



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

**ESTRUCTURACIÓN Y REDISEÑO DE PROCESOS PARA LA SUBGERENCIA DE
ATRACCIÓN DE TALENTO EN UNA EMPRESA DE EXTERNALIZACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

ISIDORA SOFÍA CASTRO TRONCOSO

PROFESORA GUÍA:
CLAUDIA VARGAS PALLAVICINI

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CONSTANZA IMPERATORE DUPRE
JESSICA BENEDETTO BACK

SANTIAGO DE CHILE
2024

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE: Ingeniera Civil Industrial
POR: Isidora Sofía Castro Troncoso
FECHA: 2024
PROFESORA GUÍA: Claudia Vargas Pallavicini

ESTRUCTURACIÓN Y REDISEÑO DE PROCESOS PARA LA SUBGERENCIA DE ATRACCIÓN DE TALENTO EN UNA EMPRESA DE EXTERNALIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Este documento presenta los resultados del trabajo realizado con ATCOM, enfocado en la estructuración y el rediseño de procesos, cuya valoración final se categorizó como estratégica. El propósito principal de este proyecto fue mejorar la eficiencia, flexibilidad y calidad del Proceso de Provisión de Personal para empresas clientes, alineándose con las necesidades dinámicas del mercado y las metas estratégicas de la organización. La Subgerencia de Atracción de Talento para el año 2024 se propone el aumento de sus metas comerciales en aproximadamente un 80% en comparación al año 2023, escenario que se presenta como un desafío para los miembros de la organización, ya que el 100% de los colaboradores de la Subgerencia considera que los procesos asociados a sus flujos de trabajo diarios no se encuentran establecidos con claridad.

Es por esto, que a través de un enfoque estructurado se diagnosticó la situación inicial de ATCOM y se identificaron áreas de mejora, lo que dio paso al rediseño de de los procesos asociados a cada uno de los servicios principales ofrecidos por ATCOM, junto a la propuesta de métricas para la evaluación de estos. La metodología utilizada incluyó reconocidas herramientas como la Auditoría del Sistema Humano y análisis FODA para un diagnóstico inicial, la metodología de Total Quality Management para el rediseño del proceso, complementado con la elaboración de BPMN para su ilustración final. Asociado a lo anterior, se introdujeron indicadores clave de rendimiento para el monitoreo del proceso mencionado y finalmente se concretó un plan de implementación y recomendaciones basado en la metodología de John Kotter para gestionar el cambio y garantizar una transición fluida hacia el nuevo proceso.

El rol articulador de la estudiante fue clave en el transcurso del proyecto, actuando como facilitador entre las necesidades operativas y estratégicas de ATCOM. Los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico permitieron una comprensión detallada de los desafíos actuales en el Proceso de Provisión de Personal, destacando áreas críticas para la intervención y creando bases sólidas para el establecimiento del nuevo proceso. El rediseño, contribuyó a instalar un sello de calidad en cada uno de los servicios prestados por ATCOM, dado que tanto el rediseño como la propuesta de métricas asociadas fueron validadas con los principales actores involucrados.

En conclusión, no solo se buscó contribuir a fortalecer la capacidad operativa de ATCOM en la gestión del talento, sino que también proporcionar herramientas que facilitan el trabajo de los colaboradores, robustecen la cultura organizacional y definen flujos de trabajo que garantizan efectividad y calidad hacia el cliente.

Para mi familia, especialmente para mi mamá.

Agradecimientos

La ejecución del presente trabajo ha sido posible gracias a la guía y al apoyo de varias personas que, de una manera u otra, han sido fundamentales durante este proceso. Quiero dedicar estas palabras para expresar mi gratitud hacia quienes me han dado su apoyo y compañía durante esta etapa de mi vida.

En primer lugar, quiero agradecer a mi familia Troncoso, quienes han sido un pilar fundamental durante toda mi vida universitaria. A mis tías Juliette y Vicenta, que con su cariño, sus palabras de aliento y su constante preocupación me han dado ánimo y brindado la fuerza necesaria para seguir avanzando. A mi querido Alonso, cuya alegría y ojos llenos de admiración me motivan cada día para convertirme en una mejor persona y también lograr dar un buen ejemplo. Y a mis abuelos Evandro y Gladys, cuya sabiduría y ejemplo de vida me han inspirado a perseverar y a dar lo mejor de mí constantemente. Cada uno de ustedes será siempre una parte importante de mis logros, sin su apoyo esto no hubiera sido posible.

Especialmente, quiero agradecer infinitamente a mi madre Carmen Gloria, cuyo apoyo incondicional, fortaleza y amor me han impulsado a superar cada obstáculo que se ha presentado en el camino. Gracias por enseñarme con tu ejemplo lo que es entereza, esfuerzo y dedicación. Por jamás dejarme sola y apoyarme absolutamente en cada una de las cosas que me proponga, por más mínima que sea y sin pensarlo dos veces. Pero por sobre todo, gracias por enseñarme desde siempre que la constancia de pequeños logros, llevan a cumplir grandes metas. ¡Lo logramos mamá!. Este logro es tanto tuyo como mío.

Agradezco además, a todos mis amigos y compañeros que estuvieron conmigo en los momentos de estrés y alegría durante este periodo largo y lleno de retos. Su apoyo, confianza, soporte y cariño han sido invaluableles. Cada uno de ustedes ha contribuido a mi fortaleza y ánimo de una manera u otra. Gracias por ser mi punto de apoyo y mi equipo de aliento.

También quiero extender mi sincero agradecimiento al equipo docente que me ha acompañado en este recorrido académico. Su dedicación y sus enseñanzas han sido clave en la realización de esta memoria. De manera especial, quiero agradecer a mi profesora guía Claudia, cuya orientación, paciencia y apoyo han sido invaluableles para el desarrollo de este trabajo. Gracias por su confianza en mí y por haberme ayudado a crecer tanto académica como personalmente.

Finalmente, este trabajo representa para mí el inicio de lo que espero sea un viaje lleno de oportunidades y desafíos, que traiga consigo experiencias y logros tan enriquecedores como este. Me quedo llena de intriga sobre lo que vendrá y con la confianza de que esta etapa es solo el comienzo de un trayecto repleto de aprendizajes.

Con cariño,
Isidora Castro Troncoso.

Tabla de Contenido

1. Antecedentes generales	1
1.1. Análisis de Mercado y Sector Industrial	1
1.2. Características de la Empresa	3
1.3. Productos y Procesos Productivos de Servicios	5
1.4. Estructura Organizacional	6
1.4.1. Estructura Organizacional Inicial	6
1.4.2. Estructura Organizacional Actual	7
2. Descripción del Problema u Oportunidad	9
3. Descripción y Justificación del Proyecto	10
3.1. Descripción del Proyecto	10
3.2. Justificación del Proyecto	11
4. Objetivos	12
4.1. Objetivo General	12
4.2. Objetivos Específicos	13
5. Alcances	13
6. Marco Conceptual	15
7. Metodología	17
7.1. Diagnóstico Inicial y Planteamiento de Propuestas de Mejora	17
7.2. Reestructuración y Rediseño del Proceso	18
7.3. Definición de Métricas, KPI's y Tablero de Control de Gestión	18
7.4. Recomendaciones de plan de implementación y evaluación	19
8. Desarrollo y Resultados	19
8.1. Diagnóstico Inicial y Planteamiento de Propuestas de Mejora	20
8.1.1. Levantamiento de Información Inicial	20
8.1.2. Diagnóstico del Cliente Externo	21
8.1.3. Situación Actual de Proceso de Provisión de Personal	22
8.1.4. Planteamiento de Oportunidades de Mejora	23
8.2. Reestructuración y Rediseño del Proceso	25
8.2.1. Definición de Ejes Estratégicos Para el Rediseño de Procesos	25
8.3. Definición de Métricas, KPI's y Tablero de Control de Gestión	30
8.4. Plan de Implementación del Nuevo Proceso de Provisión de Personal	34
9. Discusiones	35
9.1. Evaluación Crítica de los Objetivos	35
9.2. Evaluación Crítica de los Alcances	36

9.3. Evaluación Crítica de Resultados y Alternativas de Extensión del Proyecto	37
10. Conclusiones y Recomendaciones	38
11. Bibliografía	40
12. Anexo	42
Anexo A: Flujo de ventas de ATCOM.	42
Anexo B: Organigrama Subgerencia Reclutamiento y Selección.	42
Anexo C: Cronograma.	43
Anexo D: Carta Gantt.	44
Anexo E: Entrevistas.	45
Anexo F: BPMN situación Inicial.	50
Anexo G: BPMN situación Final.	50
Anexo H: Tiempo de Duración Final de la Etapa de Reclutamiento del Proceso de Provisión de Personal.	51
Anexo I: Tiempo de Duración Inicial de la Etapa de Reclutamiento del Proceso de Provisión de Personal.	51
Anexo J: Tiempo de Duración de la Etapa de Selección del Proceso de Provisión de Personal.	51
Anexo K: Ejemplo de Tabla para Informe de Análisis de Datos.	52
Anexo L: Plan de Implementación de Cambios para la Subgerencia de Atracción de Talento.	52

Índice de Tablas

Tabla 1: Principales actores del Proceso de Provisión de Personal.	29
Tabla 2: Resumen de variables de control de gestión y métricas asociadas.	31
Tabla 3: Actividades del Plan de Implementación del Nuevo Proceso de Provisión de Personal.	34

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Facturación total de Servicios Transitorios y Outsourcing en 2023 (AGEST).	1
Ilustración 2: Cantidad de personas empleadas y situación laboral de estas previo a ingresar a las industria de externalización de recursos humanos.	2
Ilustración 3: Distribución geográfica de los servicios.	3
Ilustración 4: FODA de la empresa ATCOM.	4
Ilustración 5: Organigrama ATCOM inicial.	7
Ilustración 6: Organigrama Subgerencia de Atracción de Talento.	8
Ilustración 7: Diagrama ASH (Auditoría del Sistema Humano) de Santiago Quijano.	11
Ilustración 8: Estructura inicial del Proceso de Provisión de Personal.	23
Ilustración 9: Estructura inicial del Proceso de Provisión de Personal.	25

Ilustración 10: Etapas del Proceso de Provisión de Personal.	27
Ilustración 11: Rediseño del Proceso de Provisión de Personal.	28
Ilustración 12: Comparación de tiempos en las etapas de Reclutamiento y Selección del Proceso de Provisión de Personal.	32
Ilustración 13: Mock Up de tablero de control de gestión.	33

1. Antecedentes generales

1.1. Análisis de Mercado y Sector Industrial

ATCOM es una empresa que actualmente se posiciona dentro de la industria de externalización de Recursos Humanos, siendo proveedora principalmente de tres servicios, los que corresponden a Servicios Transitorios, de Reclutamiento y Selección y Outsourcing. Dentro de las características claves de este mercado se destaca el dinamismo y la competitividad, que en el escenario actual se ven impulsadas por una economía en crecimiento y la demanda constante de talento calificado en diversas industrias.

En Chile, según el Informe de Política Monetaria (IPoM) emitido por el Banco Central, se proyecta una expresión moderada de la economía chilena durante el 2024, dónde se espera un incremento en un rango de 1,25% a 2,25%. Esto se ve acompañado de variables cambiantes y dinámicas dentro del mundo laboral, como por ejemplo la creciente transformación digital y tecnológica que se integran cada vez más en el mundo empresarial y que tienen un efecto directo en el sector industrial dónde se encuentra posicionado ATCOM.

Según AGEST, entidad que representa y reúne a las mejores empresas prestadoras de servicios en RR.HH y que cuenta con más de 20 empresas que representan cerca de 2/3 de los servicios transitorios del país, en Chile para diciembre de 2023 la facturación (de servicios transitorios y outsourcing) alcanzó los \$90.394 millones, con un alza nominal anual de 18,3% (real de 14,4%), tal como se visualiza en la Ilustración 1. *“De esta manera, el año 2023 acumuló una facturación de \$929.639 millones, superando en términos nominales en 9,3% lo reportado en igual período de 2022.”* (AGEST, 2023) Además, es importante notar que un 35,5% de la facturación de diciembre proviene de Servicios Transitorios (ST) y un 64,5% es Outsourcing (OUT).

