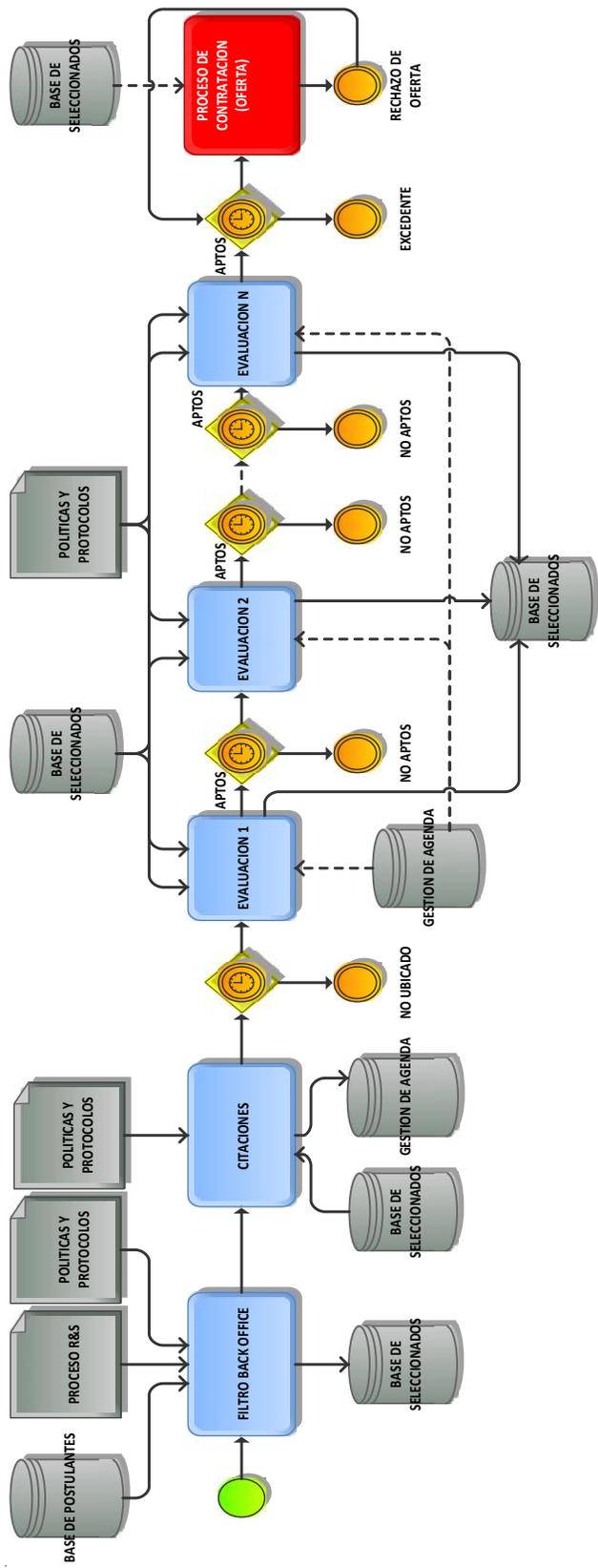
No hay P&P asociadas a esta actividad.

### Anexo D. Proceso de Selección

Reglas del proceso:

1. El filtro de back office se realiza a partir de las políticas y normas de reclutamiento y selección de la compañía, esto puede ser manual o automático.

