

ESTUDIO DE CASO

Optimización del reclutamiento masivo mediante análisis de conversión

Diagnóstico, rediseño y medición de un sistema de convocatoria en un contact center

Organización	Emergia Contact Center
Periodo	Diciembre de 2010
Rol	Gerente de Selección y Formación / RR.HH.
Autor	Eduardo Lira Troncoso

Documento elaborado a partir de correos y gráficos contemporáneos al proyecto.

Resumen ejecutivo

El caso documenta la identificación de pérdidas críticas en el embudo de reclutamiento masivo, el rediseño del sistema de convocatoria y la instalación de indicadores para medir su efectividad.

La línea base mostraba una efectividad cercana al 15%. Tras la intervención, las primeras mediciones alcanzaron 36% y, en el primer piloto, 48%. Paralelamente, la proporción de candidatos que aceptaban asistir aumentó de 42% a 61%, mientras que los no contactados disminuyeron de 42% a 26%.

Los resultados no fueron homogéneos: una de las convocatorias registró 11%. Lejos de ocultarse, esa desviación fue tratada como una señal para investigar variables operacionales, entre ellas el horario de citación. El valor del caso no reside solo en el incremento inicial, sino en la adopción de una lógica de gestión basada en datos, hipótesis y ciclos de ajuste.

Indicadores principales

Indicador	Base	Resultado	Lectura
Efectividad de convocatoria	15%	36%-48%	Mejora inicial relevante
Aceptación de asistencia	42%	61%	+19 puntos porcentuales
No contactados	42%	26%	-16 puntos porcentuales
Rechazo	17%	13%	-4 puntos porcentuales

Pregunta de gestión

¿Cómo aumentar la cantidad de candidatos que efectivamente asisten a un proceso masivo, sin limitar la gestión a incrementar el volumen de currículums recibidos?

1. Contexto y problema

La operación requería cubrir 189 posiciones mediante procesos masivos. El análisis inicial consideró 464 currículums y mostró una pérdida significativa entre el contacto, la confirmación y la asistencia.

