

CASO 04

Rediseño del Área de Recursos Humanos y creación de una Mesa de Ayuda

Recuperación de capacidad operativa, trazabilidad e información para habilitar la gestión estratégica

Organización	BancoEstado Contacto 24 Horas S.A.
Ámbito	Gestión de Personas · Diseño organizacional · Servicio interno · People Analytics
Escala	Operación de aproximadamente 800 a 1.300 trabajadores
Autor del caso	Eduardo Andrés Lira Troncoso

*La transformación comenzó con una pregunta operacional:
¿Por qué el área no podía producir oportunamente la información que la gestión necesitaba?*

Resumen ejecutivo

El área de Recursos Humanos funcionaba bajo una lógica reactiva: los trabajadores accedían directamente a los analistas, las funciones se encontraban parcialmente mezcladas, los reportes requerían extensos procesamiento manuales y la jefatura debía reconstruir información desde múltiples fuentes. Esta dinámica limitaba la respuesta a la operación y reducía la capacidad del equipo para abordar proyectos estratégicos.

La intervención combinó tres líneas integradas: optimización y transferencia de herramientas de Excel, especialización funcional del equipo y creación de una Mesa de Ayuda de Recursos Humanos con punto único de contacto, canales presenciales y remotos, tickets, niveles de servicio, derivación a especialistas y trazabilidad del cierre.

Problema observado	Intervención	Capacidad recuperada
Interrupciones permanentes y atención sin canal único	Mesa de Ayuda, control de acceso, tickets y SLA	Especialistas concentrados en sus procesos
Reportes manuales y tiempos excesivos	Automatización en Excel y formación del equipo	Información oportuna y datos para indicadores
Roles difusos y duplicidad funcional	Rediseño organizacional y asignación de responsables	Trazabilidad, accountability y cockpits ejecutivos

Resultado habilitante

La transformación no fue un fin aislado. Al recuperar tiempo, foco y capacidad de producción de datos, el área quedó en condiciones de sustentar el Plan de Carrera, construir las bases técnicas de la negociación colectiva, costear escenarios mediante una planilla integral y presentar indicadores consolidados a gerencia.

EFICIENCIA TÉCNICA → ESPECIALIZACIÓN → MESA DE AYUDA → DATOS → GESTIÓN ESTRATÉGICA

Alcance de la intervención

- Rediseño del organigrama y definición de responsabilidades por proceso.
- Entrenamiento práctico del equipo en Excel para reducir tiempos y dependencia de procesamiento manual.
- Creación de un modelo de atención interna con catálogo de servicios y niveles de servicio.
- Conversión de cada subproceso en una fuente sistemática de indicadores.
- Construcción de capacidad para proyectos de mayor complejidad organizacional y laboral.

1. Contexto y problema de gestión

La operación presentaba una dotación variable de aproximadamente 800 a 1.300 trabajadores y una demanda intensa de servicios de Recursos Humanos: remuneraciones, contratos, finiquitos, asistencia, licencias médicas, vacaciones, certificados, beneficios, selección, capacitación y consultas por bonos.

El equipo técnico recibía trabajadores durante toda la jornada. La puerta del área permanecía abierta y los analistas debían alternar permanentemente entre atención espontánea, procesamiento administrativo y entrega de información a la jefatura. En paralelo, varios reportes requerían días de preparación manual.

2. Diagnóstico operacional

Interrupción	Los especialistas funcionaban como ventanilla de atención, reduciendo el tiempo disponible para análisis y ejecución.
Procesamiento	La elaboración manual de reportes extendía innecesariamente los ciclos de respuesta.
Estructura	Las funciones y responsabilidades no estaban suficientemente delimitadas.
Información	Los datos se generaban de forma fragmentada y la jefatura debía consolidarlos directamente.
Capacidad	El área no contaba con espacio operativo suficiente para sostener simultáneamente la atención cotidiana y los proyectos estratégicos.