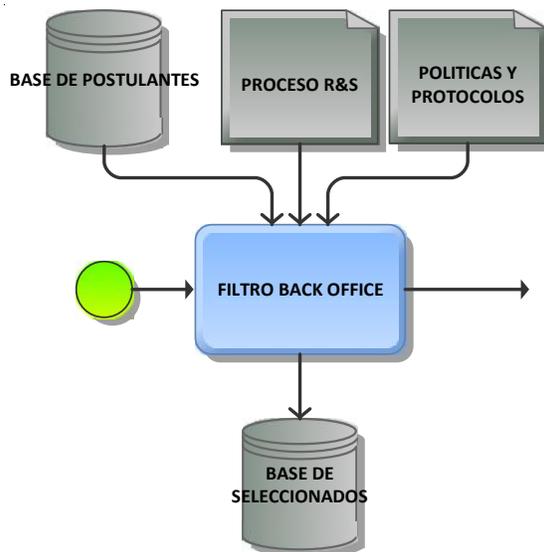
2. La gestión de agenda es realizada a partir de los eventos de evaluación asociados al cargo que está en proceso.
3. La gestión de agenda tiene por objetivo optimizar los procesos de evaluación en cuanto al tipo de cargo y al número de participantes; estableciendo el lugar fecha y hora del evento. Las políticas y protocolos de R&S definirán los tiempos de espera de cada tipo de evaluación, así como los tiempos de proceso y de comunicación al postulante en cuanto a su continuidad en el proceso de R&S.
4. Cada tipo de evaluación tiene una política y/o protocolo asociado que define las condiciones, metodologías, tiempos y flujos que deben seguir. Estos son válidos para toda la compañía.
5. En cada evaluación el sistema verificará el cumplimiento de las políticas, protocolos y estándares definidos, pudiendo detener el proceso ante el no cumplimiento de estos (ej. Número mínimo de postulantes / seleccionados).
6. Al término del proceso, se genera un excedente entre los seleccionados «aptos» y los cupos, este excedente se registrará en la base de datos y podrá ser utilizado en el mismo proceso de R&S en caso de haber rechazos a la oferta de contratación.



## ANEXO D.1. FILTRO BACK OFFICE

### Descripción:

El proceso de Selección se inicia con un filtro Back Office, previo a los eventos de selección propiamente tal. Este filtro considera las restricciones definidas para el Proceso de R&S en particular (género, edad, otro), así como los protocolos definidos como el primer filtro de selección y tienen relación con las políticas corporativas.



### Ejemplo:

- Parientes trabajando en la Empresa
- Características del Grupo Familiar
- Status del Postulante en la BD
- Otros

Este filtro da origen a una Base temporal (su vigencia es sólo durante el proceso de R&S) de Seleccionados en una primera fase.

**ENTRADAS:** Base de postulantes

Protocolo de Reclutamiento

**SALIDAS:** Base de Seleccionados (Primer Filtro)

**INDICADOR:** Postulantes chequeados

**ESTANDAR:** 100% de la información de verificación disponible.

### POLITICAS Y PROTOCOLOS

1. Políticas corporativas de contratación

2. Políticas específicas de contratación por tipo de cargo
3. Protocolo de restricciones del proceso de R&S específico

## ANEXO D.2. CITACIONES

### Descripción:

Posterior a la selección Back Office se crea el programa de citaciones de cada seleccionado y sólo a aquellos eventos en que no haya sido evaluado en un período definido por las Políticas y Protocolos, además pide la autorización para enviar la primera citación.

Cada postulante será programado para todos los eventos de evaluación, siendo eliminado de la Agenda en la primera evaluación que sea considerado «NO APTO».