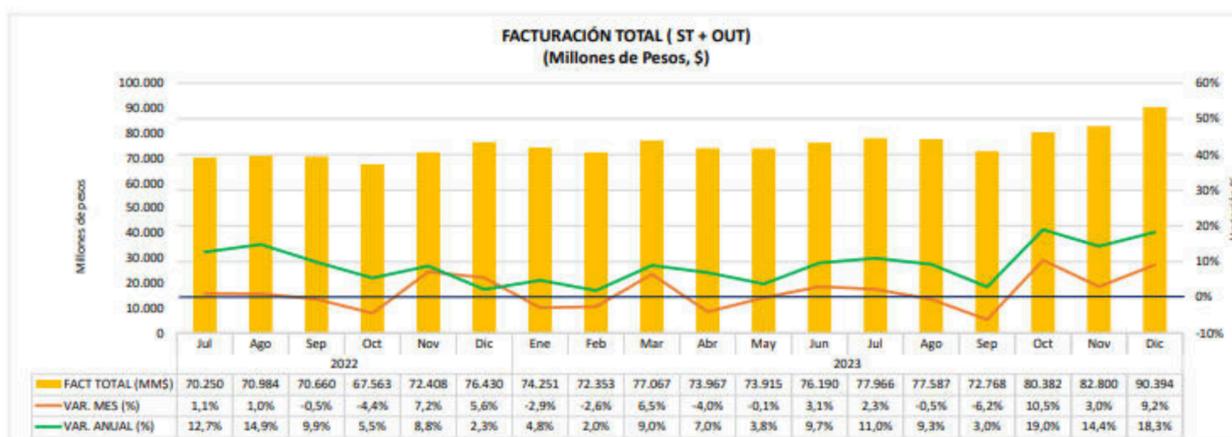


Ilustración 1: Facturación total de Servicios Transitorios y Outsourcing en 2023 (AGEST).

Fuente: Departamento de Estudios CNC.

En Chile entonces, el mercado de externalización de recursos humanos se encuentra en crecimiento, lo que se ve potenciado por las condiciones económicas y laborales del país. La Gerencia de Innovación y Nuevos Negocios de ATCOM (área dónde la estudiante se encuentra realizando su práctica extendida), actualmente proyecta la meta comercial de alcanzar un crecimiento de ventas de un 81% para el año 2024 con respecto al año 2023, en dónde se debe destacar que actualmente dicha Gerencia posee alrededor de un 0,14% del mercado actual, proyectando para el 2024 lograr retener un 0,26% del mercado.

Con respecto a los Servicios Transitorios y a Outsourcing AGEST asegura que *“En Chile tenemos 2,5 millones de personas que trabajan en la informalidad, sin contrato ni seguridad social. De cada 10 personas que tenemos contratadas en Servicios Transitorios, 5 vienen de ese mundo ... cerca de 300 mil trabajadores al año acceden a una serie de garantías y leyes sociales existentes que la informalidad no les da, a lo que sumamos un 1,5% de contrataciones con personas con discapacidad, muy por sobre el promedio nacional, y un millón de horas de capacitación anuales”* (AGEST, 2024). Es decir, un foco de esta industria es lograr entregar una mayor empleabilidad a quienes trabajan con las diferentes empresas del rubro, entregando mejores posibilidades a quienes pueden presentar dificultades al momento de encontrar trabajo. Según la memoria de AGEST del año 2021, la cantidad de personas empleadas por servicios transitorios y Outsourcing son alrededor de 300.000, tal como se muestra en la Ilustración 2.

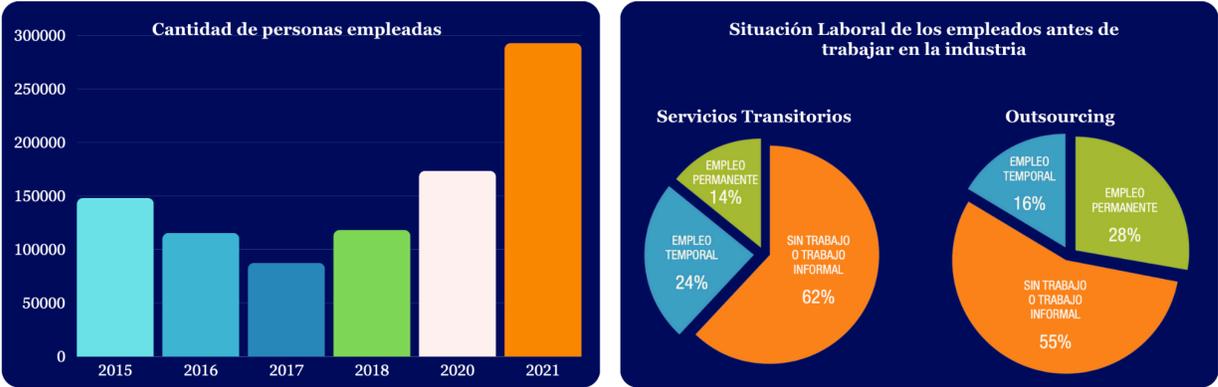


Ilustración 2: Cantidad de personas empleadas y situación laboral de estas previo a ingresar a las industria de externalización de recursos humanos.

Fuente: Memoria Anual 2021 AGEST.

La Ilustración 3, muestra la distribución geográfica de los servicios, concentrándose especialmente en la Región Metropolitana, dónde ATCOM centra sus actividades, lo que le otorga una posición estratégica al facilitar la interacción con clientes y colaboradores, así como el acceso a recursos y servicios claves para el desarrollo de sus operaciones en el ámbito de la externalización de recursos humanos.

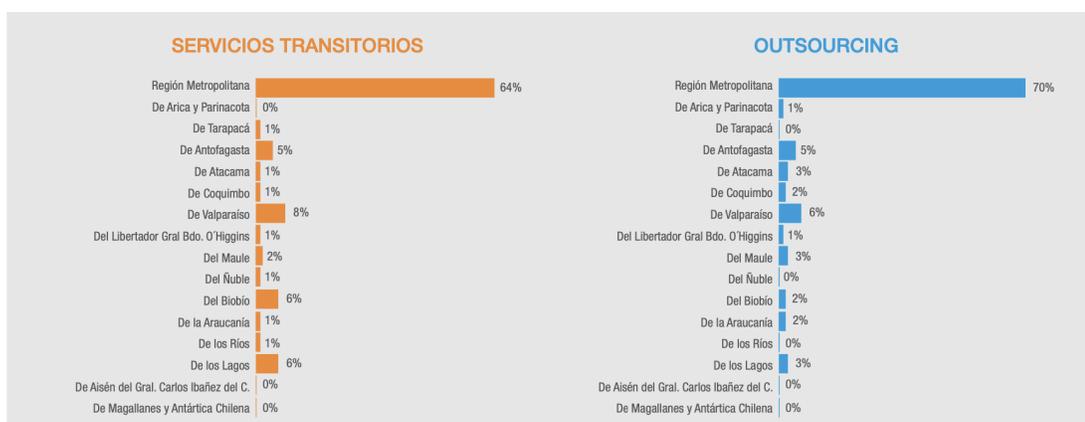


Ilustración 3: Distribución geográfica de los servicios.

Fuente: Memoria Anual 2021 AGEST.

Un punto relevante a tener en cuenta del sector industrial, es el marco normativo en el ámbito de los Servicios Transitorios y Outsourcing, ya que reviste una importancia fundamental para ATCOM y otras empresas del sector. Estas regulaciones establecen los parámetros legales y las obligaciones que deben cumplir tanto los empleadores como los trabajadores temporales, garantizando así la protección de los derechos laborales y la seguridad jurídica en las relaciones laborales. En un contexto donde la externalización de servicios es una práctica común, la claridad y el cumplimiento de las normativas laborales son cruciales para evitar posibles litigios y sanciones legales.

1.2. Características de la Empresa

ATCOM S.A. es una de las empresas más antiguas en el mercado de Outsourcing de personal y proyectos de informática en el país, actualmente cuenta con más de 32 años de trayectoria ininterrumpida. Su dotación de personal es de más de 100 colaboradores directos y con sobre 1600 personas trabajando en las empresas más importantes del país, en las áreas de BPO (Business Process Outsourcing o externalización de procesos), fábrica de software, outsourcing informático y suministro de personal. ATCOM Outsourcing S.A. fue constituida legalmente el año 2001, siendo la continuadora de la empresa ATCOM Telecomunicaciones Ltda, fundada en 1992. Sus oficinas principales están ubicadas en Avenida Los Leones 2061, Providencia, sin embargo tienen presencia en la región del Bío-Bío en la ciudad de Concepción y Colombia.

ATCOM, no cuenta con lineamientos estratégicos como visión y misión establecidos, sin embargo tiene un set de valores llamados las 4H's, que consisten en Happy, Honest, Humble y Hungry. A estos se le agrega el valor de (H)Austerity. Sus servicios se caracterizan por 3 ejes principales de ventas, que incluyen una rápida respuesta, asertividad para detectar las necesidades del cliente, y la flexibilidad de sus servicios para acomodar estas necesidades.

Para ATCOM, llevar a cabo correctamente el proceso de selección de candidatos para satisfacer los requerimientos realizados por el cliente es fundamental para generar ingresos. Su modelo de

negocio se basa en reclutar a los perfiles ideales para las necesidades de las organizaciones clientes, sin implicar un pago por adelantado por los servicios ofrecidos. La eficacia dentro de los procesos de la Subgerencia de Atracción de Talento, no solo garantiza la satisfacción de los clientes al proporcionarles candidatos altamente cualificados, sino que también actúa como un criterio de negocios que asegura la obtención de ingresos para la empresa. Al contar con un proceso de selección eficiente y de calidad, ATCOM puede identificar y colocar candidatos en roles adecuados de manera oportuna, lo que resulta en la generación de ingresos a través de comisiones por contratación exitosa. Así, la correcta ejecución del proceso de selección se convierte en un pilar fundamental para el éxito financiero y la sostenibilidad de ATCOM en el mercado.

A partir de un levantamiento de información cualitativo de entrevistas individuales realizado dentro de ATCOM, que incluyó la participación de las altas gerencias y diferentes áreas dentro de la organización se realiza un análisis FODA a nivel de la empresa, que puede ser observado en la Ilustración 4.



Ilustración 4: FODA de la empresa ATCOM.

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las fortalezas que se destacan dentro de la empresa, se encuentra el alto compromiso por querer seguir creciendo y poder aumentar sostenidamente las ventas de la organización, adaptándose continuamente a las necesidades del mercado y mostrando intenciones de querer mejorar sus servicios. La empresa se destaca por su enfoque en la flexibilidad para adaptarse a las necesidades del cliente, lo que ha contribuido a construir relaciones sólidas con una cartera de clientes. Además, ATCOM ha aprendido valiosas lecciones de sus experiencias pasadas, desarrollando una mentalidad de aprendizaje y adaptación que fortalece su capacidad de respuesta ante los desafíos.

Existen oportunidades significativas para ATCOM, como su expansión internacional a nuevos mercados aprovechando su experiencia y reputación en el mercado local. La adopción de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático, puede abrir

nuevas vías de negocio y mejorar la eficiencia operativa. Sin embargo, la falta de estructura en la Subgerencia de Atracción de Talento representa una debilidad significativa, ya que la falta de procesos claros y coordinación entre los equipos puede afectar la eficiencia y la calidad del servicio, poniendo en riesgo las relaciones con los clientes en el largo plazo. Además, la resistencia al cambio dentro de algunos miembros del equipo puede obstaculizar los esfuerzos de innovación y mejora continua. Lo anterior se refuerza ante la ausencia de claridad en la dirección estratégica desde la alta gerencia hacia el resto de los colaboradores, ya que puede dificultar la alineación de los equipos y el logro de los objetivos organizacionales.

Finalmente, dado la naturaleza del mercado, ATCOM enfrenta diversas amenazas, como la intensificación de la competencia en el mercado, lo que podría afectar su participación de mercado y sus márgenes de beneficio. Los cambios en el entorno regulatorio representan otra amenaza potencial, ya que podrían afectar la operación de la empresa y requerir adaptaciones.

1.3. Productos y Procesos Productivos de Servicios

Debido a la naturaleza de los servicios ofrecidos, la empresa ATCOM se desempeña en el rubro de los recursos humanos bajo dos razones sociales una denominada como ATC Ingenieros para Servicios Transitorios y de Reclutamiento y Selección, y la otra denominada Outsourcing S.A para el servicio de Outsourcing, lo anterior con el fin de deslocalizar y externalizar manos de obra especializada y operaria para otras empresa, por lo tanto su modelo de negocios es business to business. Es necesario aclarar, que si bien existen dos razones sociales con el fin de regularizar legalmente y de manera interna los servicios ejecutados por la organización, ATCOM se presenta como una sólo empresa que ofrece principalmente los 3 servicios previamente mencionados.

En primer lugar, el servicio de Outsourcing funciona como un subcontratación continua para otras empresas con el fin de mejorar la eficiencia en los procesos específicos de estas, siendo este servicio utilizado por aquellos clientes que necesitan personal para obras o faenas sin renovación de contrato para los colaboradores, realizando contratos a plazo fijo con máximo una renovación.