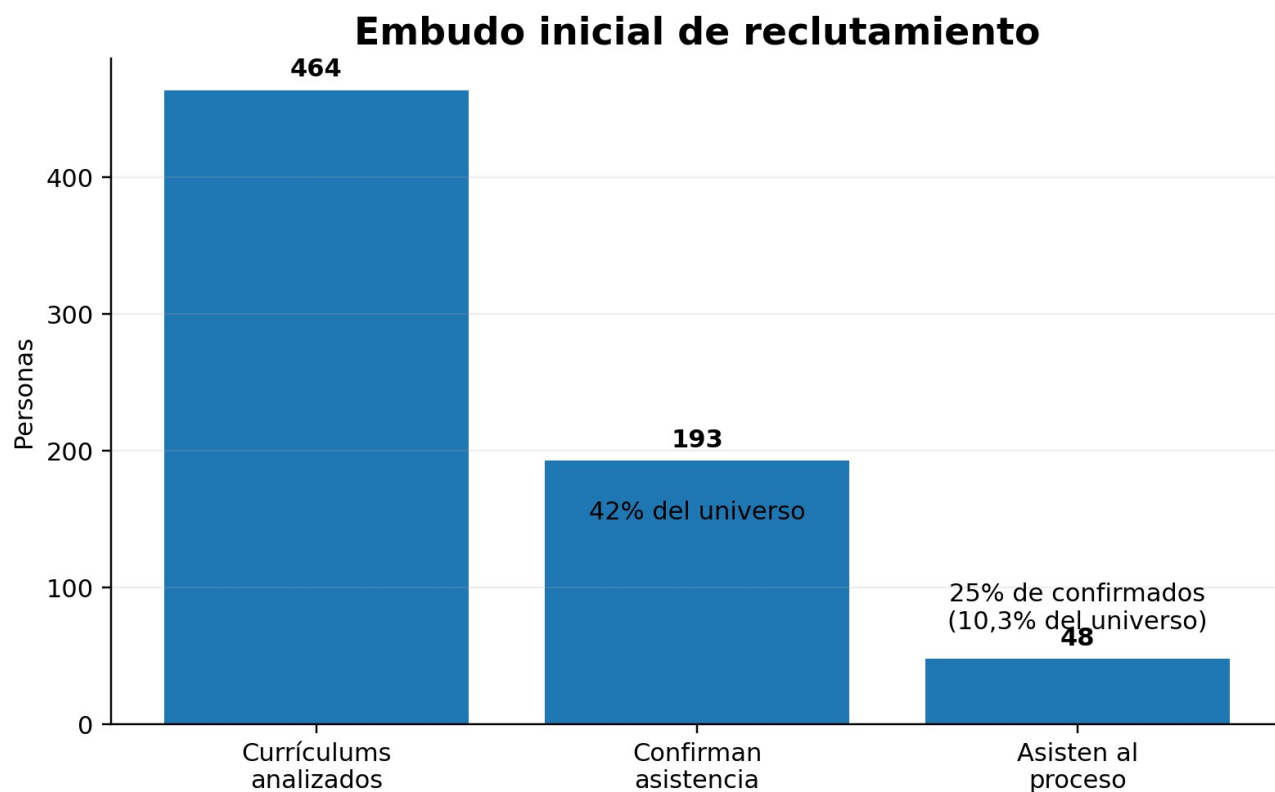


Figura 1. Reconstrucción del embudo inicial a partir de la evidencia documental.

Aunque 193 personas confirmaban telefónicamente su asistencia, solo 48 se presentaban. Por tanto, la confirmación no podía considerarse un resultado final: debía medirse la conversión efectiva a asistencia.

2. Diagnóstico

El diagnóstico separó tres fuentes de pérdida: candidatos que aceptaban asistir, candidatos que rechazaban y candidatos que no respondían. Esta segmentación permitió distinguir un problema de volumen de un problema de conversión.