**ENTRADAS:** Base de Seleccionados

Protocolo de Reclutamiento

**SALIDAS:** Agenda de Evaluación de Seleccionados

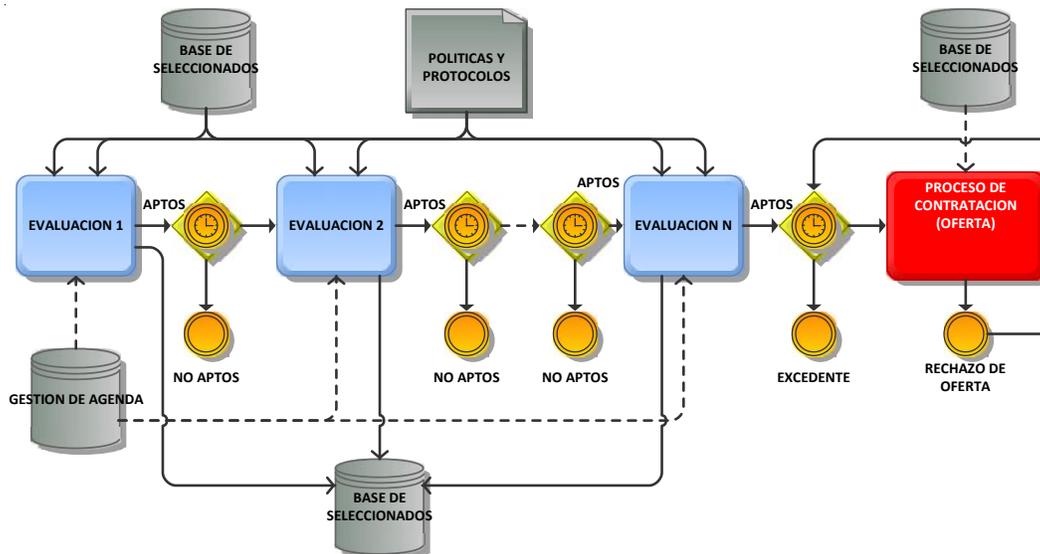
**INDICADOR:** Citaciones

**ESTANDAR:** 100% de los Seleccionados Agendados.

### POLITICAS Y PROTOCOLOS

1. Protocolos de citaciones (discursos)

### ANEXO D.3. EVALUACIÓN



#### Descripción:

Las actividades de evaluación van a depender de dos instancias, la primera es las evaluaciones asociadas al Cargo que está en proceso, la segunda es el estado del postulante, en cuanto si ya ha sido evaluado anteriormente y los resultados están vigentes (Políticas y Protocolos).

El seleccionado ya tiene programada todas sus evaluaciones, por lo que el sistema va registrando los resultados de cada una de ellas, si el registro es «NO APTO», el sistema lo eliminará del resto de la agenda, y registrará sus resultados en la Base de Postulantes. Por el contrario, si el resultado es «APTO», registrará el resultado en la Base y enviará automáticamente la siguiente citación, previa Visto Bueno del responsable del proceso.

Al término de las evaluaciones se generan las ofertas de trabajo para los cupos disponibles a los Seleccionados que hayan sido evaluados como «APTOS» en todas las instancias.

También serán registrados en la Base de Postulantes aquellos Seleccionados que habiendo sido evaluados como «APTOS» no serán considerados por falta de cupos, se almacenará además el resultado de su evaluación.

Los Seleccionados considerados APTOS para utilizar el cupo, pasan al «Proceso de Contratación» y a los otros Subsistemas de RRHH definidos por el Protocolo de R&S.

**ENTRADAS:** Base de Seleccionados

Protocolo de R&S

**SALIDAS:** Base de Seleccionados

**INDICADOR:** Cupos Ocupados

**ESTANDAR:** 100% de los cupos del procesos ocupados.

### **POLITICAS Y PROTOCOLOS**

1. Cada instancia de evaluación estará normada por el Protocolo correspondiente.
2. Las instancias de evaluación deberán estar ponderada para cada cargo.
3. Si los Seleccionados son más que los cupos disponibles, para la oferta de trabajo deberán seleccionarse de acuerdo a su posición en cada evaluación y a las ponderaciones de éstas.
4. Si en el proceso de Contratación hay rechazos de oferta, se podrá utilizar otros Seleccionados Aptos dentro del mismo Proceso de R&S.
5. Independiente de los resultados de las evaluaciones, éstas deben ser registradas en la Base de Datos de Postulantes (Seleccionados).

### **ANEXO E. PROCESO DE EVALUACIÓN**

#### **Reglas del proceso:**

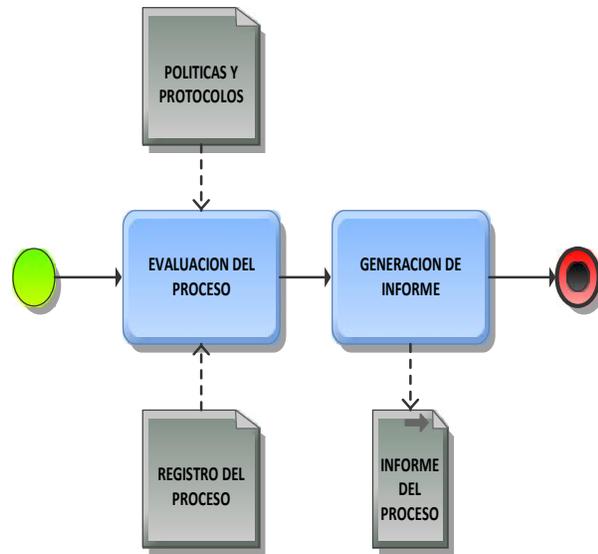
1. Cada actividad del sistema de reclutamiento y selección almacena los parámetros o indicadores de evaluación definidos por las políticas y protocolos para cada proceso de R&S.

2. Terminado un proceso de R&S, ya sea en forma normal o por no cumplimiento de alguna política o standard, será evaluado en su desempeño.
3. La evaluación emitirá un informe del proceso el cual se utilizara para identificar los espacios de mejora, optimizar los estándares, políticas y protocolos y en general para el mejoramiento continuo de todo el sistema.

