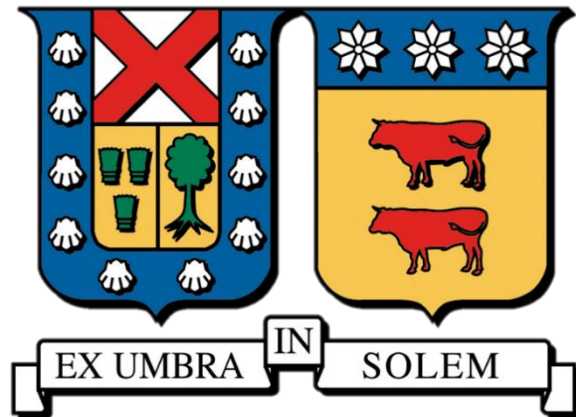




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

SIMPLIFICACIÓN DE PROCESOS DE ATRACCIÓN DE TALENTO

CMPC

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR:

CARLOS FRANCISCO JESÚS GUTIÉRREZ VARGAS

PROFESOR GUÍA: FRANCISCO LAGOS PERALTA

PROFESOR CORREFERENTE: MACARENA LARRAÍN MAC-LEAN

SANTIAGO

Agradecimientos

Quiero agradecer a todas las personas que me han apoyado en a lo largo de mi vida, mi carrera universitaria y el desarrollo de esta memoria.

Agradecerle a mis padres y hermanos por haber confiado en mí y haberme brindado todo su apoyo para lograr ser la persona que soy hoy en día, motivarme a ser cada día mejor e impulsarme a aprender cosas nuevas, son una parte fundamental en mi vida.

A mis amigos y compañeros de universidad por acompañarme y apoyarme a lo largo de mi carrera universitaria, sin su amistad la vida dentro de la universidad habría sido totalmente distinta.

A las personas que forman parte de CMPC, en especial al equipo de Atracción de Talento por apoyarme en la realización de esta memoria y confiar en mí e impulsarme personal y profesionalmente. También quiero sumar al área de People Technology, quienes siempre me apoyaron en la definición y realización de estos proyectos.

Agradecer a la universidad por haberme dado la oportunidad de realizar esta memoria, al profesor Francisco Lagos por su apoyo constante en la realización de esta memoria y a lo largo de esta carrera universitaria; al profesor Rodrigo Calderón por apoyarme en la decisión de elegir este tema para mi memoria de título; y los profesores que formaron parte de mi educación universitaria.

Índice

Agradecimientos	2
Resumen Ejecutivo	6
Abstract	7
1. Introducción	8
2. Problema De Investigación	9
3. Objetivos	13
3.1. Objetivo General	13
3.2. Objetivos Específicos	13
4. Marco Teórico.....	14
4.1. CMPC	14
4.2. ¿Qué es Atracción de Talentos CMPC?	22
4.3. ¿Cuáles son las Bandas Salariales?.....	26
4.4. Reclutamiento en la actualidad.	27
4.5. Participantes del proceso de reclutamiento.....	28
4.6. ¿Qué es Cornerstone OnDemand?	31
4.7. APIs de Cornerstone.	35
4.8. ¿Qué es Mi Fibra?.....	37

4.9. Contexto de Atracción de Talentos CMPC.....	38
4.10. Encuesta de conocimientos en Mi Fibra.	42
4.11. Proyección de Ingresos.	46
4.12. CPM.	47
4.13. Carta Gantt.	49
4.14. Power BI.	50
4.15. Excel.	51
4.16. Herramientas de análisis.	53
5. Metodología de trabajo	59
6. Desarrollo de la Investigación	61
1. Diagnóstico: análisis interno y externo del Área de Atracción de Talentos CMPC:	
61	
2. Confirmación o replanteamiento del problema de investigación:.....	70
3. Proyectos para el área de Atracción de Talentos CMPC	71
I.Migración de Data de la planilla Excel a Mi Fibra	
71	
II. Construcción de un Tablero de Power BI para la Gestión de ADT	75

III. Planificar una capacitación para el equipo de Atracción de Talentos para el sistema de Mi Fibra.	99
IV. Mejorar uso de la Herramienta de Mi Fibra (Proyecto llamado Simplificación Radical).....	113
7. Análisis de resultado	124
8. Conclusiones	125
Conclusiones del problema de investigación.....	125
Conclusiones de los objetivos.....	128
9. Recomendaciones	130
10. Referencias.....	132

Resumen Ejecutivo

Atracción de Talento CMPC es un área que forma parte de la Gerencia de Personas & Organización que actualmente administra los procesos de reclutamiento y selección de Empresas CMPC, Biopackaging y Celulosa que forman parte de las unidades de negocio de CMPC. Los procesos de reclutamiento y selección son administrados en su sistema de gestión del talento “Mi Fibra”, una herramienta adaptada de Cornerstone que incluye el módulo de reclutamiento.

A comienzos del año 2023 Atracción de Talento tomó la decisión de todos los procesos de reclutamiento serían registrados en Mi Fibra, dado que antes sólo se registraba una parte de estos. Esto representa un desafío para el área dado que el equipo considera que sus niveles de conocimiento de la herramienta son bajos y cuentan con una alta carga laboral, lo que ocasiona que los procesos no sean administrados de la forma más eficiente y los obliga a externalizar sus procesos de reclutamiento apoyándose de empresas HeadHunter, lo cuál es muy costoso.

El objetivo de este informe es proponer proyectos que ayuden al área a que adopten y utilicen de mejor forma su herramienta de gestión de procesos de reclutamiento, para que utilicen la herramienta de la forma más eficiente posible, agregando valor al equipo y a los demás participantes del proceso. En este caso se definirá cada uno de los proyectos, cuáles son sus principales beneficios y las actividades y tiempos estimados que son necesarios para llevar a cabo cada uno de estos. Con estos proyectos se espera generar un beneficio social importante para el área que también pueda verse reflejado en beneficios privados.

Abstract

Attraction of Talent CMPC is an area that is part of the People & Organization Management that currently manages the recruitment and selection processes of CMPC, Biopackaging and Cellulose companies that are part of CMPC's business units. Recruitment and selection processes are managed in their "Mi Fibras" talent management system, an adapted tool from Cornerstone that includes the recruitment module.

At the beginning of the year 2023 Attraction of Talent made the decision of all the recruitment processes would be registered in My Fiber, since before only a part of these was registered. This represents a challenge for the area since the team considers that their levels of knowledge of the tool are low and have a high workload, which causes the processes not to be managed in the most efficient way and forces them to outsource their recruitment processes supporting HeadHunter companies, which is very expensive.

The objective of this report is to propose projects that help the area to adopt and make better use of its recruitment process management tool, so that they use the tool as efficiently as possible, adding value to the team and other participants in the process. In this case each of the projects will be defined, which are its main benefits and the estimated activities and times that are necessary to carry out each of these. These projects are expected to generate an important social benefit for the area that can also be reflected in private benefits.

1. Introducción

El presente estudio tiene el objetivo de proponer proyectos que apoyen al área de Atracción de Talento de CMPC a mejorar el uso de su sistema de gestión de procesos de reclutamiento y selección “Mi Fibra” para que su uso sea más eficiente y para que la herramienta agregue valor a las labores diarias realizadas por cada integrante del equipo ADT como parte de mi carrera estudiantil para optar al título de Ingeniero Comercial.

Atraer y seleccionar al mejor talento con el uso de la tecnología en la actualidad es un desafío de suma importancia para las organizaciones, esto se debe a que la tecnología tiene un papel importante en la solicitud, creación y gestión de los procesos de reclutamiento, apoyando a las áreas de atracción de talento a publicar sus vacantes en diferentes sitios para llegar a un público mayor, gestionar a los postulantes de cada requisición y personalizar la experiencia de cada uno de los usuarios. Todos estos aspectos pueden ser automatizados o sistematizados en una sola herramienta que también reúna toda la información necesaria sobre cada proceso de reclutamiento para que las áreas puedan crear, controlar y analizar indicadores que reflejen su desempeño.

CMPC es una empresa que cuenta con más de 100 años de historia que quiere seguir en funcionamiento por un largo tiempo, por lo que busca mejorar continuamente y adaptarse a las nuevas tendencias. Atracción de Talento, un área perteneciente a la Gerencia de Personas & Organización de CMPC se suma a este desafío y que, apoyándose de la tecnología, busca adaptarse a estas nuevas tendencias y mejorar la forma en la trabajan para hacer que sus procesos de reclutamiento sean más eficientes y generen una buena experiencia para los diferentes participantes del proceso de reclutamiento.

2. Problema De Investigación

Según Computrabajo, una de las web de empleos líder en Latinoamérica, señala que el departamento de recursos humanos tiene y variadas funciones, una de ellas es el reclutamiento, que exige de estrategia y planteamiento para ser efectivo y no incurrir en más gastos y tiempo del necesario. Afirmando que existen 5 desafíos que se presentan en el reclutamiento y la selección de personal. Alguno de los puntos destacados son los siguientes:

- Tiempos de contratación: La gran demanda de trabajo y la agenda que tienen los reclutadores hace que la contratación de nuevos profesionales a corto plazo se haya convertido en un verdadero desafío. En algunos sectores, como por ejemplo el tecnológico, es casi una lucha atraer a ese profesional. Ya no solo basta con trabajar el Employer Branding de la compañía, la empresa debe favorecer procesos de selección cortos y con un periodo establecido para la incorporación de profesionales. El uso de ciertas herramientas permite optimizar el tiempo de atracción y gestión de currículos, la detección de perfiles y la automatización de los procesos.

- Digitalización de RR.HH: Es uno de los temas más candentes en el sector. La tecnología ha invadido la rutina de las empresas y el departamento de recursos humanos no puede quedarse atrás. Ya no hay otra opción válida. Hace años los CV's se recibían en mano, más tarde por correo electrónico y actualmente se reciben currículums de más de cuatro fuentes de reclutamiento. Para centralizar todo ese trabajo, Excel y sus hojas de cálculo ya no dan más de sí. Es necesario un sistema centralizado que permita detectar los candidatos duplicados, crear una base de datos eficaz y limpia, y la posibilidad de tener un histórico de cada persona en cada momento de contacto con la empresa. El desafío aquí es encontrar los

recursos adecuados para el área y justificar la importancia de contratar herramientas que puedan marcar la diferencia en los resultados. (Computrabajo, 2019)

CMPC cuenta con 3 unidades de negocio que se distribuyen a lo largo del mundo, Celulosa, Biopackaging y Softys. Empresas CMPC, que tiene sus oficinas centrales en Santiago de Chile, reúne a todas las gerencias de CMPC incluyendo a sus unidades de negocio. La unidad de negocio de Softys actualmente cuenta con una administración más independiente, separando sus procesos de reclutamiento de las otras unidades de negocio, pero utilizando el mismo sistema de gestión del talento. Empresas CMPC gestiona los procesos de reclutamiento de Celulosa y Biopackaging además de los propios. Celulosa cuenta con operaciones en Chile, Brasil, Argentina, Estados Unidos, China y Alemania. Biopackaging opera en Chile, Brasil, Argentina, México, Perú y Estados Unidos. (CMPC, 2022)

Actualmente el equipo de Atracción de Talentos de Empresas CMPC cuenta con no más de 20 personas que se encuentran distribuidas a lo largo de Chile, quienes manejan todos los procesos de reclutamiento para Empresas CMPC, Celulosa y Biopackaging exceptuando a Brasil, este equipo se divide en 2 grupos principalmente, Reclutamiento de Operarios y Reclutamiento de Áreas Transversales, esto debido a que los operarios representan más del 50% de la organización.

CMPC ha registrado un aumento en sus ingresos tanto en el año 2021 como en el año 2022. En el año 2021 la empresa registró 1.123 ingresos: 700 operarios, 78 ejecutivos y 345 profesionales y técnicos. Al año siguiente, en el año 2022 se registraron 1.603 nuevos ingresos: 1.083 operarios, 90 ejecutivos y 430 profesionales y técnicos. Para el año 2023

dada su dotación aprobada la empresa proyecta tener 2.650 ingresos: 1.683 operarios, 230 ejecutivos y 737 profesionales y técnicos. Se debe tomar en cuenta que para estos ingresos se deben llevar a cabo varios procesos de reclutamiento que en cantidad superan el número de ingresos y que afectan la carga laboral de cada analista por la gestión que se debe hacer en cada proceso. (CMPC, 2023)

Actualmente todos los procesos de reclutamiento de CMPC son llevados a cabo y administrados como “requisiciones” a través del módulo de reclutamiento de Mi Fibra un sistema adaptado de la plataforma Cornerstone. Es por esto que tener conocimiento sobre la herramienta y saber manejar este sistema es importante para que cada reclutador pueda desempeñarse de manera eficiente y eficaz.

En una encuesta que se realizó a los analistas de atracción de talentos de CMPC el mes de Abril para medir sus conocimientos en el módulo de reclutamiento de Mi Fibra en una escala de 1 a 5, siendo 1 muy malo, 2 malo, 3 regular, 4 bueno y 5 muy bueno. Esta encuesta fue respondida por 11 analistas y se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 73% de los reclutadores indica tener un conocimiento regular de la herramienta de manera global y el resto indica tener un nivel bajo de conocimientos.
- El 64% tiene un nivel bueno de conocimiento en módulo de Administrar Requisiciones, el resto registra un conocimiento regular.
- El 36% maneja de buena manera el módulo de Publicación de Requisiciones, otro 36% maneja este módulo de manera regular y el 28% restante indica tener un mal manejo de este módulo.

- El 55% considera tener un buen manejo del módulo de Administración de Candidatos, el 27% afirma tener un nivel regular y el porcentaje restante tiene un nivel de manejo malo en este módulo.
- El 46% del equipo afirma tener un conocimiento regular en el módulo de Cierre de Requisiciones, un 9% registra un nivel muy bajo, 18% indica tener un nivel bajo, otro 18% tiene un nivel bueno y el 9% restante afirma tener conocimientos muy buenos.
- En el módulo de Reportería, el 91% de los analistas afirman tener un conocimiento muy malo y el 9% indica un nivel malo. (CMPC, 2022)

El objetivo de atraer y seleccionar a los mejores talentos disponibles de manera eficiente que promueva una experiencia positiva para las partes interesadas representa un desafío cuando la carga del equipo de Atracción de Talentos es alta y cuando existe desconocimiento en términos generales en el uso de la herramienta de Cornerstone para la gestión de los procesos de reclutamiento y selección. ¿Qué proyectos pueden apoyar en la simplificación de procesos para Atracción de Talentos de CMPC que logren optimizar su desempeño y mejorar la experiencia de los usuarios?

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Determinar la propuesta de valor, los beneficios y las implicancias de diferentes proyectos que afectan al área de Atracción de Talentos de CMPC con el fin de determinar su factibilidad.

3.2. Objetivos Específicos

Analizar la situación actual de Atracción de Talentos CMPC en base al reclutamiento de personas en la actualidad y su entorno en general para identificar sus principales brechas de mejora.

Proponer proyectos que afecten al área de Atracción de Talentos que se relacionen con el uso de la herramienta de Cornerstone y a la realización de actividades diarias del área con el fin de evaluar la factibilidad de cada uno.

Distinguir el segmento objetivo que se ve afectado ante la implementación de cada proyecto para el área de Atracción de Talentos CMPC con el fin de ilustrar sobre los principales beneficios privados y sociales.

4. Marco Teórico

4.1. CMPC

CMPC es una empresa con más de 100 años de historia que fue creada el 5 de febrero de 1920 bajo el nombre de “Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones” (siendo CMPC un acrónimo de su nombre original) en la Notaría de Santiago de don Manuel Gaete Fagalde.

Como afirma en su Reporte Integrado 2022, CMPC crea soluciones sostenibles provenientes de fibras naturales para millones de personas, a través de sus operaciones industriales y comerciales en 12 países, a partir de la innovación, transformación y sostenibilidad en el quehacer de su negocio.

Busca ser un factor de desarrollo para las comunidades y territorios donde está presente. En función de ello, conserva y protege el entorno natural, bajo el convencimiento de ser una industria fundamental para acelerar la transición hacia una economía verde baja en carbono, lo que se materializa en las diferentes certificaciones de manejo forestal y cadena de custodia.

Define su propósito como: “Creamos la fibra natural para un futuro mejor”.

Su misión es: “Producir y comercializar -a partir de plantaciones desarrolladas por el hombre- productos de madera, celulosa, productos de embalaje, papeles, productos tissue y de cuidado personal, sostenibles en el tiempo, con calidad superior y competitiva, innovando y agregando valor a los accionistas y clientes y, creando oportunidades de desarrollo para los trabajadores y las comunidades locales. Busca ser sostenible para alcanzar un buen desempeño económico, a través del respeto a los grupos de interés y el cuidado del medioambiente.”

Sus valores son:

- Respeto: Nos comprometemos con la seguridad, el bienestar, el desarrollo y el cuidado de la vida de las personas y su entorno, tratándolas con dignidad, escuchándolas, valorando su diversidad y el aporte que cada persona hace desde su autenticidad.
- Integridad: Actuamos con honestidad, transparencia y humildad, honrando nuestra palabra y haciéndonos responsables de nuestras acciones y sus consecuencias. Construimos vínculos de confianza comprometiéndonos en todas nuestras relaciones a crear valor compartido y crecer juntos.
- Coraje: Tomamos decisiones y expresamos nuestras ideas con valentía, desafiándonos constantemente. Buscamos aprender de nuestros errores y desarrollar ideas innovadoras para crear soluciones con visión de futuro, siendo líderes en lo que hacemos.
- Colaboración: Trabajamos en equipo fortaleciendo la horizontalidad, el sentido de responsabilidad y el empoderamiento con la convicción de alcanzar la excelencia y crear valor para nuestros clientes y la sociedad. Entregamos lo mejor de nosotros en cada cosa que hacemos. (CMPC, 2022)

Este año 2023 CMPC incorporó un Sello de Liderazgo a través del programa BEST 4.0, un programa que busca transformar sus operaciones hacia una visión data-driven (impulsado por datos) de procesos para lograr la excelencia operacional, estos 5 sellos corresponden a:

- Conecta con el propósito común
- Desarrolla talento

- Pone al cliente al centro
- Conduce crecimiento sostenible
- Construye excelencia de negocio

CMPC, además de su propia administración, que en este caso llamaremos Empresas CMPC, cuenta con 3 unidades de negocio: Celulosa, Biopackaging y Softys. Y como indica en su Reporte Integrado 2022:

Celulosa se encarga del patrimonio forestal, mantención de viveros y producción de plantas, así como de la producción, comercialización y distribución de madera y celulosa. Sus productos se comercializan en 48 países, a través de 3 oficinas comerciales (Atlanta, Hamburgo y Shanghai) y 16 agentes comerciales. Entre sus principales competidores se encuentran Arauco, Eldorado, Klabin, Stora Enso, Suzano, APRIL, UPM y Metsä. CMPC Celulosa llega a un total de 724 clientes a través de tres líneas de negocio, las cuales son:

- Bosques: Abarca el patrimonio forestal, a través de la gestión de las áreas de conservación y las plantaciones forestales de la Compañía.
- Maderas: Produce y comercializa productos de madera. Busca revolucionar la industria, a través de la innovación en productos de madera y la entrega de soluciones constructivas replanteando sus usos en la arquitectura y la construcción.
- Pulp: Produce y comercializa celulosa, uno de los biopolímeros más abundantes del planeta y que puede ser una alternativa de reemplazo a los materiales basados en combustibles fósiles.

Biopackaging se encarga de desarrollar soluciones de embalaje mediante fibras vírgenes y recicladas para 71 países de los cinco continentes. Sus operaciones se desarrollan en

Argentina, Chile, México, Perú y, desde 2022, en Brasil, gracias a la adquisición de Iguazu Celulose, Papeles S.A. Sus líneas de negocio son Corrugados, Boxboard, Sack Kraft y Edipac. Biopackaging Corrugados cuenta con 811 clientes, ninguno de los cuales representa más de 10% de sus ingresos. Ninguno de sus proveedores concentra más de 10% de sus compras. Biopackaging Boxboard suma 427 clientes, ninguno de los cuales representa más de 10% de sus ingresos. Su único proveedor que concentra 10% del total de sus compras es Colbún. Sack Kraft cuenta con 663 clientes. En Perú existen tres proveedores que individualmente superan el 10% de los ingresos, Unacem, Pacasmayo y Yura, en Argentina solo Avellaneda concentra en torno a 10% de los ingresos, mientras que en el resto de los países no hay clientes que concentren más de un 10% de sus ingresos. Westrock y General Products representan, individualmente, cerca de un 10% de sus compras. Finalmente, en Edipac de sus 2.939 clientes. Productos Torre SpA. es el único cliente que representó más de 10% de sus ventas. Sylvamo provee un 65% de sus compras. Los principales competidores de Biopackaging son International Paper, Mondi, Stora Enso y, en el caso de algunas filiales, también es importante mencionar a Klabin y Smurfit Kappa. CMPC Biopackaging participa del mercado a través de cuatro líneas de negocio:

- Corrugados: Fabrica cajas de cartón corrugado, papeles y bandejas de pulpa moldeada, mediante la recolección, recuperación y reciclaje de cartones y papeles.
- Boxboard: Produce cartulinas a base de fibra virgen diseñadas especialmente para el área de embalaje, estuches con barreras y el área gráfica.
- Sack Kraft: Elabora productos de embalaje en base a papeles provenientes de fibra de pino radiata. Posicionándose como el segundo productor a nivel mundial de sacos de papel.

- Edipac: Distribuye papeles y cartulinas para impresión y escritura. Además, integra la producción de bolsas de papel con manillas. Comercializa productos elaborados por subsidiarias de CMPC e importados por terceros.

Softys S.A. se dedica a la fabricación y comercialización de productos de papel tissue, de cuidado personal y de fuera del hogar, los que son elaborados principalmente a partir de fibras celulósicas vírgenes y recicladas. Con presencia en más de 20 mercados a través de sus 22 oficinas comerciales, logra llegar a más de 500 millones de consumidores a nivel global con sus diez marcas regionales y más de 20 marcas locales. Sus principales competidores son Kimberly-Clark y Essity. En Chile, Walmart y Cencosud concentran individualmente un 10% de sus ventas, en Argentina Inc Sociedad Anónima, y en Brasil la empresa Suzano concentra el 10% de sus ventas. No existen proveedores que representen de manera individual el 10% de sus compras. Softys cuenta con presencia en el mercado a través de tres líneas de negocio:

- Consumer Tissue: Elabora productos tissue de consumo masivo, los que destacan por su calidad, suavidad y rendimiento en las tareas de higiene y limpieza.
- Personal Care: Fabrica productos relacionados con el cuidado, protección y autonomía de las personas en diferentes etapas de su vida.
- Away from Home: Entrega soluciones profesionales de higiene y limpieza a clientes, empresas e instituciones, las que confían en la calidad de sus productos y sus atributos de innovación y eficiencia. (CMPC, 2022)

Además, CMPC cuenta con oficinas comerciales en 3 países para expandir su segmento de clientes:

- Atlanta: Operando en Estados Unidos hace más de 20 años con la venta de productos de Celulosa y Biopackaging.
- Shangái: Funcionando en China desde 2019, para mejorar el conocimiento del mercado y la atención hacia los clientes de este país.
- Europe GmbH & Co. (Hamburgo): Operando desde 2020 en Alemania a través de un joint venture entre CMPC y el grupo GUSCO Handel G. Schürfeld + Co. GmbH, socio estratégico en Alemania para la comercialización de celulosa, maderas y cartulinas. (CMPC, 2022)

Un “joint venture” es una asociación estratégica de carácter temporal (a corto, medio o largo plazo) entre dos o más empresas, que mantienen su individualidad e independencia jurídica pero que actúan unidas, bajo una misma dirección y normas, para llevar adelante una operación comercial determinada, en la que se distribuyen las inversiones, el control, las responsabilidades, el personal, los riesgos y los gastos y beneficios. Se traduce como un negocio conjunto, una inversión conjunta o una “colaboración empresarial”. (BBVA, s.f.)

Tomando en cuenta esto podemos ver que Celulosa y Biopackaging están más enfocados en el B2B y que Softys tiene un enfoque en el B2C.

“La nomenclatura B2B corresponde con Business to Business y se utiliza para hacer referencia al mercado corporativo, es decir, los negocios y transacciones que se producen entre dos empresas. Es un mercado donde el principal comprador son otras empresas que necesitan productos y servicios para llevar a cabo su actividad de forma efectiva.” (Entel, s.f.)

“Por otro lado, la nomenclatura B2C corresponde con Business to Consumer y hace referencia al mercado dirigido a clientes personales. Es decir, es el mercado más general donde las empresas venden productos y servicios a las personas para su consumo privado, tal y como podría ser una panadería, una tienda de telefonía o cualquier tienda de un centro comercial.” (Entel, s.f.)

Como explica Javiera Fisher, Subgerente de Atracción de Talentos CMPC: “Softys al ser una unidad de negocio más enfocada en el B2C, está separada administrativamente de las otras unidades de negocio, ya que está dirigido a otro segmento de tiempo. Es por esto que desde el 2021 se tomó la decisión de que Softys tuviera una administración separada de Empresas CMPC, Celulosa y Biopackaging. Esto también afecta al área de Atracción de Talentos dado que Softys también tiene su propia Gerencia de Talento” (Fisher, 2023)

Organizativamente CMPC cuenta con una estructura jerárquica que parte desde la Gerencia General encabezada por Francisco Ruiz-Tagle y continúa con quienes corresponden a sus reportes directos, que son las gerencias de cada unidad de negocio y otras gerencias como lo son la Gerencia de Personas & Organización, Gerencia de Finanzas y Administración, Gerencia de Innovación e Información, etc.

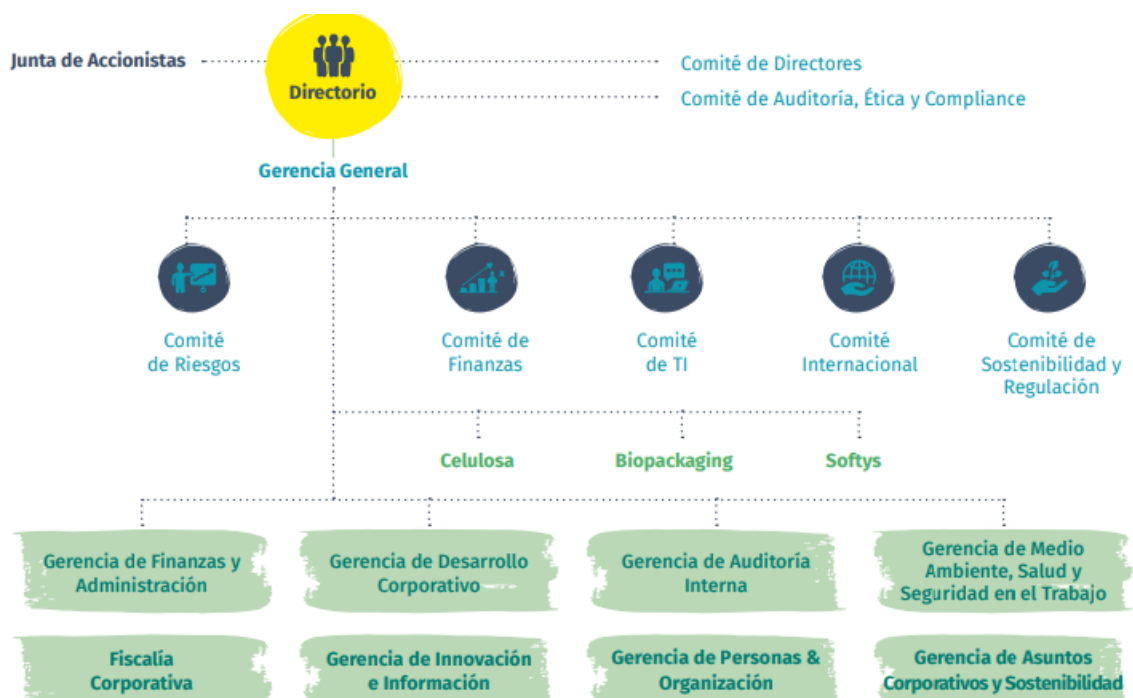


Imagen extraída de CMPC, “Reporte Integrado CMPC 2022”.