3. Primer componente: eficiencia y transferencia de capacidades

La intervención comenzó revisando con cada responsable cómo se elaboraban sus reportes. En uno de los primeros casos, un informe de remuneraciones que requería varios días pudo reconstruirse en pocas horas mediante Excel avanzado. El objetivo no fue centralizar el conocimiento en la jefatura, sino transferirlo al equipo.

- Simplificación de bases y fórmulas.
- Automatización de cruces, consolidaciones y reportes.
- Entrenamiento aplicado sobre tareas reales.
- Reducción del tiempo de procesamiento y aumento de autonomía.
- Preparación de datos para indicadores y reportabilidad ejecutiva.

4. Segundo componente: rediseño organizacional

El área fue reorganizada para que cada especialista concentrara su trabajo en procesos definidos y entregara información periódica asociada a su responsabilidad. La separación funcional permitió convertir el trabajo administrativo en una arquitectura de datos para la gestión.

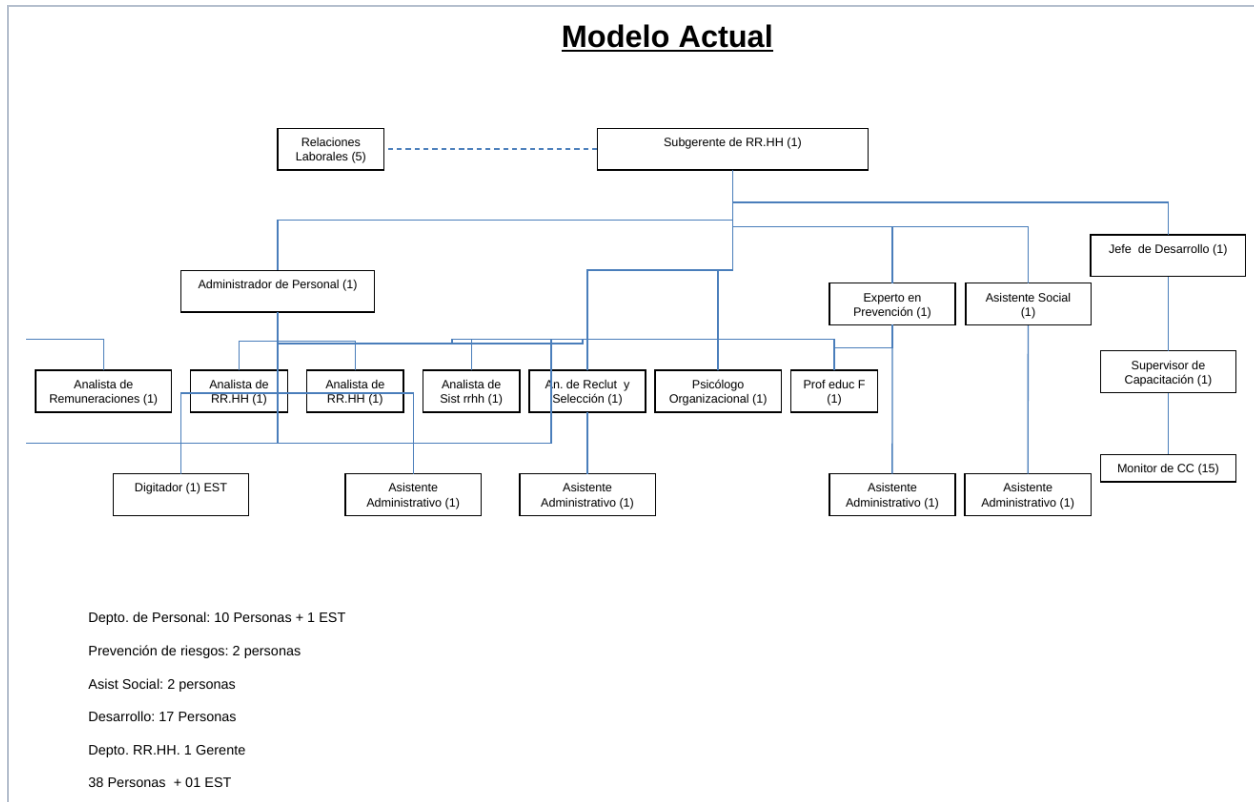


Figura 1. Modelo organizacional previo: alta dispersión funcional y múltiples dependencias.