En segundo lugar, los Servicios Transitorios consisten en una subcontratación por tiempo limitado, permitiendo mayor flexibilidad en la gestión del personal. Apunta a aquellos clientes que necesiten personal debido a suspensión de funciones, proyectos nuevos y específicos, y aumentos ocasionales o extraordinarios.

En tercer lugar, el servicio ofrecido de Reclutamiento y Selección consiste en la búsqueda de personas con determinados perfiles y talentos mediante procesos metodológicos y exhaustivos. Se inicia publicando distintos avisos en forma permanente, se realizan revisiones de los CV de los postulantes y se cita a entrevistas para aplicar diversas baterías de test con fin de seleccionar a personas y dejarlas disponibles en nuestra base de datos para ser enviados a nuestros clientes cuando lo requieran.

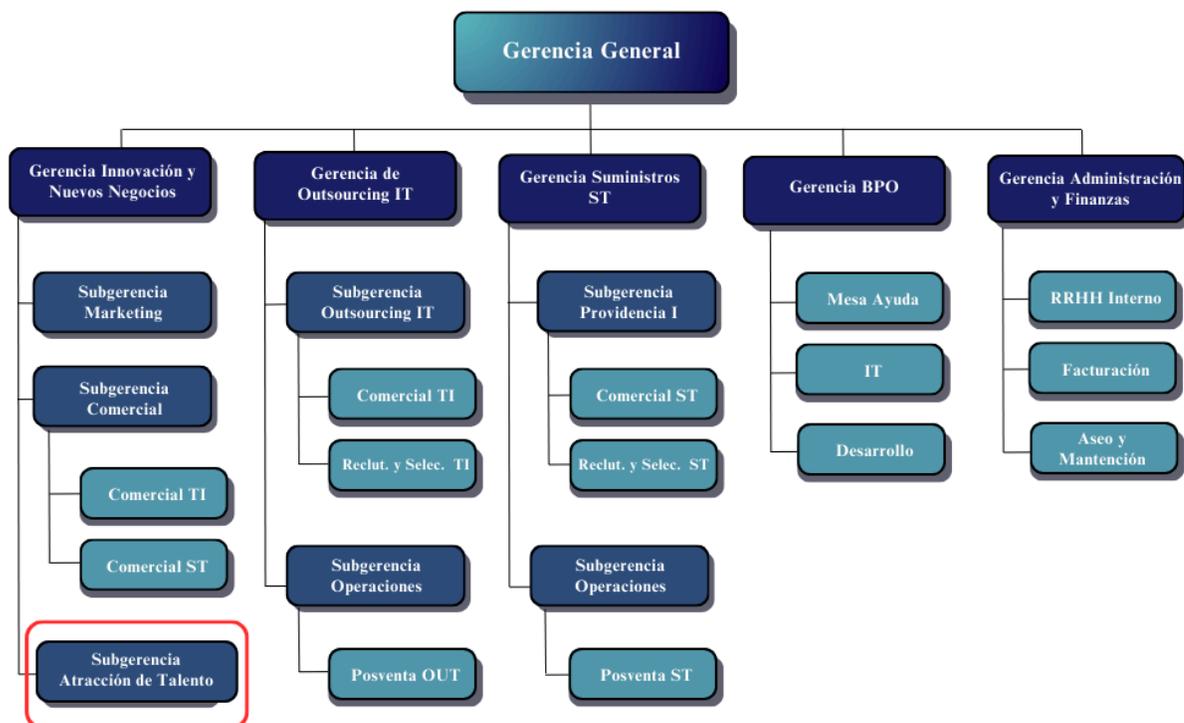
Por otro lado, con respecto al servicio Outsourcing y el de Servicios Transitorios, aunque ambos son formas de subcontratación, presentan diferencias significativas. *“En Chile ambas modalidades de trabajo las rige la Ley N° 20.123 ... la cual regula el régimen de subcontratación, el funcionamiento de las empresas de servicios transitorios y el contrato de trabajo de servicios.”* (ATCOM, 2024). Si bien el outsourcing no tiene limitaciones específicas y puede aplicarse a diversas necesidades empresariales, los servicios transitorios están regulados exclusivamente por la Ley N° 20.123 en Chile y se utilizan en casos específicos como suspensiones laborales, eventos extraordinarios, proyectos nuevos, entre otros. Además, los plazos de duración para los servicios transitorios están demarcados (contrato de máximo 180 días en caso de no renovación), mientras que en el outsourcing pueden ser indefinidos. Asimismo, existen restricciones para la contratación de servicios transitorios en ciertas circunstancias, como la representación de la empresa usuaria por parte del trabajador o en casos de huelga legal. ATCOM ofrece soluciones en ambas áreas, especializándose en reclutamiento, selección y gestión del personal para satisfacer las necesidades de las empresas.

Con respecto al flujo de venta de los servicios se inicia en el departamento de marketing y ventas, donde se lleva a cabo la prospección de nuevos clientes y la generación de leads, que son clientes potenciales. Posteriormente, se avanza hacia el área de reclutamiento y selección, encargada de encontrar a los candidatos idóneos para los puestos solicitados por los clientes. Dependiendo del tipo de servicio, el proceso puede continuar en el área de postventa, donde se realiza un seguimiento del servicio proporcionado, y en el departamento de facturación, que se encarga de gestionar los pagos de los clientes, o bien, puede dirigirse directamente a facturación. Lo anterior se esquematiza en el Anexo A.

1.4. Estructura Organizacional

1.4.1. Estructura Organizacional Inicial

La estructura organizacional de ATCOM está liderada por el Gerente General. Bajo su dirección, la empresa se divide en cinco áreas principales, cada una gerenciada por profesionales altamente capacitados en sus respectivos campos. La Gerencia de Outsourcing IT se encarga de gestionar los servicios de externalización, mientras que la Gerencia de Suministros ST supervisa todas las operaciones relacionadas gestión de operaciones necesarias para que funcione el Servicio Transitorio. La Gerencia BPO (Business Process Outsourcing) se dedica a la prestación de servicios internos de TI, es decir, el desarrollo de todas las plataformas tecnológicas, asegurando la eficiencia y calidad en la ejecución de las operaciones de la empresa ATCOM. Por otro lado, la Gerencia de Administración y Finanzas se encarga de la gestión financiera y administrativa de la empresa, garantizando el cumplimiento del marco normativo financiero y el manejo adecuado de los recursos. Finalmente, la Gerencia de Innovación y Nuevos Negocios se crea con el fin de fomentar el crecimiento de la empresa, y funciona como otra área orientada a la venta, pero con procesos de trabajo diferentes al resto de la empresa. Esta estructura permite una gestión entre las áreas funcionales de la empresa, como se muestra en la Ilustración 5.



*Ilustración 5: Organigrama ATCOM inicial.
Fuente: Empresa ATCOM.*

La Subgerencia de Reclutamiento y Selección nace como un pilar fundamental de apoyo al área de ventas en ATCOM, con el objetivo de fortalecer y potenciar su funcionamiento. Inicialmente tiene una estructura de células compuestas por un líder de célula, reclutadores y psicólogos laborales. Lo anterior se encuentra esquematizado en el Anexo B.

1.4.2. Estructura Organizacional Actual

En el contexto actual de la organización, la Gerencia de Innovación y Nuevos Talentos se encuentra en medio de un proceso de cambio significativo en su estructura organizacional. La Subgerencia de Reclutamiento y Selección se reestructura bajo el nombre de **Subgerencia de Atracción de Talento**. Para definir las principales causales del presente cambio, se lleva a cabo un levantamiento de información de carácter cualitativo de la mano del actual Subgerente de Innovación y Nuevos Talentos, quién es el responsable de liderar e impulsar la reestructuración.

Las principales diferencias se centran en la introducción de un Subgerente de Innovación y Nuevos Negocios, el futuro reemplazo del rol de Líder de Reclutamiento y Selección por una figura de carácter administrativo denominada Coordinador(a) de Atracción de Talento, así como en el cambio de roles de los líderes de células a Analistas de Reclutamiento y Selección, tal como se muestra en la Ilustración 6. Estos cambios representan una reestructuración significativa en la forma en que se gestionan y lideran los equipos dentro de la organización. La incorporación de un Subgerente de Innovación y Nuevos Negocios refleja un enfoque renovado en la búsqueda de oportunidades de crecimiento y desarrollo de nuevos proyectos dentro de la empresa. Por otro lado, el cambio de roles de los líderes de células a Analistas de

Reclutamiento y Selección sugiere una revisión en la forma en que se abordan y gestionan los procesos de ligados a los servicios de la Subgerencia, con un énfasis en la especialización y la mejora continua de estas actividades clave. Estas modificaciones tienen como objetivo principal fortalecer la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios del entorno y mejorar su competitividad en el mercado.

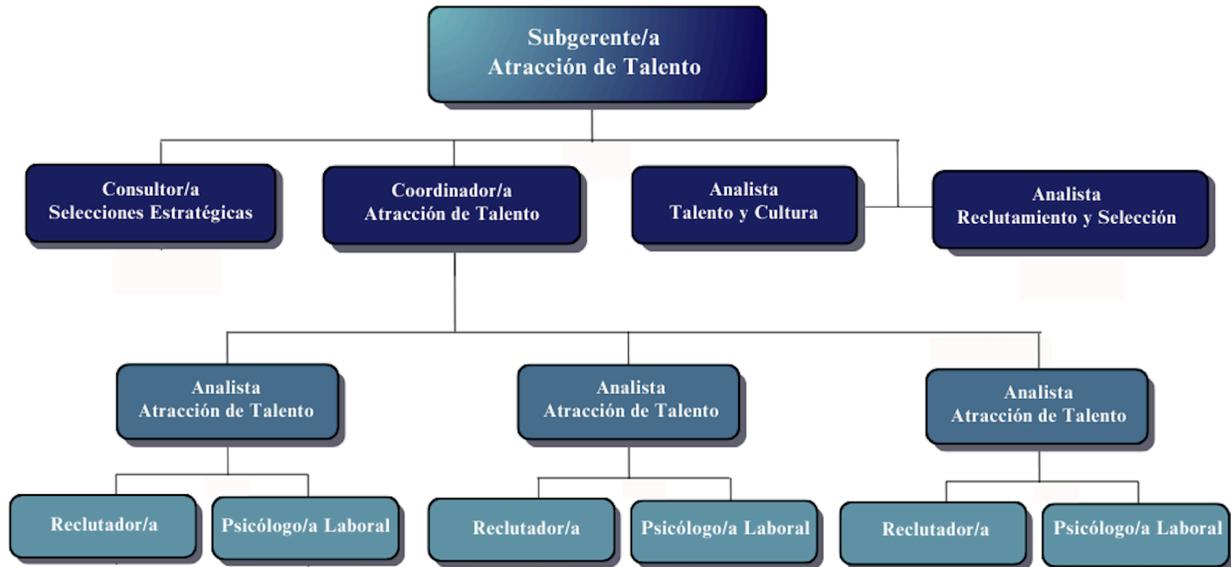


Ilustración 6: Organigrama Subgerencia de Atracción de Talento.

Fuente: Empresa ATCOM.

Sumado a lo anterior, este cambio surge de la necesidad imperante de replantear el flujo de ventas, abordando múltiples aspectos que anteriormente generaban obstáculos en la fluidez y eficiencia operativa. Se han identificado cuellos de botella relacionados a las antiguas jefaturas del equipo, especialmente en lo que respecta a la gestión de información y procesos en general. Esta situación ha impedido que la gerencia proporcione las condiciones necesarias para posicionarse en un escenario escalable, adoptando un enfoque más alineado con un modelo de liderazgo distribuido en lugar de un modelo jerárquico tradicional. Es decir, se busca dejar de depender de una única persona para la gestión del conocimiento de la Subgerencia.

Además, se busca establecer una asociación con metodologías más ágiles como parte integral de este proceso de cambio. Lo anterior se ve respaldado por la adopción de plataformas tecnológicas de gestión de información, como Click Up, que refleja un esfuerzo para dar un paso inicial a la modernización y optimización de los procesos internos de la Subgerencia. Por otro lado, a nivel de mercado se ha reconocido la necesidad de mantenerse actualizados y competitivos, lo que implica una transformación profunda en la forma en que se gestionan los procesos internos y se interactúa con los clientes.

Finalmente, es crucial destacar que este cambio organizacional no solo se centra en mejorar la eficiencia operativa, sino también en elevar la calidad de los servicios ofrecidos. Se ha puesto un énfasis especial en dejar de lado los intereses individuales para dar paso al crecimiento y la prosperidad colectiva de la organización.