Entre algunos de sus hitos más recientes se encuentra:

- 2014: CMPC ingresa al Dow Jones Sustainability Index. Por primera vez la compañía es listada por el Índice de Sostenibilidad de Dow Jones.
- 2017: Emisión del primer bono verde. CMPC inicia la oferta de un bono verde en el mercado estadounidense, convirtiéndose en la primera empresa chilena en emitir este tipo de financiamiento.
- 2022: CMPC se instala en Finlandia. CMPC Ventures abrió una nueva oficina en Finlandia con el propósito de conectarse directamente con el ecosistema de innovación finlandés y de otros países nórdicos. (CMPC, 2022)

En términos de dotación en el año 2022 CMPC registró 23.391 colaboradores, 3.323 más que el año anterior (20.068 colaboradores registrados en el 2021):

Número de colaboradores:		2021	2022
País	Argentina	1.461	1.527
	Brasil	3.525	6.117
	Chile	9.888	9.815
	Colombia	546	656
	Ecuador	281	289
	México	2.284	2.578
	Perú	1.740	1.787
	Uruguay	322	300
	Estados Unidos	21	9
	Total	20.068	23.078
Negocio	Celulosa	5.247	5.442
	Biopackaging	3.638	4.983
	Softys	10.581	12.198
	Oficinas Corporativas	602	768
	Total	20.068	23.391
Cargo	Ejecutivos, gerentes y jefaturas	1.363	2.133
	Profesionales y técnicos	5.392	8.453
	Operarios	13.313	12.805
	Total	20.068	23.391
Género	Mujeres	3.623	4.661
	Hombres	16.445	18.730
	Total	20.068	23.391

Fuente extraída de Reporte Integrado 2022, CMPC.

Es importante destacar que más del 50% de la dotación de CMPC pertenecen a personas con roles o cargos de Operarios.

De esta manera podemos ver que CMPC cuenta con una gran participación a nivel nacional e internacional en la fabricación de productos de derivados forestales y de papel y con una amplia cantidad de colaboradores.

4.2. ¿Qué es Atracción de Talentos CMPC?

Atracción de Talentos es una Subgerencia que depende de la Gerencia de Talento y que pertenece a la Gerencia de Personas & Organización. Atracción de Talentos CMPC (o ADT) está a cargo del reclutamiento y la selección de personal para Empresas CMPC, Celulosa y Biopackaging en todos los países en los que participa.

Su objetivo es “Atraer y seleccionar a los mejores candidatos disponibles, promoviendo una experiencia positiva para los candidatos y gerentes de contratación: cumpliendo en tiempo y forma.”

De acuerdo con lo que menciona SCHIPTO:

“El reclutamiento se entiende como el conjunto de estrategias y técnicas orientadas a la identificación y convocatoria de potenciales candidatos para ocupar un puesto de trabajo específico en la organización.

Este proceso puede implicar una serie de elementos, tales como la clarificación de las tareas y funciones del puesto, y el perfil de aptitudes, actitudes, conocimientos y competencias que predican un buen desempeño en estas tareas.

Además, implica identificar las fuentes y medios de reclutamiento, es decir, todos aquellos espacios sociales y canales para difundir la convocatoria y llegar a los potenciales candidatos, para finalmente realizar una revisión de los antecedentes que permita comenzar el proceso de selección.” (Ahumada et. al, 2016)

Dentro de esta área se encuentran los siguientes cargos:

- Gerente de Talento: Profesional a cargo del área de Talento en la Gerencia de Personas & Organización.
- Subgerente de Atracción de Talentos: Profesional a cargo del área de Atracción de Talentos de Empresas CMPC perteneciente a la Gerencia de Personas & Organización.

- Analista ADT – Áreas Transversales: A cargo de planificar y desarrollar procesos de reclutamiento y selección de CMPC, Áreas Transversales, realizando los procesos de Technical & Professional, Senior Professional y Managers, necesarios para la cobertura de posiciones vacantes con las personas idóneas, enmarcados en el procedimiento y plazos definidos por la Compañía, con el objeto de contribuir al resultado del negocio mediante la disponibilización oportuna del talento.
- Ejecutivo ADT: A cargo de apoyar al equipo de Atracción de Talentos en sus labores diarias y de planificar, ejecutar y desarrollar labores administrativas que afectan al área de Atracción de Talentos.
- Researcher: A cargo de planificar y ejecutar la estrategia de identificación y captación de talento, creando alianzas con partners locales y globales y desarrollando distintas fuentes de reclutamiento, generando bases de datos robustas y que permitan agilizar los procesos de selección, contribuyendo así a la contratación del mejor talento de forma inclusiva, diversa y transparente para cumplir con la continuidad operativa y crecimiento del negocio.
- Jefe ADT – Operaciones: A cargo de la planificación, control y desarrollo de las actividades diarias del equipo de Atracción de Talentos, Áreas Operacionales, velando por el cumplimiento en tiempo y forma de los procesos de reclutamiento y selección CMPC.
- Analista ADT – Operaciones: A cargo de planificar y desarrollar procesos de reclutamiento y selección de CMPC, Áreas Operacionales, realizando los procesos necesarios para la cobertura de posiciones de vacantes para Drivers, Technical & Professional, Senior Professional y Managers, con las personas idóneas,

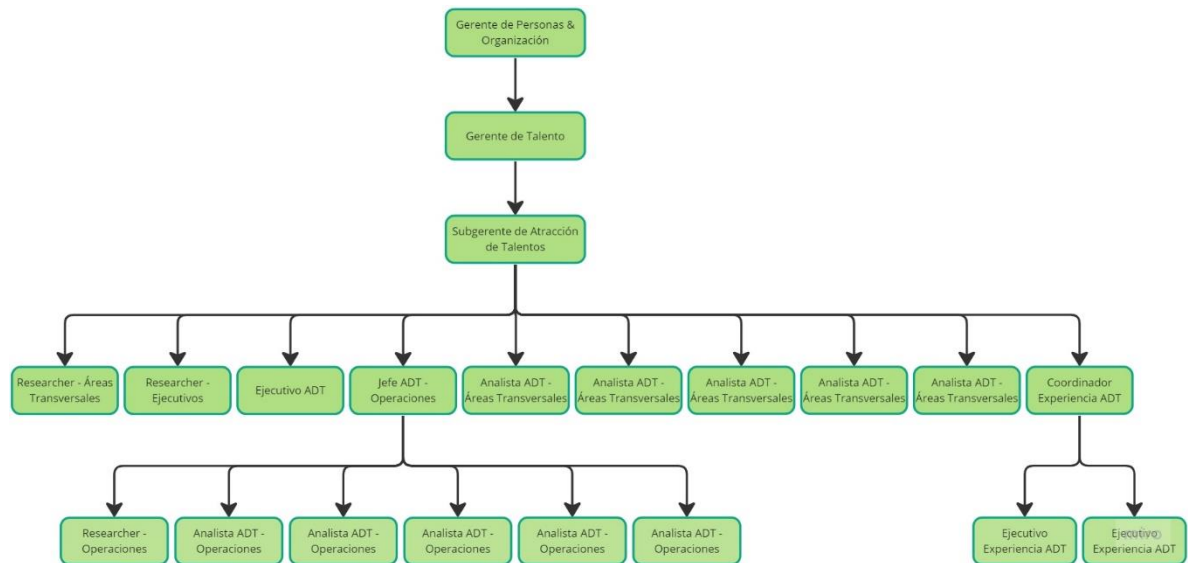
enmarcados en el procedimiento y plazos definidos por la Compañía, con el objeto de contribuir al resultado del negocio mediante la disponibilización oportuna del talento

- Coordinador Experiencia ADT: A cargo de coordinar y ejecutar los procesos de Contratación e Ingreso para los/as candidatos/as seleccionados/as externas y para movilidades internas en CMPC, asegurando una experiencia memorable de onboarding, alineada a nuestra cultura, siendo la conexión de P&O con los futuros talentos.
- Ejecutivo Experiencia ADT: A cargo de ejecutar procesos de Contratación e Ingreso para los/as candidatos/as seleccionados/as externas y para movilidades internas en CMPC, asegurando una experiencia memorable de onboarding, alineada a nuestra cultura, siendo la conexión de P&O con los futuros talentos.

Esta área se divide en 3 grupos principalmente:

- Transversales: Llevan a cabo los procesos de cargos que no forman parte del grupo de operaciones para Empresas CMPC, Biopackaging, Celulosa y Oficinas comerciales, cargos que van desde profesionales y técnicos hasta gerentes.
- Operaciones: Llevan a cabo todos los procesos relacionados con operarios, cargos que representan más del 50% de la organización.
- Experiencia: Equipo a cargo de realizar el Onboarding o incorporación de los colaboradores a su nuevo cargo, gestionando la inducción, la preparación de los implementos de trabajo necesarios, etc.

Estructuradamente se visualizan de la siguiente manera:



Fuente extraída de Organigrama de Posiciones, Empresas CMPC.

El Área de Atracción de Talentos pasa a ser una de las más importantes dado que las personas a las que recluta y selecciona son parte fundamental dentro de la organización.

4.3. ¿Cuáles son las Bandas Salariales?

Según indica Javiera Fisher: Actualmente los cargos están relacionados con una Banda Salarial que los distribuye de la siguiente manera:

- Drivers: Equivalen a operarios
- Technical and Professional: Como su nombre lo indica, equivalen a técnicos y profesionales.
- Senior Professional and Leader: Equivalen a los cargos profesionales con más experiencia o a cargos con liderazgo.
- Manager: Como su nombre lo indica equivalen a cargos de Gerentes, donde también es posible encontrar Subgerentes. (Fisher, Bandas, 2023)

CMPC estableció un SLA para cada Banda Salarial, es decir, estableció cuánto debería durar un proceso de reclutamiento relacionado con una de estas bandas salariales con tal de cumplir en tiempo tomando en cuenta que cada banda salarial, independiente del tipo de cargo, también tiene asociado sus propios requerimientos. Como ADT indica en sus objetivos 2023, el SLA para cada banda salarial es el siguiente:

<i>Etapas</i>	<i>SLA Total 2023</i>
<i>Drivers</i>	45
<i>Technical and Professional</i>	70
<i>Senior Professional and Leader</i>	70
<i>Manager</i>	90
<i>Senior Manager</i>	90
<i>Senior Executive</i>	120

Fuente extraída de Objetivos ADT 2023.

De esta forma es posible visualizar que los cargos de Drivers son administrados por los Analistas ADT – Operaciones y que los cargos entre Technical and Professional y Manager son administrados por Analistas ADT – Transversales.

4.4. Reclutamiento en la actualidad.

Según GrabJobs, un portal de búsqueda de empleo, las empresas deben mantenerse a la vanguardia en 5 temas principales para el año 2023:

- Automatizar el proceso de contratación tanto como se pueda. Transferir las entrevistas y ferias profesionales en línea para llegar a la audiencia más amplia. Una vez se contraten nuevos empleados, ahorrar tiempo con la firma de contratos digitales y automatizando los procesos de incorporación de sus candidatos.

- Confiar en la tecnología para seleccionar candidatos calificados y administrar el proceso. Hacer esto ahorra horas de trabajo, lo que se traduce en ahorros significativos.
 - Busque candidatos altamente calificados a nivel internacional utilizando portales de empleo globales.
 - Utilizar chatbots para entrevistas y sistemas CRM para interactuar con posibles contrataciones y mejorar la experiencia del candidato. Esto permitirá atraer y retener al mejor talento.
 - Enfocar el mensaje de la marca empleadora en la adaptabilidad y la resiliencia. Su reputación, cómo ha manejado el cambio frente a esta pandemia y qué tan bien se ha cuidado a su personal actual serán lo más importante para los nuevos reclutas.
- (Berard, s.f.)

Estas tendencias para el año 2023 muestran la importancia de automatizar y sistematizar los procesos de reclutamiento para poder atraer a la mayor cantidad de talento y también para poder contratar al mejor talento disponible con tiempos más acotados.

4.5. Participantes del proceso de reclutamiento.

Dentro del proceso de reclutamiento y selección de CMPC existen otros participantes además de Atracción de Talentos, según indica Benjamín Segovia (Analista ADT – Áreas Transversales) estos participantes son:

- Candidato/a: Corresponde a un potencial interesado en una de las vacantes de CMPC y sus unidades de negocio, están divididos en candidato interno y externo. Los candidatos externos corresponden a colaboradores actuales de CMPC que

tengan interés en participar de una movilidad dentro de la empresa asumiendo así un nuevo rol; este candidato debe cumplir ciertos requisitos como nota de Evaluación de Desempeño, antigüedad en el cargo y su ajuste al salario ofertado, además debe notificar a su jefatura que participa dentro de un proceso de selección en CMPC. En cuanto a candidatos externos son todas aquellas personas que forman parte del mercado y que manifiestan formar parte de CMPC a través de los medios oficiales de postulación como Sitio de Carrera, LinkedIn, etc.

- **Hiring Manager/Líder:** Hiring Manager hace referencia a un líder dentro de CMPC quien tiene la necesidad de cubrir una vacante, levantando la necesidad con su HRBP por Mi Fibra mediante una “Solicitud de requisición” y además participa de la evaluación de los candidatos y definir al candidato/a seleccionado/a.
- **HRBP (Human Resources Business Partner):** Es quien transfiere las necesidades del Hiring Manager/Líder a las áreas especialistas de la Gerencia de Personas, ofreciendo guía y apoyo a su cartera de clientes interno. Los HRBP están segmentados por unidad de negocio y filial. En el caso del proceso de atracción de talento, son quienes se encargan de validar la activación de las vacantes solicitadas por el Hiring Manager/Líder, debiendo proveer todos los requisitos administrativos necesarios para poder administrar el proceso como la renta, posición en el organigrama, una correcta evaluación del cargo, requisiciones aprobadas y creadas en sistema.
- **Empresas HeadHunter/Evaluadores:** Partners del proceso de reclutamiento, quienes participan del proceso de licitación, trabajando en conjunto con ADT para cubrir vacantes confidenciales, un proceso con un alto número de vacantes o

proyectos de contrataciones. Pueden ser empresas nacionales o internacionales quienes aplican sus estrategias para elegir al mejor talento disponible realizando sus propias evaluaciones y entrevistas.

- **Compensaciones:** Área responsable de definir los niveles de renta para todos los cargos de la compañía, quienes se reúnen con el HRBP para definir la renta de los cargos. Además, dan los lineamientos para poder generar cartas de oferta a candidatos seleccionados.
- **Onboarding (Experiencia ADT):** Parte del equipo de Atracción de Talentos, compuesto por 3 personas, quienes son responsables de iniciar el onboarding de los nuevos colaboradores, solicitando documentación para generar contratos, darlos de alta en sistema, crear usuarios y realizando solicitudes con las áreas respectivas (T.I. y Administración Laboral) trabajando transversalmente para todas las unidades de negocio y filiales de CMPC. (Segovia, 2023)

Existen otros agentes que también influyen en Atracción de Talentos, que no forman parte directamente del proceso de reclutamiento, sino que forman parte de la gestión del sistema.

- **People Technology:** Área de la Gerencia de Personas CMPC que se encarga de gestionar los sistemas que se utilizan en CMPC, dando apoyo a las otras áreas a administrar las herramientas que utilizan, en el caso de Atracción de Talentos, se encargan de administrar la plataforma de Cornerstone OnDemand o Mi Fibra (como es conocido en CMPC).

Atracción de Talentos se relaciona con muchos agentes para poder llevar a cabo sus labores habituales, quienes tienen un rol definido dentro del área e influyen de diferente manera en la administración de los procesos de reclutamiento.

4.6. ¿Qué es Cornerstone OnDemand?

Cornerstone OnDemand es una aplicación basada en la nube para la gestión del talento. Cornerstone ofrece suites para reclutamiento, capacitación, monitoreo y planificación del desempeño, aprendizaje y administración de datos de recursos humanos. Está escalado para empresas.

Cornerstone impulsa la fuerza laboral preparada para el futuro, con software y soluciones de recursos humanos diseñados para unir personas, equipos, tecnología y negocios, e inspirar un entorno de trabajo de crecimiento, agilidad y éxito para todos. Con un sistema impulsado por inteligencia artificial y orientado a las habilidades diseñado para la fuerza laboral contemporánea, Cornerstone ayuda a las organizaciones a modernizar la experiencia de aprendizaje y desarrollo, ofrecer el contenido más relevante desde cualquier lugar, acelerar el talento y la movilidad profesional, y establecer las habilidades como el lenguaje universal del crecimiento y éxito en todo el negocio. Cornerstone atiende a más de 7000 clientes y 90 millones de usuarios y está disponible en 180 países y 50 idiomas.

- Aprendizaje y desarrollo (Learning & Development): Ayudando a mejorar las habilidades de los alumnos con el software de gestión del aprendizaje.
- Reclutamiento y Onboarding (Recruiting & Onboarding): Permitiendo llenar los requisitos de trabajo más rápido con una experiencia de candidato atractiva y un proceso optimizado de reclutamiento e incorporación.

- Gestión del rendimiento (Performance Management): Ayudando a construir una cultura de alto rendimiento que motive a las personas a alcanzar su potencial.
- Encuestas de compromiso (Engagement Surveys): Midiendo el impacto comercial de los programas de talento y obtenga una imagen clara del compromiso y la satisfacción de los empleados.
- Empresa extendida (Extended Enterprise): Expandiendo el aprendizaje a audiencias que son críticas para la organización, como socios o clientes.
- Core HR: Permitiendo consolidar sin complicaciones los procesos de recursos humanos en un solo lugar para apoyar, recompensar e involucrar mejor a las personas.
- Planificación de la fuerza laboral (Workforce Planning): Maximizando la eficiencia de la fuerza laboral a través de una planificación cuidadosa y un enfoque colaborativo basado en datos.
- Análisis e informes: tome decisiones de talento mejores y más informadas con análisis predictivos y visualizaciones.
- Integración y API: conéctese a un ecosistema más amplio para mover datos donde tienen su mayor impacto. (TrustRadius, s.f.)

El Área de Atracción de Talentos CMPC utiliza principalmente la herramienta de Recruiting & Onboarding, que cuenta con las siguientes funcionalidades:

Para Recruiting:

- Gestión de las solicitudes o requisiciones de trabajo: Capacidad de crear trabajos de forma rápida.

- Publicación en el sitio web de la empresa: El software permite que las publicaciones se muestren en el sitio web de la empresa (también conocido como sitio de carreras).
- Publicar en redes sociales: El software tiene la capacidad de realizar publicaciones en diferentes redes sociales.
- Publicación en sitios de búsqueda de empleo: El software brinda la capacidad de publicar anuncios en los principales sitios de búsqueda de empleo.
- Formulario de solicitud personalizado (para candidatos/as): Formulario de solicitud para los solicitantes (candidatos/as) que permite la captura de información previa.
- Gestión de CV: El software permite que los currículums se carguen de forma masiva y que se analice la información de contacto
- Prevención de candidatos duplicados: Evita que se agreguen candidatos que ya están en el sistema.
- Búsqueda de candidatos: Las herramientas de búsqueda permiten ubicar candidatos con ciertos atributos.
- Seguimiento de solicitantes (candidatos/as): Permite a los reclutadores asignar a candidatos a varias etapas para que otros puedan ver el estado de un vistazo.
- Colaboración: Brindan la posibilidad de compartir notas y evaluaciones.
- Creación y delegación de tareas: Capacidad de crear tareas del proceso de contratación y asignarlas a otros.
- Plantillas de correo electrónico: El software permite la creación de plantillas de correo electrónico estándar para la comunicación con candidatos/as.

- Permisos de usuario: Permiten decidir qué información pueden ver o editar otros.
- Notas y alertas: Las notificaciones y recordatorios informan de las tareas que se deben completar.
- Reportes: Reportes sobre métricas de reclutamiento clave, dando la posibilidad de acceder mostrar información como tiempos de contrataciones.

Para Onboarding:

- Portal de nuevas contrataciones: El nuevo portal de contratación elimina la impresión y el envío por correo con un portal personalizado de todas las lecturas requeridas, información corporativa y todos los formularios y otros documentos, en línea.
- Herramientas de seguimiento del administrador: Permiten a los gerentes de contratación verificar el estado de las contrataciones individuales para todas las actividades de incorporación.
- Seguimiento e informes de cumplimiento: Es la capacidad de garantizar que todas las nuevas contrataciones cumplan con las reglamentaciones federales de empleo.
(TrustRadius, s.f.)

Como indica Gartner, Cornerstone no es la única herramienta de este estilo en el mercado, algunas de estas herramientas son:

- Workday, Workday Human Capital Management.
- Saba, Saba TalentSpace.
- SAP, SAP SuccessFactors HXM Suite.
- UKG, UKG Pro.

Cornerstone OnDemand es una herramienta de gestión de talento que permite realizar muchas de las actividades de reclutamiento y onboarding que facilitan la gestión diaria que realizan los Analistas de Atracción de Talentos en CMPC y los Researcher CMPC y mantener la información necesaria en nube. Esto también trae consigo un desafío, ya que las funcionalidades que trae son demasiadas y su desconocimiento podría causar que no se le esté sacando el mayor provecho a la herramienta.

Otro punto importante a destacar es cómo se gestionan los datos de Cornerstone y qué es lo que se puede hacer con ellos.

4.7. APIs de Cornerstone.

Como indica Cornerstone en su página web:

“Cornerstone ofrece varias API y conectores que le permiten crear aplicaciones que se integran con Cornerstone. Las API son RESTful, admiten autenticación y autorización modernas mediante OAuth 2.0 y admiten JSON (y, en algunos casos, también XML).” (Cornerstone OnDemand, s.f.)

“La API RESTful es una interfaz que dos sistemas de computación utilizan para intercambiar información de manera segura a través de Internet. La mayoría de las aplicaciones para empresas deben comunicarse con otras aplicaciones internas o de terceros para llevar a cabo varias tareas.” (Amazon, s.f.)

“OAuth 2.0, que significa “Open Authorization” (autorización abierta), es un estándar diseñado para permitir que un sitio web o una aplicación accedan a recursos alojados por otras aplicaciones web en nombre de un usuario.” (Auth0, s.f.)

“JSON (JavaScript Object Notation - Notación de Objetos de JavaScript) es un formato ligero de intercambio de datos. Leerlo y escribirlo es simple para humanos, mientras que para las máquinas es simple interpretarlo y generarlo. Está basado en un subconjunto del Lenguaje de Programación JavaScript, Standard ECMA-262 3rd Edition - Diciembre 1999. JSON es un formato de texto que es completamente independiente del lenguaje, pero utiliza convenciones que son ampliamente conocidos por los programadores de la familia de lenguajes C, incluyendo C, C++, C#, Java, JavaScript, Perl, Python, y muchos otros. Estas propiedades hacen que JSON sea un lenguaje ideal para el intercambio de datos.” (JSON, s.f.)

De la misma forma Cornerstone ofrece a sus clientes conectores que son esencialmente un conjunto empaquetado de API y webhooks. Los conectores le permiten realizar integraciones basadas en flujos de trabajo con Cornerstone. Son RESTful, admiten autenticación básica y JSON. (Cornerstone OnDemand, s.f.)

Como indica Cornerstone sobre estos conectores: “Los conectores de Cornerstone le permiten crear integraciones basadas en flujos de trabajo con las suites de Reclutamiento y Aprendizaje de Cornerstone. Como cliente, estos conectores le brindan la capacidad de integrarse con sus proveedores preferidos mientras mantiene una experiencia de usuario uniforme en Cornerstone. Como proveedor, los conectores le permiten crear integraciones estandarizadas con Cornerstone que brindan la misma habilitación y experiencia de usuario final en todos los clientes.” (Cornerstone OnDemand, s.f.)

De esta manera la herramienta de Cornerstone abre posibilidad de integrar la información con otras herramientas que los clientes prefieran, pero que a su vez permitan realizar esta integración.

4.8. ¿Qué es Mi Fibra?

Como indica el equipo de Atracción de Talentos CMPC, Mi Fibra es un sistema de gestión del talento adaptado de Cornerstone que el área utiliza para llevar a cabo sus procesos de reclutamiento y administrar a los candidatos de cada requisición (las requisiciones son solicitudes de cargos) para mejorar la experiencia del Equipo de Atracción de Talentos, los Hiring Manager / Líderes, los Candidatos y las demás personas que están involucradas en el proceso. Este sistema se logra gracias a un contrato de prestación de servicios que tiene Cornerstone con CMPC.

Por lo tanto, CMPC tiene acceso a todas las herramientas que ofrece Cornerstone en términos de reclutamiento.

Cabe destacar que esta herramienta también se utiliza para administrar la incorporación de los nuevos colaboradores o los colaboradores de CMPC que obtuvieron un nuevo cargo dentro de la empresa, dando la posibilidad de administrar y gestionar la entrega de los implementos necesarios para el cargo, coordinar la inducción y medir los resultados y la satisfacción en cuanto a esta nueva incorporación.

Otro de los usos específicos que tiene Mi Fibra está más enfocado en el área de Formación y Aprendizaje, ya que a través de la plataforma pueden configurarse, asignar y realizar capacitaciones y hacer recomendaciones para capacitar al personal de acuerdo a sus competencias.

A partir de esta herramienta CMPC lleva a cabo todos sus procesos de reclutamiento. Es una herramienta donde existe poco conocimiento por parte del equipo, situación que puede mejorar aportando con mayor conocimiento sobre la plataforma y con configuraciones al sistema que puedan hacer su potencial pueda ser explotado.

4.9. Contexto de Atracción de Talentos CMPC.

Para el año 2023 el área de Atracción de Talento CMPC decidió que todos los procesos de reclutamiento deberían ser registrados en Mi Fibra, ya que el año 2022 la plataforma solo era utilizada para registrar los procesos que eran externalizados con empresas HeadHunter. La decisión de comenzar a registrar los procesos de reclutamiento en Mi Fibra se debe principalmente a que el área quiere y necesita respaldar su toma de decisiones a partir de una única fuente de datos, en este caso Cornerstone que es una herramienta que cuenta con los implementos necesarios para registrar la información que se necesita para llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección. Junto a lo anterior, el área también busca controlar todos los procesos de reclutamiento que forman parte de Empresas CMPC, Celulosa y Biopackaging. Para que esta transición sea factible es necesario que el equipo conozca cómo usar la herramienta de Mi Fibra y que además esta herramienta cuente con los implementos necesarios para contengan toda la información necesaria.

Es importante destacar que el área para el año 2023 también se encuentra en una transición de medición de datos, ya que en el 2023 el ADT busca utilizar nuevos KPIs y mejorar la medición de las métricas actuales para medir su desempeño.

El registro de los procesos en Mi Fibra también está enfocado en que todos estos procesos de reclutamiento sean analizados y llevados a cabo por el área de Atracción de Talento

CMPC, lo que impulsa a que el área efectivamente administre todos los procesos de reclutamiento de Empresas CMPC, Biopackaging y Celulosa siendo propietarios principales de cada requisición que se abre en Mi Fibra, en donde todos aquellos procesos que no son abiertos mediante el sistema de Cornerstone no serán tomados en consideración por el área.

Gartner es una organización dedicada principalmente a la consultoría, investigación y asesoramiento en una de sus conversaciones sobre la estructura de reclutamiento indica el volumen de carga laboral y cómo estos volúmenes afectan diferentes dimensiones del proceso de reclutamiento a través de una tabla cuya fuente fue adaptada de CH2M:

Exit the RED ZONE — Value Add to CH2M			
	Higher Value	Value Add	Lower Value
	100% (<20 Requisitions) ^a	125% (20–25 Requisitions) ^a	150%–175%+ (25+ Requisitions)
Planning and SLA	Detailed Kickoff Meeting	Brief Check-In	E-Mailed Check-In
Sourcing	Targeted, Proactive	Some Sourcing	Post and Pray, Inbox
Candidates Outreach	Passive Candidates and Highly Qualified Active Applicants, Selling	Active with Limited Passive Candidate Outreach	Active Applicants Only
Screening	Qualified, Interested, Affordable, Selling	Selective Screening	Interested, Affordable
Assessment	Facilitate Quality Decisions/Selection	Some Clarifying Support	Chase Feedback
Offer	Pre-Close, Sell	Selective Closing	Approval, Present
Client Management	Consultative, Trainer, Influencer	Attend Meetings	Fire Fight, Reactive
Focus	Quality Hires, Priorities	Some Prioritization	Close Reqs
	Green Zone: Talent Acquisition Partner (Consultative)		Red Zone: Overpaid Recruitment Coordination

Fuente extraída de Gartner, Conversación sobre la estructura de reclutamiento, adaptada de CH2M

Uno de los puntos que es importante destacar de esta gráfica es el Valor Agregado, que depende de la carga laboral (requisiciones por mes) que tiene cada analista de atracción de talento, donde un alto valor agregado se da cuando cada integrante del equipo tiene menos de 20 requisiciones, lo que desencadena una administración más eficiente y detallada de los procesos de reclutamiento y selección, siendo considerada la “zona verde” que es donde el equipo mejor se desempeña; un volumen de requisiciones considerado “normal” es uno

donde el valor agregado es estándar donde el volumen de requisiciones por analista es de 20 a 25 requisiciones; por último, existe un bajo valor agregado cuando el volumen de requisiciones por analista es de 25 requisiciones, lo que es considerado como una carga alta o “zona roja”, lo que causa que los procesos de reclutamiento administrados sean menos eficientes donde el equipo es más reactivo ante las situaciones que se presentan.