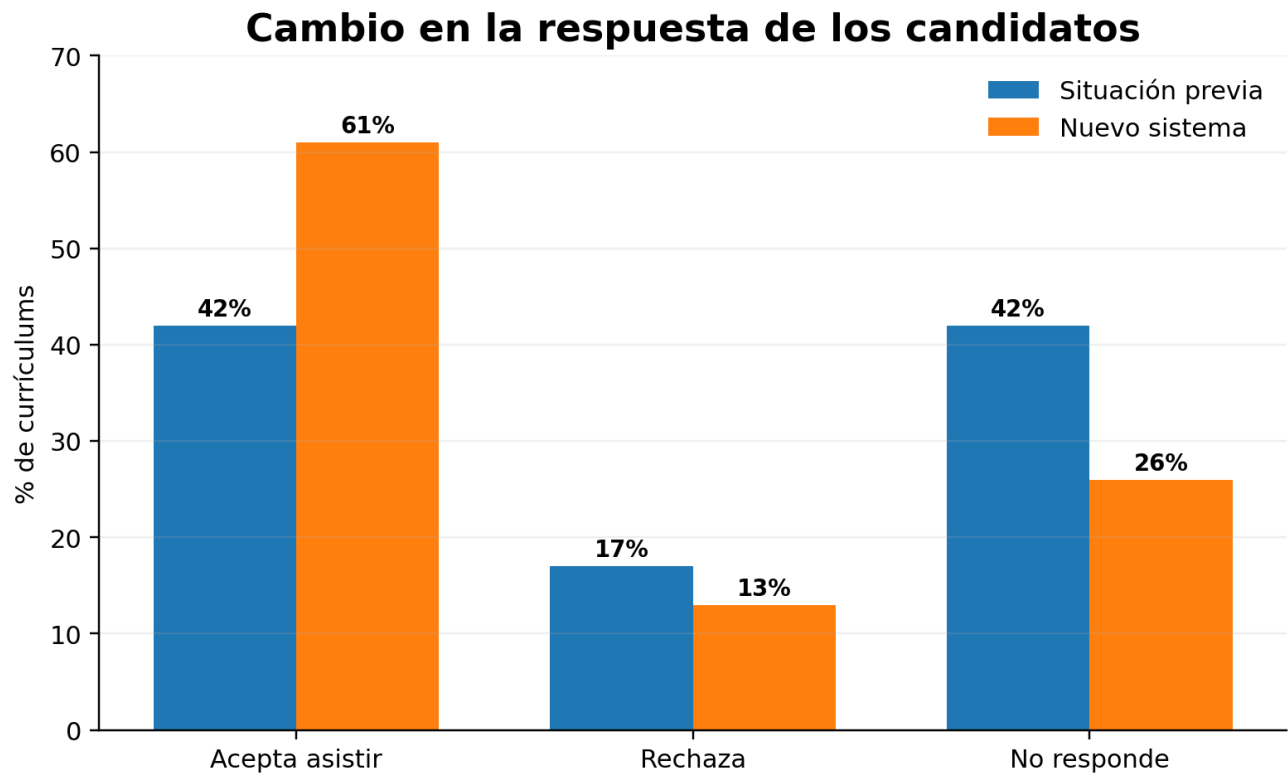


Figura 2. Variación en la respuesta de los candidatos antes y después de la intervención.

3. Intervención

La intervención combinó rediseño del aviso, revisión de fuentes de reclutamiento, seguimiento de candidatos y medición diferenciada por convocatoria. También se planteó ampliar convenios con instituciones educativas y comparar prácticas con otras operaciones.

- Rediseño del aviso y prueba comparativa entre versión antigua y nueva.
- Seguimiento de aceptación, rechazo y ausencia de respuesta.
- Medición de asistencia real, no solo de confirmación telefónica.
- Comparación sistemática entre convocatorias masivas.
- Formulación de hipótesis para explicar desviaciones operacionales.