2. Descripción del Problema u Oportunidad

En el escenario actual de la industria de externalización de recursos humanos, se presentan distintos factores claves como la transformación digital y el avance de nuevas tecnologías que tienen un impacto directo en el desempeño de las organizaciones dentro del mercado (McKinsey & Company, 2021). Como se estableció anteriormente, ATCOM enfrenta diversas amenazas con respecto a la intensificación de la competencia en el mercado, lo que puede poner en peligro su estrategia actual de ventas y la esperanza de crecer un 81% durante el año 2024. Esto puede verse potenciado, por la falta de procesos estructurados y la carencia de un sistema de control de gestión efectivo en su Subgerencia de Atracción de Talento de la Gerencia de Innovación y Nuevos Negocios.

Además, la industria se enfrenta a cambios demográficos significativos y a la incorporación de nuevas generaciones que traen consigo lógicas de trabajo diferentes (Pew Research Center, 2020). La virtualización forzada por la pandemia ha transformado las dinámicas laborales (Harvard Business Review, 2020), mientras que la adaptación de los talentos y las organizaciones a estos cambios resulta fundamental. La incapacidad de estar a la altura de estos desafíos puede limitar el crecimiento y la competitividad en un entorno de negocio cada vez más dinámico y exigente (Gartner, 2021).

A nivel organización, un punto importante a considerar dentro del desarrollo de este problema, es que se deberán plantear declaraciones estratégicas durante la ejecución del proyecto. El diagnóstico inicial realizado dentro de la empresa, deja en evidencia una carencia significativa en cuanto a la definición de una estrategia clara por parte de la gerencia, lo que se traduce en una falta de alineación y comunicación de las ideas estratégicas al resto de la organización. Esta ausencia de dirección estratégica impide que los colaboradores comprendan plenamente los objetivos y metas de la empresa en el largo plazo lo que a su vez dificulta la implementación coherente de acciones que impulsen el crecimiento y la competitividad en el mercado.

Por otro lado, de lo anterior se desprende la ausencia de procesos claros y definidos en la Subgerencia de Atracción de Talento, dificultando el funcionamiento operativo de la empresa, ya que puede resultar en una utilización ineficiente de recursos como de horas personas, redundancias en las tareas y una falta de consistencia en la calidad de los servicios prestados a los clientes. Esto se complementa con la ausencia de un sistema de control de gestión efectivo, lo que impide a la empresa monitorear y evaluar adecuadamente su desempeño en el área. Además, no tener métricas claras y objetivas para medir el rendimiento del equipo dificulta la identificación de áreas de mejora y la implementación de estrategias para optimizar los procesos y aumentar la eficiencia.

Finalmente, la situación descrita, en caso de persistir en el tiempo, pone a la empresa ATCOM bajo el riesgo de perder su competitividad en el mercado, debido a la posible disminución de la

calidad de los servicios prestados, lo que afectaría la satisfacción del cliente y podría llevar a pérdidas de clientes existentes y dificultades para atraer nuevos. Entonces, la necesidad de establecer procesos más robustos con características que aseguren una sostenibilidad en el largo plazo, que ayuden a dar respuesta a las necesidades que surjan por parte de los clientes y que obedezca las tendencias del mercado actual, se presenta como una oportunidad con potenciales beneficios.

3. Descripción y Justificación del Proyecto

3.1. Descripción del Proyecto

La descripción del proyecto consiste en optimizar los procesos ligados a cada uno de los servicios ofrecidos por la Subgerencia de Atracción de Talento en ATCOM para garantizar eficiencia, calidad y el cumplimiento de las metas comerciales propuestas, reforzando además la relación entre el cliente y la empresa por medio del aumento de la fidelización de las empresas clientes, definiendo también alcances que permitan que los procesos se alineen con el conjunto de declaraciones estratégicas a nivel empresarial, las cuáles son levantadas en un diagnóstico inicial en conjunto a las altas gerencias. Dichas declaraciones estratégicas pueden ser considerados criterios de estructuración y rediseño de procesos para los servicios ofrecidos por la Subgerencia de Atracción de Talento, los cuáles se establecen como calidad de los candidatos, flexibilidad y eficiencia del proceso, todo siempre con la meta de poder lograr las metas comerciales deseadas por la organización.

Este rediseño de procesos tiene como resultado esperado lograr alinear las actividades de reclutamiento y selección con las declaraciones estratégicas de la empresa, asegurando también que las operaciones sean ágiles y efectivas, respondiendo a las demandas del mercado. En conjunto a esto, la implementación de un sistema de control de gestión permitirá además monitorear y evaluar el desempeño del proceso, proporcionando información clave para la toma de decisiones y la mejora continua. Mediante la optimización de procesos ATCOM no solo mejorará su capacidad para atraer profesionales altamente calificados, sino que también se posicionará como un empleador atractivo en el mercado laboral, permitiendo a la empresa competir de manera más efectiva, asegurando así un flujo constante de candidatos calificados que respondan a las necesidades de sus clientes, y permitiendo alcanzar las metas de ventas esperadas.

Finalmente, para lograr estos objetivos, el proyecto se llevará a cabo en cuatro etapas principales. En primer lugar, se realizará un levantamiento cualitativo mediante entrevistas individuales para realizar un diagnóstico inicial de la situación actual utilizando el modelo ASH, el enfoque Outside-In y un análisis FODA para identificar Oportunidades, en segundo lugar, se rediseñará el proceso basado en los ejes estratégicos mencionados, utilizando la metodología Total Quality Management, enfocándose en flexibilidad, eficiencia y calidad de los candidatos; en tercer lugar,

se desarrollará un tablero de control de gestión para monitorear el desempeño del proceso y establecer indicadores base y futuros; y finalmente, se elaborará un plan teórico de implementación, evaluación continua y recomendaciones para mejoras futuras.

3.2. Justificación del Proyecto

El proyecto se justifica como una solución al problema de ineficiencia y desalineación estratégica en los procesos de reclutamiento y selección de ATCOM. La falta de una estrategia definida y la necesidad de adaptarse a un entorno altamente competitivo requieren una optimización del proceso para mantener la calidad, la fidelización de los clientes y el alcance de metas comerciales. Por esto, el modelo ASH (Auditoría del Sistema Humano) de Santiago Quijano se utiliza para diagnosticar la situación actual de la organización y evaluar la gestión estratégica de los recursos humanos. Este modelo es integrado, combinando perspectivas de Psicología, Administración de Empresas, Sociología y Antropología para ofrecer una visión completa del comportamiento humano en las organizaciones (Quijano, 2008). A su vez, este modelo variables explica una serie de variables como el Entorno, la Organización y la Estrategia, que generan un impacto directo en la variable del Diseño de los procesos y la Estructura Organizativa de la empresa, tal como se puede apreciar en la Ilustración 7.



Ilustración 7: Diagrama ASH (Auditoría del Sistema Humano) de Santiago Quijano.

Fuente: Elaboración propia.

En el escenario actual entonces, en primer lugar se tiene el “**Entorno**”, que se considerará como altamente competitivo y experimentando un crecimiento económico, que además presenta constantes cambios y que se rige por leyes asociadas a los servicios, en este caso ATCOM alinea sus Servicios Transitorios y de Outsourcing bajo la Ley N°20.123. Inmersa en este entorno, encontramos “**La Organización**” que debe adaptarse y organizarse al mismo tiempo, ya que se encuentra en constante construcción de sí misma, en este caso la organización ATCOM tiene más de 32 años de experiencia en el negocio.

La “**Estrategia**” que debería regir a ATCOM a nivel organizacional actualmente no está definida, ya que no hay declaraciones estratégicas explícitas que permitan alineamiento ni estructuración dentro de la organización, a pesar de que se establecen altas proyecciones de crecimiento y la meta de aumentar la venta sostenidamente. Aquí se enraíza la justificación del nivel de impacto del problema, ya que no se están generando condiciones óptimas que permitan definir procesos de reclutamiento y selección que sean ágiles, eficientes y que puedan responder con la rapidez y flexibilidad esperada a las exigencias dentro del mercado. Y de forma aún más profunda, no sólo afecta al rediseño de la estructura y modelamiento de los flujos de trabajo, si no que también dificulta la definición de roles y perfiles que se asocian a responsabilidades establecidas en un posible mapa de procesos, es decir, hay una ausencia de herramientas que entreguen sentido y coherencia a la labor de los colaboradores dentro de la organización.

Entonces, si bien se expresa una ausencia de lineamientos estratégicos a nivel empresa, durante el proceso de diagnóstico inicial se evidenció que la alta gerencia sí tiene un conjunto de declaraciones que pueden ser consideradas estratégicas, pero que no son transmitidas al resto de la organización, esto genera confusiones y desalineaciones con respecto a los colaboradores, influenciando negativamente la adopción y adhesión de nuevos procesos, especialmente si hay nuevas tecnologías implicadas. Los colaboradores que componen la estructura organizacional de la Gerencia de Innovación y Nuevos Negocios, expresan desconocimiento frente a su rol dentro de la empresa y también frente a los posibles impactos positivos que puede generar la alineación de la organización bajo una estrategia definida.

Finalmente queda establecida la necesidad de un “**Diseño**” que refuerce la calidad de los procesos, para fidelizar a clientes y asegurar la sostenibilidad de estos en el largo plazo, es decir, el diseño y rediseño de los flujos de trabajo no sólo es necesario porque el entorno y el mercado de la organización así lo exigen, si no porque es necesario cumplir con requisitos que permitan mantener la cartera de clientes que actualmente posee ATCOM.

4. Objetivos

Con el fin de abordar el problema, se determina el objetivo general del proyecto acompañado de un conjunto de objetivos específicos.

4.1. Objetivo General

Estructurar y rediseñar los procesos de los servicios ofrecidos por la Subgerencia de Atracción de Talento, abarcando “Reclutamiento y Selección”, “Servicios Transitorios” y “Outsourcing” junto con establecer un sistema de control de gestión, con el propósito de mejorar la eficiencia, calidad del proceso y metas comerciales de ventas.

4.2. Objetivos Específicos

Para dar cumplimiento al objetivo general se proponen los siguientes objetivos específicos:

1. Realizar un levantamiento de información para comprender el funcionamiento actual del proceso de reclutamiento y selección en el área de ventas de ATCOM.
2. Identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización en el proceso de reclutamiento y selección.
3. Diseñar un nuevo proceso para los 3 servicios ofrecidos por la Subgerencia de Atracción de Talento, que integre prácticas eficientes y estandarizadas, adecuadas para el contexto y las necesidades específicas de la empresa. Identificando cada una de sus etapas, desde la identificación de necesidades hasta la integración del candidato seleccionado.
4. Desarrollar un sistema integral de evaluación de los procesos de la Subgerencia de Atracción de Talento, que conecte a las áreas involucradas de ATCOM, mediante la definición de métricas de desempeño y el establecimiento de un sistema de control de gestión para garantizar una mejora continua y efectiva de los procesos.
5. Establecer un plan con los detalles de implementación de los nuevos flujos y condiciones organizacionales necesarias para facilitar la adopción del nuevo proceso, y la adhesión de las personas a las posibles nuevas prácticas de trabajo.

5. Alcances

El proyecto tiene como objetivo el rediseño y la estructuración del proceso de los procesos ligados a los servicios de la Subgerencia de Atracción de Talento en ATCOM, para mejorar la eficiencia, flexibilidad y calidad de los candidatos, alineándose con las expectativas del mercado y las necesidades internas de la organización. Este enfoque integral se fundamenta en un diagnóstico profundo y en la implementación de metodologías para garantizar un proceso más robusto y efectivo, definiendo a su vez alcances relevantes que quedan fuera de los objetivos junto a las variables que pueden llegar a tener un impacto directo en el proyecto. Si bien el proyecto inició con la intención de rediseñar los servicios ofrecidos por la Subgerencia de Atracción de Talento de ATCOM, incluyendo la implementación de indicadores clave para evaluar su efectividad paralelamente, se presentaron dos razones principales que llevaron a delimitar el alcance del proyecto. La razón inicial es que se constató la falta de métricas y datos estandarizados asociados a los procesos actuales, lo que imposibilitaba realizar mediciones precisas desde el comienzo, por lo que sin la existencia de indicadores baseline no se consideró factible establecer comparaciones dentro del horizonte de tiempo definido para evaluar el impacto de las mejoras de manera efectiva.

La segunda razón es que se identificó la necesidad fundamental de definir primero las bases del proceso y estructurar claramente las etapas y tareas asociadas a los servicios ofrecidos antes de poder implementar indicadores. Inicialmente la Subgerencia de Atracción de Talento carecía de

ejes estratégicos que apoyaran la captura de datos y la toma de decisiones a largo plazo, con un enfoque predominante en la operación diaria. Por lo anterior, se establecen los alcances planteados a continuación.