Según Javiera Fisher, Subgerente de Atracción de Talento CMPC, el equipo de Atracción de Talento CMPC usualmente controla un volumen de 25 a 30 requisiciones de manera mensual (Fisher, Conociendo CMPC, 2023) y dado lo que informa Gartner en la tabla anterior el equipo se encuentra en una “zona roja”, esto ocasiona que cuando el equipo supera el volumen de 30 requisiciones por analista o cuando el equipo realice otras tareas relevantes para la gerencia deba apoyarse con empresas externas de reclutamiento como consultoras o empresas HeadHunter para llevar a cabo sus procesos de reclutamiento. En general, un analista del equipo de Atracción de Talento CMPC debe preparar datos e indicadores de sus procesos de reclutamiento para presentarlos a la gerencia como parte de sus actividades, esto usualmente demora 2 semanas para cada analista y es prioritario para la gerencia, entonces cuando el equipo mantiene una cantidad alta o estándar de procesos de reclutamiento se ven obligados a buscar apoyo ya sea en otra persona del equipo o a través de una empresa externa.

El equipo ADT maneja los procesos de reclutamiento de 3 formas diferentes: interno, híbrido y externalizado. La primera es la forma interna, es decir, que el equipo de analistas controla todas las etapas de las requisiciones de inicio a fin; de forma híbrida, derivando las entrevistas a empresas HeadHunter especializadas en reclutamiento y selección; por último, procesos que se trabajan de forma externalizada, esto quiere decir que los procesos de reclutamiento son llevados a cabo de principio a fin por empresas HeadHunter de

reclutamiento y selección. La externalización completa de los procesos de reclutamiento representa un desafío para el área de Atracción de Talentos dado que aunque son los procesos que más alivianan la carga del equipo también son los más costosos y su costo varía dependiendo de la banda salarial del cargo que se esté buscando ya que el cobro se basa en la renta bruta anual del cargo, por ejemplo, para un cargo considerado “Driver” el cobro es de 1 R.B.A.(Renta Bruta Anual), para “Technial and Professional” el cobro es de 1,5 R.B.A., para “Senior Professional and Leader” es de 2 R.B.A. y para “Manager” y “Senior Manager” el cobro es de 3 Rentas Brutas Anuales en adelante. Como ejemplo, un cargo de Technical and Professional tiene un rango salarial desde \$1.147.000 a \$2.700.000, por lo que externalizar uno de estos cargos con empresas HeadHunter costaría entre \$1.720.500 y \$4.050.000. Ante esto se debe considerar que el área tiene un presupuesto asignado para externalizar procesos de forma completa y el cobro por la búsqueda del cargo dependerá de la renta bruta anual y de el cobro de la empresa por la externalización de ese cargo por lo que podrían haber gastos superiores a los \$4.050.000 por cargo.

Además, es menester mencionar que el área cuenta con objetivos relacionados a la cantidad de procesos que controla el equipo de Atracción de Talento y que se encuentran registrados en Mi Fibra. Otros objetivos están relacionados a la diversidad e inclusión, ya que la empresa fijó metas para el año 2023 y 2030 relacionados a la cantidad de mujeres que son contratadas, las mujeres que son contratadas en puestos de liderazgo y la cantidad de personas con discapacidad que forman parte de la empresa, esto también afecta a cada filial y planta, ya que cada una debe aportar con una cantidad mínima específica. Los otros objetivos que son importantes mencionar están relacionados a los tiempos de contratación y los tiempos que deberían destinarse a cada etapa del proceso, ya que consideran que deben

ser competitivos a nivel nacional y a nivel global, pero primero estos datos deben ser medidos, y esto para que el equipo pueda mantenerse informado y controlar los tiempos que están demorando en cada etapa del proceso y en finalizar la contratación.

A comienzos del año 2023 se evidenció un desconocimiento en términos generales sobre el uso de la herramienta, ya que con su nivel de conocimiento actual les permite utilizar la herramienta y llevar a cabo los procesos de reclutamiento, pero no les permite utilizar la herramienta y las funcionalidades que otorga el sistema de la manera más eficiente. Este factor es de suma importancia dado que el equipo debería tener un nivel avanzado o experto de conocimientos en Mi Fibra en el módulo de reclutamiento.

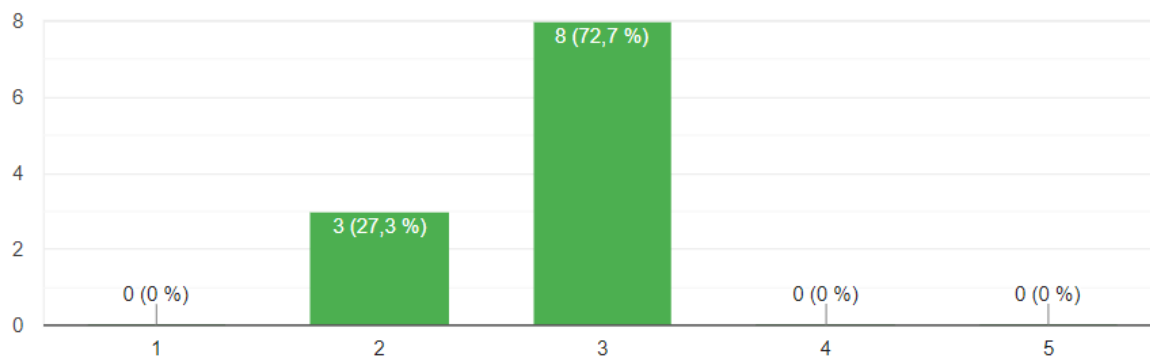
Para el año 2023 Atracción de Talento decidió realizar una proyección de ingresos de personas a la empresa con el fin de estimar y planificar la carga laboral del equipo proyectando que para el año 2023, en comparación con el año 2022, tendrá más de 1.000 ingresos, lo que desafía al área a planificar y llevar a cabo los procesos de reclutamiento de forma eficiente y que no afecte su carga laboral.

4.10. Encuesta de conocimientos en Mi Fibra.

En el año 2023 se realizó una encuesta al equipo de Atracción de Talentos CMPC para conocer los temas relacionados con la plataforma de Mi Fibra que estaban más débiles en el equipo para planificar una capacitación sobre estos temas. Esta encuesta fue respondida por 11 personas del equipo.

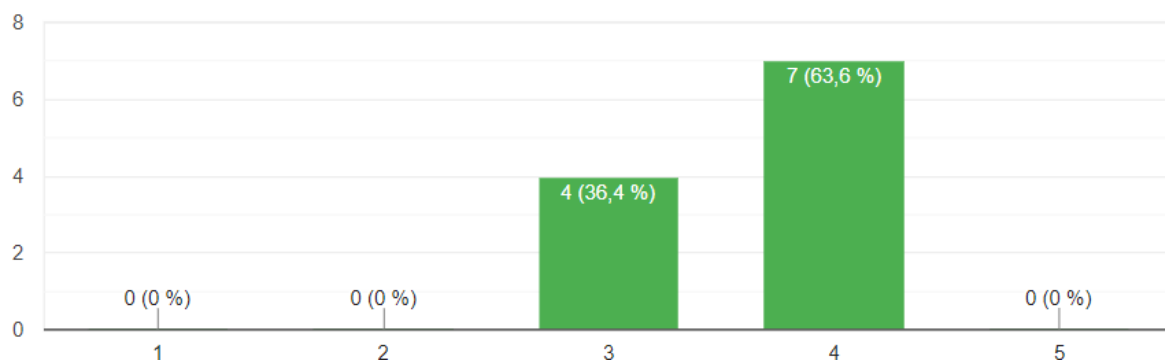
A continuación, se mostrará cada pregunta con las respuestas del equipo:

- En escala de 1 a 5, el nivel de conocimientos a nivel global que tienen de Mi Fibra.



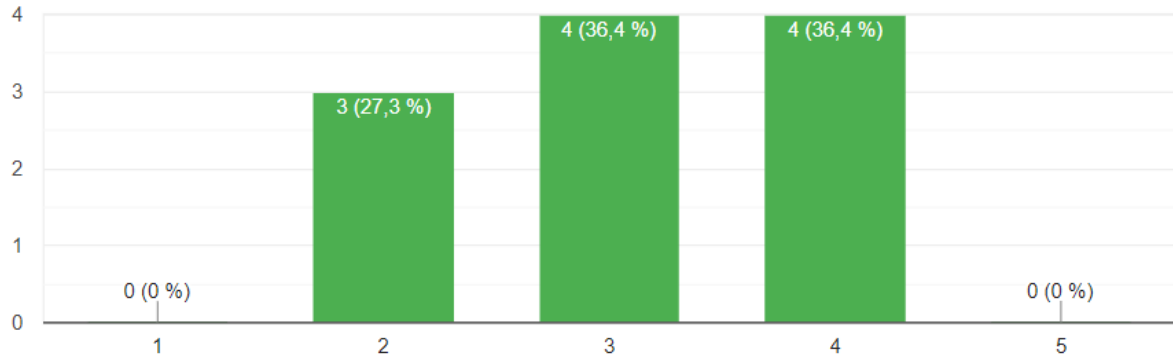
Fuente extraída de Capacitación Mi Fibra ADT, CMPC.

- En escala de 1 a 5, el nivel de conocimientos que tienen sobre el módulo de Administrar Requisiciones.



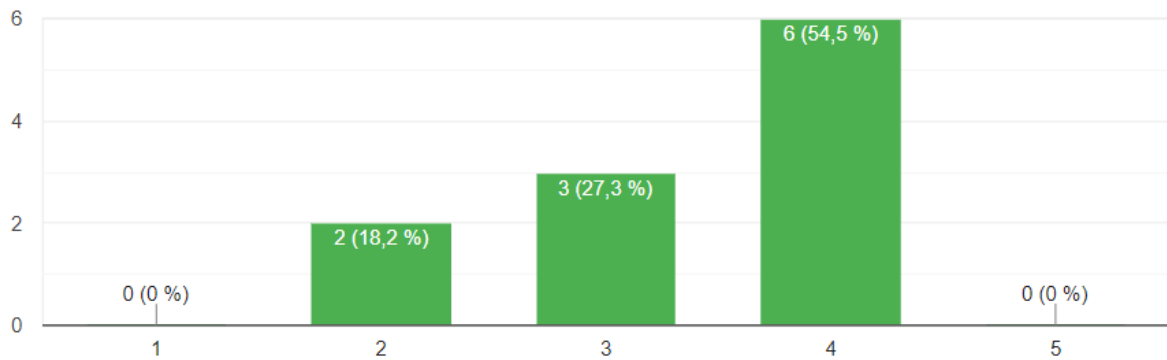
Fuente extraída de Capacitación Mi Fibra ADT, CMPC.

- En escala de 1 a 5, el nivel de conocimientos que tienen sobre el módulo de Publicación de Requisiciones.



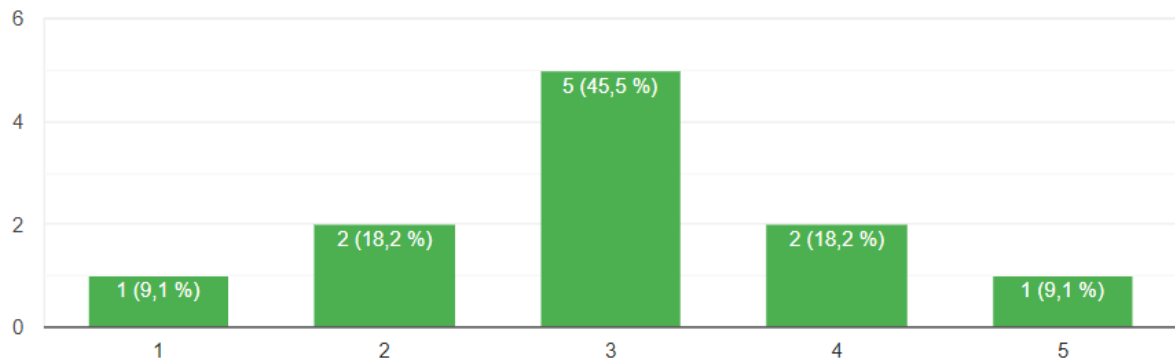
Fuente extraída de Capacitación Mi Fibra ADT, CMPC.

- En escala de 1 a 5, el nivel de conocimientos que tienen sobre el módulo de Administración de Candidatos.



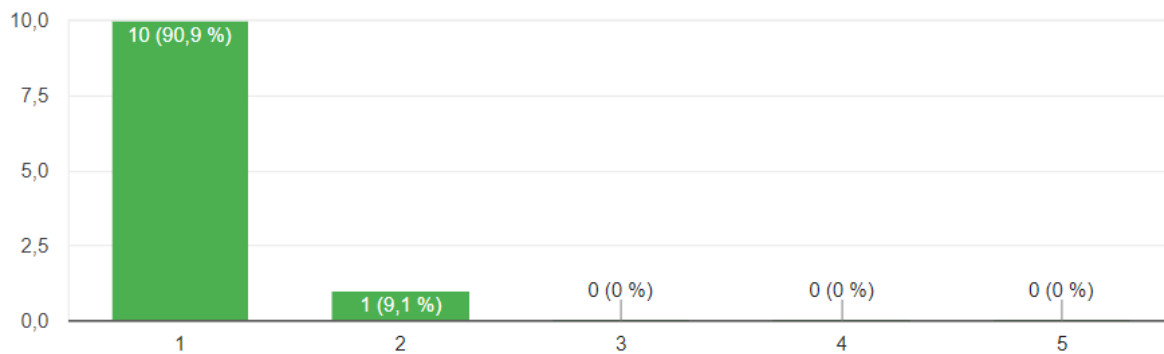
Fuente extraída de Capacitación Mi Fibra ADT, CMPC.

- En escala de 1 a 5, el nivel de conocimientos que tienen sobre el módulo de Cierre de la Requisición.



Fuente extraída de Capacitación Mi Fibra ADT, CMPC.

- En escala de 1 a 5, el nivel de conocimientos que tienen sobre el módulo de Reportería.



Fuente extraída de Capacitación Mi Fibra ADT, CMPC.

Con esto podemos ver que el nivel de conocimiento en Mi Fibra en la mayoría de los módulos es regular y en otros casos es bastante bajo, por lo que es difícil sacarle el mayor provecho a la plataforma disponible, generar mayor conocimiento sobre la herramienta y buscar formas de agilizar el uso de estas.

4.11. Proyección de Ingresos.

Para poder predecir la carga laboral del equipo en términos de ingresos, que pueden verse como cantidad de procesos de selección, el Área de Atracción de Talentos utilizó la data disponible de los ingresos en el año 2021 y en el año 2022 para predecir el comportamiento del año 2023.

En la presentación de Datos Para Atracción de Talentos CMPC se muestra la proyección de ingresos para el año 2023.

En el año 2021 se registraron 1.123 ingresos

- Operarios: 700 ingresos
- Ejecutivos: 78 ingresos
- Profesionales y Técnicos: 345 ingresos

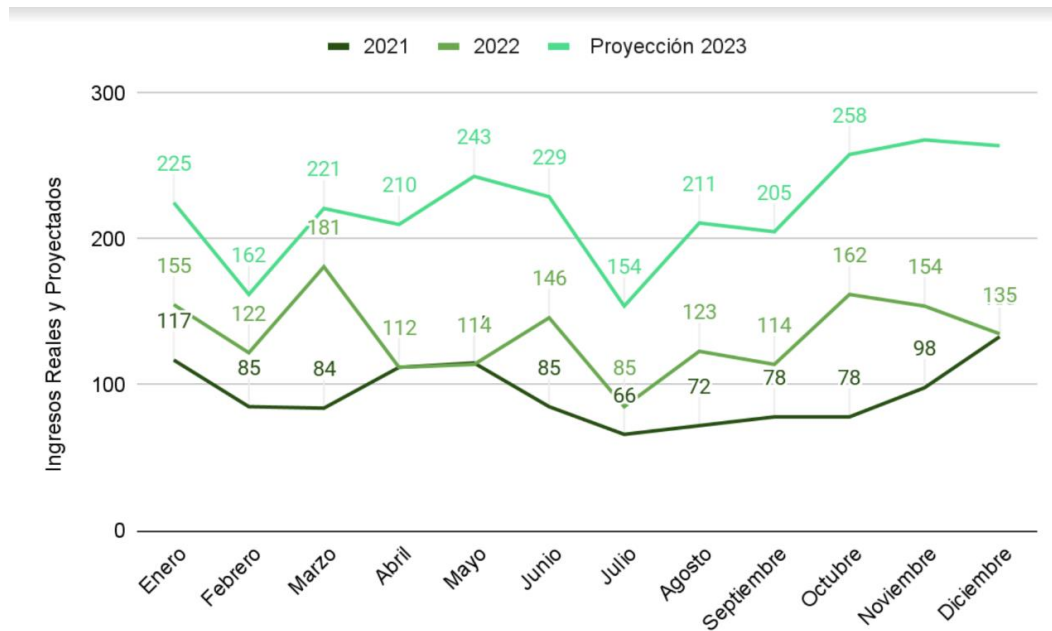
En el año 2022 se registraron 1.603 ingresos

- Operarios: 1.083 ingresos
- Ejecutivos: 90 ingresos
- Profesionales y Técnicos: 430 ingresos

Para el año 2023 la empresa proyecta registrar 2.650 ingresos en todas sus unidades de negocio.

- Operarios: 1.683 ingresos
- Ejecutivos: 230 ingresos
- Profesionales y Técnicos: 737 ingresos (Atracción de Talentos CMPC, 2023)

Gráficamente se distribuyen de la siguiente manera:



Fuente extraída de Proyección de Ingresos ADT 2023, CMPC.

A partir de esta estimación el área proyecta tener más de 1.000 ingresos, lo que representa una carga laboral importante para todo el equipo de Atracción de Talentos y remarca la necesidad de ser más eficientes en la administración de estos procesos para cumplir con los objetivos de cada etapa, parte importante de esto es la “forma” en la que se llevan a cabo estos procesos de reclutamiento, ya que podrían hacer más eficiente su gestión.

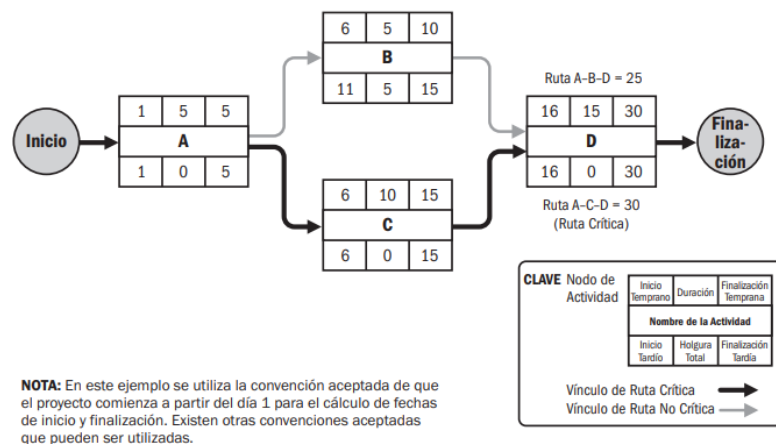
4.12. CPM.

El Critical Path Method (CPM) o Método de la Ruta Crítica es un método utilizado para estimar la mínima duración del proyecto y determinar el nivel de flexibilidad en la programación de los caminos de red lógicos dentro del cronograma.

Según el PMBOK: “Esta técnica de análisis de la red del cronograma calcula las fechas de inicio y finalización, tempranas y tardías, para todas las actividades, sin tener en cuenta las limitaciones de recursos, y realiza un análisis que recorre hacia adelante y hacia atrás toda la red del cronograma”.

Las fechas de inicio y finalización tempranas y tardías resultantes no constituyen necesariamente el cronograma del proyecto, sino que más bien indican los períodos dentro de los cuales se podrían llevar a cabo las actividades, teniendo en cuenta los parámetros introducidos en el modelo de programación para duraciones de las actividades, relaciones lógicas, adelantos, retrasos y otras restricciones conocidas. El método de la ruta crítica se utiliza para calcular la(s) ruta(s) crítica(s) y el nivel de holgura total y libre o flexibilidad de la programación en los caminos de red lógicos dentro del modelo de programación. Para cualquiera de las rutas del cronograma, la holgura total o flexibilidad se mide por la cantidad de tiempo que una actividad del cronograma puede demorarse o extenderse respecto de su fecha de inicio temprana sin retrasar la fecha de finalización del proyecto ni violar ninguna restricción del cronograma. Una ruta crítica se caracteriza normalmente por el hecho de que su holgura total es igual a cero. Tal y como se implementa en la secuenciación del método de diagramación por precedencia, los caminos críticos o rutas críticas pueden tener holgura total positiva, nula o negativa, según las restricciones aplicadas. Se produce una holgura total positiva cuando el recorrido hacia atrás se calcula a partir de una restricción del cronograma posterior a la fecha de finalización temprana calculada durante el recorrido hacia adelante. Se produce una holgura total negativa cuando se viola, por duración y por lógica, una restricción relativa a las fechas tardías. (Project Management Institute, 2017)

Gráficamente se ve de la siguiente manera:



Fuente extraída Guía del PMBOK Sexta Edición 2017, pág. 211.

Con esta herramienta puede estimarse la duración que debería tener cada actividad en un proyecto para el área de Atracción de Talentos.

4.13. Carta Gantt.

Según la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos o PMBOK en su sexta edición indica que los Diagramas de Barras, o también conocidos como Diagramas de Gantt: presentan la información del cronograma donde las actividades se enumeran en el eje vertical, las fechas se muestran en el eje horizontal y las duraciones de las actividades se muestran como barras horizontales colocadas según las fechas de inicio y finalización. Los diagramas de barras, comúnmente utilizados, son relativamente fáciles de leer. Dependiendo de la audiencia, la holgura puede representarse o no. Para las comunicaciones de control y dirección, se utiliza una actividad resumen más amplia y completa entre hitos o a través de múltiples paquetes de trabajo dependientes entre sí y se representa en reportes de diagrama de barras. (Project Management Institute, 2017)

De esta manera es posible organizar las actividades con los plazos definidos en el CPM en un diagrama sencillo de entender que indique el cronograma de cada proyecto.

4.14. Power BI.

Como indica Deloitte, Power BI es un conjunto de herramientas que pone el conocimiento al alcance de todos y nos brinda acceder a nuestros datos de forma segura y rápida, generando grandes beneficios para nosotros y para nuestra empresa. Es un sistema predictivo, inteligente y de gran apoyo, capaz de traducir los datos (simples o complejos) en gráficas, paneles o informes por sus cualidades como la capacidad gráfica de presentación de la información, o la integración de Power Query: el motor de extracción, transformación y carga (ETL) incluido en Excel. Es una solución de análisis empresarial basado en la nube, que permite unir diferentes fuentes de datos, analizarlos y presentar un análisis de estos a través de informes y paneles. Con Power BI se tiene de manera fácil acceso a datos dentro y fuera de la organización casi en cualquier dispositivo. Estos análisis pueden ser compartidos por diferentes usuarios de la misma organización; por lo que directivos, financieros, comerciales, etc., pueden disponer de la información del negocio en tiempo real.

En términos origen de datos, Power BI permite conectar a cientos de orígenes de datos en la nube o entorno local, creando informes con objetos integrados o creando objetos personalizados.

El acceso a los datos puede ser desde una tabla Excel, Salesforce, Dynamic CRM, Google Analytics, hasta complejas bases de datos (on-premise o en la nube), información de servicios de Azure, etc., lo cual facilita tener toda la información en una única visualización.

Con el análisis de los datos, se pueden evaluar los crecimientos, debilidades, fortalezas de una organización, y permitir la toma de acertadas decisiones a corto, mediano y largo plazo, a través de los paneles, informes y gráficos interactivos.

Power BI, nos permite analizar los datos y obtener patrones “poco visibles” y que ayuden a llegar a conclusiones y toma de decisiones en favor de nuestra organización. Para ello se puede usar la previsión, la agrupación, las medidas rápidas; y para usuarios más avanzados esta herramienta brinda un potente lenguaje de fórmulas de DAX, que nos proporciona un control total sobre el modelo. Cuenta, además, con una funcionalidad de inteligencia artificial, que no requiere código, con la que los usuarios pueden descubrir “información oculta” que permite pronósticos a futuro y resultados estratégicos a nivel empresarial.

Como en la actualidad muchas empresas tienen gran cantidad de información en ficheros Excel, una de las mayores ventajas de esta herramienta es su integración con Excel, pues los datos se pueden exportar y conectar con los paneles de Power BI fácilmente y como Power BI se actualiza constantemente, el análisis de los datos es generado en tiempo real, permitiendo la toma de decisiones al momento. (Cloded, s.f.)

De esta forma puede verse que Power BI es una herramienta con mucho potencial para el uso y control de datos, sobre todo con datos tan concretos como lo son los datos de reclutamiento y selección.

4.15. Excel.

Actualmente Atracción de Talentos CMPC registra la información de sus procesos de reclutamiento en una planilla Excel que es compartida y utilizada por todo el equipo, exceptuando Brasil, en formato Drive. La planilla de procesos además de servir para tener

información de los procesos utiliza esta información para llevar un control general de la carga laboral, la cantidad de procesos administrados y el SLA (o tiempos de demora) de cada proceso.

¿Qué es la herramienta de Excel?

Excel es una hoja de cálculo que nos permite manipular datos numéricos y de texto en tablas formadas por la unión de filas y columnas.

Gracias a los avances que ha tenido Microsoft Excel, hoy es posible usar esta herramienta para un sinnúmero de cosas, tanto en el ámbito personal, profesional, así como dentro de cualquier empresa, donde es posible ver en mayor medida como se utiliza o aplica el uso de esta herramienta.

Excel se distingue de los demás programas ofimáticos porque permite organizar datos en filas y columnas, y al introducir datos numéricos y alfanuméricos en las hojas de cálculo de Excel, es posible realizar cálculos aritméticos básicos o aplicar funciones matemáticas de mayor complejidad y utilizar funciones de estadísticas o funciones de tipo lógica en Excel.

La hoja de cálculo de Excel facilita en gran medida, trabajar con información que es posible analizar, generar reportes mediante herramientas de gráficos y las tablas dinámicas. (Excel Para Todos, s.f)

La herramienta de Excel resulta ser muy común y útil en las empresas, sobre todo con el registro y uso de la información disponible en las hojas. Un problema que tiene Atracción de Talentos CMPC en la actualidad es que la información que tiene registrada en estas hojas en

algunos casos no concuerda con la información que se encuentra en Mi Fibra, por lo que en ciertos casos podría llevar a resultados o conclusiones que no concuerden con la realidad.

4.16. Herramientas de análisis.

Actualmente es posible utilizar varias herramientas para analizar el entorno, el contexto y los beneficios relacionados con el Área de Atracción de Talentos en CMPC, estas herramientas son:

Análisis FODA: El análisis FODA es una técnica que se usa para identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas del negocio o, incluso, de algún proyecto específico. Si bien, por lo general, se usa muchísimo en pequeñas empresas, organizaciones sin fines de lucro, empresas grandes y otras organizaciones; el análisis FODA se puede aplicar tanto con fines profesionales como personales. El análisis FODA es una herramienta simple y, a la vez, potente que te ayuda a identificar las oportunidades competitivas de mejora. Te permite trabajar para mejorar el negocio y el equipo mientras te mantienes a la cabeza de las tendencias del mercado.

Fortalezas: Las fortalezas de FODA hacen referencia a las iniciativas internas que funcionan bien. Se podrían comparar con otras iniciativas o con un costado competitivo externo. Al analizar estas áreas puedes entender qué es lo que ya funciona. Entonces, puedes aplicar esas técnicas que sabes que funcionan bien —las fortalezas— en otras áreas que pueden necesitar un refuerzo extra como la mejora de la eficiencia del equipo.

Debilidades: Las debilidades en FODA se refieren a las iniciativas internas que no funcionan como es debido. Es una buena idea analizar las fortalezas antes que las debilidades para generar referencias de lo que significan el éxito y el fracaso. La

identificación de las debilidades internas ofrece un punto de partida desde el cual mejorar los proyectos.

Oportunidades: Las oportunidades en FODA son el resultado de las fortalezas y las debilidades, junto con cualquier iniciativa externa que te colocará en una posición competitiva más sólida. Podría ser cualquier cosa, debilidades que quisieras mejorar o áreas que no se hubieran identificado en las primeras dos etapas del análisis.

Amenazas: Las amenazas en FODA se refieren a las áreas que tienen el potencial de causar problemas. Difieren de las debilidades en que las amenazas son externas y, por lo general, están fuera de nuestro control. Pueden ser eventos como la pandemia o un cambio en el panorama competitivo. (Raeburn, 2021)

Análisis PESTEL: El Análisis PESTEL es una herramienta que te ayuda a definir el análisis macroeconómico de la empresa de manera estratégica. PESTEL es el acrónimo de los diferentes tipos de factores externos que afectan al negocio, estos son, Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal.

1. **Factores Políticos:** Los factores políticos son aquellos que indican de qué forma las acciones y medidas del Gobierno pueden influir en la operatividad y rendimiento de la empresa.

2. **Factores Económicos:** En esta área estarán situadas todas las variables macroeconómicas que afecten de manera positiva o negativa el desempeño de la empresa tanto a nivel internacional como nacional. Además, hay que tener en cuenta las variaciones que puedan presentar los ciclos económicos, como los periodos de

ascenso y de crisis en la economía. Dichos factores posiblemente amenacen o beneficien el negocio.