**DESCRIPCION:**

Una vez finalizado un Proceso de R&S, se recuperará el «Registro del Proceso», y se comparará con los estándares, Políticas y Protocolos del Sistema de R&S.

Este resultado es llevado a un formato de informe, con indicadores y semáforos que en forma gráfica muestran el desempeño de ese Proceso de R&S en particular, emitiendo el «Informe del Proceso»



**ENTRADAS:** Base de Seleccionados

Protocolo de Reclutamiento

**SALIDAS:** Agenda de Evaluación de Seleccionados

**INDICADOR:** Citaciones

**ESTANDAR:** 100% de los Seleccionados Agendados.

**REGISTRO DEL PROCESO**

1. Identificación del proceso de R&S
2. Actividad
3. Resultado

4. Estándar

## **POLITICAS Y PROTOCOLOS**

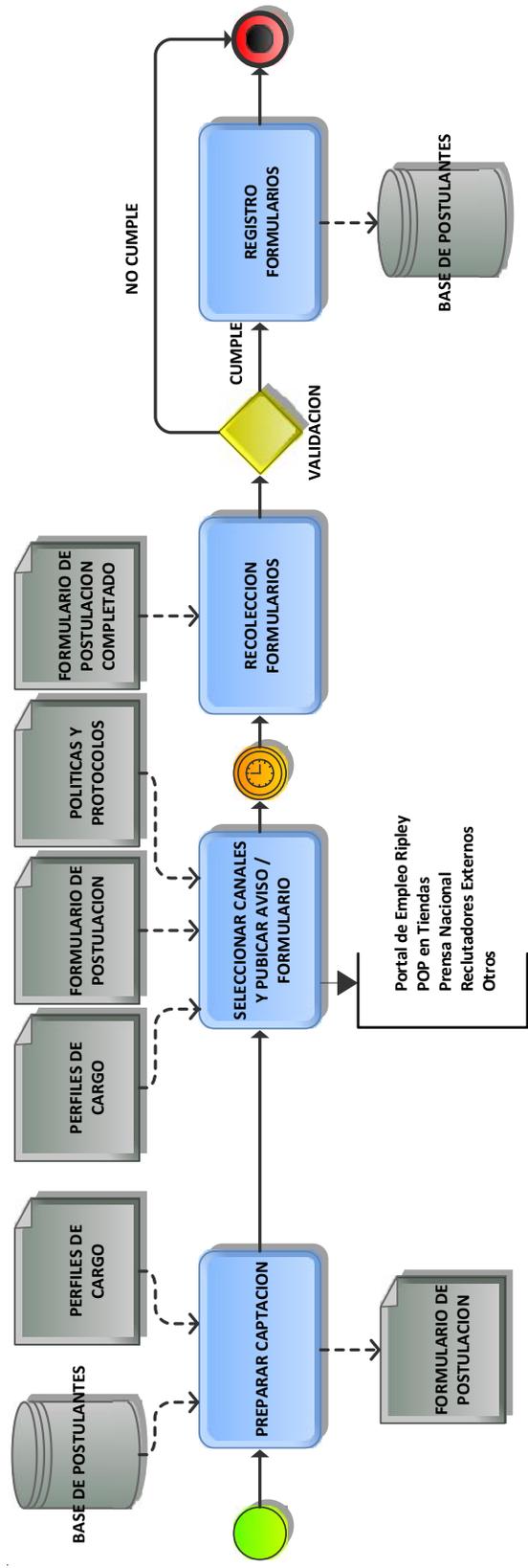
1. No hay

## **ANEXO F. SUBPROCESO DE CAPTACIÓN DE POSTULANTES**

### **Reglas del proceso:**

1. Se identifican 3 instancias de captación de postulantes:
  - i. Campaña para un proceso de R&S que no cuenta con la masa crítica necesaria.
  - ii. Campañas de captación programadas de acuerdo a políticas y protocolos
  - iii. Postulación pasiva, permanente (portal web – tiendas)
2. Se prepara la postulación a partir los perfiles requeridos generando el formulario de recolección de información de postulantes.
3. La selección de canales y estrategia de captación de postulantes debe regirse por las políticas y protocolos.
4. El tiempo transcurrido entre la publicación y la recolección de formularios será de acuerdo a las políticas y protocolos y puede ser variable dependiendo de la tienda y otras condiciones del entorno.
5. Todos los formularios recolectados deben ser validados y que cumplan con el mínimo de información requerida.
6. Aquellos que pasen la validación deben ser almacenados en la base de postulantes.
7. Los formularios captados por la postulación pasiva deberán ser procesados y validados una vez por semana.