4. Resultados

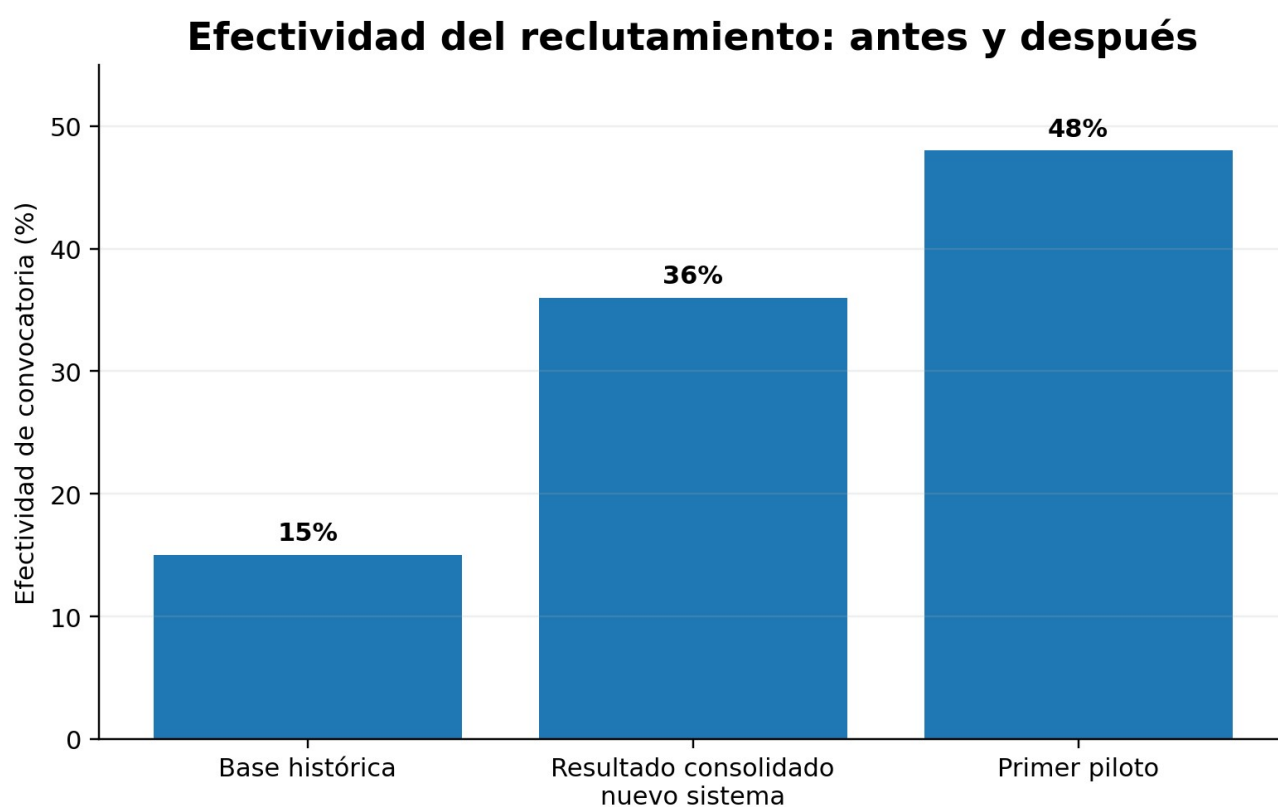


Figura 3. Efectividad histórica y resultados iniciales del nuevo sistema.

El resultado consolidado informado fue 36%, frente a una base histórica de 15%. El primer piloto alcanzó 48%. La formulación rigurosa del resultado es que el nuevo sistema produjo una mejora inicial significativa, pero todavía debía probarse su estabilidad.

Variabilidad entre convocatorias masivas

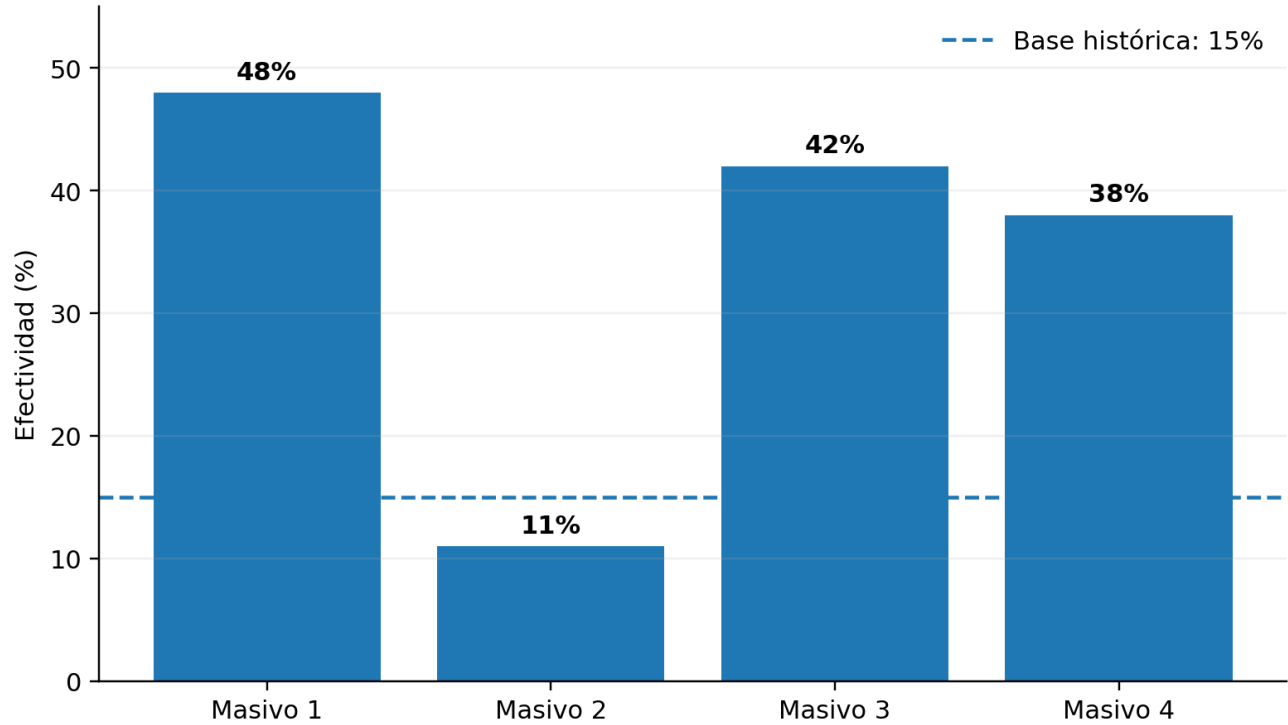


Figura 4. Resultados de cuatro convocatorias; la línea discontinua representa la base histórica.