3. Factores Sociales: En este sector estarán los aspectos tales como la creencia, cultura, religión, costumbres y preferencias de cada individuo. Para una empresa esto se traduce en aquellos elementos que pueden ser benéficos o no en los resultados que esperan generar, debido a que las tendencias sociales van evolucionando constantemente y manifestándose de otras formas.

4. Factores Tecnológicos: Esta es la variable que cambia más en el tiempo, ya que constantemente se incorporan nuevas tecnologías al mercado. Es muy importante que las empresas sean conscientes de esto, ya que determinarán su éxito en el futuro inmediato. Los factores tecnológicos determinan el alcance de un negocio y las posibilidades de integración en el entorno.

5. Factores Ecológicos: Los factores ecológicos son aquellos aspectos relacionados con la conservación del medio ambiente y del entorno en general, es decir, que resguardan el estado del terreno frente a las actividades empresariales.

6. Factores Legales: Por último, hablamos de los factores legales, es decir, de aquellas normativas y leyes que las empresas o negocios están obligadas a cumplir y respetar.

(Simla, 2021)

Análisis de Propuesta de Valor: La propuesta de valor es una estrategia que pone en marcha la empresa para distinguirse de sus competidores por algo en concreto y así obtener el beneplácito del público. Se trata de destacar en que es mejor un negocio y cómo va a

beneficiar eso a las personas que utilicen esos servicios o productos y no los de la competencia. (Peiró, 2021)

Modelo Canvas: “Este modelo permite que el equipo de una empresa (con un modelo de negocio de base existente) pueda expandir la comprensión del impacto de un modelo de negocio hacia una dimensión muy centrada en la relación con el cliente, así como una más centrada en las variables de contexto que los determinan y que es tan importante de considerar como la anterior (Fuerzas de la industria, aspectos macroeconómicos, fuerzas y tendencias claves del mercado)”. (Innova CORFO, s.f)

Este modelo tiene 9 componentes clave que se definen a continuación:

1. El bloque de segmento de clientes define los perfiles de clientes hacia quienes se enfoca la oferta de valor. Es necesario realizar un trabajo de empatía en profundidad para poder identificar de forma precisa las variables que los describen y los atributos de valor deseados (funcionales, emocionales y sociales).
2. El bloque propuesta de valor, corresponde a la descripción de lo que el cliente necesita resolver y por lo cual estaría dispuesto a pagar (un problema a resolver). La forma de resolver esta necesidad es un producto o servicio (proceso) que aborda este “dolor” pero el foco está en el atributo de valor y no en el atributo o característica funcional o tecnológica de ese producto o servicio.
3. El tipo de relación con el cliente estará determinado por la manera en la cual se logra la diferenciación respecto de la oferta existente y como se establece un vínculo efectivo entre la necesidad a resolver y el tipo de cliente a abordar. Explorar formas

diversas y relevantes con mucho trabajo de observación es la clave para el desarrollo de este bloque.

4. Las fuentes de ingresos será la forma en la cual se reciben ingresos por la combinación entre los tres bloques anteriores. En un contexto donde lo digital está transformando la manera como se hace negocios, es fundamental entender con una mirada amplia las diversas posibilidades que hoy y mañana existirán para articular este bloque (suscripciones, licenciamiento, arriendo, pago por publicidad, etc.)
 5. En los canales de distribución, se identifica la forma mediante la cual el cliente podrá acceder a la oferta de valor. Al Igual que en el bloque anterior, se debe tener una mirada de futuro de modo de conocer y comprender el impacto que tiene y tendrá lo digital en la configuración de un modelo de negocio
 6. Las actividades clave, corresponden al bloque mediante el cual la empresa articula una oferta de valor desde lo que es capaz de hacer sobre la base de sus capacidades únicas o diferenciadas.
 7. Los recursos clave, identifican los diferentes aspectos que la empresa necesita para materializar la oferta de valor. Estos recursos financieros, de personas, físicos o digitales, debiesen considerar también un aspecto diferenciador.
 8. La relación con los proveedores, es el bloque donde se identifican la serie de alianzas que la empresa debe realizar para accionar su oferta de valor para ganar en velocidad, costo y/o calidad
 9. El bloque de estructura de costos se define a partir de la forma como los costos fijos, variables, economía de escala, entre otros aspectos que los definen, articulan de forma efectiva e innovadora la materialización de la propuesta de valor hacia el cliente.
- (Innova CORFO, s.f)

Todas las herramientas anteriormente mencionadas permiten formular de la empresa, proyecto o producto que quiere llevarse a cabo analizando perspectivas de diferentes puntos de vista por lo que serán útiles para el desarrollo de este informe.

5. Metodología de trabajo

Para la realización de este trabajo se realizará un diagnóstico de la situación del Área de Atracción de Talentos CMPC analizando de forma interna y externa el área, con este análisis se buscará confirmar o replantear el problema de investigación. Una vez analizado el problema de investigación se dará paso a los proyectos que serán propuestos al área junto con una planificación de sus actividades y de la duración estimada de cada uno de estos. La metodología de trabajo de manera más detallada será la siguiente:

1. Diagnóstico: Utilizar las herramientas de análisis mencionadas en el marco teórico para analizar factores que afectan al Área de Atracción de Talentos de CMPC tanto interna como externamente.
 - a. Análisis Canvas: Utilizar la herramienta de maneta textual y gráfica para analizar internamente cómo el Área de Atracción de Talentos influye dentro de CMPC.
 - b. Análisis PESTEL: Usar la herramienta de forma textual para realizar un análisis externo de los factores que afectan al Área de Atracción de Talentos CMPC.
 - c. Análisis de Stakeholders: Analizar y ordenar cuáles son los principales Stakeholders que tienen relación con el Atracción de Talentos en CMPC.
 - d. Análisis FODA: Utilizar la herramienta de forma gráfica y textual para analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene el Área de Atracción de Talentos CMPC.

2. Verificación o Replanteamiento del Problema de Investigación: Una vez realizado el diagnóstico, con la información disponible definir si el problema de investigación esta bien planteado o si es necesario reformularlo.
3. Realizar propuesta de proyectos: Mostrar los proyectos propuestos para el Atracción de Talentos CMPC, mostrando cuál es la propuesta de valor de estos proyectos y principales beneficios.
4. Realizar un CPM con las actividades necesarias para cada proyecto, indicando actividades iniciales, actividades dependientes, holguras y días o semanas de duración de cada proyecto.
5. Realizar una Carta Gantt por proyecto y una Carta Gantt General para estimar cuanto duraría cada proyecto y cuánto durarían todos los proyectos de forma acumulada siendo trabajadas en conjunto.

6. Desarrollo de la Investigación

1. Diagnóstico: análisis interno y externo del Área de Atracción de Talentos CMPC:

a. Análisis Canvas:

Para obtener un análisis más apegado a la realidad del área, este análisis será aplicado específicamente al área de Atracción de Talentos de CMPC.

Modelo Canvas Textual

- **Segmento de Clientes:** Atracción de Talento CMPC define a su segmento de clientes como Hiring Managers/Líderes, ya que realiza búsquedas para completar los cargos solicitados por personas con estos cargos, Hiring Managers solicitan cargos de Technical and Professional, Senior Professional and Leader, Manager y Senior Manager y las personas consideradas Líderes solicitan cargos para operaciones y prácticas.
- **Propuesta de Valor:** Atracción de Talento CMPC atrae y selecciona a los/as mejores candidatos/as disponibles, promoviendo una experiencia positiva para las personas que postulan y para los Hiring Managers o líderes: cumpliendo en tiempo y forma, buscando perfiles que se adapten a cada cargo disponible en diferentes países utilizando los canales disponibles y acompañando el proceso en cada una de sus etapas, asesorando a sus clientes y gestionando sus procesos de la forma más eficiente posible.
- **Canales:** Para llegar al público en general el área utiliza su plataforma de gestión de talento (Mi Fibra), el sitio de carreras interno (lugar donde postulan las personas pertenecientes a CMPC), el sitio de carrera externo (donde postulan personas que

no forman parte de CMPC), el correo electrónico como fuente de difusión, el boca a boca, afiches, ferias laborales, portales de reclutamiento, convenio con universidades, agencias de reclutamiento o empresas HeadHunter, redes sociales y eventos sociales.

- Relación con los clientes: Atracción de Talento busca el cargo solicitado por su cliente, en este caso un/a Hiring Manager o Líder manteniendo una comunicación constante con esta persona y con su HRBP, velando por brindar una buena experiencia, acompañando su participación dentro del proceso de reclutamiento, buscando y seleccionando a las personas que más se adapten al perfil solicitado, utilizando los canales disponibles, gestionando el proceso de la forma más eficiente posible para cumplir con los plazos establecidos y asesorando al cliente y a los demás participantes este.
- Fuente de ingresos: Atracción de Talento CMPC es un área que no genera ingresos para la organización, al menos no de manera directa, ya que la forma en la que puede generarlos es a través del ahorro del presupuesto asignado para el área.
- Recursos Clave: Para llevar a cabo sus labores, el área dispone de los siguientes recursos: analistas de atracción de talento, oficinas, herramientas de trabajo como computadores, monitores y celulares, presupuesto, Mi Fibra (como plataforma donde se ven todos los procesos de reclutamiento), SAP (donde se registran todos los costos de la gerencia), Excel (herramienta donde se registra, analiza y controlan datos), Power BI (como herramienta de análisis de datos), redes sociales, plataformas de reclutamiento (como LinkedIn, FirstJob, Trabajando.com o Reqlut), Herramientas de Google como Gmail, Meet, etc (para realizar entrevistas

online, presentaciones y para contactar a Hiring Managers/Líderes, HRBPs y a los/as postulantes), convenios con agencias, empresas headhunter, universidades e instituciones, stands y merchandising para ferias, además de contar con guías y manuales.

- **Actividades Clave:** El equipo de analistas debe registrar todos los procesos de reclutamiento en Mi Fibra y realizar las etapas relacionadas a este proceso como la revisión curricular, la preselección, la entrevista Atracción de Talento, la entrevista Hiring Manager/Líder (la cual debe ser acompañada de un analista), la carta oferta y la selección final del proceso. También debe contactarse con el/la Hiring Manager/Líder del proceso para que este informado sobre las etapas y las personas que van avanzando, además debe mantenerse comunicado con el/la HRBP asociado/a al cargo. El área participa de ferias laborales y eventos universitarios para atraer talento, publica las vacantes no confidenciales en redes sociales, otras plataformas de reclutamiento y a través de empresas HeadHunter y otras empresas de reclutamiento. Como parte de su gestión también coordina los exámenes preocupacionales y psicolaborales, además de controlar las entrevistas que son externalizadas o los procesos que son externalizados completamente. El equipo debe mantenerse al tanto de los avances en la sociedad en términos de diversidad e inclusión y los avances en la tecnología.
- **Socios Clave:** El área cuenta con los siguientes socios clave: Hiring Manager/Líderes (personas con las que el equipo ya ha trabajado, conocen la forma en la que se trabaja y que han tenido una buena impresión del equipo), HRBPs (apoyan al área en la creación y cierre del proceso de reclutamiento: en la validación del cargo solicitado, en la validación de postulantes internos y en la

validación de la carta oferta), Empresas HeadHunter que apoyan a la gerencia con la externalización completa o parcial de algunos de los procesos de reclutamiento, agencias especializadas en exámenes psicolaborales con los cuales se evalúa a las personas que postulan en determinadas etapas del proceso, People Technology (como parte de CMPC apoya a la Gerencia de Personas & Organización en todos los temas relacionados a sistemas como Mi Fibra y Power BI), Cornerstone (como empresa proveedora del sistema Mi Fibra es uno de los socios más importantes), Universidades (a través de las cuales se puede reclutar a nuevos talentos), Instituciones que realizan exámenes médicos como la ACHS, asociaciones o fundaciones que fomentan la contratación de mujeres y personas con discapacidad), empresas con plataformas o redes sociales de reclutamiento (destacando LinkedIn)

- Estructura de Costes: Atracción de Talento genera su estructura de costos en base a su presupuesto anual, y esta estructura esta compuesta por: remuneraciones, el contrato de prestación de servicios con Cornerstone para la plataforma de gestión de talento (Mi Fibra), convenio para exámenes psicolaborales o assessment, externalización total o parcial de los procesos de reclutamiento con empresas HeadHunter, exámenes preocupacionales, publicidad en medios y redes sociales, ferias laborales, merchandising, convenios con plataformas de reclutamiento, convenios con agencias de reclutamiento, empresas headhunter y universidades, becas, kits de bienvenida, herramientas o sistemas de trabajo (como Power BI) y gastos de marca empleadora.

Modelo Canvas Gráfico

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Hiring Managers/Líderes con los que ha trabajado. HRBPs Empresas HeadHunter Agencias especializadas en exámenes psicolaborales People Technology Cornerstone Universidades Instituciones que realizan exámenes médicos ACHS Empresas con plataformas sociales de reclutamiento Redes sociales de reclutamiento	Registrar procesos en Mi Fibra, realizar etapas relacionadas al proceso, comunicarse con los participantes, participar en eventos y redes sociales, promover marca y vacantes, informarse de avances en tecnología y al sociedad	Atraer y seleccionar a los/as mejores candidatos/as disponibles, promoviendo una experiencia positiva para las personas que postulan y para los Hiring Managers o líderes: cumpliendo en tiempo y forma, buscando perfiles que se adapten a cada cargo disponible en diferentes países utilizando los canales disponibles y acompañando el proceso en cada una de sus etapas, asesorando a sus clientes y gestionando sus procesos de la forma más eficiente posible.	Comunicación constante con el/la Hiring Manager/Líder y su HRBP brindando una buena experiencia, acompañando el proceso de reclutamiento buscando y seleccionando a las personas que se adapten al perfil solicitado y asesorando a los diferentes participantes	Colaboradores/as pertenecientes a CMPC que se dividen de la siguiente manera: Hiring Managers Para cargos de Technical and Professional, Senior Professional and Leader, Manager y Senior Manager. Líderes Para cargos de operaciones y prácticas.
ESTRUCTURA DE COSTES		FUENTES DE INGRESOS		
Remuneraciones, prestación de servicios de Cornerstone, convenio para exámenes psicolaborales o assessment, exámenes preocupacionales, externalización parcial o total de los procesos de reclutamiento con empresas HeadHunter, publicidad en medios y redes sociales, ferias laborales, merchandising, convenios con plataformas de reclutamiento, convenios con agencias de reclutamiento o empresas HeadHunter y universidades, becas, kits de bienvenida, herramientas o sistemas de trabajo, marca empleadora		Atracción de Talento CMPC NO genera ingresos de forma directa en la compañía. La única forma que tiene el área para generar ingresos es a través del ahorro en el presupuesto que se le asigna		

Fuente de elaboración propia.

b. Análisis PESTEL:

Factor Político:

- Relaciones con otros países
- Estabilidad del gobierno actual
- Políticas económicas del país
- Incentivos a la contratación de mujeres y personas con discapacidad.

Factor Económico:

- Crecimiento económico del país
- Tasa de desempleo
- Niveles de importación y exportación

- Tasas de Interés
- Tasa de desempleo
- Flujos de capitales
- Precio de productos de derivados forestales y de papel como la Celulosa.
- Presupuesto asignado a cada área de CMPC

Factor Social:

- Diversidad e Inclusión dentro de las empresas.
- Marca empleadora.
- Reputación corporativa.
- Multiculturalidad de la empresa
- Poblaciones alrededor de CMPC
- Conflictos con pueblos indígenas

Factor Tecnológico:

- Almacenar datos de postulantes y requisiciones.
- Automatizar o sistematizar partes del proceso de reclutamiento.
- Evolución o mejoras dentro de la plataforma de Cornerstone que se ven reflejadas en Mi Fibra.
- Avances en inteligencia artificial que apoyen en reclutamiento y selección.
- Avances y nuevos sistemas de gestión del talento.
- Poca alfabetización digital en personas con bajos recursos.

Factor Ambientales:

- Incendios forestales.
- Calentamiento Global
- Conflictos con pueblos indígenas.

Factor Legal:

- Legislación relacionada con el rubro forestal y de papel.
- Legislación medioambiental
- Legislación relacionada al reclutamiento, selección y ofertas a postulantes.
- Autorización de uso de datos de postulantes para el proceso de selección.
- Mínimo legal de personas con discapacidad que debe tener una empresa.
- Cargos con requisitos mínimos de estudios.

c. Análisis FODA:

Este análisis se realizará al Área de Atracción de Talento CMPC resaltar los factores más importantes que afectan al área.

FODA Textual:

Fortalezas:

- El área es comprometida con sus procesos de reclutamiento y selección.

- La disposición al cambio por parte del área de atracción de talento.
- Toda el área participa en proyectos que buscan mejorar la forma en la que se trabaja.
- Conexión entre los equipos de ADT a lo largo de Chile.
- El apoyo de People Technology.
- Las herramientas y plataformas que se utilizan en el área como Mi Fibra, Power BI o LinkedIn ya están contempladas dentro del presupuesto, por lo que no son un costo adicional.
- Manuales de uso de Mi Fibra a disposición del área.

Oportunidades:

- Avances de Cornerstone en temas de reclutamiento y selección que favorezcan el uso de Mi Fibra.
- La integración de otras herramientas con Cornerstone.
- Inteligencia artificial.
- Eficiencia por automatización.
- Proveedores que integren sistemas y etapas del proceso.
- Digitalización de etapas presenciales como entrevistas, evaluaciones e inducciones.

Debilidades:

- Alta carga laboral del equipo, representada por una gran cantidad de procesos de reclutamiento.
- Tiempo empleado en la carga, análisis, interpretación y presentación de la información.
- Desconocimiento en el módulo de reclutamiento en Mi Fibra.
- Errores humanos en el uso de herramientas.
- Gasto por externalizar procesos de reclutamiento.

Amenazas:

- Cantidad de ingresos esperados para este año
- Errores de las jefaturas y HRBPs en partes del proceso como las entrevistas o revisión de postulantes
- Errores de personas que no forman parte de ADT y utilizan Mi Fibra
- Inteligencia artificial que reemplaza el rol
- Leyes que restrinjan la selección
- Eficiencia de externalización por volumen.
- Cambios en las definiciones de costos por externalizar procesos de reclutamiento que hagan que este aumente

2. Confirmación o replanteamiento del problema de investigación:

Como se muestra en el diagnóstico, el área tiene una estructura de costos que es importante considerar al momento plantear proyectos que generen un costo adicional, además es importante destacar que el área no genera ingresos y que su presupuesto es acotado.

Para que el área pueda satisfacer las necesidades de sus clientes, debe cumplir en tiempo y forma, asesorando a los Hiring Managers/Líderes con los que trabaja. El punto anterior se dificulta debido a diversos factores entre los que se destaca la carga laboral, el tiempo empleado en otras actividades de reclutamiento, el nivel de desconocimiento en la herramienta de Mi Fibra por parte del equipo y de el gasto que se genera por externalizar procesos, a esto también se le debe agregar la cantidad de ingresos que puede llegar a tener el equipo según lo pronosticado y los errores de otras personas que utilizan Mi Fibra y participan del proceso de reclutamiento, viéndose afectada de la misma forma por el factor social en términos de diversidad e inclusión y por la actualidad en términos legales, , económicos, ambientales y políticos.

Otro aspecto que es importante destacar es que el aspecto tecnológico apoya a que el área pueda manejar de mejor manera la información de sus procesos de reclutamiento, además de apoyar su gestión sistematizando o automatizando parte de estos procesos. También el área cuenta con canales socios clave que apoyan a que la empresa pueda utilizar sus recursos y canales para llevar a cabo sus labores diarias. Entre las oportunidades y fortalezas que tiene el área se destacan los avances de Cornerstone en términos tecnológicos que se ven reflejados en Mi Fibra y que apoyan al área a mejorar su gestión, incluyendo las integraciones que pueden realizarse con esta plataforma, además el área está comprometida con todos los

procesos de reclutamiento que le son asignados, tiene una disposición al cambio que permite generar y adoptar mejoras y participar de proyectos que ayuden a mejorar su gestión diaria, además de contar con el apoyo de People Technology para las mejoras que involucren sistemas relacionados a la tecnología.

Con esta información y en comparación con el problema de investigación se confirma el problema y por lo tanto se mantiene la pregunta de ¿qué proyectos pueden apoyar en la simplificación de procesos para Atracción de Talentos de CMPC que logren optimizar su desempeño y mejorar la experiencia de los usuarios?

3. Proyectos para el área de Atracción de Talentos CMPC

I. Migración de Data de la planilla Excel a Mi Fibra

Comenzar a medir los objetivos del área a partir de la información que se encuentra en sistema requiere, en primera instancia, tener toda la información actualizada en el sistema de Cornerstone, para esto dejará de considerarse la información disponible en Excel a partir de cierta fecha.

Este proyecto permitirá tener la información centralizada en un mismo sistema, que es uno de los objetivos del área para el año 2023, y de esta manera evitar la disparidad de información entre la plantilla Excel que se utilizaba el año anterior y la información que se encuentra en registrada en sistema. Además, permitirá medir de manera más eficiente y confiable los datos, ya que todo lo que se registra en el Mi Fibra queda guardado y respaldado en sus bases de datos.

Para realizar una correcta migración desde las planillas Excel a Mi Fibra es necesario asegurarse de que la transición sea lo más eficiente posible, por lo que debe considerarse lo siguiente:

- Que el módulo de reclutamiento contenga toda la información necesaria de los procesos de postulación, esto quiere decir que los campos donde se llena la información de los procesos en Mi Fibra deben permitir que el equipo ADT complete toda la información que antes completaba en su Excel de procesos y que incluso en algunos casos pueda ser incluso más cómodo y útil.
- Que todo el equipo entienda cómo llenar la información en Mi Fibra, ya que actualmente el equipo domina los campos que se encuentran en sistema, pero hay que agregar campos que antes no se encontraban en Mi Fibra y que son necesarios para la administración diaria, por lo que deben agregarse a las requisiciones, también, habrá que cambiar algunos de los campos ya existentes, ya que contienen información desactualizada. Es por esto que se hará una breve sesión para hablar sobre los campos cambiados y los campos nuevos indicando en dónde se encuentran ubicados y para qué sirve cada uno con tal de que al equipo pueda cargar la información en Mi Fibra de la forma más eficiente posible
- Realizar un seguimiento de procesos que se encuentran abiertos en la actualidad y compararlos con la información que se encuentra en Mi Fibra para asegurar una simetría en la información, ya que todos los procesos de reclutamiento que pasan por Atracción de Talento deberán abrirse en Mi Fibra, por lo que si existe algún proceso que un analista esté manejando fuera del sistema o algún proceso en Mi

Fibra con información que no se encuentra al día deberá ser actualizado en el sistema para asegurar la transición entre plataformas.

- Realizar un seguimiento de los procesos futuros para asegurar y controlar que toda la información se encuentre en Mi Fibra y también incentivar una cultura de carga de datos en sistema para que el equipo pueda asimilar de mejor manera que la información debe encontrarse en Mi Fibra y cómo debe estar completada, además de que se considere a nivel de equipo que Mi Fibra será la plataforma oficial en donde se administrarán los procesos de reclutamiento.

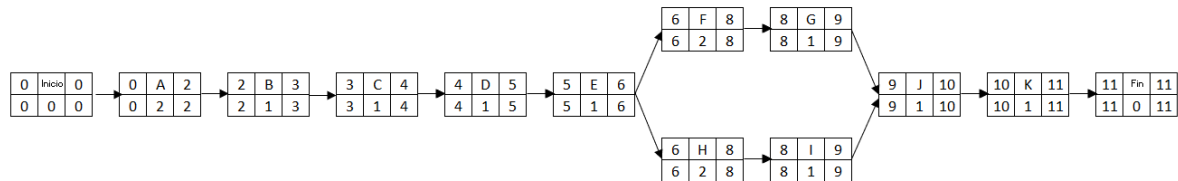
Este proyecto contará con las siguientes etapas con sus respectivas actividades, responsables, dependientes y duraciones estimadas:

Etapas	Nodo	Actividad	Responsable	Dependiente	Duración
Adaptar Mi Fibra	A	Levantar información de los procesos que hay en la planilla Excel y en Mi Fibra	Equipo ADT		2
	B	Comparar y crear campos necesarios en Mi Fibra	Equipo ADT + People Technology	A	1
	C	Probar el nuevo módulo de requisición	Equipo ADT	B	1
	D	Comunicar al equipo que Mi Fibra ya está preparado para cargar información	Equipo ADT	C	1
Carga de procesos actuales	E	Explicar la forma de llenar información del proceso de reclutamiento en Mi Fibra	Equipo ADT	D	1
	F	Realizar actualización de procesos que se encuentran abiertos agregando la información en sistema	Equipo ADT	E	2
	G	Realizar seguimiento de la información cargada en sistema	Equipo ADT	F	1
Nuevos procesos	H	Monitorear información cargada en nuevos procesos	Equipo ADT	E	2
	I	Realizar seguimiento de procesos actuales y nuevos proceso	Equipo ADT	H	1
Últimas observaciones	J	Levantar problemáticas o necesidades nuevas de cargar información en Mi Fibra	Equipo ADT	G,I	1

	K	Aplicar últimas mejoras y adiciones	Equipo ADT	J	1
--	---	-------------------------------------	------------	---	---

Fuente de elaboración propia.

El CPM para la realización de este proyecto es el siguiente:



Fuente de elaboración propia.

La realización de este proyecto tiene 2 rutas críticas:

- 1) Inicio – A – B – C – D – E – F – G – J – K - Fin.
- 2) Inicio – A – B – C – D – E – H – I – J – K – Fin.

Estas 2 rutas críticas se deben principalmente a la carga de procesos actuales y en la revisión de nuevos procesos, actividades que deben manejarse de manera conjunta y que a la vez tienen la misma duración en total.

La duración de este proyecto es de 11 semanas.

Este proyecto no presenta un cuadro de holguras por lo que su holgura total es de 0.

La estructura de la Carta Gantt es la siguiente.

Etapas de la capacitación	Nodo	Actividad	Responsable	Dependiente	Duración	Semana										
						Marzo				Abril				Mayo		
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Inicio	Inicio	Inicio del proyecto	Equipo ADT		0	*										
Adaptar Fibra	A	Levantar información de los procesos que hay en la planilla Excel y en Mi Fibra	Equipo ADT		2											
	B	Comparar y crear campos necesarios en Mi Fibra	Equipo ADT + People Technology	A	1											
	C	Probar el nuevo módulo de requisición	Equipo ADT	B	1											
	D	Comunicar al equipo que Mi Fibra ya está preparado para cargar información	Equipo ADT	C	1											
Carga procesos actuales	E	Explicar la forma de llenar información del proceso de reclutamiento en Mi Fibra	Equipo ADT	D	1											
	F	Realizar actualización de procesos que se encuentran abiertos agregando la información en sistema	Equipo ADT	E	2											
	G	Realizar seguimiento de la información cargada en sistema	Equipo ADT	F	1											
Nuevos procesos	H	Monitorear información cargada en nuevos procesos	Equipo ADT	E	2											
	I	Realizar seguimiento de procesos actuales y nuevos proceso	Equipo ADT	H	1											
Últimas observaciones	J	Levantar problemáticas o necesidades nuevas de cargar información en Mi Fibra	Equipo ADT	G,I	1											
	K	Aplicar últimas mejoras y adiciones	Equipo ADT	J	1											
Fin	Fin	Fin del proyecto	Equipo ADT	J	0											*

Fuente de elaboración propia.

Este proyecto comienza en mayo del 2023 debido a que los meses de enero y febrero son los meses en los que el equipo se encuentra con una carga laboral alta y porque en esos meses el equipo se encuentra conociendo la plataforma y utilizándola por primera vez debido a la decisión del equipo de que todos los procesos de reclutamiento debían ser ingresados en el sistema de Mi Fibra.