En primer lugar, dado que en la organización no existen definiciones estratégicas claras, se han tomado ciertos supuestos para el rediseño del proceso de reclutamiento y selección. Estos supuestos se han completado a partir de un levantamiento de información cualitativo realizado dentro de la empresa. Es importante destacar que estos supuestos son asumidos y pueden estar sujetos a cambios a medida que avance el proyecto.

Por otro lado, el tiempo necesario para implementar las mejoras identificadas en los 3 procesos ligados a la Subgerencia de Atracción de Talento no es suficiente. Ante esta situación, se hace necesario dejar un plan teórico que contenga las recomendaciones y acciones sugeridas, pero que no podrán ser implementadas de inmediato debido a restricciones temporales. Este enfoque permitirá establecer las bases para futuras acciones y cambios en el proceso, una vez que se disponga del tiempo necesario para su implementación efectiva.

Si bien se tiene contemplada la definición de indicadores que dan cuenta de la línea base los procesos de la Subgerencia de Atracción de Talento, es importante tener en cuenta que estos indicadores no reflejarán el impacto directo del rediseño propuesto. Esto se debe a que no se podrán realizar mediciones futuras que permitan comparar el rendimiento del proceso antes y después de las mejoras. En consecuencia, la evaluación total del impacto del rediseño no es posible ejecutarla de manera inmediata.

En línea con lo anterior, el producto final del proyecto será una propuesta conceptual para el rediseño de los tres servicios que ofrece la Subgerencia de Atracción de Talento de ATCOM. Esta propuesta contendrá recomendaciones y acciones sugeridas, así como los supuestos y bases sobre los cuales se fundamenta. Sin embargo, dado que no se podrán evaluar los supuestos ni medir el impacto directo del rediseño, el producto final será de naturaleza teórica y conceptual, sin la posibilidad de evaluar su efectividad en la práctica en el corto plazo.

Finalmente, la postura general de la alta gerencia refleja diferencias en la percepción del valor del proyecto. El Gerente General considera que, mientras la empresa pueda seguir funcionando operativamente y generando ganancias, no es necesario realizar cambios inmediatos. Por otro lado, la Subgerencia de Innovación y Nuevos Talentos ve un gran valor en gestionar el conocimiento y establecer procesos bien definidos para cada servicio, considerando que esto es crucial para el crecimiento sostenido y la mejora continua en el largo plazo. Esta divergencia subraya y hace alusión a la necesidad de una alineación estratégica que contemple tanto la estabilidad operativa como la innovación y adaptación a las nuevas exigencias del mercado.

6. Marco Conceptual

En el presente documento se aborda un problema global que enfrenta la organización ATCOM S.A. en sus procesos de trabajo al reclutar y seleccionar personal. Para comprender y abordar este desafío, se recurre a diversas herramientas, modelos y metodologías propias de la ingeniería industrial, que se incorporan para apoyar el análisis y diagnóstico inicial, la identificación de puntos de mejora y finalmente el establecimiento de métricas y recomendaciones de evaluación e implementación.

La primera herramienta utilizada es la Auditoría del Sistema Humano (ASH), propuesta por Santiago Quijano, que se emplea para realizar un análisis exhaustivo del comportamiento humano en las organizaciones. Esta auditoría proporciona una visión integral de la situación actual de la empresa en términos de recursos humanos, identificando posibles áreas de mejora y oportunidades de optimización (Quijano, 2008), es decir, permite diagnosticar la situación actual de la organización. Asociado a esto, se adopta un enfoque *Outside in*, que se centra en la perspectiva del cliente y las partes interesadas externas para identificar oportunidades de mejora en los procesos enfocados en reclutamiento y selección de personal para las empresas clientes de ATCOM S.A. Este enfoque permite una comprensión más amplia de las necesidades y expectativas del mercado, lo que facilita la identificación de áreas de oportunidad y la formulación de soluciones más alineadas con las demandas del entorno (Kaplan y Norton, 2000).

Para abordar de manera efectiva el rediseño del proceso de reclutamiento y selección en ATCOM, es fundamental utilizar herramientas de análisis estratégico que faciliten la identificación de oportunidades de mejora. Una de las herramientas más utilizadas en el ámbito de la gestión estratégica es el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Este análisis proporciona un marco claro y estructurado para evaluar tanto los factores internos como externos que pueden influir en el desempeño de una organización. El FODA es una herramienta crucial para el desarrollo estratégico, ya que ayuda a las organizaciones a capitalizar sus fortalezas y oportunidades mientras mitiga sus debilidades y amenazas (Wehrich, 1982).

Para el rediseño de los procesos en sí, se recurre a la metodología de Gestión de la Calidad Total (TQM). Esta metodología se caracteriza por su enfoque sistemático y centrado en la mejora continua, lo que permite identificar y eliminar defectos en los procesos, aumentar la eficiencia y la satisfacción del cliente, y promover una cultura organizacional orientada hacia la excelencia (Feigenbaum, 1991). La decisión de emplear la metodología de Gestión de la Calidad Total (TQM) para el rediseño de los procesos de la Subgerencia de Atracción de Talento en ATCOM se sustenta en su capacidad para mejorar significativamente la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, aspectos clave dado que la cartera de clientes representa la principal fuente de ingresos para la Gerencia.

ATCOM se enfrenta al desafío constante de mantener la competitividad en un mercado dinámico, por lo que la adaptabilidad de esta metodología en un entorno empresarial cambiante es otro factor para su selección, ya que está diseñada para ser flexible y adaptarse a las necesidades y cambios del mercado, presentando una ventaja competitiva que puede ser impulsada por la implementación efectiva de la metodología propuesta (Zairi, 2013). En conjunto a lo anterior, se ha evidenciado que las prácticas de TQM tienen un impacto positivo significativo en la satisfacción del cliente y en el desempeño organizacional en general (Talib, Rahman & Qureshi, 2013).

Para la diagramación del rediseño de los procesos, se emplea la metodología BPMN (Business Process Model and Notation). BPMN es un estándar reconocido internacionalmente para el modelado de procesos de negocio, que proporciona una notación gráfica precisa y comprensible para representar los pasos, las actividades, los flujos de trabajo y las interacciones entre los diferentes elementos de un proceso empresarial (Object Management Group, 2011). Esta metodología permite visualizar de manera clara y detallada cómo se ejecuta el proceso actual, apoyar a la identificación de áreas de mejora y diseñar el proceso futuro de manera más eficiente y efectiva, que además facilite la comunicación entre los distintos equipos y áreas involucradas, brindando una base sólida para la implementación y monitoreo del nuevo proceso.

Ligado a lo anterior, para establecer los indicadores de desempeño en de los procesos enfocados en reclutar y seleccionar personal, se emplea el concepto de métricas y KPIs (Key Performance Indicators). Las métricas son medidas cuantitativas que permiten evaluar el rendimiento y la eficiencia de un proceso específico, mientras que los KPIs son un conjunto selecto de métricas clave que se utilizan para monitorear el progreso hacia los objetivos estratégicos de la organización (Eckerson, 2010). Al definir métricas y KPIs relevantes para el proceso de reclutamiento y selección, ATCOM podrá evaluar de manera objetiva la efectividad y la eficiencia de sus actividades, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para optimizar el proceso y alcanzar los objetivos organizacionales tanto operativos como a largo plazo. La visualización global de los indicadores clave de desempeño (KPIs) relevantes para el proceso, se proporcionará a partir de un tablero de control de gestión que pueda permitir la toma decisiones informadas y estratégicas por parte de los responsables (Niven, 2005).

Finalmente, para la futura implementación de los cambios propuestos, se utiliza el modelo de John Kotter para la gestión del cambio. Kotter, propone un enfoque estructurado en ocho pasos para facilitar la implementación exitosa de cambios en las organizaciones (Kotter, 1995). Este modelo comienza con el establecimiento de una sensación de urgencia que motive a la acción y continúa con la formación de una coalición poderosa de líderes comprometidos con el cambio. Luego, se desarrolla una visión clara y convincente del futuro deseado, seguida de la comunicación efectiva de esta visión a todos los miembros de la organización. Posteriormente, se eliminan los obstáculos que puedan dificultar la realización de la visión y se fomenta la generación de pequeñas victorias que demuestran el progreso hacia los objetivos del cambio. Además, se consolida el cambio y se asegura su arraigo en la cultura organizacional a través de la

generación de nuevos enfoques y prácticas que sustituyan a los antiguos hábitos. Finalmente, se garantiza que el cambio se mantenga a lo largo del tiempo mediante la consolidación de los logros alcanzados y la incorporación del cambio en los procesos y sistemas de la organización. Este enfoque estructurado y paso a paso proporciona un marco sólido para abordar los desafíos y resistencias inherentes a cualquier proceso de cambio organizacional, asegurando así una implementación exitosa y sostenible de las mejoras propuestas en los procesos de ATCOM S.A.

La elección de estas herramientas y metodologías se justifica por su capacidad para abordar de manera integral el problema global identificado en la organización. Cada una de estas herramientas aportan enfoques y perspectivas complementarias que permiten diagnosticar, diseñar e implementar soluciones efectivas y sostenibles para mejorar los flujos de trabajo de los servicios entregados por ATCOM S.A.

7. Metodología

La metodología propuesta para abordar el proyecto de rediseño de los procesos ligados a los servicios de la Subgerencia de Atracción de Talento ATCOM S.A. se fundamenta en un enfoque global que busca comprender a fondo la situación actual, identificar áreas de mejora y diseñar e implementar soluciones efectivas y alineadas con los objetivos organizacionales. Para ello, se han definido cuatro etapas clave que guiarán el desarrollo del proyecto: diagnóstico inicial y planteamiento de propuestas de mejora, rediseño del proceso, definición de métricas y KPI's, y recomendaciones de plan de implementación y evaluación. Cada una de estas etapas se sustenta en la utilización de herramientas y metodologías reconocidas en el ámbito de la ingeniería industrial y la gestión organizacional, tales como la Auditoría del Sistema Humano (ASH) de Santiago Quijano, el enfoque Outside In, modelo de análisis FODA y la metodología de Gestión de la Calidad Total (TQM) entre otras. Asimismo, se aprovecharán los recursos e insumos disponibles, como datos existentes sobre el proceso actual, soluciones previas implementadas en la organización y la experiencia del equipo de trabajo, para garantizar el éxito del proyecto. Las actividades específicas asociadas a la metodología se encuentran adjuntas en el cronograma del Anexo C, y la carta Gantt asociada en el Anexo D.

7.1. Diagnóstico Inicial y Planteamiento de Propuestas de Mejora

La primera etapa del proyecto consiste en realizar un diagnóstico inicial exhaustivo de los 3 procesos que requieren del reclutamiento y selección de personal en ATCOM S.A. Este diagnóstico tiene como objetivo comprender en profundidad la situación actual del proceso, identificar los principales problemas y desafíos que enfrenta, y obtener una visión completa de las necesidades y expectativas de los clientes y actores principales involucrados. A través de este análisis inicial, se sentarán las bases para el posterior diseño de propuestas de mejora que

permitan optimizar el proceso y alinearlos con los objetivos estratégicos de la organización.

Durante esta etapa, se utilizarán diversas herramientas y metodologías para llevar a cabo el diagnóstico inicial y la identificación de áreas de mejora. Entre estas herramientas se encuentran la Auditoría del Sistema Humano (ASH) de Santiago Quijano, que proporcionará una evaluación integral del sistema humano dentro de la organización, y el enfoque Outside In, que permitirá analizar el proceso desde la perspectiva del cliente y otras partes interesadas externas. Además, se empleará el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para identificar los puntos de mejora clave y establecer una base sólida para el desarrollo de propuestas de mejora. Estas herramientas combinadas permitirán obtener una visión completa y objetiva del proceso actual y sentarán las bases para la estructuración y rediseño de soluciones efectivas y orientadas a resultados.

7.2. Reestructuración y Rediseño del Proceso

La etapa de reestructuración y rediseño del proceso implica la revisión e implementación teórica de cambios en el proceso de reclutamiento y selección de personal de ATCOM S.A. En este sentido, se trabajará en la definición de ejes estratégicos que guiarán el rediseño, asegurando que los nuevos procedimientos y prácticas estén alineados con los objetivos organizacionales y las mejores prácticas de la industria. El objetivo principal es optimizar la eficiencia, la calidad y la flexibilidad del proceso para garantizar resultados que apoyen las metas comerciales de la compañía.

Durante esta etapa, en primer lugar se empleará la metodología de Gestión de la Calidad Total (TQM), que proporciona un enfoque sistemático para mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos. Además, se utilizará la notación BPMN (Business Process Model and Notation) para la diagramación detallada de los nuevos y antiguos procedimientos, lo que permitirá una visualización clara y precisa de los flujos de trabajo y las interacciones entre las diferentes etapas del proceso.