La convocatoria con 11% constituye una desviación crítica. La evidencia disponible sugiere que el horario de citación era una hipótesis plausible, pero no permite atribuir causalidad. El mérito metodológico consiste en detectar la anomalía y abrir una investigación, no en forzar una explicación.

5. Rendimiento global del proceso de selección

El análisis anual incluía 12.284 personas convocadas. Solo 1.887, equivalentes al 15%, avanzaban a formación. La pérdida del 85% mostraba que el desafío no terminaba en la convocatoria: también existían filtros y causas de descarte dentro del proceso de selección.

Resultado acumulado del proceso de selección Universo anual: 12.284 convocados

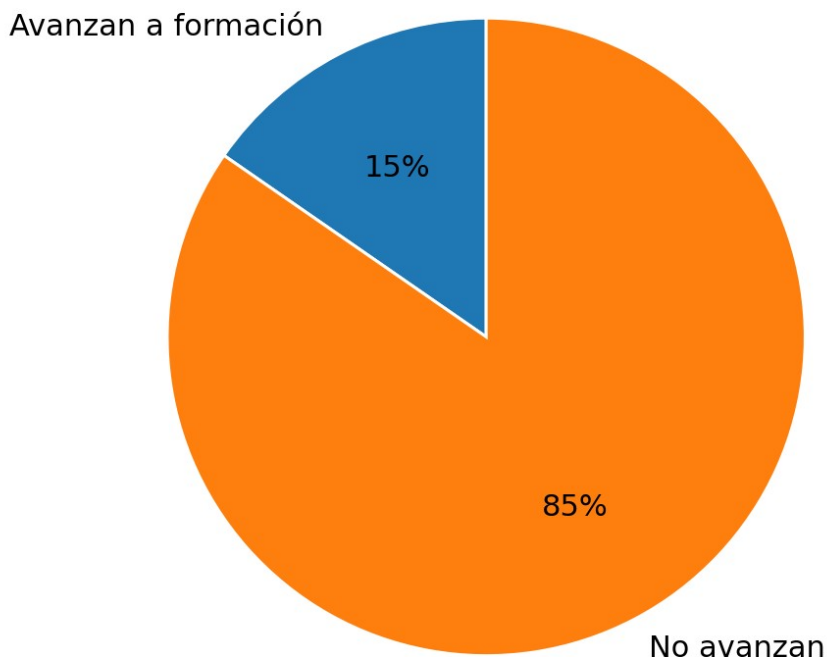


Figura 5. Distribución anual reconstruida desde la documentación original.

6. Impacto organizacional

Dimensión	Impacto
Gestión	El reclutamiento pasó de medirse por volumen de currículums a gestionarse como un embudo de conversión.
Decisión	La evidencia permitió priorizar el reclutamiento como foco de intervención gerencial.

Control

Se instalaron indicadores comparables por convocatoria, capaces de detectar desviaciones.

Aprendizaje

Los resultados heterogéneos mostraron la necesidad de controlar variables operacionales y no atribuir todo a la fuente de reclutamiento.

7. Conclusiones

El caso evidencia una práctica temprana de analítica aplicada a personas: definición de una línea base, segmentación del problema, intervención, medición y revisión de desviaciones. La contribución principal fue transformar un problema operativo difuso en un sistema observable y gestionable.

“Rediseñé el proceso de reclutamiento masivo mediante análisis de conversión, elevando la efectividad desde una base histórica de 15% hasta rangos iniciales de 36%-48%, e instalando indicadores para detectar y explicar variaciones entre convocatorias.”

8. Limitaciones

La documentación corresponde a correos y gráficos operacionales de 2010. No se dispone de una base de datos individual ni de controles estadísticos que permitan atribuir causalidad exclusiva al nuevo sistema. Los porcentajes fueron reconstruidos desde la evidencia disponible y algunos totales presentan redondeos. Por ello, el caso debe interpretarse como evidencia de gestión y mejora operacional, no como un experimento controlado.

Anexo. Evidencia documental

Los siguientes extractos provienen de correos contemporáneos al proyecto. Se presentan recortados para eliminar información personal y conservar únicamente los antecedentes relevantes para la trazabilidad del caso.