II. Construcción de un Tablero de Power BI para la Gestión de ADT

A partir de la información disponible en el sistema de Cornerstone, crear un tablero de Power BI para el área de Atracción de Talentos que contenga toda la información necesaria para su gestión diaria, logrando respaldarse con la información disponible ante la toma de decisiones. Este proyecto marcaría un hito importante para el área ya que el área comenzará a medir y gestionar los datos que se encuentren en Mi Fibra, pasando de un punto en donde no se disponía de la información de forma visible, es decir, con tables y gráficos, a un punto

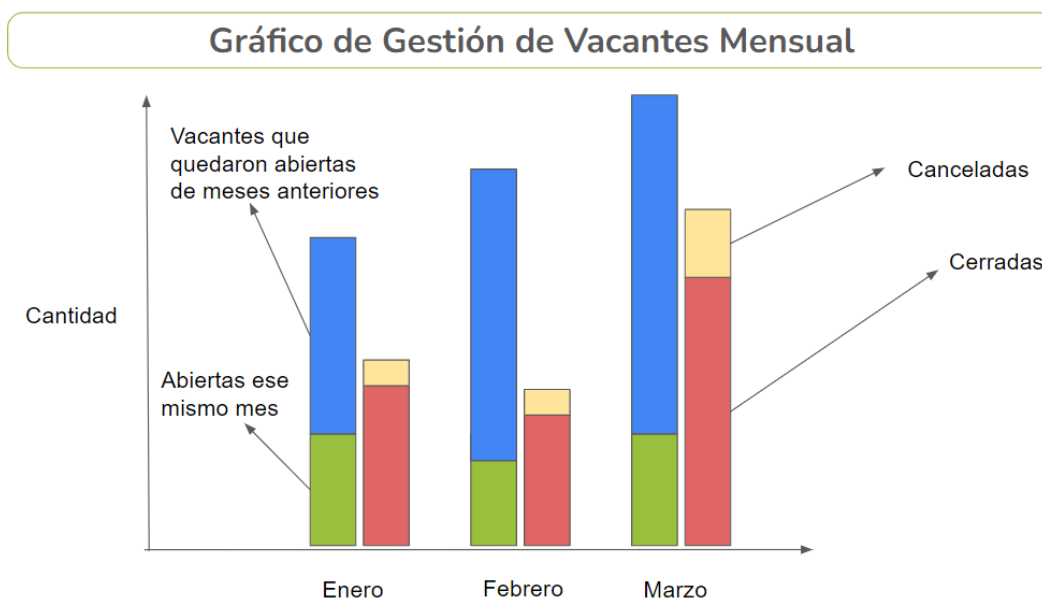
en donde cada analista pueda visualizar la información a partir del sistema en el que está trabajando y llevando a cabo sus procesos de reclutamiento.

La información estará actualizada gracias a la integración que tendrá este tablero con las APIs de Cornerstone, lo que permitirá que la información se actualice en tiempo real. Este tablero mostrará información relevante para el área de manera que sea posible entender y filtrar cada uno de estos gráficos o cada una de las tablas permitiendo que cada analista tenga disponible la información que considere más relevante.

Dentro de la información que se mostrará se encuentra:

a) Página de Gestión de Vacantes Mensual:

Esta página mostrará las vacantes que fueron gestionadas en un mes determinado, es decir, mostrará las vacantes que se abrieron ese mes, las vacantes que se arrastraron (quedaron abiertas y son de meses anteriores), y las vacantes que se cerraron y cancelaron ese mismo mes, visualizándose de la siguiente manera:



Fuente de elaboración propia.

Esta hoja servirá para ver cómo se gestionaron las vacantes en el cada mes permitiendo filtrar por cada analista, HRBP, unidad de negocio, filial, país, gerencia de primer y segundo nivel, la jefatura, un período en específico y por banda salarial, entregando información precisa y relevante sobre la gestión de las vacantes.

b) Página SLA por Candidato/a Contratado/a:

Esta página tiene el propósito de mostrar la mediana de días que el equipo se demora en completar una vacante, haciendo una distinción por banda salarial, mostrando la cantidad de vacantes que se han completado, la mediana de días que duraron abiertas esas vacantes y el SLA que se estipuló por banda. Además, se mostrará una tabla con información de la vacante como en nombre del cargo, unidad de negocio, filial, gerencia, gerente de contratación, HRBP, a quién se contrató, la fecha en que se abrió la vacante y la fecha en la que el/la postulante pasó a ser contratado/a de manera que cada analista pueda ver los días que se demoró en completar cada vacante.

Página SLA por candidato/a contratado/a

Banda	Total de Vacantes Cerradas	Mediana de Cierre (Días que dura abierta la vacante)	SLA por Banda
Drivers	XU	dd	45
Technical and Professional	XV	dd	70
Senior Professional and Leader	XW	dd	70
Manager	XX	dd	90
Senior Manager	XY	dd	90
Senior Executive	XZ	dd	120

Requisición	Cargo	Unidad de Negocio	Filial	División (Gerencia)	Gerente de Contratación	Revisor (HRBP)	Candidato/a Contratado/a	Fecha de apertura de la vacante	Fecha de Candidato/a Seleccionado /a	Días de la vacante abierta
reqXX										
reqXX										
reqYY										

Fuente de elaboración propia.

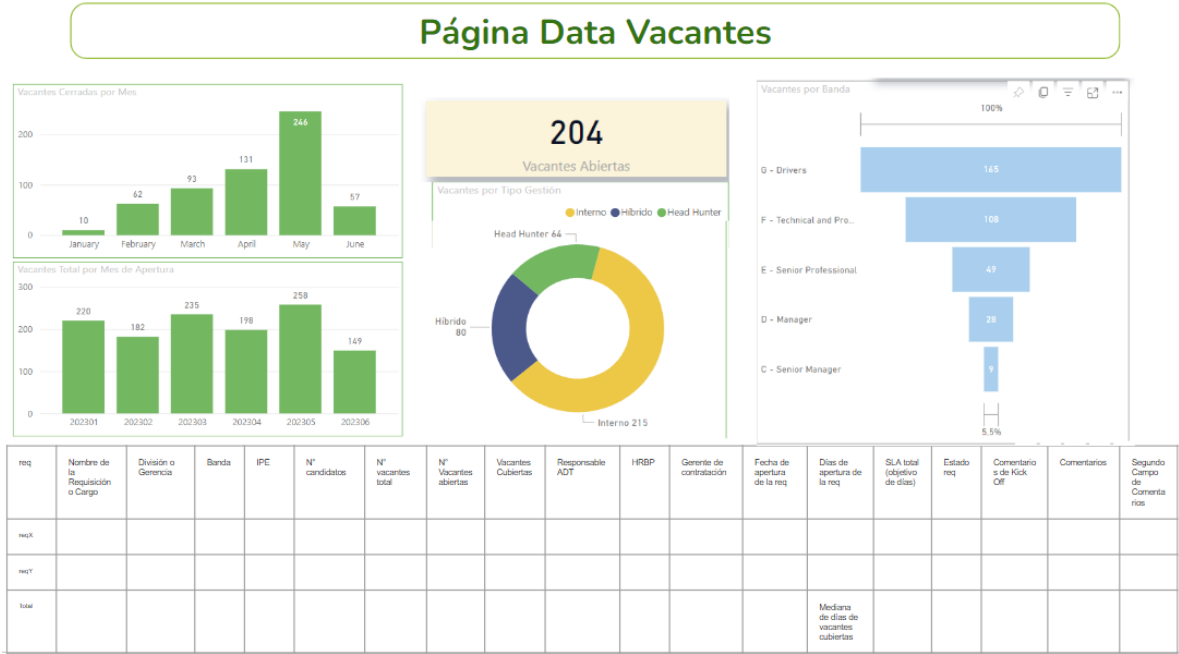
Esta página contará con los filtros de Analista ADT, HRBP, unidad de negocio, filial, país, gerencia de primer y segundo nivel, confidencialidad, jefatura, período, banda, fecha de apertura de la vacante y fecha de cierre de la vacante. Con estos filtros el equipo de Atracción de Talento podrá visualizar cuántas vacantes ha cerrado con candidatos contratados por banda, y cuánto se han demorado velando por el cumplimiento de los objetivos de la empresa en términos de tiempos de contratación, además, permitirá ver cuánto se está demorando el equipo por unidad de negocio, filial o a partir de una fecha definida.

c) Página Data Vacantes.

Es importante conocer la situación actual y contar con información en general al momento de analizar los procesos de reclutamiento, es por esto que la página Data Vacantes entregará información en general de la gestión del equipo mostrando la cantidad de vacantes abiertas y cerradas por mes, la cantidad de vacantes que se encuentran abiertas actualmente, qué tipo de gestión tienen estas vacantes abiertas (si es interno, híbrido o con HeadHunter) y la cantidad de vacantes que hay por banda. Además, esta hoja tendrá una tabla que muestre la información de las requisiciones abiertas como su código, el nombre del cargo, la gerencia, banda salarial, IPE asociado al cargo, número de candidatos/as, cantidad de vacantes total, número de vacantes abiertas y número de vacantes cubiertas (estas 2 últimas se muestran

dado que las requisiciones pueden tener más de una vacante), Analista ADT, HRBP, Gerente de Contratación, fecha de apertura de la requisición, días de la requisición abierta, SLA Total (objetivo de días dependiendo de la banda salarial), estado de la requisición, comentarios de Kick Off, comentarios de la vacante y un segundo campo de comentarios.

La página se verá de la siguiente manera:

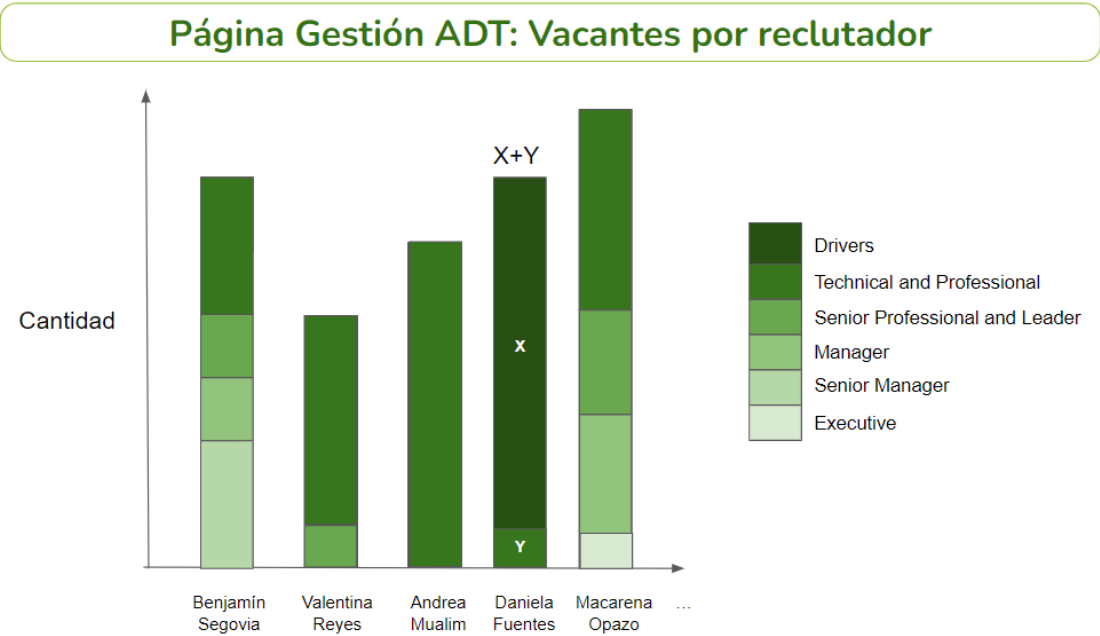


Fuente de elaboración propia.

Lo importante es que cada analista pueda filtrar la información de la manera en que estime conveniente, es por esto que contendrá los filtros de Analista ADT, HRPB, unidad de negocio, filial, país, gerencia de primer y segundo nivel, confidencialidad del cargo, jefatura, banda y período.

d) Página Gestión ADT.

La hoja de Gestión ADT está enfocada en conocer cuántas son las vacantes que administra cada reclutador en tiempo real, es decir, las vacantes activas que cada analista tiene a su nombre en la actualidad, haciendo una distinción de la banda salarial a la que pertenecen. Con esta hoja se busca poder administrar la carga laboral de cada analista para que pueda ser distribuida de manera lógica y más equitativa.

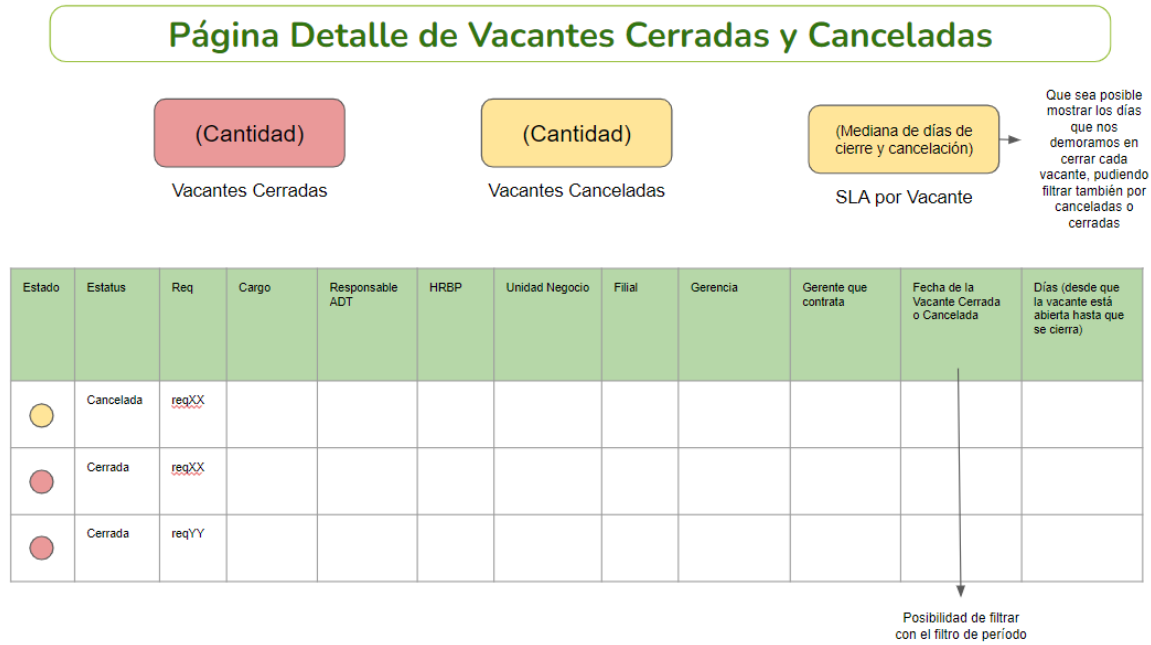


Fuente de elaboración propia.

Esta hoja será mas utilizada por la Subgerente de Atracción de Talento y por la Jefa ADT – Operaciones para que puedan ver la carga de sus reportes (personas que tienen a cargo), permitiéndoles filtrar por uno o más analistas, HRBP asociado a las vacantes, unidad de negocio, filial, país, gerencia de primer o segundo nivel, confidencial, jefatura del cargo, período (mes del año) o banda, permitiendo segmentar la información necesaria para gestionar a los propietarios de las vacantes.

e) Página Detalle de Vacantes Cerradas y Canceladas.

La Página Detalle de Vacantes Cerradas como su nombre lo indica tiene el propósito de mostrar la cantidad de vacantes que fueron cerradas y que fueron canceladas, indicar la mediana de días que el equipo se demoró en cerrar y cancelar estas vacantes, y además mostrar información más detallada de cada una de estas como el código de la requisición, el nombre del cargo, el/la Analista de Atracción de Talento responsable, HRBP asociado a la vacante, unidad de negocio, filial, gerencia, gerente que contrata, fecha de la vacante cerrada o cancelada y días que se mantuvo abierta la vacante.



Fuente de elaboración propia.

Esta hoja es importante dado que considera vacantes tanto cerradas como canceladas dando una vista apegada a cuánto se demora ADT en cerrar sus vacantes, ya que las vacantes canceladas también forman parte de la gestión diaria del equipo. En este caso se mantienen los filtros más comunes como lo son el/la analista a cargo del proceso, HRBP asociado, unidad de negocio, filial, país, gerencia de primer y segundo nivel, confidencial, jefatura,

período (mes del año), banda y se añade otro filtro esencial para esta hoja, el estado de la vacante (cerrada o cancelada) dando la posibilidad de conocer cuánto se está demorando el equipo en cerrar o cancelar vacantes de forma separada.

f) Página Data de Candidatos Seleccionados en Tablero.

El equipo de Experiencia ADT también requiere información de la vacante y de los/as candidatos/as, es por esto que para apoyar en su gestión diaria contarán con la página de Data de Candidatos Seleccionados que contiene información de la requisición o vacante como el código, nombre del cargo, analista ADT, HRBP, unidad de negocio, filial, ubicación, gerencia, gerente de contratación, centro de costo, tipo de empleo, código de posición, banda; además contiene información del candidato/a contratado/a como su nombre, correo, fecha en la que fue contratado/a, RUT, teléfono; Rol (tipo de cargo al que fue asignado/a: operativo, supervisor o ejecutivo); y por último, campos que son específicos del candidato/a en la requisición: si pertenece a una EST (Empresa de Servicios Transitorio), fecha de ingreso (fecha en la que ingresará oficialmente a CMPC) y fecha de fin de contrato en caso de que sea un contrato a plazo fijo.

Página Data Candidatos Seleccionados: Panel de Onboarding

Información del Consolidado de Ingresos

Información de la requisición												Información del usuario Candidato contratado				Aún no se registra					
Req	Carg	Respons	HRB	Unidad	Filial	Ubicaci	Gerencia	Gerente	ID	Tipo de	Código	Banda	Nombre	Correo	Fecha	RUT	Teléfono	ROL	EST	Fecha	Fecha
		able	P	Negocio		ión		que	Centro	Empleo	de		completo		Candidato/					ingreso	fin
		ADT						contra	Costos		posición		candidato		a					de	de
															Selecciona					plazo	plazo
															da					fija	fija
req																					
req																					
req																					

Campo calculado en función de la banda

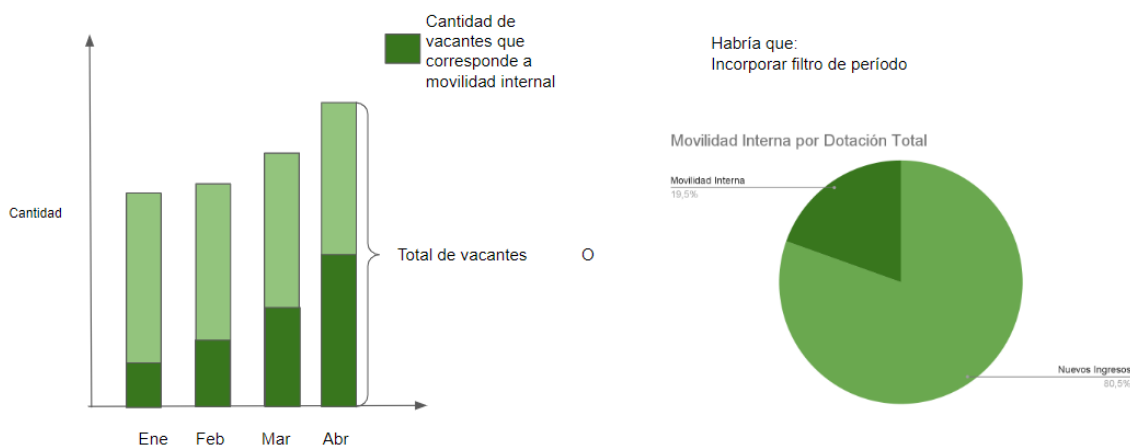
Fuente de elaboración propia.

No solo el equipo de Experiencia tendrá acceso a esta página, todos los analistas ADT podrán visualizar esta hoja y aplicar los filtros que estimen conveniente para confirmar la data asociada a los/as candidatos/as contratados/as. Es por esto que la hoja contendrá los siguientes filtros: Analista ADT, HRBP, unidad de negocio, filial, país, gerencia de primer y segundo nivel, confidencial, jefatura, período (mes del año) y banda.

g) Página Data de Candidatos: Movilidad Interna.

El área de Atracción de Talentos tiene objetivos de movilidad interna para el año 2023 y para el año 2030 midiendo la cantidad de vacantes que corresponden a movilidad interna de manera mensual (es decir, las vacantes que se completaron de forma mensual y cuántas de estas correspondían a movilidad interna) y de manera total.

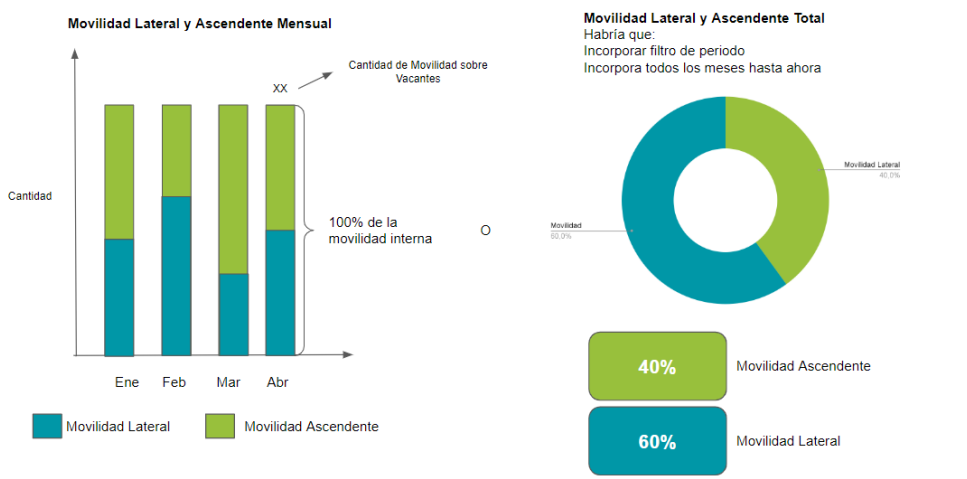
Página Data Candidatos: Movilidad Interna



Fuente de elaboración propia.

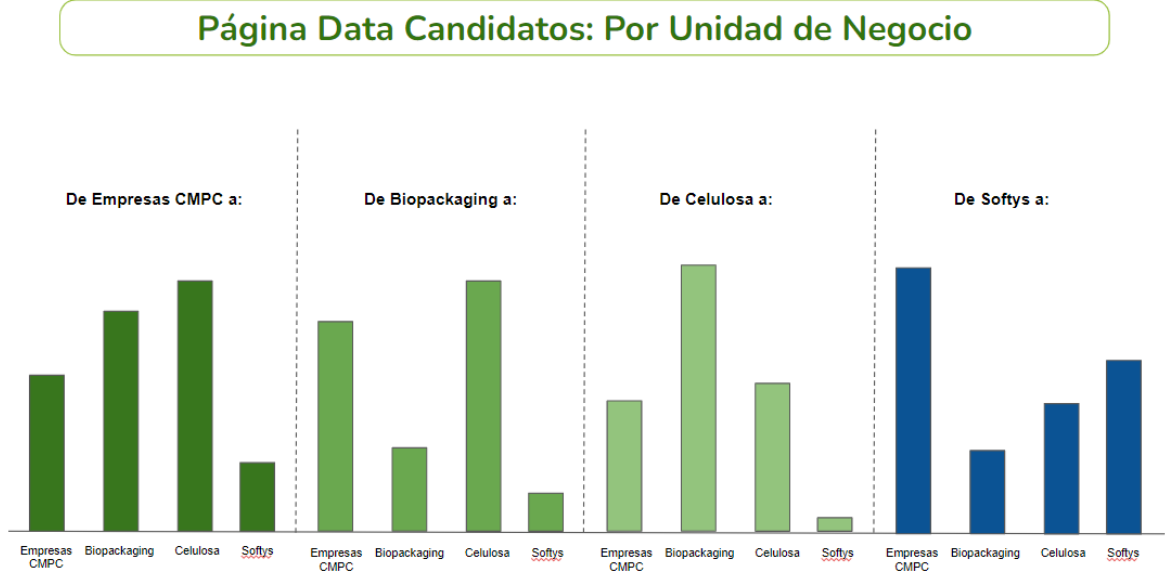
También es importante saber de qué forma se están moviendo los candidatos internos (si es de manera lateral o ascendente), es por esto que esta hoja también mostrará información del tipo de movilidad, es decir, de las movilizaciones internas cuántas corresponden a movilidad lateral y cuántas corresponden a movilidad ascendente, visto de forma mensual y total.

Página Data Candidatos: Movilidad Lateral y Ascendente



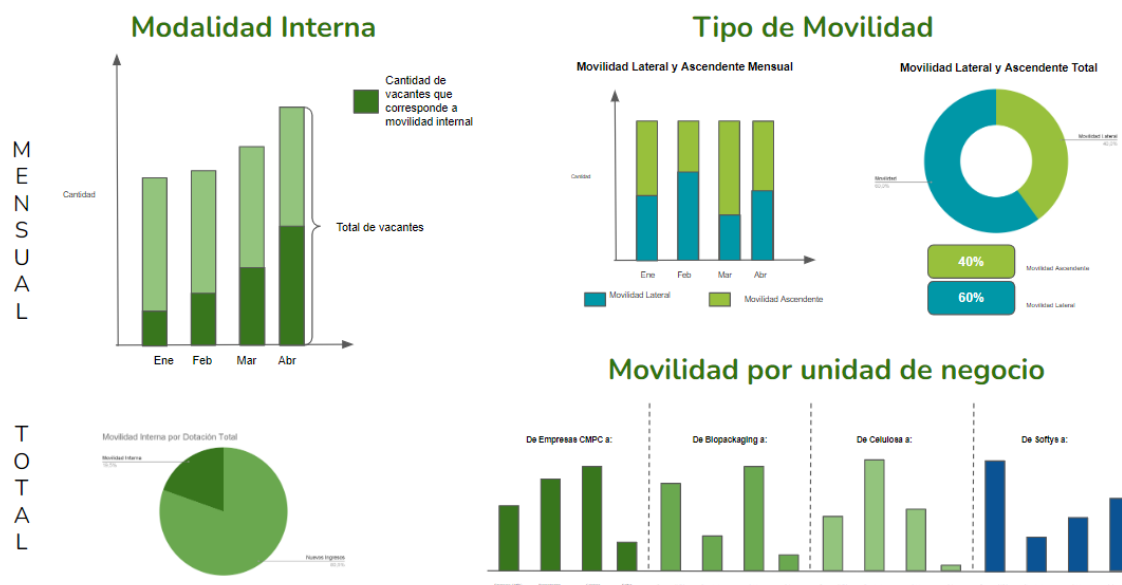
Fuente de elaboración propia.

Por último, esta la necesidad de conocer hacia donde se están realizando estas movilidades, marcando la importancia de conocer la movilidad que hay por unidad de negocio entre Empresas CMPC, Celulosa, Biopackaging y Softys, de esta manera se mostrará la movilidad desde una unidad de negocio como Empresas CMPC que se mantiene en Empresas CMPC o que se moviliza hacia Biopackaging, Celulosa o Softys, mismo caso para Celulosa, Biopackaging y Softys.



Fuente de elaboración propia.

Esta hoja se visualizará de la siguiente manera:

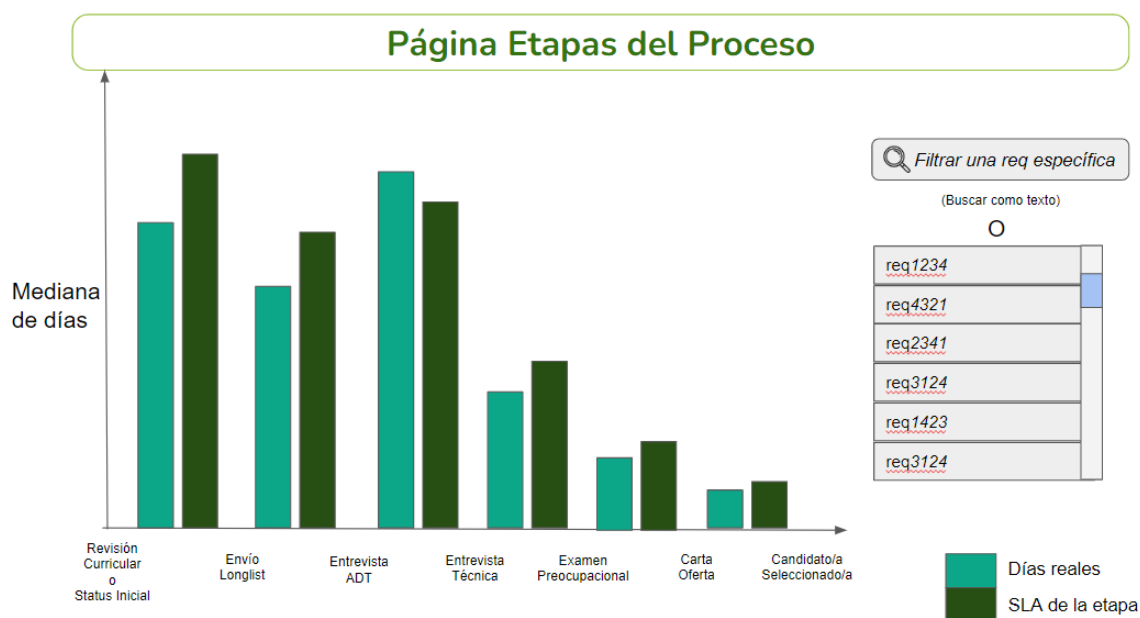


Fuente de elaboración propia.

Esta información no viene desde Mi Fibra, sino que viene de otra base de información a la que People Technology puede acceder. Que esta no información no provenga del mismo sistema de Mi Fibra dificulta que la información del tablero sea automática y que se actualice en tiempo real, es por esto que esta hoja se incorporará en un segundo tablero que junte diferentes fuentes de información, no solamente de Mi Fibra, que se actualice de manualmente y de forma periódica para mantener la información lo más actualizada posible. De todas maneras, mantendrá los filtros del tablero principal como el analista que administró la vacante, HRBP, unidad de negocio, filial, país, gerencia de primer y segundo nivel, confidencial, banda y período.

h) Página Etapas del Proceso.