8. Se recomienda no recibir currículos en formato propio, los datos curriculares deben venir en el formulario VUELO (electrónico o físico).



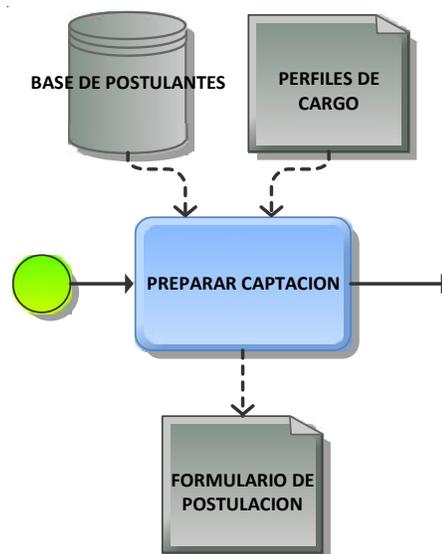
## ANEXO F.1. PREPARACIÓN

### Descripción:

Para ambas Campañas de Captación (Proceso de R&S y Programada) se deberá preparar el proceso creando los contenidos de la campaña desde el Perfil o Perfiles de Cargo, además de definir el número de cupos disponibles y los plazos de cobertura para las Campañas de Proceso de R&S.

En Sistema de Reclutamiento y Selección sólo se registrarán las actividades a modo de bitácora de Campaña, ya que las actividades asociadas a este subsistema o son manuales o son parte de otros sistemas de la compañía (WEB Master o Agencia).

Los Formularios de Postulación deben estar acorde a la familia de cargos, ya que para distintas familia se necesitaran distintos niveles y tipo de información.



**ENTRADAS:** Base de Postulantes

Perfiles de Cargo

**SALIDAS:** Formulario de Postulación

**INDICADOR:** Tiempo

**ESTANDAR:** Plazo estipulado por las Políticas y Protocolos.

### POLITICAS Y PROTOCOLOS

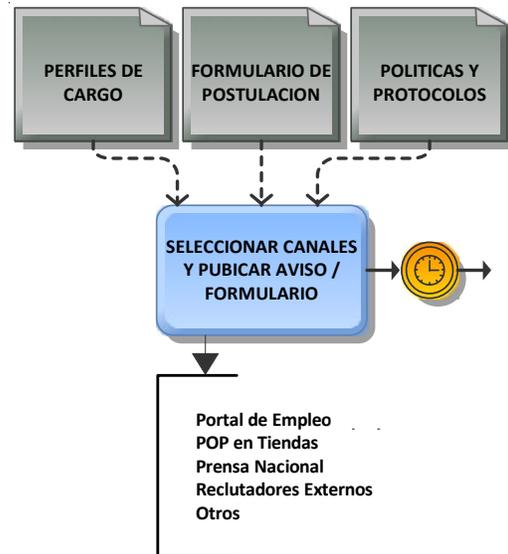
1. Plazos de Entrega y Validación de Contenidos.
2. Vigencia de los Formularios de Postulación

## ANEXO F.2. CAMPAÑA

### Descripción:

Una disponible la información de los perfiles buscados y de los cupos, se debe decidir los Canales de Captación y poner los insumos a disposición de éstos (Contenidos, Diseño, etc.), todo esto de acuerdo a las Políticas y Protocolos del Sistema de R&S.

Las Políticas y Protocolos también definirán los plazos en que se lanza la campaña y la duración de ésta, dependiendo si es programada (mayor duración) u obedece a un Proceso de R&S (menor duración).