Evidencia A1. Diagnóstico inicial del proceso y universo anual de selección.

De: Eduardo Lira Troncoso
Enviado el: Lunes, 13 de diciembre de 2010 13:36
Para: Iovania Peñaloza
CC: Mitzy Estay Cancino
Asunto: Información de Reclutamiento y Selección
Importancia: Alta

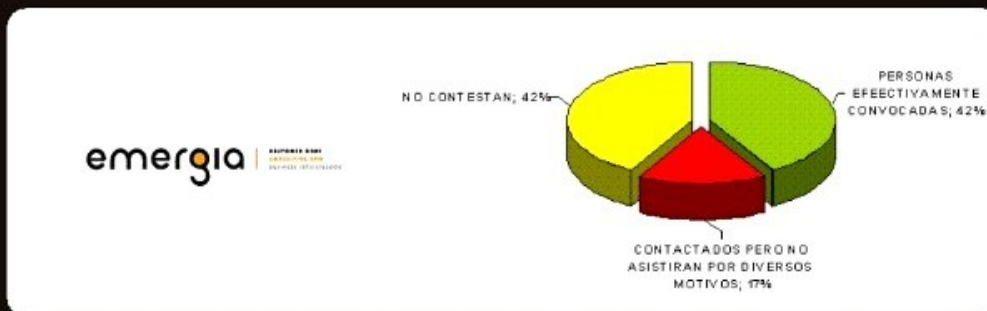
Iovania:

Estas son las cifras que manejo para que las tengas y analices, te las envié como te prometí; por mi parte quiero analizar con los otros departamentos de selección estas cifras para ver las diferencias.

En el primer gráfico esta la división del trabajo de reclutamiento en el tema de las convocatorias, solo tenemos un 42% de confirmación de asistencia, es decir, solo el 42% nos indica telefónicamente que asistirá al proceso de selección masiva, ahora bien, de ese 42% de asistencia confirmada, solo nos llega el 25% y ahí está nuestro problema, ya que el estudio arroja que de 193 personas confirmadas, solo llegan a presentarse al día siguiente 48, lo cual es muy bajo.

Este estudio se realizó la semana pasada con un universo de 464 currículums para cubrir 189 requerimientos (incluye el sobredotado).

Creo que nuestra estrategia debe apuntar a ampliar y cambiar las fuentes de reclutamiento por lo que conversamos en la mañana y con esto por lo menos subir este 25% a llegar a la totalidad de confirmados, que quiero decir con esto?, que si el 42% me dice que viene al proceso, pues que llegue ese 42% y no menos, ese sería un avance significativo.-



Ahora bien:

Este gráfico (de más abajo) es obtenido de un consolidado de procesos masivos que se han realizado en el año, esto ya corresponde a Selección y de esto el resultado es el siguiente:

Solo el 15% de las personas que ingresan al proceso aprueban para pasar a formación, el otro 85% se pierde en el camino por los filtros u otras razones que estoy investigando. Este estudio está realizado de un universo total de 12.284 convocados en el año hasta la fecha.-

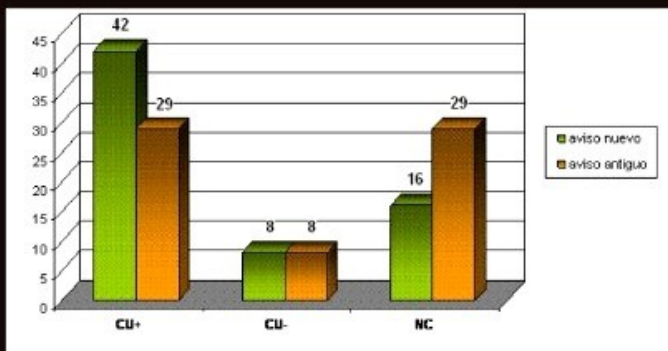
Evidencia A2. Comparación entre aviso antiguo y nuevo sistema de reclutamiento.

Buenos Días:

Estos son los primeros números que tenemos de esta nueva forma de reclutar que estamos probando.