Con las hojas anteriores el equipo ya puede saber cuánto se está demorando en total en cerrar una vacante, ya sea cerrándola o cancelándola, pero también necesita saber cuánto se están demorando en pasar postulantes de una etapa del proceso a otra, por lo que esta hoja mostrará cuánto tiempo se tarda cada el equipo en avanzar a la primera persona de una etapa del proceso a otra, ya que el equipo también estimó objetivos para cada etapa del proceso en Mi Fibra, etapas que tienen una duración diferente dependiendo de la banda salarial. De esta manera el diseño de la página será el siguiente:



Fuente de elaboración propia.

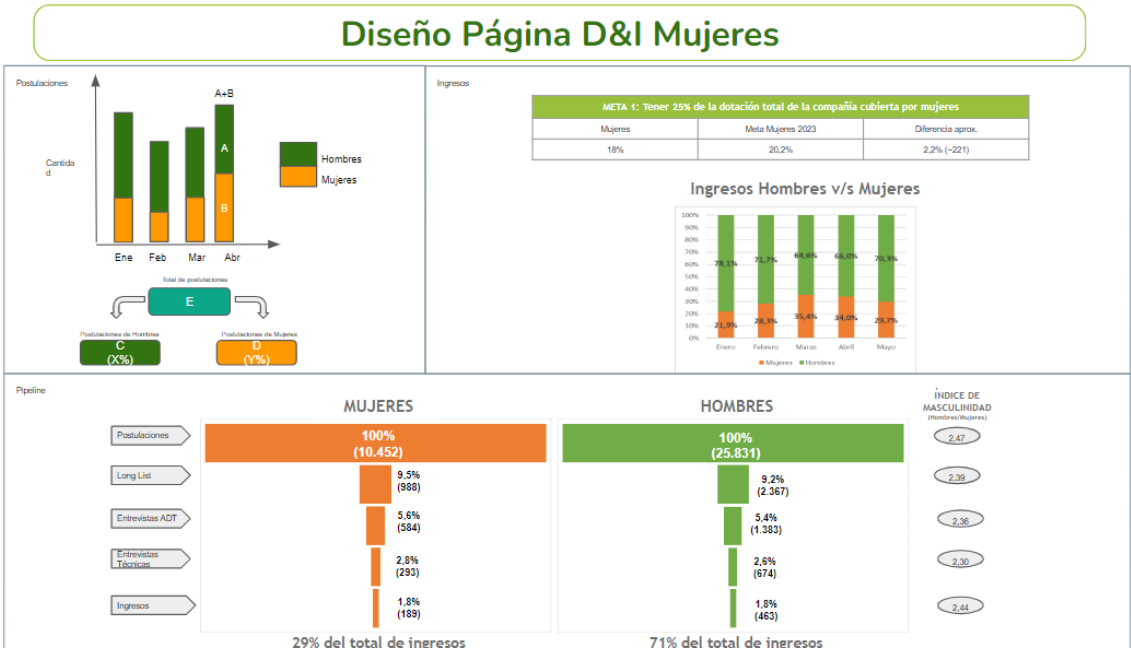
Como se ve en la imagen, la barra de color más clara mostrará la mediana de días reales que se mantiene al primer postulante que avanza de etapa en esa etapa, por ejemplo, cuánto tiempo se mantiene al candidato/a que avanza a Envío Longlist en Revisión Curricular hasta que avanza a etapa de Envío Longlist. Lo importante de esta página es que el equipo pueda filtrar por cada requisición para ver cuanto se demora en un proceso de reclutamiento

determinado, además mantendrá los filtros de analista ADT para ver cuánto se demora cada analista por etapa, HRBP, unidad de negocio, filial, país, gerencia de primer y segundo nivel, procesos confidenciales, jefatura, período (mes del año), banda (ya que como se mencionó anteriormente la duración de cada etapa varía dependiendo de la banda salarial) y por último el tipo de gestión, es decir, si es interno, híbrido o con HeadHunter.

i) Páginas Diversidad & Inclusión.

El área de Atracción de Talento CMPC tiene objetivos de diversidad e inclusión que se relacionan con las mujeres y personas con discapacidad (PCD) dentro del proceso de reclutamiento, es por esto que las páginas que se mostrarán a continuación buscan apoyar al área en la gestión de candidatos/as dentro de los procesos de selección.

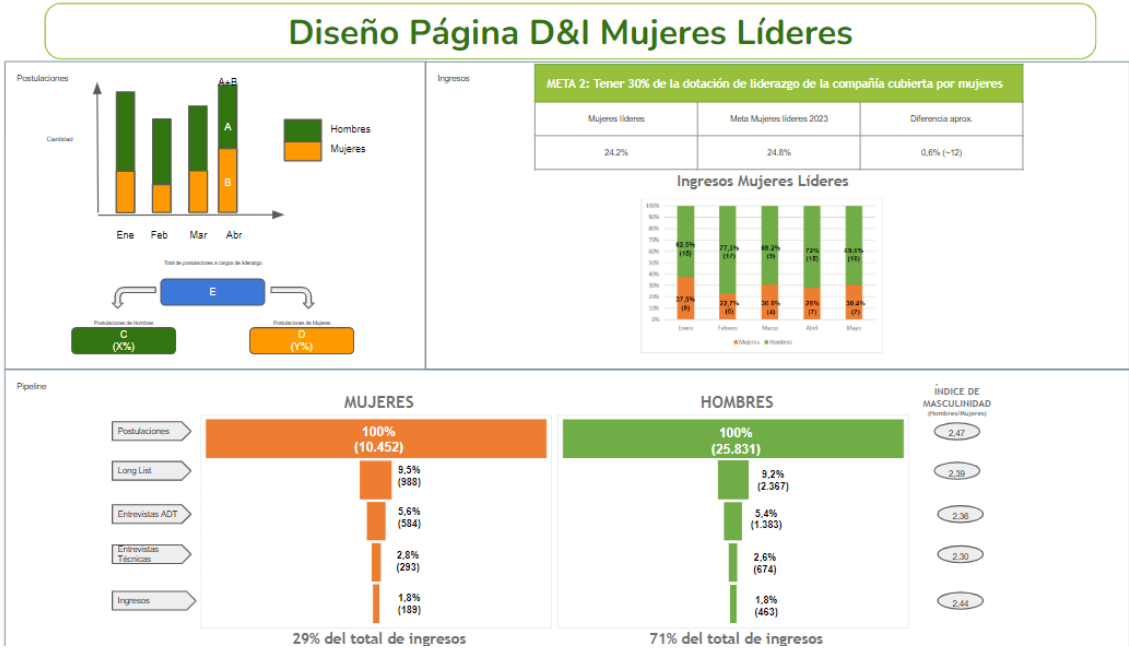
1.- D&I Mujeres:



Fuente de elaboración propia.

La primera hoja de D&I Mujeres tiene el objetivo de mostrar el flujo de mujeres dentro del proceso de postulación mostrando las postulaciones totales de hombres y mujeres, los ingresos de cada género y el Pipeline, este último muestra y compara la cantidad de hombres y mujeres que se encuentran en cada etapa del proceso de postulación.

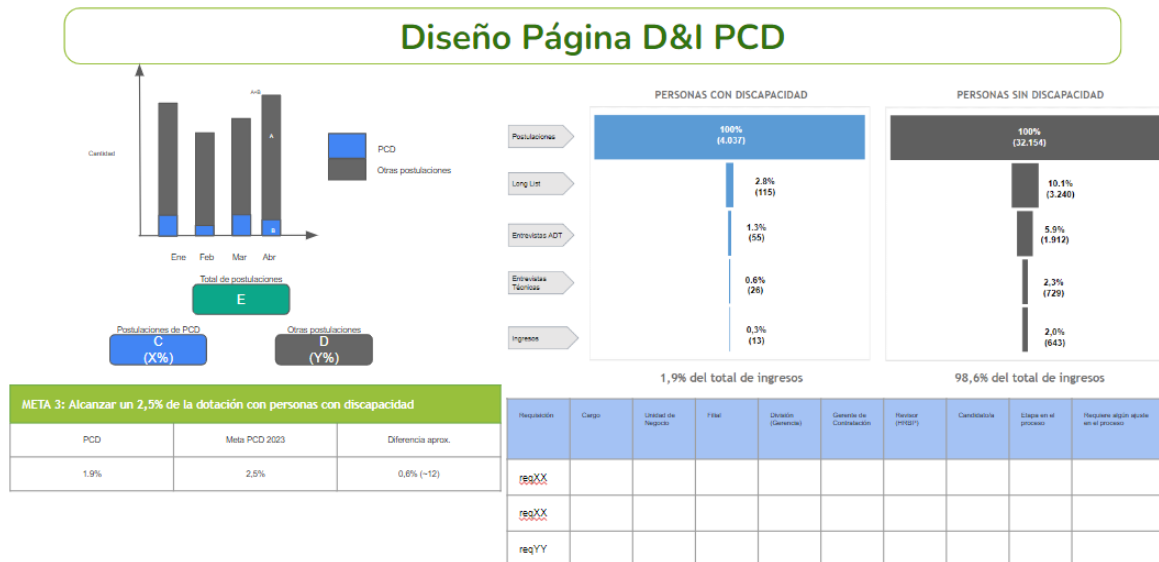
2.- D&I Mujeres Líderes:



Fuente de elaboración propia.

La segunda hoja muestra los mismos indicadores y gráficos que la hoja anterior, la diferencia es que en este caso sólo se mostrarán procesos de reclutamiento que involucran cargos de liderazgo, es decir, cargos con una banda salarial que corresponden a cargos de liderazgo, en este caso cargos de Senior Professional and Leader en adelante, ya que CMPC tiene objetivos específicos de mujeres en puestos de liderazgo.

3.- D&I PCD:



Fuente de elaboración propia.

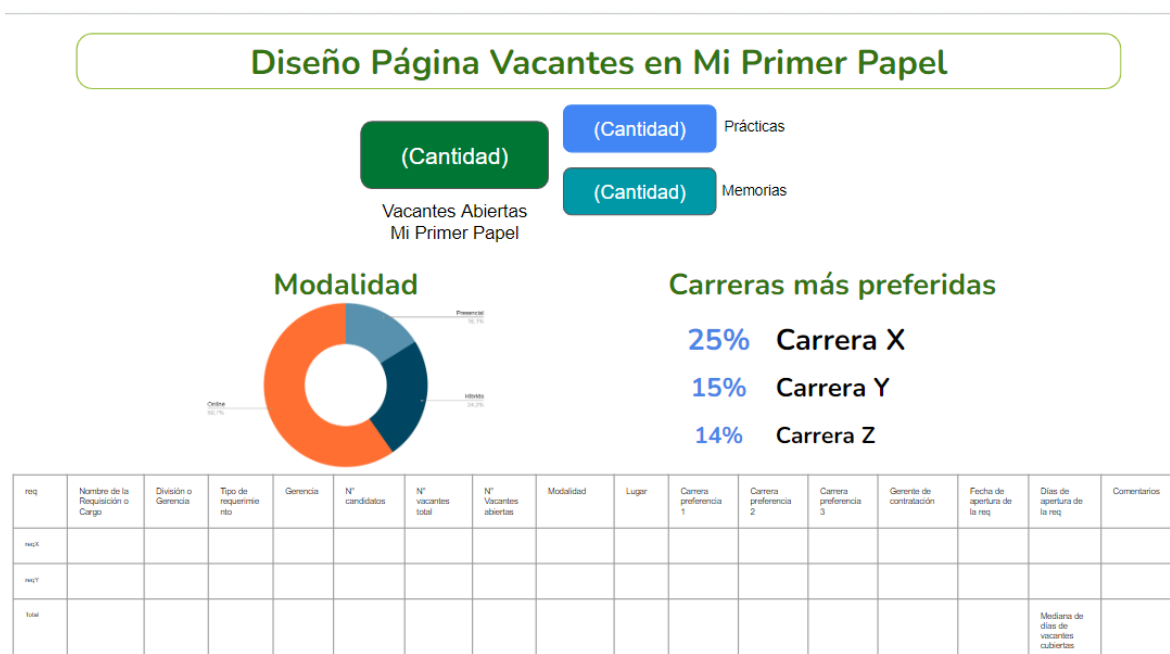
La página de D&I PCD muestra información de las personas con discapacidad dentro de los procesos de reclutamiento, indicando las postulaciones de personas con discapacidad, ingresos totales y personas con discapacidad en las etapas del proceso de reclutamiento, además tiene una tabla que muestra más información de quiénes son las personas con discapacidad y si requieren algún ajuste dentro del proceso para que participen en igualdad de condiciones y para que cada analista pueda prepararse antes de realizar una entrevista o un phone screening.

Todas estas hojas tendrán los mismos filtros para que cada analista pueda visualizar la información de la forma que estime necesaria, utilizando los filtros de Analista ADT, HRBP, unidad de negocio, filial, país, gerencia de primer y segundo nivel, confidencialidad del cargo, jefatura, período (mes del año) y banda salarial.

j) Páginas Mi Primer Papel.

“Mi Primer Papel” es el nombre con el que se conoce el programa de prácticas de CMPC, programa que es administrado por el área de Atracción de Talentos y que para la muchas de las personas que ingresan a CMPC a través de este programa constituye un primer acercamiento al mundo laboral, es por esto que el equipo debe contar con toda la información necesaria de los procesos de prácticas y memorias para que llevarlos a cabo de la forma más eficiente posible y de esta manera también brindarle una mejor experiencia a las personas que postulan independientemente de si es que terminan siendo seleccionadas.

1.- Vacantes en Mi Primer Papel:



Fuente de elaboración propia.

La primera página muestra las vacantes que están abiertas en tiempo real, destacando cuántas corresponden a prácticas y cuántas corresponden a memorias, cuáles son las modalidades de trabajo que se requieren para los distintos procesos, cuáles son las carreras que más se solicitan en ese momento y una tabla con el detalle de las vacantes que se

encuentran abiertas indicando el nombre de la vacante, el tipo de requerimiento (si es práctica o memoria), la gerencia a la pertenece, el número de candidatos que hay en la requisición, las vacantes con las que se abrió el cargo, el número de vacantes abiertas, la modalidad en la que se trabajará, el lugar donde se realizarán las labores, primera, segunda y tercera carrera de preferencia, gerente de contratación, fecha en la que se abrió, días que lleva abierta y los comentarios de la vacante.

2.- Vacantes Cerradas y Canceladas en Mi Primer Papel:

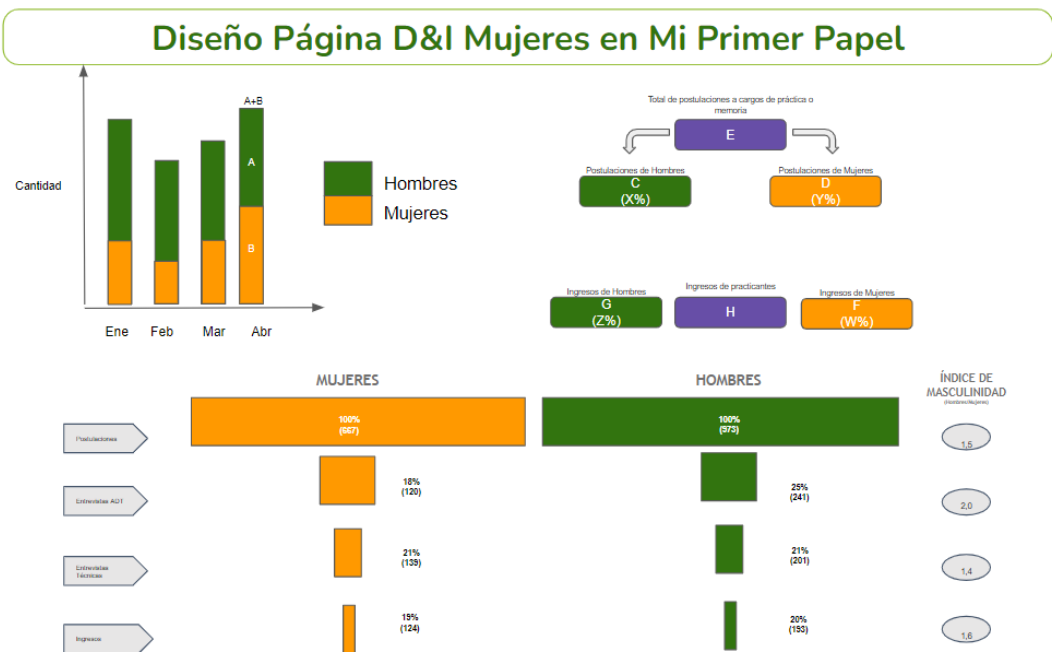


Fuente de elaboración propia.

Esta hoja muestra el número de vacantes de prácticas y memorias que se encuentran cerradas con personas contratadas y cuántas se encuentran canceladas, además contiene una tabla que muestra el detalle de las vacantes cerradas con el nombre de cada vacante, la división a la que pertenece, el tipo de requerimiento, la gerencia, el número de candidatos/as, las vacantes con las que se abrió la requisición, el número de vacantes que se encuentran

abiertas de la requisición, la modalidad de trabajo, el lugar de trabajo, la primera, segunda y tercera carrera de preferencia, gerente de contratación, fecha de apertura, fecha de cierre de la vacante, días de la requisición abierta, estado de la requisición, en caso de que se cancelara más de una vacante en una misma requisición también muestra el número y por último los comentarios.

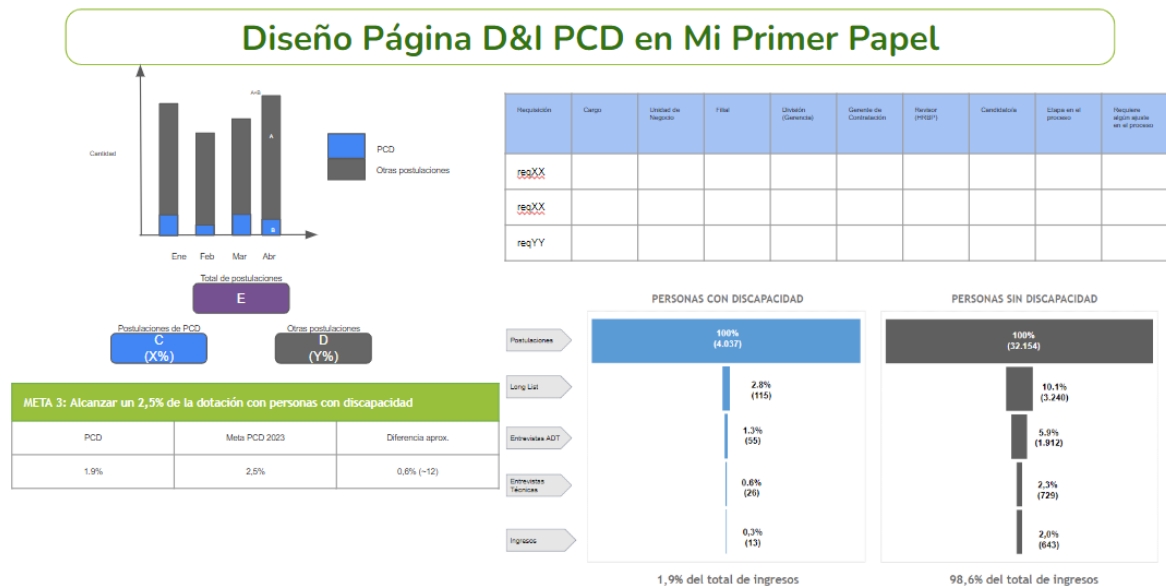
3.- D&I Mujeres en Mi Primer Papel:



Fuente de elaboración propia.

El programa de prácticas y memorias de CMPC también debe ser analizado en términos de diversidad e inclusión, es por esto mismo que se utilizará el mismo criterio de D&I de antes vistas para analizar a las personas que postulan a este programa.

3.- D&I PCD en Mi Primer Papel;



Fuente de elaboración propia.

Al igual que la página anterior, la página de diversidad e inclusión PCD en Mi Primer Papel muestra la situación de personas con discapacidad dentro de los procesos de reclutamiento para prácticas y memorias mostrando la misma información que se visualiza en la página D&I PCD con la diferencia de que será exclusivo para Mi Primer Papel.

Para estas hojas se mantendrán algunos filtros como Analista ADT, HRBP, unidad de negocio, filial, jefatura, período y se agregarán filtros exclusivos del programa de prácticas como la gerencia, lugar de trabajo, tipo de requerimiento y modalidad de trabajo para que el equipo de analistas pueda filtrar por la información necesaria en los procesos de prácticas y memorias.

Para este proyecto es importante organizar las hojas en términos de dificultad para configurarlas y prioridad del área de ADT. La tabla que se muestra a continuación muestra

la priorización y nivel de dificultad de cada una de las hojas de este tablero, información que fue confirmada con el equipo de Atracción de Talento y People Technology.

Prioridad	Dificultad		
	Alta	Media	Baja
1	a) Gestión de Vacantes Mensual		
2			b) SLA por Candidato/a Contratado/a
3			c) Data Vacantes
4			d) Gestión ADT
5			e) Detalle de Vacantes Cerradas y Canceladas
6			f) Data de Candidatos Seleccionados en tablero
7			h) Etapas del Proceso
8		i) Diversidad & Inclusión	
9		j) Mi Primer Papel	
10		g) Data Candidatos: Movilidad Interna	

Fuente de elaboración propia.

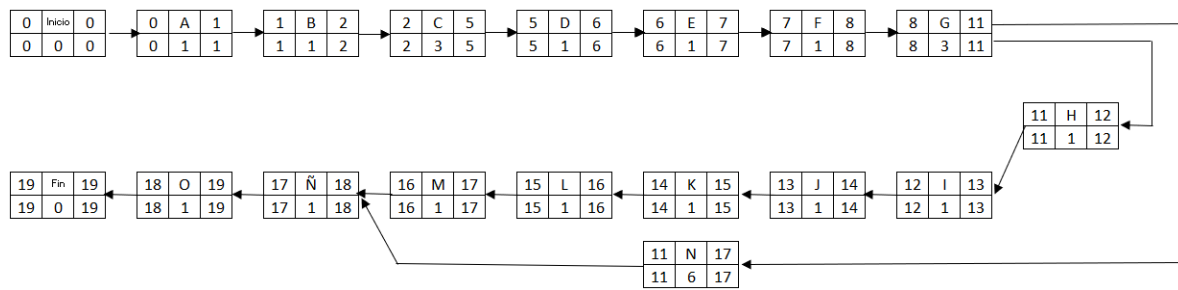
La hoja de Gestión de Vacantes Mensual es la única con dificultad alta, pero a su vez es la página más prioritaria, es por esto mismo que el tiempo de configuración de esta hoja será mayor. Para las hojas que tienen una dificultad media dispondrán de un tiempo menor que las hojas con altas prioridades. Y por último, las hojas que tienen una dificultad baja serán configuradas en parejas, por lo que en un entregable deberán haber 2 hojas de dificultad baja.

Para llevar a cabo este proyecto se deben realizar las siguientes actividades con sus respectivos responsables, dependientes y su duración estimada:

Etapas	Nodo	Actividad	Responsable	Dependiente	Duración
Conformación del Equipo	A	Formar equipo de Trabajo	Equipo ADT		1
Levantamiento de información, diseño y planificación	B	Definir información que se necesita en el tablero de Power BI	Equipo ADT	A	1
	C	Construir Diseño de hojas con la información requerida y respectivos filtros	Equipo ADT	B	3
	D	Discutir viabilidad del diseño con People Technology	Equipo ADT + People Technology	C	1
	E	Definir prioridades y niveles de dificultad de hojas	Equipo ADT + People Technology	D	1
	F	Planificar entregables	Equipo ADT + People Technology	E	1
	G	Entregable ítem a)	People Technology	F	3
Entregas de Páginas	H	Entregable ítem b) y c)	People Technology	G	1
	I	Entregable ítem d) y e)	People Technology	H	1
	J	Entregable ítem f) y h)	People Technology	I	1
	K	Entregable ítem i)	People Technology	J	1
	L	Entregable ítem j)	People Technology	K	1
	M	Entregable ítem g)	People Technology	L	1
	N	Revisión de datos, pruebas y corrección en Power BI	Equipo ADT	G	6
Lanzamiento	Ñ	Lanzamiento del tablero completado	Equipo ADT	M,N	1
Mejora continua	O	Reunión de mejoras y próximos pasos	Equipo ADT + People Technology	Ñ	1

Fuente de elaboración propia.

Al armar el CPM con las actividades necesarias, su respectiva duración y dependientes se obtiene el siguiente flujo:



Fuente de elaboración propia.

Este proyecto tiene 2 rutas críticas:

1) Inicio – A – B – C – D – E – F – G – H – I – J – K – L – M – Ñ – O – Fin

Esta ruta crítica se diferencia de la siguiente dado que desde el nodo H hasta el nodo M el equipo responsable es el de People Technology.

2) Inicio – A – B – C – D – E – F – G – N – Ñ – O – Fin

En esta ruta a después de que se complete el primer entregable, es decir, el nodo G, el nodo N que es el de mayor duración y corresponde a la revisión de datos y pruebas en tablero dependen del equipo de Atracción de Talento.

La duración de proyecto será de 19 semanas

Este proyecto no presenta ninguna holgura por lo que su holgura total es de 0 y tampoco se mostrará un cuadro de holguras.

Los nodos organizados en una Carta Gantt se ven de la siguiente manera:

Etapas	Nodo	Actividad	Responsable	Dependiente	Duración	Semana																			
						Junio		Julio					Agosto					Septiembre				Octubre			
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
Inicio	Inicio	Inicio del proyecto	Equipo ADT		0	*																			
Conformación del Equipo	A	Formar equipo de Trabajo	Equipo ADT		1																				
	B	Definir información que se necesita en el tablero de Power BI	Equipo ADT	A	1																				
Levantamiento de información, diseño y planificación	C	Construir Diseño de hojas con la información requerida y respectivos filtros	Equipo ADT	B	3																				
	D	Discutir viabilidad del diseño con People Technology	Equipo ADT + People Technology	C	1																				
	E	Definir prioridades y niveles de dificultad de hojas	Equipo ADT + People Technology	D	1																				
	F	Planificar entregables	Equipo ADT + People Technology	E	1																				
Entregas de Páginas	G	Entregable item a)	People Technology	F	3																				
	H	Entregable item b) y c)	People Technology	G	1																				
	I	Entregable item d) y e)	People Technology	H	1																				
	J	Entregable item f) y h)	People Technology	I	1																				
	K	Entregable item i)	People Technology	J	1																				
	L	Entregable item j)	People Technology	K	1																				
	M	Entregable item g)	People Technology	L	1																				
	N	Revisión de datos, pruebas y corrección en Power BI	Equipo ADT	G	6																				
Lanzamiento	Ñ	Lanzamiento del tablero completado	Equipo ADT	M,N	1																				
Mejora continua	O	Reunión de mejoras y próximos pasos	Equipo ADT + People Technology	Ñ	1																				
Fin	Fin	Fin del proyecto	Equipo ADT	J	0																				

Fuente de elaboración propia.

Este Tablero de Power BI para el área de Atracción de Talento busca que el área comience a medir y controlar información a partir de métricas con las que no contaba anteriormente, de esta manera el área podrá tomar decisiones basándose en sus resultados y en los datos disponibles respaldándose de manera objetiva.

Para este proyecto el área no deberá incurrir en un gasto adicional, dado que los equipos ya forman parte de CMPC, Mi Fibra está disponible mediante un contrato y para las integraciones mediante APIs no se requiere de un gasto adicional, para Power BI no se requiere de otro gasto adicional, ya que es un servicio cuyos gastos son considerados anteriormente por el área. Además, a partir de este proyecto no se obtendrán beneficios económicos o privados de manera directa, ya que se enfoca en el beneficio social que le genera al área.

El nodo G de la etapa de Mejora continua está enfocado en que este tablero se mantendrá en constante evolución y que se deberá adecuar a las nuevas necesidades del área, ya sea

agregando o quitando información, permitiéndole al equipo tener nuevas formas de gestionar los datos que se pueden obtener a partir de Mi Fibra, siendo la primera de muchas instancias que se esperan tener en el futuro para mejorar la forma en que el equipo maneja y visualiza la información.

III. Planificar una capacitación para el equipo de Atracción de Talentos para el sistema de Mi Fibra.

Que el equipo considere que tiene un dominio regular de la plataforma y deficiente en algunos casos específicos es un punto importante que abordar, dado que el equipo de Atracción de Talentos debería tener un dominio considerable de la herramienta en el módulo de reclutamiento.

La propuesta de valor de este proyecto es reforzar el dominio que tiene el equipo de Atracción de Talentos en la plataforma de Mi Fibra y de esta manera mejorar la gestión de los procesos de reclutamiento y la administración de los candidatos, mejorando la experiencia de los usuarios y de los postulantes, esta capacitación no abordará los conceptos básicos que el equipo ya conoce, pero considerará temas que derivan de estos conceptos, son más complejos pero que ayudan a que el proceso de reclutamiento a través de Mi Fibra sea más práctico y eficiente.