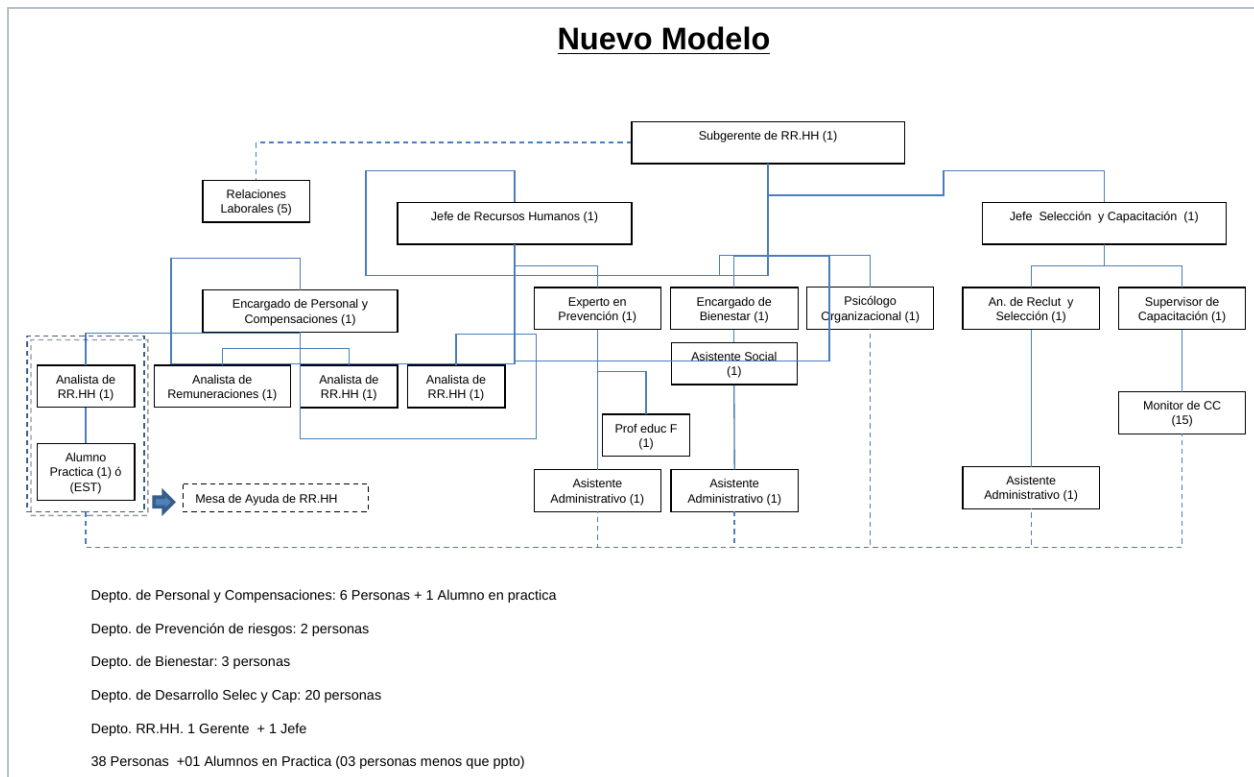


Figura 2. Nuevo modelo: especialización funcional e incorporación formal de la Mesa de Ayuda.