**ENTRADAS:** Perfiles de Cargo

Formulario de Postulación

Políticas y Protocolos

**SALIDAS:** Lanzamiento de Campaña

**INDICADOR:** Tiempo y Plazos

**ESTANDAR:** Estipulados por las Políticas y Protocolos.

### POLITICAS Y PROTOCOLOS

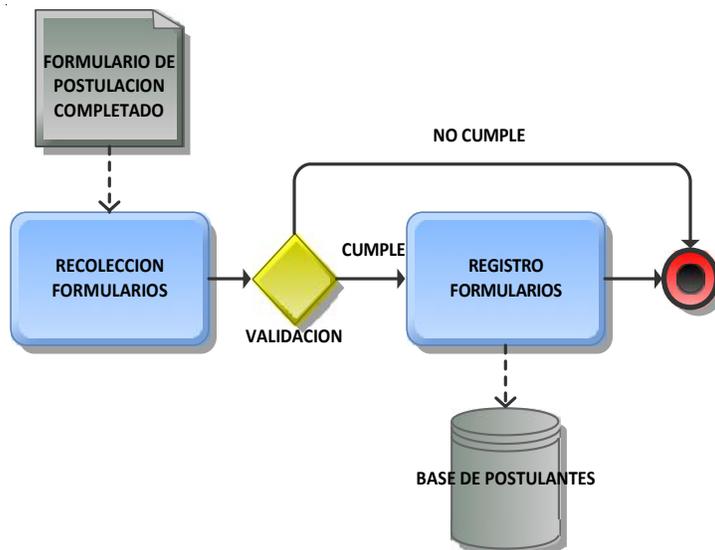
1. Tiempo de Preparación de Campaña.
2. Duración de la Campaña

### ANEXO F.3. RECOLECCIÓN Y VALIDACIÓN

#### Descripción:

Terminada la Campaña se recolectan los Formularios de Postulación Completados, desde los distintos canales (WEB, Tienda, Otros), se homologan, es decir, todos en formato digital y se validan.

Los Formularios de Postulación que hayan sido validados, serán registrados en la Base de Postulantes.



EL mismo tratamiento deberá seguir los formularios de Captación Pasiva, los que también deben ser homologados, validados y registrados una vez por semana.

**ENTRADAS:** Formulario de Postulación

**SALIDAS:** Base de Postulantes

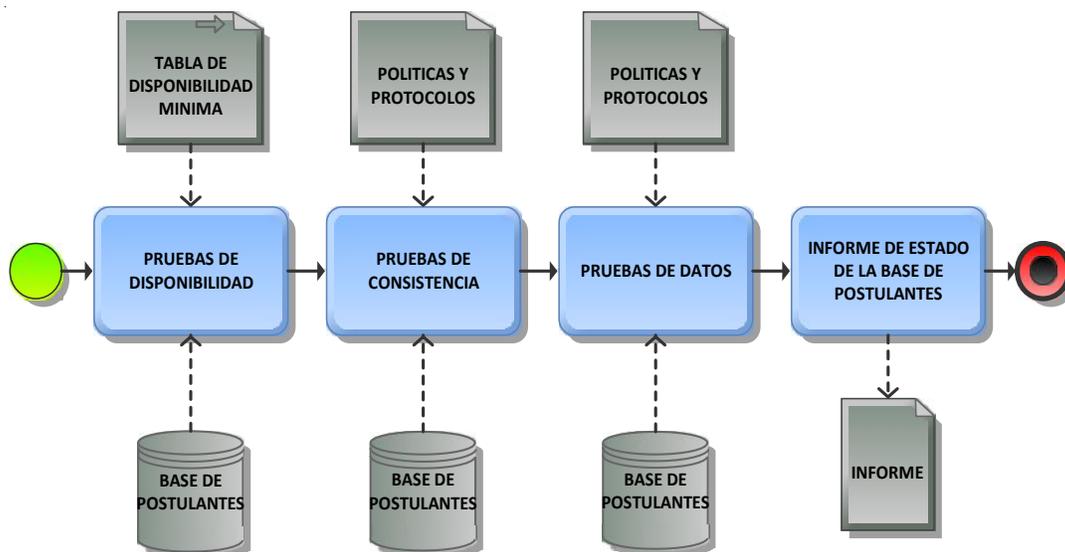
**INDICADOR:** Tiempo, Plazos y Volumen

**ESTANDAR:** Estipulados por las Políticas y Protocolos.

#### POLITICAS Y PROTOCOLOS

1. Plazo de Recolección y Homologación.
2. Plazo de Validación
3. Volumen esperado (Postulaciones x Cupos) versus Postulaciones Captadas (validadas)

## ANEXO G. MANTENCIÓN Y MONITOREO DE BASE DE DATOS



### Reglas del proceso:

Mensualmente o a pedido se emitirá un reporte referente al estado de la base de datos de postulantes, esto considera:

1. **Disponibilidad:** revisión de los stock de postulantes necesario para los procesos de selección del siguiente periodo. Esto se calcula por cada tienda y cada cargo de alta demanda. Esto se ejecuta después de cada proceso de R&S y se incluye en el respectivo informe.
2. **Consistencia:** pruebas de validez de los registros en cuanto a su actualidad. Currículos vencidos, resultados de evaluaciones vencidas; y en general cualquier información que por política o protocolo deba actualizarse periódicamente.
3. **Datos:** pruebas de completitud de los datos relevantes o críticos, verifica que estén registrados y que sean válidos.