En esta capacitación se reforzarán 3 puntos principalmente:

1.- Experiencia: Dando tips y principales consideraciones para entregar una buena experiencia de reclutamiento al gerente de contratación o Hiring Manager/Líder, HRBPs y candidatos/as.

Los temas específicos que se abordarán serán los siguientes:

- Tips para mejorar la experiencia de los/as candidatos/as:

Envíos de mails de forma masiva: mantener a los/as candidatos/as informados/as acerca de su status en el cargo al que están postulando es importante para brindarles una buena experiencia y promover la comunicación como marca empleadora, es por esto que se abordará cómo utilizar la opción de correos masivos en Mi Fibra con mensajes creados por el equipo de analistas o a través de plantillas precargadas en el sistema.

Utilizar etiquetas para enviar correos personalizados: En conjunto con el punto anterior, personalizar los correos que pueden enviarse de forma masiva mejora aún más la experiencia de las personas que postulan, potenciando la marca empleadora de CMPC. Cornerstone ofrece una variedad de etiquetas que se encuentran disponibles en Mi Fibra y que permiten vincular la información de cada candidato/a y de su status en el proceso de postulación con la información que le llegará a su correo una vez sean enviados estos correos masivos. Es por esto que se enseñará a cómo crear correos masivos utilizando estas etiquetas para que el equipo de Atracción de Talento pueda informar a los/as postulantes de la forma en que estimen conveniente, de todas maneras, se crearán plantillas de correos que contengan estas etiquetas y que puedan ser utilizadas por el equipo de ADT en cualquier momento.

- Etapas del proceso para candidatos.

Esta sección tiene el propósito de dar a conocer cuáles son las etapas por las que puede pasar cualquier postulante a través de su proceso de postulación, cuál es el orden en el que se realiza cada una de estas y su importancia, además, se mostrarán cuáles son las causas de no cumplimiento y cuál es la forma en que se notifica al postulante.

- Tips para mejorar la experiencia del gerente de contratación.

Solicitar comentarios de un/a candidato/a: La opinión de la jefatura o del HRBP que se relacionan con el cargo solicitado es importante al momento de elegir a las personas más ideales para el cargo, esta opinión puede ser solicitada por cada analista a través de Mi Fibra y permitirá que la respuesta quede registrada en sistema, fomentar esta práctica es importante dado que se respaldará de manera textual la decisión que se tome sobre los/as candidatos/as.

Agregar comentarios a cada postulante en Mi Fibra: No solo se pueden solicitar comentarios de otras personas mientras se lleva a cabo un proceso de postulación, el equipo de ADT también puede registrar sus comentarios acerca de un/a candidato/a y dejarlos en su perfil dentro de la requisición para acceder a estos cuando sea necesario y respaldar sus decisiones.

Carta Oferta por Mi Fibra: Una forma muy útil de registrar la decisión de los/as candidatos/as que son seleccionados/as para ingresar a CMPC es enviar la Carta de Oferta por Mi Fibra para que sea validada y aprobada por el/la HRBP y el/la gerente de contratación y una vez realizada esta acción enviarla a la persona que fue seleccionada para que pueda aceptar o rechazar la carta y que su respuesta quede registrada en sistema. En caso de que la persona acepte la Carta Oferta, esta quedará en su perfil y con su firma en Mi Fibra dándole

la posibilidad al equipo de Experiencia ADT de acceder a esta carta y realizar las gestiones necesarias para el ingreso de la persona.

- Tips para mejorar la experiencia de los/as HRBP:

Seguimiento del Proceso: Cada HRBP asociado a una vacante debe tener la posibilidad de seguir el proceso de reclutamiento, por esto se les dará acceso a las requisiciones como como “Revisor”, una posición dentro de la requisición que le permite revisar el cargo y a las personas que postulan permitiendo de cada analista sea dueño/a de los procesos que les fueron asignados.

Aprobación de la requisición: Quienes integren el equipo de HRBPs deben aprobar o rechazar las vacantes solicitadas por sus Hiring Managers/Líderes, y para aprobarlo deben contar con toda la información necesaria del cargo y llenar la faltante antes de que esta solicitud llegue al equipo de Atracción de Talentos, es por esto que se le mostrará al equipo cuáles son los campos que deben llenar los/as HRBP antes de que el proceso llegue a sus manos para que el proceso pueda llevarse a cabo de la forma más eficiente posible y evitar cambios que puedan retrasar el proceso de selección.

Revisión de la Carta Oferta: Como se mencionó anteriormente, las cartas de oferta pasan por un flujo de revisión y aprobación antes de ser enviada a la persona seleccionada, para evitar que el flujo se retrase y para darle el poder de decisión al Hiring Manager o Líder del proceso, se decidió que los/as HRBP solo revisarán con la carta oferta por sistema y podrán discutirla con el/la gerente de contratación, para darle el poder de la decisión final al Hiring Manager/Líder sin dejar de lado al BP.

2.- Tiempo: Resaltando los tiempos que debería durar cada proceso de reclutamiento dependiendo de su banda salarial y cuanto debería durar (en promedio) cada etapa del proceso con sus respectivos responsables para que el equipo pueda administrar los tiempos del proceso de reclutamiento y cumplir con los objetivos de SLA.

La importancia de este punto es que el equipo ADT conozca y domine cuánto debe durar el proceso de reclutamiento y cada una de sus etapas para que también sepa en dónde enfocarse en caso de un retraso en el proceso.

3.- Forma: Que como su nombre lo indica, refuerza la forma en la que se administra el proceso asegurando que los postulantes cumplan con el perfil y los requisitos previamente establecidos utilizando todas las herramientas disponibles para un proceso de reclutamiento más eficiente, velando por el cumplimiento de los tiempos del proceso y una experiencia de calidad para los/as candidatos/as, el/la gerente de contratación y el/la HRBP.

Flujo: Hitos del proceso:

Es importante reforzar cuales son los principales hitos dentro del proceso de reclutamiento que pueden reflejarse dentro del sistema Mi Fibra para que el equipo pueda dominar cuál es el flujo que debería darse idealmente en el sistema.

Entre los principales hitos se encuentran;

- 1) Solicitud del proceso de selección por Hiring Manager/Líder – Vía Mi Fibra.
- 2) Aprobación del proceso por el/la HRBP – Vía Mi Fibra.
- 3) Recepción de la requisición por el equipo ADT – Vía Mi Fibra.
- 4) Gestión de la requisición y publicación de la vacante – Vía Mi Fibra.

- 5) Gestión de Candidatos/as desde Revisión Curricular hasta la Presentación de Carta Oferta – Vía Mi Fibra.
- 6) Cierre de la requisición – Candidato/a Seleccionado/a vía Mi Fibra.
- 7) Incorporación – Gestión del Proceso de Onboarding.

Flujo: Creación de una requisición:

Para que el equipo de Atracción de Talentos pueda iniciar un proceso de selección correctamente y que cuente con todos los requisitos necesarios primero debe entender qué es lo que se espera que se haga antes de que la requisición llegue a sus manos, es por esto que esta sección tendrá el propósito de mostrar qué es lo que ocurre al momento de crearse una requisición, quién es la persona encargada de realizar una determinada acción toda la información que debe ser completada previamente.

- 1) Creación de la requisición: Cómo se realiza la solicitud de requisición por Mi Fibra y cuál es la información que le debería llegar.
- 2) Revisión y Aprobación del HRBP: Cómo es que al HRBP le llega esta solicitud, cuál es la información que debe verificar y qué es lo que debe completar antes de enviárselo al analista de ADT.
- 3) Gestión de Atracción de Talentos: Cómo le aparecen las requisiciones aprobadas a cada analista que le fue asignada una vacante y qué debe hacer en caso de que falte información en la requisición o que la información este errónea.

Tips para la activación del proceso (flujo):

En conjunto con la sección anterior, en este apartado se reforzará en qué debe fijarse el equipo de ADT cuando les es asignada una requisición, identificando cada uno de los puntos

que deben tener la información correcta para que el equipo pueda iniciar el proceso de reclutamiento. Además, en esta sección se mostrará una herramienta de Cornerstone habilitada en Mi Fibra que permite que el equipo ADT pueda crear requisiciones sin la necesidad de que pasen por un flujo de aprobación.

A qué prestarle atención cuando llega una requisición: El equipo debe fijarse en que toda la información esté completa y en que esta sea correcta, como quiénes son propietarios/as de la requisición, HRBP asociado/a, Centro de Costo, código de posición, división y banda. Adicionalmente, el/la analista a cargo del proceso de reclutamiento deberá completar información acerca de la gestión del proceso, si se realiza de forma interna, híbrida o con empresas HeadHunter, si el cargo es confidencial y los resultados del Kick Off con la jefatura.

Tips para publicación:

Todas las vacantes que no son confidenciales deben publicarse, y la forma en que se publica puede ayudar a que se atraiga al mejor talento disponible, es por esto que es necesario repasar cuáles son las formas de publicar un proceso de reclutamiento por Mi Fibra, cómo y cuándo debe hacerse y cuál es la mejor forma de realizar estas publicaciones.

Publicación en el sitio interno y externo: Como se dijo anteriormente, todas las vacantes que no son confidenciales deben ser publicadas, tanto en el sitio de carreras externo (público en general) como el sitio de carreras interno (personas pertenecientes a CMPC), puede publicarse en ambos sitios a partir de Mi Fibra y para que la publicación se haga correctamente es importante reforzar cómo publicar desde el sistema con los criterios que cada analista estime conveniente.

Activar vacantes sin publicar: En caso de las vacantes que son confidenciales, estas no deben ser publicadas en el sitio externo ni en el sitio interno, es por esto que es importante ver en esta capacitación cómo activar vacantes sin publicar, ya que de esta manera puede comenzar a trabajarse en las vacantes con casos que usualmente son trabajados con empresas HeadHunter.

Obtener link de la publicación: Volviendo a las vacantes que son publicadas, haciendo énfasis en las que son publicadas en el sitio de carreras externo, al ser publicadas desde Mi Fibra es posible obtener un link que direcciona directamente a la publicación, es importante repasar esta funcionalidad dado que de esta manera el equipo puede promover las postulaciones a través de sus redes sociales.

Mejor forma de hacer preguntas: Es importante generar una buena experiencia de postulación y realizar un buen filtro curricular, esto en parte se puede solventar con una forma de hacer preguntas que les permita a las personas que postulan contestar de forma fácil y rápida que también le permita al equipo de Atracción de Talentos tener respuestas concretas para hacer un buen filtro curricular a través de preguntas cerradas.

Editar Formulario de Solicitud Predeterminado: Todas las requisiciones tienen un flujo de postulación predeterminado en donde se encuentran los campos que no pueden faltar en un formulario de postulación. El propósito de esta parte de la capacitación es mostrar cómo pueden agregarse otros campos a este flujo de postulación como comentarios o preguntas de clasificación previa para mejorar la experiencia de los/as postulantes.

Tips para gestión de candidatos en Mi Fibra:

Uso de Tags para correos masivos: Como se mencionó anteriormente, es posible personalizar correos electrónicos en Mi Fibra para darle una mejor experiencia a los/as postulantes, es por esto que en esta parte se sesión se mostrarán todos los tags o etiquetas que pueden ser utilizadas para enviar correos personalizados, además de abordar la estructura con la que se crean estos correos y en qué apartados pueden configurarse.

Ver postulantes “internos”: El sistema de Cornerstone permite identificar a candidatos/as que forman parte de CMPC a través del correo con el que postulan a los diferentes cargos, por lo que identificarlos puede ayudar a mejorar su experiencia dentro del proceso de postulación. Es por esto que se abordará cómo identificar a las personas que son internas dentro del sistema y cómo obtener comentarios de sus HRBP para poder llevar a cabo el proceso de una forma más eficiente.

Ver si los/as candidatos/as vienen como referencia: Otra distinción que tienen los/as candidatos/as es si vienen como referencia de una jefatura o de personas internas de CMPC, Cornerstone, a través de Mi Fibra, también hace esta distinción para que el/la analista que lleva el proceso de reclutamiento pueda identificar a estas personas y chequear las referencias en caso de ser necesario.

Asignar Carta Oferta por Mi Fibra: Una de las etapas más importantes dentro del proceso de postulación cuando los/as postulantes deben aprobar o rechazar la carta de oferta cuando son seleccionados para un cargo. Realizar la asignación y firma de la Carta Oferta por Mi Fibra es de mucha ayuda dado que además de dejar registro de su envío por sistema permite registrar si es que el/la candidato/a acepta o rechaza la carta, y en caso de que esta carta se apruebe pueda quedar guardada en el sistema de Mi Fibra y así poder agilizar el proceso de

Onboarding. Es por esto que en esta capacitación se mostrará cómo están configuradas las cartas de oferta en Mi Fibra, cómo asignarlas para que puedan ser revisadas por su Hiring Manager/Líder y HRBP para finalmente enviarla al postulante, revisar cuáles son los correos que se envían, por último, también se mostrará como revisar una carta aprobada por un/a candidato/a a través de Mi Fibra. Todo esto enfocado en crear una experiencia más dinámica en esta etapa de Carta Oferta.

Tips para administrar requisiciones:

La administración de requisiciones es fundamental para poder llevar a cabo un proceso de reclutamiento a través de Mi Fibra, el equipo de Atracción de Talento maneja la mayoría de sus conceptos y funcionalidades, es por esto que en esta parte se abordarán temas que son más desconocidos o más complicados para el equipo en general y algunos conceptos nuevos que pueden mejorar la experiencia de los usuarios de la plataforma.

¿Qué ocurre una vez activada la vacante?: Cuando una vacante pasa a estado “activa” quiere decir que la requisición ya cuenta con toda la información necesaria para comenzar con el reclutamiento de personas. En esta capacitación se revisará que ocurre sistemáticamente en Mi Fibra cuando una requisición se activa, cuáles son los correos que el sistema envía de forma automática y hacer la distinción de cuando una vacante activa esta publicada en los sitios de reclutamiento y cuando no. Esto para mejorar la eficiencia con la que se controla un proceso de reclutamiento.

¿Cómo se puede ver el historial de una requisición?: Cada analista o persona en Mi Fibra con accesos de reclutador puede administrar las requisiciones cambiando su contenido, publicación e incluso administrando candidatos. Es por esta razón que para que cada analista

pueda informarse de lo que ocurre en las requisiciones que administra se le enseñará a cómo utilizar una funcionalidad de Mi Fibra que permite ver el historial de cambios en las requisiciones que permite ver los cambios que se realizan, quién realizó estos cambios y en qué fecha y hora.

Tips para programar entrevistas y usar guías de entrevista:

Unas de las funcionalidades de reclutamiento en Mi Fibra que el equipo de ADT actualmente no utiliza son las relacionadas a entrevistas, más específicamente la programación o agendamiento de entrevistas y las guías de entrevista. Esta capacitación se deriva de otro proyecto que se mencionará más adelante.

Programación de entrevistas vía Mi Fibra: Una funcionalidad que debe mostrarse en esta capacitación es que puede entrevistas a través de Mi Fibra, al hacerlo por este medio se envían correos de forma automática a cada persona involucrada, haciendo la distinción entre quiénes son entrevistadores y quiénes son las personas entrevistadas, además deja un registro en sistema de cuándo esta entrevista se lleva a cabo. También se mostrará cómo se agendan estas entrevistas y cómo hacerlo cuando se entrevista a un/a postulante con más de 1 entrevistador y cómo hacerlo para agendar sesiones de entrevista grupales.

Seleccionar sala de reuniones online: El sistema de Cornerstone permite hacer la distinción entre el tipo de entrevistas que se llevará a cabo: si es entrevista en persona, telefónica, online en vivo o en video; cada opción tiene un correo personalizado con la información necesaria. Dada la globalidad de la empresa y los cargos que ve cada analista, se fomenta que las entrevistas se realicen de manera online, es por esta razón que se enseñará

más a profundidad cómo se selecciona la sala de reuniones online para llevar a cabo reuniones de Google Meet.

Uso de guías de entrevista: Las guías de entrevistas en Mi Fibra permiten medir las competencias de las personas que son entrevistadas, entregando el puntaje obtenido en esta evaluación, los comentarios de los/as entrevistadores/as y la recomendación de avance a la siguiente etapa del proceso. Esta herramienta sirve para analistas ADT y Hiring Managers/Líderes que queden seleccionados como “entrevistadores” dentro de la requisición, además al asignarle una entrevista a un/a candidato/a pueden asignarse más entrevistadores con guías de entrevista diferentes que permiten a cada entrevistador evaluar diferentes competencias y entregar feedback. El uso de esta herramienta es importante dado que deja el resultado de la guía de entrevista en el perfil de los/as postulantes dentro de la requisición a la que postulan, lo que queda guardado en su perfil, pero no afecta a otras postulaciones.

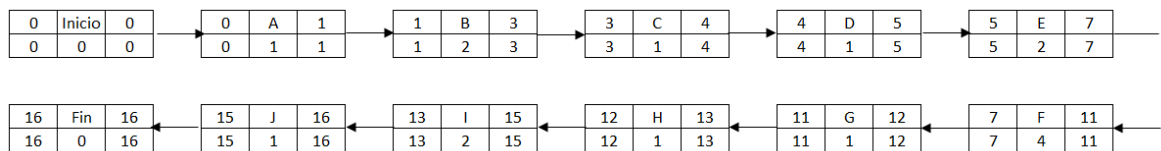
La configuración y desarrollo de esta capacitación tiene actividades definidas con una duración estimada en semanas:

Etapas de la capacitación	Nodo	Actividad	Responsable	Dependiente	Duración
Levantamiento de la información	A	Crear encuesta para medir el nivel de conocimiento en Mi Fibra	Equipo ADT		1
	B	Difundir encuesta en el equipo y guardar resultados	Equipo ADT	A	2
	C	Mostrar principales hallazgos.	Equipo ADT	B	1
	D	Validar resultados para aprobar capacitación	Equipo ADT	C	1
Creación de contenidos para la capacitación	E	Definir contenidos que se abordarán en la capacitación	Equipo ADT	D	2
	F	Crear presentación que se mostrará en la capacitación	Equipo ADT	E	4

	G	Validar presentación de la capacitación	Equipo ADT	F	1
Capacitar al equipo ADT	H	Agendar capacitaciones al equipo ADT	Equipo ADT	G	1
	I	Realizar capacitaciones	Equipo ADT	H	2
	J	Realizar encuesta de finalización	Equipo ADT	I	1

Fuente de elaboración propia.

Al crear el CPM completo se visualizará de la siguiente manera:



Fuente de elaboración propia.

Resulta que la ruta crítica del proyecto contiene todas las actividades de las etapas de la capacitación, por lo tanto, la ruta crítica será:

Inicio – A – B – C – D – E – F – G – H – I – J – Fin

La duración del proyecto será de 16 semanas.

Al no tener holgura este proyecto no tendrá un cuadro de holguras y por lo tanto su holgura total será de 0.

Con esta información es posible construir la Carta Gantt del proyecto.

Etapas de la capacitación	Nodo	Actividad	Responsable	Dependiente	Duración	Semana															
						Mayo					Junio - Julio							Octubre			
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Inicio	Inicio	Inicio del proyecto	Equipo ADT		0	*															
Levantamiento de información	A	Crear encuesta para medir el nivel de conocimiento en Mi Fibra	Equipo ADT		1																
	B	Difundir encuesta en el equipo y guardar resultados	Equipo ADT	A	2																
	C	Mostrar principales hallazgos.	Equipo ADT	B	1																
	D	Validar resultados para aprobar capacitación	Equipo ADT	C	1																
Creación de contenidos para la capacitación	E	Definir contenidos que se abordarán en la capacitación	Equipo ADT	D	2																
	F	Crear presentación que se mostrará en la capacitación	Equipo ADT	E	4																
	G	Validar presentación de la capacitación	Equipo ADT	F	1																
Capacitar al equipo ADT	H	Agendar capacitaciones al equipo ADT	Equipo ADT	G	1																
	I	Realizar capacitaciones	Equipo ADT	H	2																
	J	Realizar encuesta de finalización	Equipo ADT	I	1																
Fin	Fin	Fin del proyecto	Equipo ADT	J	0																*

Fuente de elaboración propia.

Se considera que el proyecto pasará de julio a octubre dado que entre esos meses se estarán llevando a cabo otros proyectos del área, algunos tienen relación con esta capacitación y otros son de forma más individual.

Mi Fibra es una plataforma que dispone de varios apartados dentro del módulo de reclutamiento y lo que se espera a partir de esta capacitación es que el equipo amplíe sus conocimientos sobre el módulo de reclutamiento que ofrece Cornerstone a partir de Mi Fibra, ayudando a que el equipo mejore la forma en la que se gestiona cada proceso de reclutamiento.

Para este proyecto no es necesario que la gerencia incurra en un gasto adicional. Este proyecto tampoco tiene beneficios privados, dado que no genera ganancias de manera directa. Por otro lado, este proyecto tiene un alto beneficio social dado que le permitirá al equipo ampliar sus conocimientos sobre la herramienta oficial para reclutamiento dentro de CMPC.

IV. Mejorar uso de la Herramienta de Mi Fibra (Proyecto llamado Simplificación Radical)

Siendo el último proyecto, pero no por eso menos importante, el proyecto que fue denominado Simplificación Radical busca mejorar el uso de la herramienta de Mi Fibra adaptando la herramienta para un uso más eficiente.

La propuesta de valor de este proyecto es mejorar el uso del módulo de reclutamiento de Mi Fibra a través de mejoras o adaptaciones en el sistema para que su uso sea más eficiente e intuitivo permitiéndole a cada analista gestionar sus procesos de reclutamiento de una forma más cómoda.

Entre las mejoras y adaptaciones se encuentran:

- Estructura de la plantilla de la requisición: Cambiar el orden de los campos de una requisición estructurándolos de una forma lógica para hacer más fácil su llenado.
- Flujo de postulación y preguntas a candidatos/as: Crear un flujo de postulación más amigable para los candidatos que a la vez le permita al equipo de Atracción de Talentos obtener más información de las personas que postulan. Además, crear y organizar preguntas por categoría para que los analistas puedan encontrar de manera más fácil las preguntas que necesitan realizar para el proceso, evitar generar preguntas duplicadas, reducir el tiempo empleado en esta actividad y mejorar la experiencia del equipo ADT.
- Permisos y Roles en Mi Fibra: Administrar los permisos de los diferentes agentes del proceso de reclutamiento para que el equipo de Atracción de Talentos sea el dueño de sus propios procesos.

- **Agendamiento de Entrevistas y Guías de Entrevista en Mi Fibra:** Crear guías de entrevista que permitan que el feedback de las personas que entrevistan quede registrado en el sistema y en el cargo en cuestión, registrando el feedback de la jefatura y de los analistas para que estos últimos puedan tener acceso a este registro cuando estimen conveniente. Acompañado de esto, se probará en tiempo real la viabilidad de agendar entrevistas mediante el sistema de Cornerstone, opción que facilitaría el agendamiento de entrevistas a candidatos/as dejando registradas las fechas en sistema y enviando correos personalizados a los agentes involucrados.
- **Reporte Customizado:** Crear un reporte personalizado al que pueda acceder el equipo de Atracción de Talentos, para que los analistas puedan acceder a información que requieren de forma ocasional y que generalmente les toma mucho tiempo construir.
- **Correos Customizados para candidatos/as:** Para el proceso de reclutamiento de CMPC existen varias etapas del proceso, incluyendo las opciones por las cuales se descarta a un/a candidato/a, al pasar a cada candidato/a a alguno de estos estados en Mi Fibra el sistema enviará automáticamente un correo notificando al postulante en cuestión, estos correos son similares en ciertos aspectos, en este mismo sentido, los correos que se desatan por descarte de candidatos/as son similares, donde no se hace una diferencia entre candidatos que son descartados en etapas iniciales y en etapas finales del proceso de reclutamiento, es por esto que se crearán correos customizados para cada etapa del proceso, haciendo especial énfasis en la experiencia de los postulantes. También se debe considerar que se cambiarán todos los correos lo que también existirán mejoras en cuanto a la

información que se les da a los Hiring Manager/Líderes, HRBPs y Analistas que participan del proceso de reclutamiento.

- Cartas de Oferta por Mi Fibra para plantas y países: Las cartas de oferta son diferentes dependiendo del tipo de contrato (si es a plazo fijo o indefinido), pero también son diferentes por unidad de negocio y por planta, y contando con presencia en otros países como Brasil, es importante que el equipo de Atracción de Talentos tenga disponibles todas las cartas de oferta actualizadas para los diferentes países, unidades de negocio y plantas y que a su vez se está incentivando el uso de Mi Fibra para llevar a cabo el proceso de reclutamiento por Mi Fibra, es importante que el equipo cuente con todas las cartas de oferta en el sistema para que puedan ofertar a los/as candidatos/as que son seleccionados/as.
- Campo de tipo de requisición: Actualmente Mi Fibra considera que las requisiciones son procesos de reclutamiento que deben cerrarse con personas seleccionadas, pero el equipo también utiliza las requisiciones para captar talento a través de ferias laborales, para asignar test psicolaborales o como pruebas para entrenamientos o para demostraciones.

Cada una de estas mejoras y adaptaciones al sistema tiene actividades que son necesarias para la realización de cada una de estas, y además tienen sus responsables, dependientes y duración estimada. Cada actividad se organiza de la siguiente manera:

Mejora	Nodo	Actividad	Responsable	Dependiente	Duración
Estructura de la plantilla de requisición	A	Definir nuevo formato de plantilla	Equipo ADT		1
	B	Comunicar el nuevo formato	Equipo ADT	A	2
	C	Configurar nuevo formato en sistema	Equipo ADT	A	1

Flujo de postulación y preguntas a candidatos/as	D	Definir el flujo de aplicación actual	Equipo ADT		2
	E	Verificar preguntas de filtro a candidatos/as	Equipo ADT	D	2
	F	Crear preguntas de filtro nuevas	Equipo ADT	D,E	2
	G	Asignar puntajes a preguntas de selección múltiple	Equipo ADT	E,F	1
	H	Traducción al portugués // Crear manual para gestionar preguntas de filtro y puntajes	Equipo ADT	G	4
	I	Publicar y dar a conocer el manual	Equipo ADT	H	1
Permisos y Roles en Mi Fibra	J	Verificar roles actuales de los HRBP (permisos de reclutador)	People Technology		1
	K	Definir nuevos roles para HRBPs	Equipo ADT	J	1
	L	Crear nuevo rol de reclutador para HRBPs	People Technology	K	4
	M	Cambiar roles de HRBPs individualmente	People Technology	L	4
Agendamiento de Entrevistas y Guías de Entrevistas en Mi Fibra	N	Verificar agendamiento de entrevista mediante ubicación con link de Google Meet	People Technology + Equipo ADT		2
	Ñ	En caso de ser necesario, administrar ubicaciones con links de Meet	People Technology	N	4
	O	Probar en Stage agendamientos sesiones de entrevista "virtuales"	Equipo ADT		1
	P	Revisión de Guías y pautas actuales	Equipo ADT		1
	Q	Crear o implementar nuevas guías (Definir alcance)	Equipo ADT	P	2
	R	Comunicar nueva guía y bajada con equipo ADT	Equipo ADT	Q,Ñ	1
Reporte Customizado	S	Levantar información a visualizar en cada tabla	Equipo ADT		1
	T	Definir información que irá en cada tablero	Equipo ADT	S	1
	U	Crear un reporte base y compartirlo con el equipo	Equipo ADT	T	3
	V	Dar bajada al equipo	Equipo ADT	U	1
Correos Customizados para Candidatos/as	W	Revisión de Formato actual	Equipo ADT		1
	X	Crear nuevo formato para cada etapa	Equipo ADT	X	2
	Y	Configurar nuevo formato en sistema	Equipo ADT	Y	1
	Z	Levantar nuevos formatos de carta oferta	Equipo ADT		1

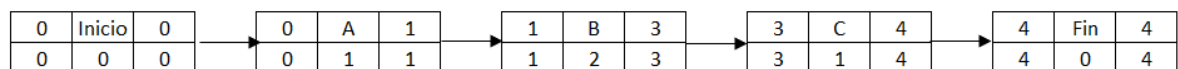
Cartas de Ofertas por Mi Fibra para plantas y países	AA	Compartir formatos de cata con People Technology	Equipo ADT	Z	1
	AB	Crear nuevos formatos de Carta Oferta en Sistema	People Technology + Equipo ADT	AA	7
	AC	Dar bajada al equipo	Equipo ADT	AB	1
Campo de tipo de requisición	AD	Definir nuevo campo de requisición	Equipo ADT		1
	AE	Crear nuevo campo en Mi Fibra	Equipo ADT	AD	1
	AF	Comunicar al equipo	Equipo ADT	AE	1

Fuente de elaboración propia.