7.3. Definición de Métricas, KPI's y Tablero de Control de Gestión

En esta etapa se establecerán los indicadores clave de rendimiento (KPI's) que permitirán medir el desempeño del proceso de reclutamiento y selección de personal externo para las empresas clientes de ATCOM. Estos KPI's se seleccionarán cuidadosamente para reflejar los objetivos y metas establecidos durante el rediseño del proceso. Además, se diseñará un tablero de control de gestión que permita visualizar de manera clara y concisa el cumplimiento de estos KPI's, así como identificar áreas de mejora continua en el proceso.

Durante esta etapa, se utilizarán herramientas específicas para la definición y seguimiento de los KPI's, así como para la implementación del tablero de control de gestión. Para lo anterior, será necesario emplear recursos tecnológicos de la compañía, así como información previamente gestionada para comenzar la generación de métricas desde las capacidades que presenta la compañía actualmente.

7.4. Recomendaciones de plan de implementación y evaluación

En esta fase final del proyecto, se llevarán a cabo las recomendaciones para el plan de implementación futura del nuevo proceso de reclutamiento y selección, abordando aspectos como la integración del proceso en sí y cómo puede ser introducido a los colaboradores de la organización. Es decir, se establecerán protocolos que garanticen que todos los miembros del equipo estén alineados con los cambios propuestos y comprendan su rol en la ejecución del nuevo proceso. Además, se desarrollarán mecanismos de evaluación periódica que permitan medir el impacto y la efectividad del proceso implementado, con el fin de identificar áreas de mejora y realizar ajustes según sea necesario para asegurar su éxito a largo plazo.

Durante esta etapa, se empleará la metodología de John Kotter para gestionar el cambio y garantizar una transición fluida hacia el nuevo proceso. La metodología de Kotter proporciona un marco estructurado para liderar el cambio organizacional, que incluye pasos como establecer una visión clara, comunicar de manera efectiva, empoderar a los empleados para actuar y generar el impulso necesario para sostener el cambio a lo largo del tiempo.

Finalmente, en cada etapa del proyecto, se utilizarán diversos recursos e insumos, como datos existentes sobre el proceso actual de reclutamiento y selección, soluciones previas o paralelas implementadas en la organización, y la experiencia y conocimientos del equipo de trabajo. Estos recursos desempeñarán un papel fundamental en el desarrollo de la solución propuesta, proporcionando información relevante, orientación y apoyo necesario para alcanzar los objetivos del proyecto de manera efectiva.

8. Desarrollo y Resultados

En esta sección, se exponen los resultados del proyecto hasta el momento, discutiendo su capacidad para responder a los objetivos planteados y los ajustes necesarios. A continuación, se esbozan los primeros resultados del trabajo desarrollado hasta la fecha, evaluando la factibilidad de alcanzar los objetivos propuestos en el diseño del proyecto.

8.1. Diagnóstico Inicial y Planteamiento de Propuestas de Mejora

La primera sección corresponde a la etapa de Diagnóstico Inicial y Planteamiento de Propuestas de Mejora. El levantamiento de información inicial se realizó mediante entrevistas individuales de carácter cualitativo a actores relevantes dentro de ATCOM. Los principales roles entrevistados fueron las altas gerencias, incluyendo al Gerente General y a los Subgerentes de la Gerencia de Innovación y Nuevos Negocios, miembros de la Subgerencia de Atracción de Talento, de la Subgerencia Comercial y del área de Posventa de ATCOM. Para cada una de las entrevistas se definieron diferentes objetivos y se diseñaron de preguntas asociadas a estos (cómo se visualiza en detalle en el Anexo E), con el propósito principal de obtener una comprensión profunda de la situación inicial de los procesos asociados a los servicios de la Subgerencia, identificar puntos de mejora clave, diagnosticar los principales problemas y desafíos, y obtener una visión integral de las necesidades y expectativas de los clientes y colaboradores internos.

8.1.1. Levantamiento de Información Inicial

Los resultados de estas entrevistas revelaron variables críticas que se asocian al desarrollo del proyecto. En primer lugar, como se ha mencionado en el documento, se identificó una falta de definiciones estratégicas claras por parte de las altas gerencias, lo que ha llevado a inconsistencias en el funcionamiento operativo de ATCOM y en el desarrollo de roles de los colaboradores internos.

Los principales hallazgos derivados de las entrevistas con los miembros del equipo de la Subgerencia de Atracción de Talento revelan que el 100% de los encuestados indicó la ausencia de un proceso claro para la ejecución de los servicios principales. Específicamente, un 0% manifestó que se tiene claridad sobre el proceso de ligado al servicio ofrecido de Reclutamiento y Selección. Por otro lado, sólo un 40% de los miembros mencionó que puede reconocer los pasos de un proceso de Servicios Transitorios (ST). Esto refleja una significativa falta de estandarización y comunicación efectiva de los procesos dentro de la organización, lo que se complementa con la falta de lineamientos estratégicos y la definición de flujos de trabajos.

En conjunto a lo anterior, el equipo de la Subgerencia de Atracción de Talento ha identificado varios problemas clave que afectan el proceso de reclutamiento y selección en ATCOM. En primer lugar, no existe una comunicación efectiva entre los equipos de Atracción de Talento y Comercial. Esta falta de comunicación es crítica, ya que los flujos de trabajo requieren una constante interacción entre estos actores. Además, no hay una adecuada comunicación con los clientes, lo que resulta en una falta de certeza sobre la correcta ejecución de los procesos de la Subgerencia. Otro problema importante es la ausencia de una definición clara de responsabilidades dentro del equipo, así como una falta de descripciones de cargos asociadas a estas responsabilidades. Esta falta de claridad en los roles y responsabilidades contribuye a la

ineficiencia y confusión en el proceso de trabajo, y cómo se presenta la falta de un sistema de priorización los flujos de trabajo están constantemente sometidos a la urgencia, impidiendo una planificación y ejecución adecuadas. Lo anterior se confirma con el hecho de que un 57% de los trabajadores consideran que constantemente se encuentra trabajando desde la urgencia.

El equipo comercial también ha sido señalado por no vender de manera realista las herramientas y capacidades de la Subgerencia de Atracción de Talento. Esta discrepancia entre lo que se promete a los clientes y lo que realmente puede ofrecerse dificulta la del trabajo de los colaboradores de la Subgerencia de Atracción de Talento, afectando directamente a ATCOM como marca. A pesar de que la empresa asegura flexibilidad frente a las necesidades del cliente, la falta de comunicación, claridad en las responsabilidades, y un sistema de priorización adecuado impiden que se pueda garantizar la calidad en todos los procesos asociados a los servicios de la Subgerencia. Esto repercute negativamente en la percepción de los clientes sobre la capacidad de ATCOM para cumplir con sus compromisos de manera eficiente y efectiva.

Por otro lado, la falta de comunicación no solo es evidente dentro del equipo de la Subgerencia de Atracción de Talento, sino que también se extiende a la Subgerencia Comercial y Posventa. Esta desconexión entre departamentos es particularmente problemática, ya que cada una de estas áreas desempeña un papel crucial en el ciclo de servicio al cliente. Sin una coordinación efectiva y una comunicación clara entre estos equipos, los flujos de trabajo se ven interrumpidos y la calidad del servicio se ve comprometida.

Finalmente, para realizar un análisis diagnóstico inicial de ATCOM, se ha utilizado el modelo de Auditoría del Sistema Humano (ASH) de Santiago Quijano, tal como se mencionó anteriormente. En el caso de ATCOM, la aplicación de este modelo además de justificar el problema, deja en evidencia aquellas brechas críticas que afectan el escenario actual de la Subgerencia de Atracción de Talento, partiendo por que la ausencia de definiciones estratégicas claras que no apoyan un flujo de trabajo establecido. Lo anterior, se relacionan a la falta de claridad frente a las responsabilidades y las descripciones de cargos dentro del equipo de Atracción de Talento, fomentando confusión y desorganización, ya que los miembros del equipo no tienen un entendimiento claro de sus roles y las expectativas asociadas a ellos.

8.1.2. Diagnóstico del Cliente Externo

El diagnóstico realizado a las empresas clientes vinculadas a ATCOM se llevó a cabo mediante un levantamiento de información utilizando una metodología cualitativa junto a la Subgerencia de Marketing, cuyo objetivo principal fue determinar las percepciones de los clientes sobre los servicios ofrecidos por la organización. Para esto, se realizaron entrevistas presenciales durante un evento celebrado por la Gerencia de Innovación y Nuevos Negocios, al cual asistieron 8 de sus principales clientes.

Los clientes de ATCOM destacan la atención personalizada y la cercanía como factores clave que diferencian su servicio del de otras empresas. La capacidad de ATCOM para proporcionar personal de calidad, adaptado a las necesidades específicas del cliente, es altamente valorada. Además, la rapidez en la respuesta y en la solución de problemas emerge como un atributo significativo en la experiencia de los clientes, junto con la profesionalidad y la capacidad de asesorar a los clientes en los procesos de selección. Relacionado a lo anterior, se destaca que en general los comentarios positivos de colegas y experiencias previas satisfactorias juegan un papel importante en la decisión de los clientes de continuar utilizando los servicios de ATCOM.

El diagnóstico revela que los clientes tienen una experiencia generalmente positiva trabajando con ATCOM. Comparado con otros proveedores, ATCOM supera en términos de cercanía con el cliente, escucha activa y solución de problemas específicos. Todos los clientes recomendarían ATCOM, subrayando su atención personalizada, y resolviendo problemas como la contratación de personal idóneo, la cobertura de vacantes en ventanas de tiempo muy pequeñas (especialmente en cargos operativos), y la reducción de la rotación de personal.

Considerando el enfoque "outside-in", es fundamental entender que los clientes valoran ciertos aspectos específicos del servicio. Desean una atención cercana y personalizada, una comprensión profunda de sus necesidades particulares, y soluciones rápidas y efectivas a sus problemas. Buscan una empresa que no solo les proporcione candidatos cualificados sino que también les asesore y apoye en todo el proceso de selección. Además, esperan un servicio que les permita cubrir rápidamente las vacantes críticas y reducir la rotación de personal, todo ello mientras mantienen calidad y también pueden participar dentro de la selección del talento proporcionado. Este enfoque se destaca como relevante para la etapa posterior de rediseño, ya que los cambios asociados al flujo de trabajo, deben mantenerse directamente alineados tanto con las expectativas y necesidades de los clientes como con los colaboradores de la Subgerencia, promoviendo así una relación sólida y duradera.

8.1.3. Situación Actual de Proceso de Provisión de Personal

A partir del diagnóstico de la situación actual, se establece la situación AS-IS del Proceso de Provisión de Personal, el cual se encuentra asociado a los tres servicios ofrecidos por la Gerencia de Innovación y Nuevos Talentos. Esta evaluación proporciona una comprensión clara de cómo se llevan a cabo actualmente las operaciones y permite identificar áreas de mejora.

Si bien inicialmente, el proceso no estaba estructurado como tal, ya que cada colaborador ejecutaba sus propias tareas y tenía su propio flujo de trabajo, se consideraron las tareas transversalmente mencionadas durante el diagnóstico inicial y se estructuró un proceso base dividido en dos etapas: "Necesidad" y "Reclutamiento y Selección". En la etapa de "Necesidad" se involucra principalmente el Ejecutivo Comercial, y se realiza el acuerdo comercial a partir de la identificación de necesidad de personal por parte de los clientes. Esto puede ser desencadenado

por vacantes abiertas, crecimiento organizacional o proyectos específicos que requieran personal adicional.

La etapa de "Reclutamiento y Selección", es ejecutada por los Analistas de atracción de Talento en conjunto a los Psicólogos Laborales, y se enfoca en encontrar y evaluar a los candidatos adecuados para cubrir los puestos de trabajos solicitados a través de requerimientos. Este proceso incluye la publicación de vacantes, la búsqueda de candidatos, la revisión de currículums y la realización de entrevistas, en esta etapa se busca asegurar que los candidatos cumplan con los requisitos técnicos del puesto. Las tareas asociadas a cada una de estas etapas se observan con más detalle en la Ilustración 8, y el BPMN de la situación inicial se visualiza en el Anexo F.



Ilustración 8: Estructura inicial del Proceso de Provisión de Personal.

Fuente: Elaboración propia.

A lo largo de estas dos etapas, se han identificado varios puntos críticos que impactan negativamente el proceso. Estos incluyen la claridad y precisión en la comunicación de las necesidades del cliente, la agilidad en la búsqueda y selección de candidatos, y la capacidad de evaluar adecuadamente tanto las habilidades técnicas como las competencias personales de los candidatos. La situación AS-IS proporciona una base inicial para el rediseño del proceso, orientado a mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

8.1.4. Planteamiento de Oportunidades de Mejora

Para identificar las oportunidades de mejora en el Proceso de Provisión de Personal, se llevó a cabo un análisis FODA detallado, cuyos resultados se presentan a continuación. Este análisis evaluó fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas asociadas al proceso, proporcionando una visión multivariable que servirá de base para la estructuración y el rediseño del proceso, incorporando estrategias de mejora y optimización.