Responsabilidades e indicadores

Proceso especializado	Información habilitada
Remuneraciones	cierres, incidencias, bonos y consistencia del proceso
Asistencia y plazo fijo	jornadas, ausentismo, vencimientos y déficits contractuales
Contratos, ingresos, egresos y finiquitos	dotación, altas, bajas, desvinculaciones y rotación
Licencias médicas	volumen, duración, seguimiento e impacto en ausentismo
Selección	cobertura, tiempos, ingresos y efectividad del proceso
Bienestar, prevención, capacitación y DO	indicadores específicos para gestión y cumplimiento

5. Tercer componente: Mesa de Ayuda de Recursos Humanos

La Mesa de Ayuda se diseñó como punto único de contacto entre los trabajadores y el área. Dos personas recibían las solicitudes, mientras los requerimientos también podían originarse por correo o mediante tótems. Cada caso era clasificado, derivado al especialista y gestionado con un plazo previamente establecido.

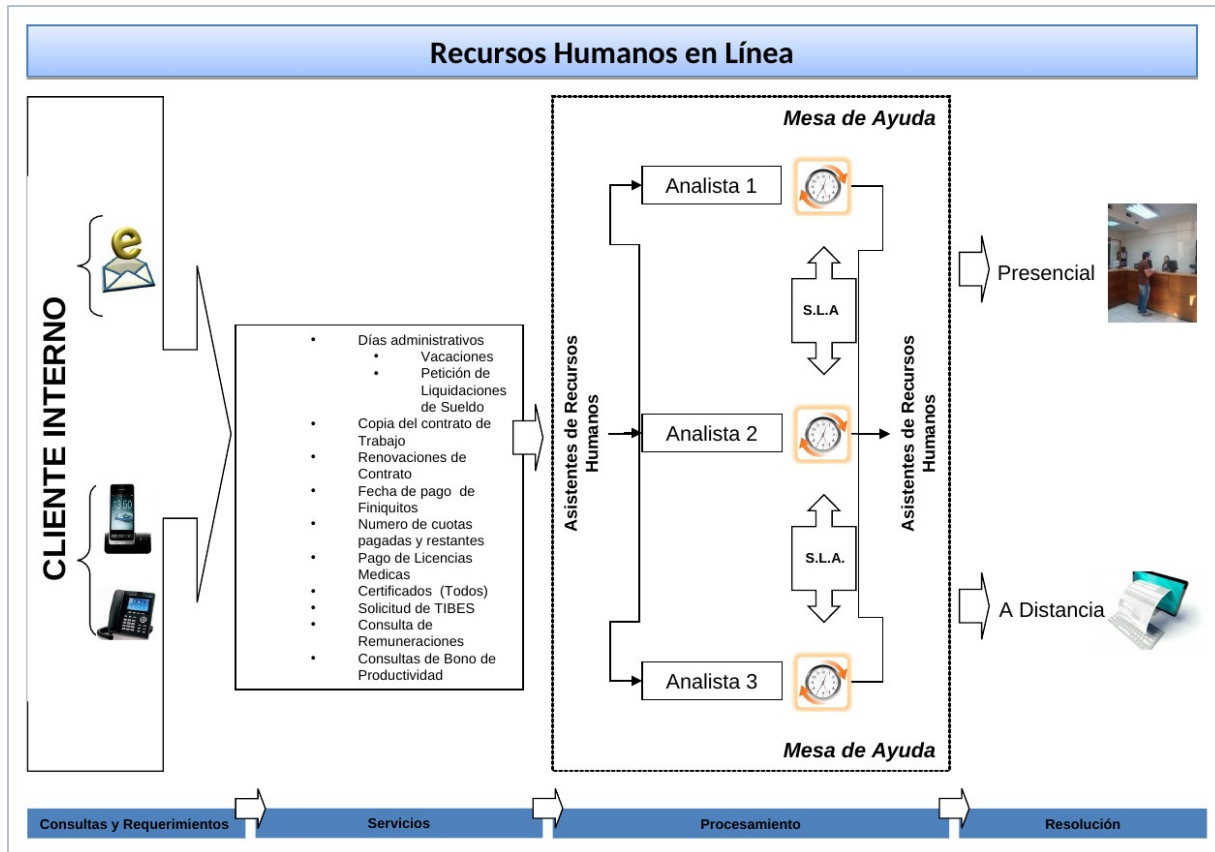


Figura 3. Modelo de servicio: primera línea de atención, especialistas, SLA y canales presenciales o remotos.