Para este proyecto no habrá un único CPM, se mostrará un CPM por cada mejora perteneciente al Proyecto de Simplificación Radical para mostrar la diferencia entre cada mejora, pero en la Carta Gantt se mostrarán todas las mejoras en una sola Gantt.

Otro punto que es importante destacar es que la duración se estimará en sesiones de trabajo, dado que para este proyecto se creó un equipo que se reunirá 2 veces por semana para llevar a cabo las actividades.

- Estructura de la plantilla de la requisición:



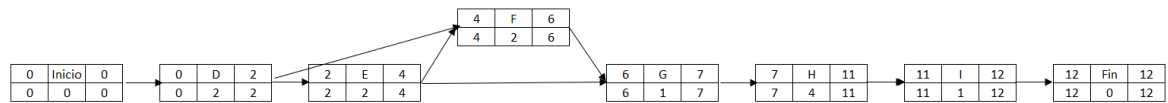
Fuente de elaboración propia.

La mejora de estructura de la plantilla de la requisición tiene una única ruta que corresponde a la ruta crítica: Inicio – A – B – C – Fin.

La duración de construcción de esta mejora es de 4 sesiones, es decir, 2 semanas.

Al no tener otras rutas no tendrá holguras, por lo tanto, su holgura total será de 0.

- Flujo de postulación y preguntas a candidatos/as:



Fuente de elaboración propia.

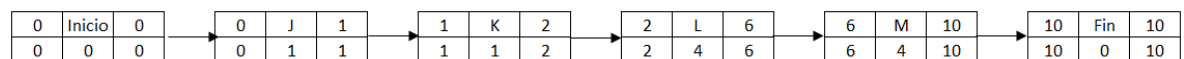
El flujo de postulación y preguntas a candidatos/as tiene la siguiente ruta:

Inicio – D – E – F – G – H – I – Fin.

Realizar esta mejora tomará 12 sesiones (6 semanas), siendo la más larga de todas.

Esta mejora tampoco contempla holguras.

- Permisos y Roles en Mi Fibra:



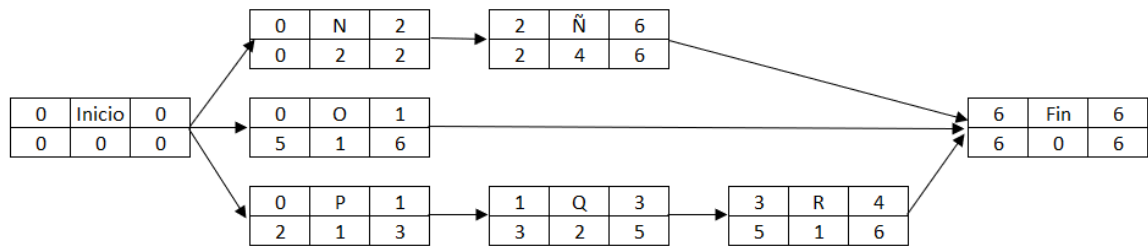
Fuente de elaboración propia.

Para gestionar los permisos y roles en Mi Fibra la ruta será: Inicio – J – K – L – M – Fin.

Llevar a cabo esta mejora tomará 10 sesiones en 5 semanas.

La realización de esta mejora tampoco considera holguras.

- Agendamiento de Entrevistas y Guías de Entrevista en Mi Fibra:



Fuente de elaboración propia.

El agendamiento de entrevistas es la única mejora que contempla más de una ruta, siendo la ruta crítica: Inicio – N – Ñ - Fin.

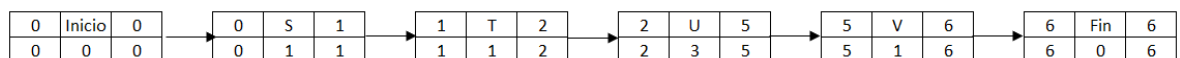
Tomará 3 semanas de 6 sesiones llevar a cabo esta mejora.

Esta mejora presenta el siguiente cuadro de holguras:

Actividad	Holgura
O	5
P	2
Q	2
R	2

Fuente de elaboración propia.

- Reporte Customizado:



Fuente de elaboración propia.

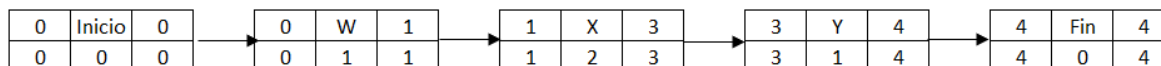
Para crear los reportes customizados se deberá realizar la siguiente ruta:

Inicio – S – T – U – V – Fin.

Las actividades se llevarán a cabo en 6 sesiones, es decir, en 3 semanas.

La realización de esta mejora no presenta holgura.

- Correos Customizados para candidatos/as:



Fuente de elaboración propia.

La configuración de correos customizados para candidatos/as debe realizarse a partir de la siguiente ruta crítica: Inicio – W – X – Y – Fin.

Para realizar las actividades de esta mejora se utilizarán 4 sesiones (2 semanas).

La ruta no contempla holgura.

- Cartas de Oferta por Mi Fibra para plantas y países:



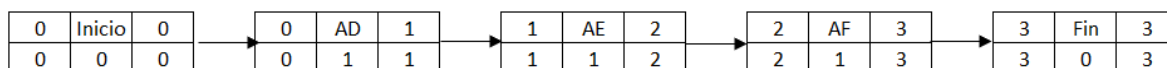
Fuente de elaboración propia.

Para la configuración de Cartas de Oferta por Mi Fibra contempla una única ruta que corresponde a la ruta crítica: Inicio – Z – AA – AB – AC – Fin.

Para tener las Cartas de Oferta por Mi Fibra para plantas y países se dispondrán de 10 sesiones que deberán realizarse en 5 semanas.

Estas actividades no tienen holgura.

- Campo de tipo de requisición:



Fuente de elaboración propia.

Para esta última mejora hay una única ruta que corresponde a la ruta crítica:

Inicio – AD – AE – AF - Fin.

Las actividades que deben realizarse en esta mejora tienen un tiempo estimado de 1 semana y media, es decir, 3 sesiones.

Para configurar este nuevo campo de requisición no se dispone de holguras.

Hablando de todas las mejoras, la mayoría de las actividades debe trabajarse de forma lineal, es decir, debe terminarse una para partir con la otra, pero también hay casos en los que se trabajará en 2 mejorar al mismo tiempo, esto se debe a que el equipo responsable de llevar a cabo estas actividades es diferente, como ocurre en el caso para el agendamiento de entrevistas y guías de entrevista con los permisos y roles en Mi Fibra, y también con reporte customizado, correos customizados para candidatos/as y cartas de oferta para plantas y países.

Si unimos todas las actividades en una misma Carta Gantt se verá de la siguiente manera:

Mejora	Nodo	Actividad	Responsable	Dependiente	Duración	Semanas																	
						Junio					Julio				Agosto				Septiembre				
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	Inicio	Inicio del proyecto	Equipo ADT		0	*																	
Estructura de la plantilla de requisición	A	Definir nuevo formato de plantilla	Equipo ADT		1																		
	B	Comunicar el nuevo formato	Equipo ADT	A	2																		
	C	Configurar nuevo formato en sistema	Equipo ADT	A	1																		
Flujo de postulación y preguntas a candidatos/as	D	Definir el flujo de aplicación actual	Equipo ADT		2																		
	E	Verificar preguntas de filtro a candidatos/as	Equipo ADT	D	2																		
	F	Crear preguntas de filtro nuevas	Equipo ADT	D,E	2																		
	G	Asignar puntajes a preguntas de selección múltiple	Equipo ADT	E,F	1																		
	H	Traducción al portugués // Crear manual para gestionar preguntas de filtro y puntajes	Equipo ADT	G	4																		
	I	Publicar y dar a conocer el manual	Equipo ADT	H	1																		
	J	Verificar roles actuales de los HRBP (permisos de reclutador)	People Technology		1																		
Permisos y Roles en Mi Fibra	K	Definir nuevos roles para HRBPs	Equipo ADT	J	1																		
	L	Crear nuevo rol de reclutador para HRBPs	People Technology	K	4																		
	M	Cambiar roles de HRBPs individualmente	People Technology	L	4																		

Agendamiento de Entrevistas y Guías de Entrevistas en Mi Fibra	N	Verificar agendamiento de entrevista mediante ubicación con link de Google Meet	People Technology + Equipo ADT		2																		
	Ñ	En caso de ser necesario, administrar ubicaciones con links de Meet	People Technology	N	4																		
	O	Probar en Stage agendamientos sesiones de entrevista "virtuales"	Equipo ADT		1																		
	P	Revisión de Guías y pautas actuales	Equipo ADT		1																		
	Q	Crear o implementar nuevas guías (Definir alcance)	Equipo ADT	P	2																		
	R	Comunicar nueva guía y bajada con equipo ADT	Equipo ADT	Q,Ñ	1																		
Reporte Customizado	S	Levantar información a visualizar en cada tabla	Equipo ADT		1																		
	T	Definir información que irá en cada tablero	Equipo ADT	S	1																		
	U	Crear un reporte base y compartirlo con el equipo	Equipo ADT	T	3																		
	V	Dar bajada al equipo	Equipo ADT	U	1																		
Correos Customizados para Candidatos/as	W	Revisión de Formato actual	Equipo ADT		1																		
	X	Crear nuevo formato para cada etapa	Equipo ADT	X	2																		
	Y	Configurar nuevo formato en sistema	Equipo ADT	Y	1																		
Cartas de Ofertas por Mi Fibra para plantas y países	Z	Levantar nuevos formatos de carta oferta	Equipo ADT		1																		
	AA	Compartir formatos de cata con People Technology	Equipo ADT	Z	1																		
	AB	Crear nuevos formatos de Carta Oferta en Sistema	People Technology + Equipo ADT	AA	7																		
	AC	Dar bajada al equipo	Equipo ADT	AB	1																		
Campo de tipo de requisición	AD	Definir nuevo campo de requisición	Equipo ADT		1																		
	AE	Crear nuevo campo en Mi Fibra	Equipo ADT	AD	1																		
	AF	Comunicar al equipo	Equipo ADT	AE	1																		
Fin	Fin	Fin del proyecto	Equipo ADT	C, I, M, R, V, Y, AC, AF	0																		*

Fuente de elaboración propia.

Las actividades están coloreadas de color verde y las holguras del proyecto están coloreadas de color celeste.

Cada mejora tiene una duración estimada ya mencionada, pero el proyecto completo debería durar 18 semanas desde junio a septiembre del año 2023 considerando que se iniciará en la primera semana de junio.

Con estas mejoras se espera tener un progreso en la experiencia de las personas que participan de un proceso de reclutamiento, haciendo que esta sea más fácil y eficiente. Aunque la mayoría de estas mejoras están directamente relacionadas con la experiencia del equipo de Atracción de Talentos, estas repercuten en la percepción de los/as postulantes, HRBPs y Hiring Managers.

Este proyecto no implica un costo adicional para el área de ADT, ya que la gerencia actualmente incurre en costos por el uso de la herramienta de Cornerstone, de dominios de páginas web, sueldos.

Otro punto que es importante destacar es que este proyecto no generará ganancias directas, por lo que el no tiene beneficios privados, pero sí tiene beneficios sociales altos creando una mejor experiencia alrededor del uso de la herramienta.

7. Análisis de resultado

El equipo de Atracción de Talento CMPC entre sus actividades debe preparar sus datos e indicadores de sus procesos de reclutamiento, esta actividad por lo general toma alrededor de 2 semanas por cada analista. Junto con lo anterior el equipo también debe mantener una carga laboral que le permita llevar a cabo sus procesos de reclutamiento de forma eficiente, ya que usualmente tienen una carga laboral de entre 25 y 30 requisiciones de forma mensual, esto obliga a que cada analista deba externalizar algunos de sus procesos de reclutamiento, lo que representa un gasto considerable para el equipo tomando en cuenta su presupuesto debido a que un proceso de reclutamiento de cargo considerado Technical and Professional le cuesta al área entre \$1.720.500 y \$4.050.000 debido a la renta de los cargos, es común que las empresas HeadHunter con las que se externalizan estos procesos de reclutamiento cobren el máximo de la banda salarial, este caso serían cerca de \$4.050.000. Si consideramos que los 10 Analistas ADT que forman parte del equipo deben externalizar al menos un proceso de esta banda salarial de forma mensual, es decir, 10 procesos externalizados, el área incurriría en un gasto de \$40.500.000 de forma mensual (debemos considerar que esta no es la banda salarial con mayor renta, por lo que, si la banda del cargo externalizado es más alta, el gasto por este proceso será aún mayor).

Con los proyectos mencionados anteriormente se espera mejorar la gestión del equipo de forma que el tiempo destinado a preparar datos e indicadores se reduzcan de manera considerable. Si se considera la información del párrafo anterior, con estas mejoras prácticas y mejoras en la herramienta el equipo estaría mejorando la gestión de sus procesos de reclutamiento, en consecuencia, no externalizaría estos procesos de reclutamiento y estaría generando un ahorro de al menos \$40.500.000 mensuales.

8. Conclusiones

Conclusiones del problema de investigación

A partir de estos proyectos el área de atracción de talentos puede gestionar sus procesos de reclutamiento con una calidad mayor, utilizando de mejor forma la herramienta principal, Mi Fibra, esto se genera a partir de un uso total de esta herramienta para la gestión de los procesos de reclutamiento, lo que unifica el criterio de control de estos procesos de reclutamiento y evita la disparidad de información generada por el no uso de esta herramienta; el tablero de Power BI también afecta este aspecto dado que se accederá a la información disponible en Mi Fibra a través de la integración mediante APIs, lo que permite ver y gestionar la información disponible en sistema en tiempo real apoyando una buena gestión; a su vez, la capacitación le permitirá al equipo conocer más la herramienta, lo que aumenta la calidad de uso de esta; y por último, las mejoras en el uso de la herramienta le permitirán al equipo sacarle mayor provecho a la herramienta que tienen disponible. El tiempo es un factor importante a considerar dentro de este macroproyecto, ya que tomará casi todo el año realizar estos 4 proyectos, iniciando con la migración de datos, continuando con el inicio del plan de capacitación, para iniciar después de forma consecutiva con el proyecto de mejoras en el uso de la herramienta o Simplificación Radical y el tablero de Power BI respectivamente, dándole un orden lógico para adoptar el uso de Mi Fibra como herramienta principal y luego iniciar un plan de capacitación viendo las necesidades del equipo y comenzar con las mejoras en el uso de la herramienta y construir el Power BI para que el equipo pueda disponer de la información de sus procesos a medida que se mejora la herramienta y de esta forma finalizar con una capacitación para que todo el equipo entienda las mejoras realizadas en el año. El costo de estos proyectos es muy importante, dado que todos los gastos

relacionados a estos proyectos ya están contemplados dentro del presupuesto del área y no es necesario incurrir en un gasto adicional.

Migración de Datos de la planilla Excel a Mi Fibra le permitirá a Atracción de Talento CMPC pasar desde un punto, en donde parte de los procesos de reclutamiento se registran en Mi Fibra y se cierran en Mi Fibra, a un punto en el que el 100% de los procesos independiente del país y la banda salarial deben registrarse y cerrarse en sistema. Esto permitirá simplificar y unificar la manera en que trabaja el área, centralizando toda la información y estandarizando la forma en la que se administran las requisiciones. Este proyecto se llevará a cabo dentro del primer semestre para impulsar el uso de la herramienta y asegurar su uso por el resto del año.

El Tablero de Power BI le permitirá al área acceder a información que antes debía calcular de forma manual y que tomaba mucho tiempo para el área considerando la carga laboral, entregando métricas que le permitan al área gestionar sus procesos y plantearse objetivos basándose en datos que son cargados en Mi Fibra, impulsando el correcto uso de la herramienta y estandarizando la forma en la que se visualiza la información para que el área pueda gestionar la información y controlando sus procesos de forma diaria y en otros aspectos de forma mensual.

Con el plan de capacitación se mejorará el uso de Mi Fibra, permitiéndole al equipo conocer más sobre la herramienta y familiarizarse más con esta, mejorando el nivel de conocimientos en Mi Fibra pasando de tener un nivel moderado a uno más avanzado en el módulo de reclutamiento y de esta forma mejorar el desempeño y la experiencia de Atracción de Talento como usuarios del sistema. Esto también afectará a los demás participantes del

proceso de reclutamiento dado que cada analista podrá manejar sus procesos de forma más eficiente y sacar mayor provecho de la herramienta

Con el proyecto mejoras en el uso de la herramienta también llamado Simplificación Radical mejora el uso de la herramienta para todos los participantes del proceso de reclutamiento: Analistas ADT, Hiring Managers/Líderes, HRBPs y postulantes; esto a través de mejoras o incorporación de nuevas funcionalidades a las cuáles no se les estaba sacando el máximo provecho: como mejoras en la personalización de correos electrónicos que mejoran la experiencia de los/as candidatos/as y nuestros Hiring Managers, los cambios en los permisos y roles en Mi Fibra que apoyará a que en sistema los HRBPs tengan un rol de Aprobadores Del Proceso, Hiring Managers/Líderes tendrán un rol de usuarios del proceso (sin dejar de ser considerados como clientes de ADT) y el equipo de Analistas ADT tendrá el rol de dueños del proceso de reclutamiento en Mi Fibra, destacando de esta manera que los procesos de reclutamiento serán administrados en gran parte por Atracción de Talento.

En términos de costos, con este proyecto el área mejoraría de forma importante la gestión de sus procesos de reclutamiento y de los datos que dispone, de esta manera el equipo de Atracción de Talento el equipo reduciría el tiempo en ciertas gestiones, destacando el tiempo gastado en la preparación y análisis de los datos disponibles en sistema, que usualmente demora 2 semanas por analista. Sumado a esto, ante una alta carga laboral, entre 25 y 30 requisiciones por analista al mes, lo que según Gartner genera poco valor agregar, obliga a el área a que se externalicen de forma total algunos de los procesos de reclutamiento, lo que genera un gasto de al menos \$4.050.000 (tomando en cuenta la banda salarial de Technical and Professional donde una parte de esta banda corresponde a cargos de personas recién egresadas y con pocos años de experiencia) por proceso y si se considera a los 10 analistas

que conforman el equipo ADT sería un gasto de al menos \$40.500.000. Con esto se puede concluir que con estos proyectos además de una mejor gestión del tiempo, el equipo también podría estar ahorrando \$40.500.000 de forma mensual, apoyando a un ahorro en el presupuesto en términos de externalizaciones.

Estos proyectos también se ajustan a los valores de CMPC, orientando sus actividades e implicancias al respeto entre participantes del proceso, la integridad, el coraje y la colaboración entre distintos grupos de trabajo. Además, estos proyectos se conectan con el sello de liderazgo de la compañía: conectando a todos los participantes con el propósito de atracción de talento; desarrollando talento a través de un mejor manejo de los sistemas de información que dispone el área; colocando al cliente al centro considerando no solamente a los/las Hiring Managers/Líderes como clientes de ADT, sino también a los demás usuarios de la plataforma como postulantes, HRBPs y Analistas de Atracción de Talento enfocándose en la experiencia de cada usuario; conduce crecimiento sostenible expandiendo el conocimiento sobre el uso de Mi Fibra, cuáles son las mejores prácticas y cómo se puede sacar mayor provecho de esta herramienta; y por último, pero no menos importante, contribuye a la excelencia de negocio a partir de un uso más eficiente de la herramienta, mejorando la gestión de los procesos de reclutamiento y de la información que se obtiene a partir de estos.

Conclusiones de los objetivos

Con respecto a los objetivos establecidos para este trabajo, se puede concluir que si se logra cumplir con el objetivo general con cuatro proyectos que agregan valor al área y tienen un importante valor social para los diferentes participantes del proceso de

reclutamiento y selección, y que además pueden generar un beneficio privado a través del ahorro en el presupuesto, que son factibles y que se adecúan a la situación actual de CMPC.

En cuanto al primer objetivo específico, se concluye que la situación actual de ADT se ve afectada por aspectos que los perjudican y que los favorecen. Por un lado, buscan atraer y seleccionar al mejor talento disponible utilizando todos los recursos que tienen a su disposición, teniendo a socios importantes, recursos importantes y un presupuesto asignado a su disposición, viéndose beneficiados por el factor tecnológico que los apoya en su gestión diaria, con un equipo comprometido y con mucha disposición que buscan aprovechar los avances que se generan en este rubro. Por otro lado, existen factores que pueden afectar negativamente al área como el factor político, económico, tecnológico y ambiental que pueden generar entorno desfavorable para atraer al mejor talento, junto con esto, el área también se ve afectada por la carga laboral del equipo, con una alta cantidad de procesos de reclutamiento que reduce el valor agregado de cada uno de estos, el tiempo destinado a algunas de las gestiones diarias, el desconocimiento y los errores en el uso de la herramienta y los gastos generados por externalizar procesos.

En relación al segundo objetivo, se proponen 4 proyectos que se relacionan con la herramienta de Cornerstone: el primero apoya a que el área pueda avanzar desde un punto en donde algunos de los procesos se registraban en sistema a que el 100% de los procesos de reclutamiento se registren, unificando el criterio y estandarizando la forma en que se trabajan; el segundo proyecto muestra los datos que se van llenando en Mi Fibra a través de un Power BI que se integra con esta plataforma y permite enseñar datos y gráficas relevantes para el área; el tercer proyecto apoya a que el equipo se capacite en el uso de la herramienta para que aumente su nivel de conocimiento y uso en Mi Fibra; por último, el cuarto proyecto

mejora la herramienta adaptándola y agregando utilidades que antes no eran consideradas por el equipo.

En cuanto al tercer objetivo, el principal afectado es Atracción de Talento CMPC, dado que estos proyectos afectan directamente la forma en que trabaja, registran, utilizan y visualizan la información de sus procesos de reclutamiento, ayudándoles a ser más eficientes ya a administrar de mejor manera la carga laboral; otro segmento que se ve afectado son las personas que se consideran Hiring Manager o Líderes de los procesos dado que la gestión del equipo afecta directamente en la forma en que se maneja el proceso de reclutamiento y en la que se selecciona a la persona adecuada al cargo que se solicita; el siguiente segmento afectado son los/as candidatos/as de los diferentes procesos de reclutamiento, esto debido a que con estos proyectos se personaliza la experiencia de estos usuarios; y por último, quienes también se ven afectados son el grupo conformado por los HRBPs dado que también participan del proceso de reclutamiento y se limita su participación para que el equipo ADT sea el absoluto dueño de sus procesos de reclutamiento.

9. Recomendaciones

Atracción de Talento CMPC debe seguir siendo un área que busque la mejora continua, que se adapte a los cambios y se siga enfocando en generarle valor a sus clientes a partir de procesos de reclutamiento eficientes y eficaces, ya que de esta manera el área podrá seguir evolucionando, enfrentarse a nuevos desafíos y quizás en un futuro ser un referente a nivel nacional y mundial en la gestión de procesos de reclutamiento y selección.

En caso de que ingresen nuevas personas a la organización y a Atracción de Talento específicamente es importante utilizar la capacitación resultante de este proyecto para apoyar en el uso de Mi Fibra.

El Tablero ADT es una herramienta que debe adecuarse a las necesidades de información del Atracción de Talento por lo que es importante enfocarse en la mejora continua de la herramienta, cambiando o mejorando las mediciones y gráficas que se muestran en estas páginas, eliminando algunas ya existentes o creando hojas nuevas para que de esta manera el área pueda disponer de la información que necesite de la manera más eficiente y amigable posible.

Cornerstone es una plataforma en constante evolución y que periódicamente realiza mejoras a los diferentes módulos de gestión del talento centrándose en las solicitudes y necesidades de sus clientes, es por esto que es importante que el área se mantenga al tanto de las mejoras en el módulo de reclutamiento y que puedan plantearse la forma en las que estos influirán en Mi Fibra, en cómo influirá en el equipo y la forma en que genera valor, para que en el corto plazo puedan adaptar estas mejoras en el sistema para que el equipo pueda utilizarlas y sacar el mayor provecho posible a la herramienta. Esto también deriva en que cada mejora debe comunicarse y debe capacitarse al equipo completo, por lo que deberán añadirse a las capacitaciones y a los manuales de uso de la herramienta que dispone el equipo.

Los proyectos presentados anteriormente consideran a Mi Fibra de Cornerstone como herramienta principal para que Atracción de Talento CMPC lleve a cabo sus procesos de reclutamiento. En caso de que el área, la gerencia o la empresa decida cambiar de proveedor es recomendable retomar estos proyectos cambiando el enfoque de la herramienta principal.

10. Referencias

- Ahumada et. al. (2016). *Orientaciones técnicas y estándares para procesos de reclutamiento, evaluación y selección de personas en contextos laborales*. Santiago: Colegio de Psicólogos de Chile.
- Amazon. (s.f.). AWS Amazon. Obtenido de ¿Qué es la API RESTful?: <https://aws.amazon.com/es/what-is/restful-api/#:~:text=las%20API%20RESTful%3F-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20API%20RESTful%3F,llevar%20a%20cabo%20varias%20tareas>.
- Atracción de Talentos CMPC. (2023). *Datos para Atracción de Talento CMPC*. Santiago: CMPC.
- Auth0. (s.f.). Auth0. Obtenido de ¿Qué es OAuth 2.0?: <https://auth0.com/es/intro-to-iam/what-is-oauth-2>
- BBVA. (s.f.). BBVA. Obtenido de ¿Qué es una joint venture?: <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/joint-venture.html>
- Bello, E. (12 de Noviembre de 2021). *IEBSchool*. Obtenido de Stakeholders: quiénes son, por qué son importantes y cómo gestionarlos: <https://www.iebschool.com/blog/stakeholders-quienes-son-digital-business/>
- Berard, V. (s.f.). *GrabJobs*. Obtenido de Tendencias de reclutamiento de 2023: <https://grabjobs.co/recruitment-platform/es/recruitment-trends-2022/>

Cloded, J. (s.f.). *Deloitte*. Obtenido de ¿Qué es Power BI?:
<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/que-es-power-bi.html>

CMPC. (28 de Abril de 2022). Encuesta Capacitación Mi Fibra Equipo ADT. *Capacitación Mi Fibra Equipo ADT*. Santiago, Santiago, Chile: CMPC.

CMPC. (2022). *Reporte Integrado*. Santiago: CMPC.

CMPC. (10 de Marzo de 2023). Proyección de Ingresos ADT. *Datos para ADT*. Santiago, Santiago, Chile: CMPC.

Computrabajo. (10 de Septiembre de 2019). *Principales desafíos de los procesos de reclutamiento*. Obtenido de Computrabajo: <https://recursos-empresa.computrabajo.com/principales-desafios-de-los-procesos-de-reclutamiento/>

Cornerstone OnDemand. (s.f.). *Cornerstone para desarrolladores*. Obtenido de Cornerstone API: <https://csod.dev/guides/getting-started/>

Entel. (s.f.). *Entel: Comunidad Empresas*. Obtenido de Mercados B2B y B2C: diferencias y similitudes: <https://ce.entel.cl/articulos/b2b-b2c/>

Excel Para Todos. (s.f.). *Excel Para Todos*. Obtenido de ¿Qué es Excel y para qué sirve?: <https://excelparatodos.com/que-es-excel/>

Fisher, J. (27 de Junio de 2023). Bandas. (C. Gutiérrez, Entrevistador)

Fisher, J. (14 de Julio de 2023). Conociendo CMPC. (C. Gutiérrez, Entrevistador)

Innova CORFO. (s.f.). *Modelo de Negocios*. Santiago: Creative Commons.

JSON. (s.f.). *JSON*. Obtenido de Introducción a JSON: <https://www.json.org/json-es.html>

Peiró, R. (01 de Septiembre de 2021). *Economipedia*. Obtenido de Propuesta de valor:

[https://economipedia.com/definiciones/propuesta-de-](https://economipedia.com/definiciones/propuesta-de-valor.html#:~:text=La%20propuesta%20de%20valor%20es,obtener%20el%20beneficio%20del%20p%C3%ABlico.)

[valor.html#:~:text=La%20propuesta%20de%20valor%20es,obtener%20el%20beneficio%20del%20p%C3%ABlico.](https://economipedia.com/definiciones/propuesta-de-valor.html#:~:text=La%20propuesta%20de%20valor%20es,obtener%20el%20beneficio%20del%20p%C3%ABlico.)

Project Management Institute. (2017). *Guía del PMBOK Sexta Edición*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

Raeburn, A. (01 de Julio de 2021). *Asana*. Obtenido de Análisis FODA: qué es y cómo usarlo (con ejemplos): <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>

Segovia, B. (03 de Julio de 2023). Participantes del proceso ADT. (C. Gutiérrez, Entrevistador)

Simla. (14 de Septiembre de 2021). *Simla.com*. Obtenido de Análisis PESTEL ¿Qué es y cómo se hace paso a paso?: <https://www.simla.com/blog/analisis-pestel>

TrustRadius. (s.f.). *TrustRadius*. Obtenido de Cornerstone OnDemand: <https://www.trustradius.com/products/cornerstone-ondemand/reviews#product-demos>