ATCOM cuenta con fortalezas específicas en su Proceso de Provisión de Personal, destacando su equipo capacitado, lo que garantiza un buen nivel de calidad en la selección de candidatos.

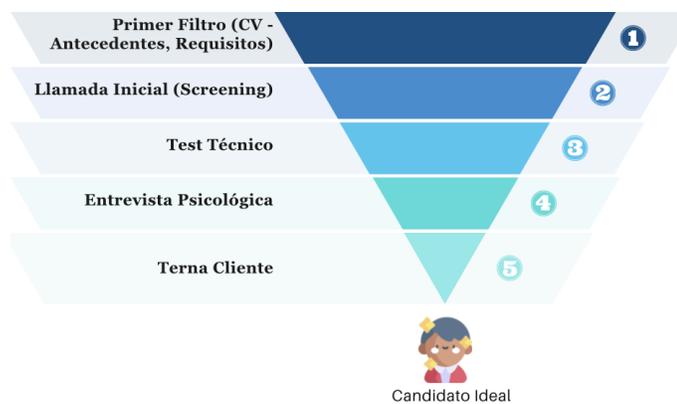
Además, la empresa muestra la capacidad de entregar respuestas rápidas ante las necesidades variables de sus clientes, lo que se complementa con su atención personalizada y cercana a los clientes, diferenciándolos de otros proveedores en el mercado.

Dentro de las oportunidades que se consideran para seguir mejorando y expandiendo el proceso, se contempla la mejora de los procesos internos, mediante la estandarización y formalización de estos para aumentar la precisión en el reclutamiento y selección de los candidatos y para poder establecer tiempos de ejecución en cada una de las posibles etapas que pueda incluir el proceso. Además, establecer métricas que acompañen a un proceso establecido es una oportunidad de recopilar información que permita tomar decisiones en el largo plazo.

Sin embargo, ATCOM enfrenta algunas debilidades, como por ejemplo la falta de métricas y datos estandarizados, lo que dificulta la evaluación del rendimiento del proceso y la identificación de áreas de mejora continuamente. Además, la falta de un enfoque estandarizado para la evaluación de candidatos puede resultar en inconsistencias en la calidad de la selección de colaboradores para sus empresas clientes.

Las amenazas también son un factor a considerar. La competencia en el mercado es intensa, con varios proveedores ofreciendo servicios similares. Si ATCOM no realiza un trabajo de calidad, podría proporcionar personal que no cumpla con los estándares o necesidades de la empresa cliente. Esto podría llevar a los clientes a buscar alternativas en la competencia, resultando en una pérdida de cuota de mercado y dificultando aún más el cumplimiento de las metas comerciales de ATCOM. Además, si los trabajadores no tienen flujos de trabajo claros ni conocen bien sus responsabilidades, pueden surgir conflictos internos dentro de la Sugerencia de Atracción de Talento, afectando negativamente no sólo la eficiencia sino que también la cohesión del equipo y el ambiente laboral.

Finalmente, para encontrar al candidato ideal para la empresa cliente, un Proceso de Provisión de Personal debe aspirar a funcionar como un embudo, permitiendo filtrar a los candidatos de manera progresiva y rigurosa. Estos eslabones pueden incluir: el primer filtro (revisión de CV, antecedentes y requisitos), la llamada inicial (screening), la realización de un test técnico, la entrevista psicológica y, finalmente, la presentación de una terna al cliente. Cada etapa del embudo contribuye a evaluar diferentes aspectos de los candidatos, asegurando que solo los más adecuados avancen en el proceso y reduciendo la cantidad de horas personas utilizadas en el proceso de escoger a un colaborador para las empresas clientes, tal como se muestra en la Ilustración 11.



*Ilustración 9: Estructura inicial del Proceso de Provisión de Personal.
Fuente: Elaboración propia.*

8.2. Reestructuración y Rediseño del Proceso

A partir de la información recopilada en la etapa inicial y las oportunidades de mejora identificadas, se realiza la reestructuración y rediseño del Proceso de Provisión de Personal.

8.2.1. Definición de Ejes Estratégicos Para el Rediseño de Procesos

En el contexto de ATCOM S.A., donde se busca estructurar y rediseñar los procesos de la Subgerencia de Reclutamiento y Selección, así como establecer un sistema de control de gestión, un factor clave es definir los ejes de medición tanto para los procesos como para las personas involucradas en dichos procesos. Para lo anterior en conjunto al Subgerente de Innovación y Nuevos Negocios, se definen 4 ejes estratégicos como criterios base para el rediseño de procesos.

El primer eje es “Calidad del Proceso” y se busca evaluar la calidad de los resultados obtenidos en el Proceso de Provisión de Personal, para asegurar que los empleados contratados sean altamente competentes y se ajusten idóneamente a los roles, lo cual incrementa la eficiencia operativa al no tener que completar más de una vez un mismo requerimiento, reduciendo el uso de horas personas y garantizando al cliente un servicio excelencia.

El segundo eje establecido es “Rapidez” y se centra en el monitoreo de la velocidad y la efectividad con la que se llevan a cabo las distintas etapas del Proceso de Provisión de Personal, desde la identificación de necesidades hasta la integración del candidato seleccionado. Considerando el mercado competitivo en dónde se posiciona la empresa, la capacidad de cubrir vacantes rápidamente es altamente relevante para los clientes, quienes necesitan minimizar los tiempos de inactividad y mantener la continuidad operativa.

El tercer eje es “Flexibilidad” y se asocia al nivel de satisfacción de los clientes externos con respecto a la flexibilidad del proceso. Se considera como criterio de rediseño, ya que busca

permitir que los procesos de la Sugerencia de Atracción de Talento se adapten a las diversas y cambiantes necesidades de los clientes, ofreciendo soluciones personalizadas que mejoren la experiencia del cliente y promuevan relaciones comerciales a largo plazo.

El cuarto eje es “Metas Comerciales”, que se relaciona directamente a todos los ejes mencionados, y se centra en potenciar constantemente las metas comerciales mediante la ejecución de un servicio con las cualidades mencionadas, que permita retener y atraer más clientes, en conjunto a asegurar un crecimiento sostenible y una posición competitiva en el mercado, maximizando el valor para los clientes y la empresa.

8.2.2. Aplicación Metodología Total Quality Management (TQM)

Para estructurar y rediseñar el Proceso de Provisión de Personal en la Subgerencia de Atracción de Talento, se toma como referencia la metodología Total Quality Management (TQM), siguiendo sus cuatro etapas: Planificación, Mejora, Control y Sostenibilidad.

En la etapa de “Planificación”, se analiza la situación en todas sus dimensiones, investigando y recogiendo datos que sirvan para este fin. En este caso se realizó un diagnóstico inicial con diferentes perspectivas, que permitió dar una base inicial cualitativa sobre el contexto de la empresa. La etapa “Mejora”, se concentra en determinar las posibles mejoras dentro del proceso, lo que se realizó mediante un análisis FODA.

Se ha identificado inicialmente la falta de un proceso claro y uniforme en toda la Subgerencia, lo que ha resultado en que cada colaborador siga sus propios métodos en lugar de seguir un procedimiento establecido para la gestión de los servicios. Para abordar esta situación, se propone definir una serie estructurada de tareas que reflejen los flujos de trabajo específicos asociados con cada servicio dentro del área.

Dado que los servicios ofrecidos son altamente personalizables según las necesidades del cliente, el Proceso de Provisión de Personal se ha segmentado en cinco etapas principales: Necesidad, Reclutamiento, Selección, Ingreso y Seguimiento. Cada una de estas etapas está compuesta por una serie de tareas que se ejecutan dependiendo de tres variables clave: el tipo de servicio requerido, el perfil del cargo y las necesidades específicas del cliente. Esta estructuración facilita la creación de tareas predefinidas que pueden adaptarse dinámicamente a las variables mencionadas, estableciendo flujos de trabajo estandarizados que asignan claramente responsabilidades a cada tarea. Esto no solo mejora la comunicación y la definición de responsabilidades, sino que también aumenta la efectividad operativa al optimizar la ejecución del proceso.

Además, la estandarización del proceso asegura la calidad en la selección de candidatos para las empresas clientes, manteniendo al mismo tiempo la flexibilidad necesaria para adaptarse a las necesidades específicas de cada uno. Uno de los principios de TQM es la creación de constancia

en el propósito de mejorar productos y servicios, lo cual se refleja en la combinación de estandarización y flexibilidad que garantiza un alto estándar de calidad en todos los servicios ofrecidos por ATCOM, respaldado por la consistencia y competencia demostrada por los colaboradores internos de la organización (Deming, 1986).

A continuación en la etapa “Control”, se busca comparar la información inicial con los resultados después de la implementación de mejoras, para evaluar si los cambios o soluciones planteadas realmente cumplen con mejorar el proceso. Para esto, se proponen métricas asociadas a variables de control de gestión, la cuáles se detallan en la siguiente sección, enfatizando que el control de calidad es fundamental para verificar la efectividad de las mejoras implementadas y asegurar que se alcancen los estándares establecidos (Juran, 1998).

En la fase de "Sostenibilidad", se registran y consolidan todos los resultados obtenidos a partir de las mejoras implementadas. Esto permitirá asegurar que los cambios positivos se mantengan a lo largo del tiempo y se integren de manera efectiva en la cultura organizacional y en los procesos establecidos (Dale, 2003).

8.2.3. Rediseño del Proceso de Provisión de Personal

En el análisis del proceso actual de la Subgerencia de Atracción de Talento de ATCOM, se han identificado y validado con la contraparte técnica aquellas actividades críticas que forman parte del flujo de trabajo. En general, el proceso se estructura a partir de cinco etapas: Necesidad, Reclutamiento, Selección, Ingreso y Seguimiento, como se esquematiza en la Ilustración 10.



Ilustración 10: Etapas del Proceso de Provisión de Personal.

Fuente: Elaboración propia.

La etapa de levantamiento de “**Necesidad**” consiste en la definición de las necesidad del cliente siendo el actor principal el Ejecutivo Comercial, se incluyen tareas como un acuerdo comercial y el levantamiento de perfil, donde se identifican y acuerdan las características del puesto a cubrir. Esta etapa es fundamental para establecer una base sólida y clara sobre las expectativas y requisitos del cliente, asegurando que todas las partes estén alineadas desde el principio.

La etapa de “**Reclutamiento**” se compone de actividades enfocadas en atraer y localizar candidatos adecuados para el puesto, siendo el actor principal el Analista de atracción de Talento. Primero, el subgerente asigna el requerimiento al analista correspondiente. Luego, se realiza un análisis de cargo para comprender lo que se necesita y definir la estrategia de búsqueda. Posteriormente, se publica la oferta de trabajo en los canales pertinentes, se filtran los candidatos evaluando sus CV y verificando antecedentes penales. A continuación, se hace una llamada

inicial o sondeo para evaluar el interés y la idoneidad del candidato. Finalmente, se coordina una entrevista con un psicólogo laboral para una evaluación más profunda.

En la etapa de “**Selección**”, se realizan entrevistas con un psicólogo para evaluar la compatibilidad del candidato con el perfil requerido. Si es necesario, se aplican evaluaciones técnicas. El analista de atracción de talento coordina las entrevistas con el cliente y se espera el feedback del cliente para determinar si el candidato es aceptable. Esta fase es crítica para asegurar que los candidatos seleccionados no solo cumplan con los requisitos técnicos, sino que también se adapten a la cultura y expectativas del cliente.

La etapa de “**Ingreso**” varía según el tipo de servicio. En el caso de Reclutamiento y Selección, el candidato es contratado directamente por la empresa cliente. Para los servicios transitorios o de outsourcing, el candidato es contratado por ATCOM y externalizado en la empresa cliente. Esta diferenciación es importante para gestionar adecuadamente las expectativas contractuales y operativas tanto de los candidatos como de los clientes.

Finalmente, en la etapa de “**Seguimiento**”, se sugiere implementar un enfoque diferenciado según el tipo de servicio. Para los casos de reclutamiento y selección, así como outsourcing, se recomienda contactar al candidato para evaluar su adaptación al puesto. En cambio, para los servicios transitorios, se aconseja realizar un seguimiento preventivo que incluya la clarificación de horarios, ubicación del trabajo, entre otros aspectos relevantes. Las actividades detalladas de estos procesos se pueden visualizar en la Ilustración 11, y también en la diagramación del BPMN del Anexo G, que proporciona una representación gráfica de cada etapa y sus respectivas actividades.