### Descripción:

La Base de Postulante pasa en forma completa o selectiva por tres actividades de mantenimiento, emitiendo un listado de alertas respecto a su estado óptimo.

**ENTRADAS:** Base de Postulantes

Tabla de Disponibilidad

Políticas y Protocolos

**SALIDAS:** Informe de Estado

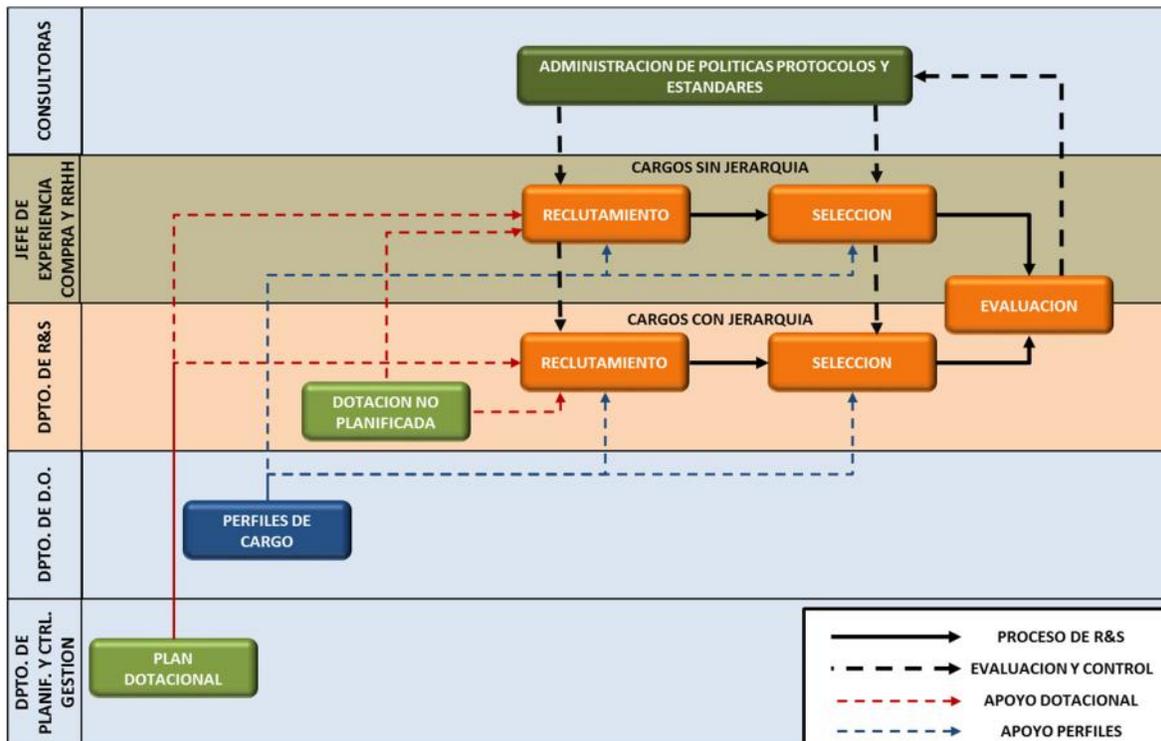
**INDICADOR:** No considera

**ESTANDAR:** No considera.

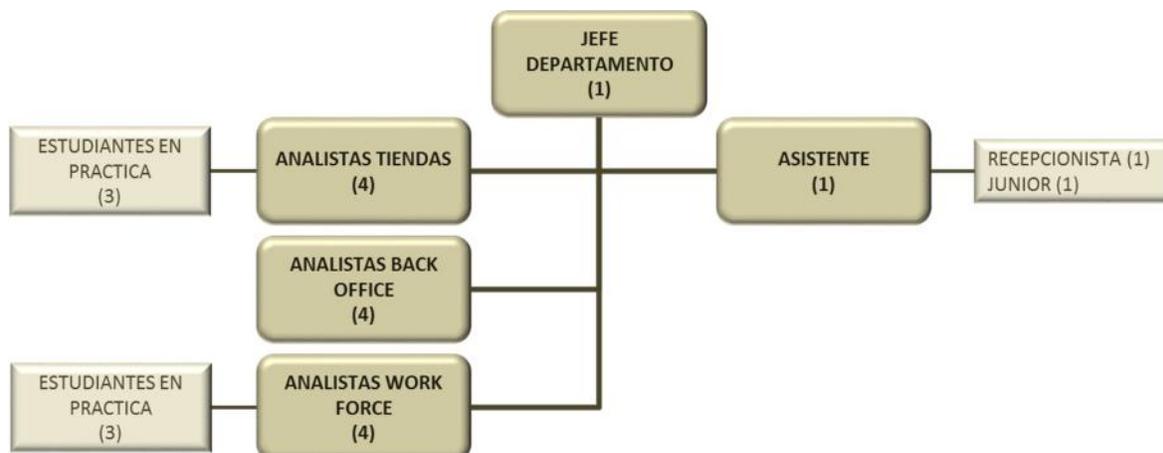
### POLITICAS Y PROTOCOLOS

1. Verificación del estado real versus las Políticas, Protocolos y Estándares.

### Anexo H. Roles Asociados al Sistema de Reclutamiento y Selección



## ANEXO I. ESTRUCTURA, DOTACIÓN Y COMPETENCIAS DEL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



De acuerdo al modelo propuesto la estructura del Departamento de Reclutamiento y Selección no debiera sufrir modificaciones, ya que su actual estructura responde perfectamente al modelo del Sistema de R&S.

En cuanto a la actual dotación, sí se observan cambios; ya que el Sistema considera la autonomía de las Tiendas para liderar los Procesos de R&S de dotación sin jerarquía; quedando en el Dpto. de R&S los procesos de dotación con jerarquía. Lo que se propone es una redistribución dotacional, en que se considera lo siguiente:

1. Analistas Tiendas: 3 Cupos (Norte – Centro – Sur), con funciones de apoyo y control a los Procesos de Tiendas. Comparte Estudiantes en Práctica con Back Office.
2. Analistas Back Office: 5 Cupos (Norte – Centro – Sur – Santiago – Ejecutivos), liderando los Procesos de R&S en cada uno de sus segmentos
3. Analistas Work Force no tienen modificaciones. Mantiene sus Estudiantes en Práctica.

En relación a las competencias técnicas, el equipo de Analista deberán adquirir conocimientos en el uso de los módulos de SAP RH a nivel de usuario, así también, ser capacitadas en el uso y mantenimiento del Sistema de R&S, una vez que este se encuentre implementado.