Flujo operativo

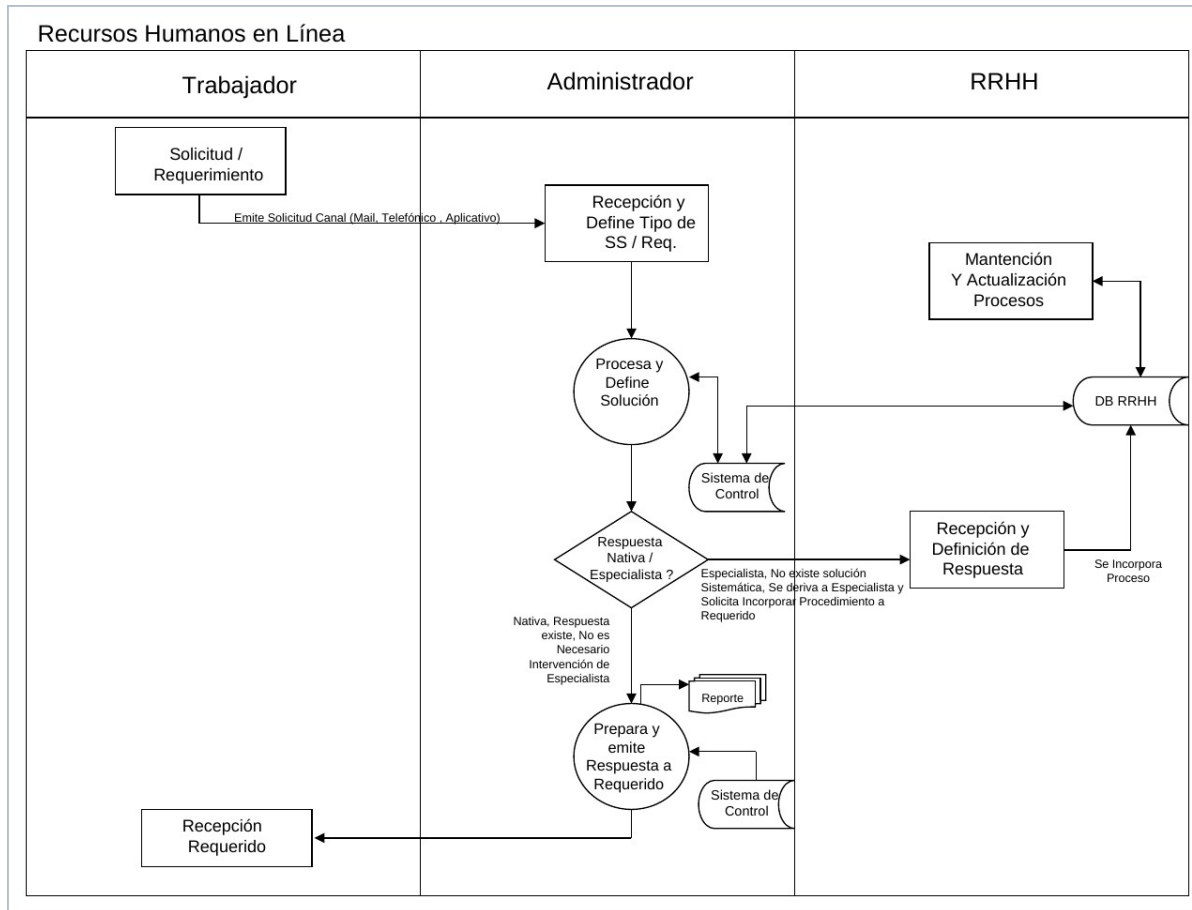


Figura 4. Flujo de recepción, clasificación, respuesta nativa o escalamiento, resolución, control y cierre.