Como se observa en el primer grafico de barras más abajo,

Tenemos dos variables, una es "administrativos llamando todo el día" y "dos avisos uno nuevo y otro viejo" (el nuevo que hicimos con Maria José ayer), con este nuevo, tenemos mas curriculums convocados (CU+) 42, mas que los avisos que estaban publicados anterior mente solo un (CU+) de 29, esto es un 45% mas de convocatoria, lo cual es bueno; los curriculums que se niegan al proceso (CU-) de 8, tienden a mantenerse igual, tanto para el aviso nuevo como el viejo, y disminuye drásticamente el numero de curriculums de personas que no contestan (NC) con el nuevo aviso, baja de 29 a 16, si se observa equivale al 45% que aumenta en los (CU+), que muestra esto?, que el aviso nuevo tiene mas potencia de reclutamiento y mas efectividad de convocatoria, ahora bien, hoy analizaremos la asistencia para medir el nivel de esta variable en la ecuación (asistencia), lo que finalmente me mostrara el % de efectividad de cada uno de los avisos.



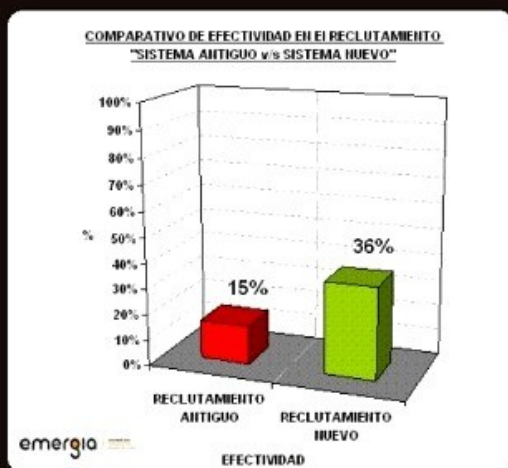
Mas allá del tipo de aviso, lo otro observado es mirando el contexto desde un punto de vista mas global, que quiero decir con esto?, que independiente de los avisos, contando el nivel de convocatoria original, si miramos la primera torta solo el 42% de los curriculums aceptaban venir, (color verde), el 17% no aceptaba venir (color rojo), y el 42% no contestaba el teléfono (color amarillo), al finalizar el primer día de este nuevo sistema observamos en la segunda torta:



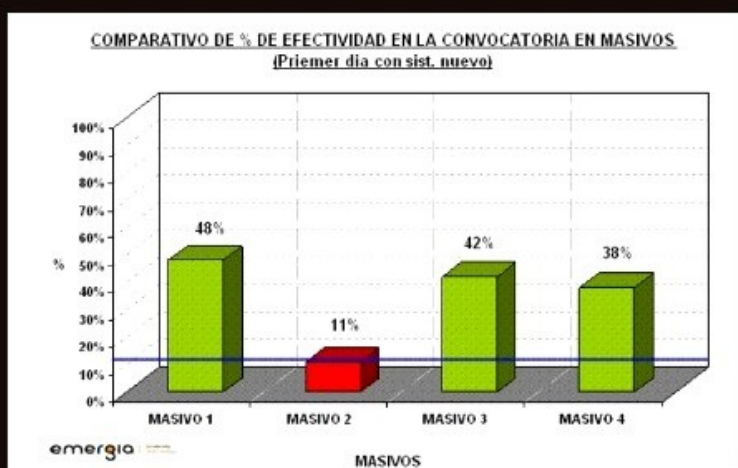
Evidencia A3. Resultados de efectividad y comparación entre convocatorias masivas.

Estimadas:

El resultado final de efectividad de la convocatoria para este día, bajamos del inicial porque si observan el segundo grafico, se nos cayo el segundo grupo (Masivo 2), pero igual es muy bueno, ya que es el 140% mas de efectividad que teníamos antes. 36 sobre 15.-



Como se observa tuvimos una fuerte caída en el Segundo masivo, por debajo del 15% que mantenía el área, pero al finalizar el estudio buscaremos la causa, puede ser el horario que citamos, pero eso todo lo veremos con mas detalle al final.-



Finalmente los resultados son buenos, se observa la tendencia a estar por encima del porcentaje que se mantenía antes en el área (15% línea azul).

Es cuanto puedo informar.-