## **BIBLIOGRAFIA**

Bijman, S. (2011). *Material de Cátedra de La Mente del Consumidor. Carrera de Publicidad*. Universidad del Desarrollo.

Díaz, R. (2009). *Cátedra de Intervención en Dotación. Carrera de Psicología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile*.

Longo, F. (2002). Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil. *Universidad ESADE, Instituto de Dirección y Gestión Pública, Barcelona*. Informe elaborado para el Diálogo Regional de Políticas del Banco Interamericano de Desarrollo.

Chile, CDO Consulting Group. (2011). *Informe final proyecto consultoría. Gerencia de Excelencia Organizacional, CDO Consulting Group*.

### **Libros**

Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias* (2<sup>a</sup> Ed.). Santiago, Stgo, Chile: Ediciones Granica S.A.

Bravo, J. (2010). *Gestión de Procesos*, (3<sup>a</sup> Ed.). Santiago, Stgo, Chile: Editorial Evolución S.A.

Champy, J. (1996). *Reingeniería en la Gerencia*. Editorial Norma, Colombia.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*, (Quinta. Ed.). Bogotá, Colombia: Editorial McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A.

Dessler, G. (1994). *Administración de Personal*, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.

Ulrich, D. (2004). *Recursos Humanos Champions*, (5<sup>a</sup> Ed.) Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.

Puchol, L. (1994). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Editorial Perspectivas y Prospectivas, España.

## **Revistas**

Beckett, J. (2008) *Poner a Trabajar la Cadena de Utilidades de los Servicios*. Harvard Business Review. Julio 2008.

## **Artículos Electrónicos**

Zayas, M. (2010). *Los Fundamentos Teórico Metodológicos de la Selección de Personal*. Ed. Electrónica Gratuita. Texto Completo en [www.eumed.net/libros/2010e/826/](http://www.eumed.net/libros/2010e/826/)