Cuando la solicitud requería documentación, el especialista preparaba el antecedente y lo devolvía a la Mesa de Ayuda. Los documentos físicos quedaban disponibles en sobres cerrados; las respuestas sin soporte documental eran comunicadas por el canal definido. El especialista conservaba la responsabilidad técnica, pero dejaba de absorber la relación cotidiana y las interrupciones.

Catálogo y niveles de servicio

•Días Administrativos	
•Saldo días administrativos	(SLA 08 horas)
•Consulta	(SLA 08 horas)
•Vacaciones	
•Saldos de Vacaciones	(SLA 08 horas)
•Consulta de días de vacaciones	(SLA 08 horas)
•Petición de Liquidaciones de Sueldo	(SLA 24 horas)
•Copia del contrato de Trabajo	(SLA 48 horas)
•Renovaciones de Contrato	(SLA 24 horas)
•Fecha de Pago de Finiquitos	(SLA 08 horas)
•Nº de Cuotas Pagadas y Restantes	(SLA 48 horas)
•Pago de Licencias Medicas	(SLA 08 horas)
•Certificados (Todos)	(SLA 48 horas)
•Solicitud de TIBES	(SLA 48 horas)
•Consulta de Remuneraciones	(24 – 31 de cada mes)
•Consultas de Bono de Productividad	(24 – 31 de cada mes)

Figura 5. Ejemplos de servicios con SLA entre 8 y 48 horas, además de ventanas específicas para remuneraciones y bonos.

6. Resultados y valor generado

La documentación disponible demuestra el diseño formal del nuevo modelo, el catálogo de servicios, los SLA, el flujo de requerimientos y la reorganización de responsabilidades. La intervención permitió pasar desde una atención informal y fragmentada hacia un servicio interno gobernado por canales, responsables y plazos.

Foco técnico recuperado	Los especialistas dejaron de operar como ventanilla permanente y pudieron concentrarse en sus procesos.
Trazabilidad	Los requerimientos ingresaban por un canal formal, se clasificaban, derivaban y cerraban.
Eficiencia	La automatización y formación en Excel redujeron tiempos de procesamiento y aumentaron autonomía.
Información ejecutiva	Cada responsable generaba datos que alimentaban indicadores de remuneraciones, dotación, rotación, ausentismo, licencias y selección.
Capacidad estratégica	El área quedó en condiciones de sostener el Plan de Carrera, la negociación colectiva y su modelamiento económico.

Indicadores consolidados para gerencia

Dotación · Rotación · Ingresos y egresos · Ausentismo · Licencias médicas · Contratos a plazo fijo · Remuneraciones · Selección · Cumplimiento de procesos

7. Conexión con el Caso 05

La recuperación de capacidad operativa fue la condición habilitante para el siguiente proyecto: el diseño e institucionalización del Plan de Carrera y Desarrollo Laboral. La información producida por el área, junto con las simulaciones y la planilla integral de costeo, permitió construir las bases técnicas de la negociación colectiva y evaluar sus efectos sobre remuneraciones, movilidad, certificaciones y dotación.

CASO 04: RECUPERAR CAPACIDAD → CASO 05: CONSTRUIR EL MODELO DE CARRERA

8. Evidencia documental

- Presentación comparativa del modelo organizacional actual y el nuevo modelo.
- Estructura funcional del equipo y responsables por proceso.
- Diseño de Recursos Humanos en Línea y Mesa de Ayuda.
- Catálogo de servicios y niveles de servicio (SLA).
- Flujo de recepción, clasificación, escalamiento, resolución, control y cierre.
- Documentación complementaria del Plan de Carrera y su manual institucional.

Conclusión

La intervención demostró que un área de Recursos Humanos no se vuelve estratégica por declaración. Primero debe recuperar capacidad, ordenar responsabilidades, proteger el trabajo especialista y diseñar la producción de información desde la operación.

IDEAS · EVIDENCIA · RESULTADOS