Ilustración 11: Rediseño del Proceso de Provisión de Personal.

Fuente: Elaboración propia.

Aunque se mencionan todas las actividades relacionadas con el Proceso de Provisión de Personal, es importante destacar que para llevar a cabo este proceso en respuesta a un requerimiento de una empresa cliente, se deben seleccionar actividades basadas en tres criterios principales: el tipo de servicio (Reclutamiento y Selección, Servicios Transitorios y Outsourcing), el tipo de cargo y el cliente. Esto se debe a la alta flexibilidad y el servicio personalizado que ofrece la compañía, lo cual es un factor diferenciador frente a los clientes.

8.2.4. Roles y Funciones

Una vez definidas las etapas y las tareas del flujo de trabajo, es fundamental detallar los roles y funciones de los principales actores involucrados en el Proceso de Provisión de Personal. Este paso es necesario para asegurar una clara comprensión de las responsabilidades de cada participante, optimizando la coordinación y la eficiencia en el proceso. Cabe destacar que uno de los principales dolores declarados por el equipo de la contraparte técnica ha sido la falta de claridad en las tareas y responsabilidades. En la Tabla 1, se describen en detalle los roles y funciones de los actores clave.

Actor	Etapas Involucradas	Descripción del Rol
Ejecutivo Comercial	Necesidad	Actúa como puente entre ATCOM y sus clientes, identificando oportunidades comerciales, gestionando relaciones y entendiendo las necesidades específicas de cada cliente. Levanta el perfil del cliente y su requerimiento, y transmite esta información al Analista de Atracción de Talento para iniciar el Proceso de Provisión de Personal. Es el contacto directo continuo con el cliente, asegurando una comunicación fluida y efectiva durante todo el ciclo de contratación.
Analista de Atracción de Talento	Reclutamiento, Ingreso y Seguimiento	Lidera estratégicamente la identificación y atracción de talento, supervisando a reclutadores y psicólogos. Desarrolla y ejecuta estrategias innovadoras de reclutamiento, adaptando canales y métodos según las necesidades del cliente. Gestiona carteras de clientes, asegura la efectividad de las estrategias mediante evaluaciones y ajustes continuos, y proporciona apoyo en los procesos de reclutamiento y selección.
Psicólogo/a Laboral	Selección	Identifica desde las necesidades hasta la evaluación final de los candidatos. Realiza evaluaciones iniciales y detalladas. Construye pipelines de talento y coordina la presentación de ternas de candidatos, asegurando una selección alineada con los criterios de calidad. Colabora en la integración y seguimiento post-contratación, asegurando un proceso efectivo y transparente.

Tabla 1: Principales actores del Proceso de Provisión de Personal.

Fuente: Elaboración propia.

8.3. Definición de Métricas, KPI's y Tablero de Control de Gestión

8.3.1. Establecimiento de Variables de Control de Gestión y Definición de Métricas y KPI's

En el proyecto se llevó a cabo un levantamiento preliminar de indicadores clave de rendimiento (KPI's) para evaluar y monitorear el desempeño del proceso de reclutamiento y selección. Esta actividad se desarrolló mediante entrevistas continuas con el Subgerente de la Gerencia de Innovación y Nuevos Negocios, en las cuales se identificaron y definieron los KPI's más relevantes. Para ello, se definieron variables de control de gestión con el fin de enfocar los aspectos principales que se buscaban medir. Estas variables y las métricas propuestas para evaluar constantemente su desempeño se mencionan a continuación, permitiendo identificar mejoras continuas.

La variable “**Clientes**” se centra en las empresas que deciden optar por contratar los servicios ofrecidos por ATCOM. A esta variables se le asocian dos métricas de evaluación, en primer lugar la satisfacción del cliente, ya que esta es base para mantener relaciones comerciales sólidas y garantizar la fidelidad a largo plazo. En segundo lugar, se considera que el porcentaje de rechazo de candidatos proporciona información sobre la efectividad del proceso de selección y la alineación con las expectativas del cliente, ayudando a ajustar y mejorar las estrategias de reclutamiento para cumplir con los estándares y expectativas del mercado.

La variable “**Colaboradores**” abarca al equipo interno de ATCOM involucrado en el Proceso de Provisión de Personal. El tiempo de duración por proceso y la cantidad de requerimientos completados son métricas esenciales para evaluar la eficiencia operativa y la productividad del equipo. El tiempo de duración por etapa permite identificar posibles cuellos de botella o áreas donde se pueden implementar mejoras para optimizar los recursos y mejorar la eficiencia del proceso. Además, la cantidad de requerimientos completados refleja la capacidad del equipo para cumplir con las demandas de reclutamiento de manera efectiva, asegurando un flujo de trabajo fluido y eficiente.

Se define también la variable “**Proceso**” y se refiere al conjunto de actividades y etapas que conforman el proceso de reclutamiento y selección de personal en ATCOM. Evaluar el tiempo del proceso por etapa y la cantidad de candidatos gestionados permite medir la eficiencia del proceso en términos de tiempo y recursos invertidos, además de establecer bases para su continua mejora en el tiempo.

Finalmente se establece la variable “**Colaboradores Externos**” que se centra en los candidatos externos que participan en los procesos de reclutamiento y selección de ATCOM. Medir el porcentaje que desiste del proceso por etapa y la satisfacción del proceso entre los candidatos externos proporciona insights valiosos sobre la percepción y experiencia de los candidatos

durante su proceso de reclutamiento en ATCOM. Un alto porcentaje de desistimiento puede indicar problemas en el proceso que podrían afectar la atracción de talento para las empresas clientes. Por otro lado, la satisfacción del proceso entre los candidatos externos ayuda a identificar áreas de mejora y oportunidades para ofrecer una experiencia positiva que fortalezca la reputación de ATCOM como empleador y aumente la disposición de los candidatos a participar en futuros procesos de reclutamiento.

La **Tabla 2** proporciona un resumen de las variables de control de gestión y sus métricas asociadas. Esta tabla destaca cómo cada variable se relaciona con diferentes aspectos del Proceso de Provisión de Personal, con el propósito de permitir en el futuro una evaluación precisa y continua del desempeño, facilitando la identificación de áreas para mejoras y ajustes necesarios para optimizar el proceso en línea con los objetivos de ATCOM.

Variable de Control de Gestión	Descripción	Métricas
Clientes	Empresas que optan por contratar los servicios ofrecidos por ATCOM.	<ul style="list-style-type: none"> ● Satisfacción del cliente ● Porcentaje de rechazo de candidatos
Colaboradores	Equipo interno de ATCOM involucrado en el Proceso de Provisión de Personal	<ul style="list-style-type: none"> ● Tiempo de duración por proceso. ● Cantidad de requerimientos completados.
Proceso	Conjunto de actividades y etapas que conforman el proceso de reclutamiento y selección de personal en ATCOM.	<ul style="list-style-type: none"> ● Tiempo del proceso por etapa. ● Cantidad de candidatos gestionados.
Colaboradores Externos	Candidatos externos que participaban en los procesos de reclutamiento y selección de ATCOM.	<ul style="list-style-type: none"> ● Porcentaje de desistimiento del proceso por etapa. ● Satisfacción del proceso entre los candidatos externos.

Tabla 2: Resumen de variables de control de gestión y métricas asociadas.

Fuente: Elaboración propia.

8.3.2. Levantamiento Preliminar de KPI's

Una vez que se han definido las métricas clave para evaluar el desempeño del Proceso de Provisión de Personal, se procede con el levantamiento inicial de los KPI's, enfocándose en la duración de las etapas del proceso. Para recopilar datos precisos y representativos, se llevan a cabo dos encuestas entre los colaboradores, separadas por un intervalo de aproximadamente 5 meses. El objetivo principal de estas encuestas es capturar la percepción de los colaboradores respecto al tiempo necesario para completar cada una de las tareas que forman parte de las etapas de reclutamiento y selección. Los detalles y resultados de estas encuestas se encuentran documentados en los Anexos H y I.

En general, como se muestra en la Ilustración 12, la percepción de la duración del proceso de selección ha experimentado una disminución notable, especialmente en la etapa de Reclutamiento. En la encuesta inicial, se identificó que el promedio estimado para la duración de esta etapa era de 2 horas y media. No obstante, en la encuesta final, la percepción del tiempo requerido se redujo a 1 hora y media. Esta disminución en la percepción del tiempo representa aproximadamente un 39% de reducción, lo que sugiere una mejora significativa en la eficiencia percibida del proceso. Esta reducción en el tiempo percibido puede reflejar mejoras en la eficacia operativa y en la optimización de los procesos internos implementados durante el período de evaluación.

Según lo confirmado por la contraparte técnica, esta reducción en la percepción de la duración del proceso está relacionada tanto con los cambios organizacionales por los que está atravesando la Subgerencia de Atracción de Talento, como con la introducción del nuevo Proceso de Provisión de Personal. Estos ajustes organizacionales y el nuevo proceso han contribuido a una mayor eficiencia y a una mejor gestión del tiempo, reflejando mejoras sustanciales en el funcionamiento de las etapas evaluadas.

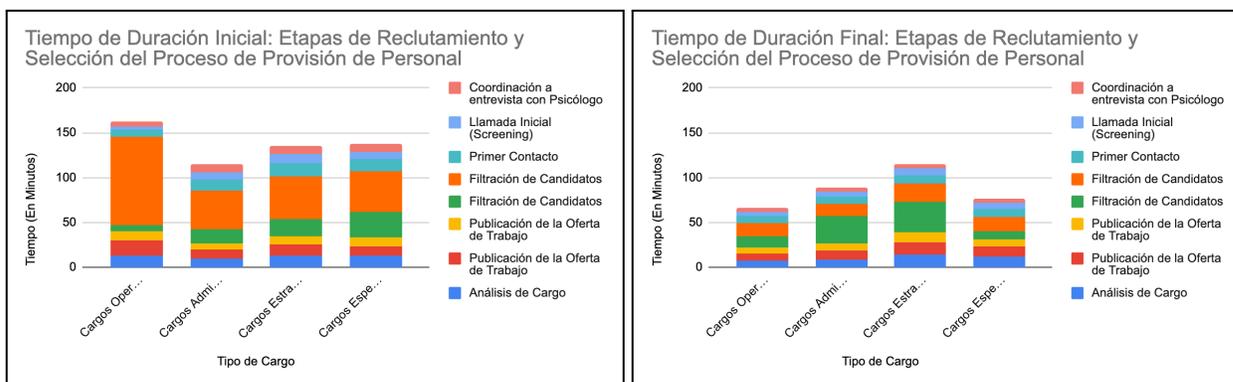


Ilustración 12: Comparación de tiempos en las etapas de Reclutamiento y Selección del Proceso de Provisión de Personal.

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, se realizó una evaluación detallada de las etapas de selección e ingreso. En estas fases, se observó una variación positiva en el tiempo utilizado, aunque la magnitud de este cambio no resulta significativa. La duración promedio de estas etapas se mantiene en alrededor de 7 días, estos datos se encuentran en detalle en el Anexo J. La información obtenida sugiere que a pesar de la variación positiva, la duración de estas fases sigue dentro de un rango estable, sin cambios drásticos que afecten significativamente el Proceso de Provisión de Personal.

Finalmente, es importante destacar que aunque se comienza con la métrica de duración del proceso, la empresa se encuentra actualmente en un proceso continuo de captación de datos para construir y refinar las demás métricas clave. Esto permitirá una evaluación más completa y

detallada del desempeño del Proceso de Provisión de Personal, asegurando que todas las áreas relevantes sean adecuadamente monitoreadas y optimizadas.

8.3.3. Tablero de Control de Gestión

El Tablero de Control de Gestión en ATCOM es una herramienta fundamental para supervisar y evaluar el rendimiento del proceso de selección de talento. Este tablero permite a los responsables (en este caso el Gerente de Innovación y Nuevos Negocios y el Subgerente de Atracción de Talento) visualizar claramente las métricas clave y los indicadores de rendimiento asociados a variables críticas del proceso. Actualmente, aunque no se cuenta con todos los datos necesarios para implementar el tablero completo, se está desarrollando un prototipo utilizando las variables disponibles en la plataforma ClickUp. Además, como ya se mencionó, se considera que la empresa se compromete a comenzar a capturar los datos faltantes en las próximas semanas, lo que garantizará la implementación efectiva de las propuestas de mejora y el uso completo del tablero en el futuro.

El proyecto incluye el desarrollo de un prototipo de tablero de control de gestión que presenta de manera visual los principales indicadores clave de rendimiento (KPI). Este tablero está diseñado para reflejar las variables críticas de control de gestión, facilitando así el seguimiento y evaluación del desempeño en el proceso de selección de talento.

A continuación se presenta un mockup de un tablero de control de gestión (dashboard) con las variables y métricas mencionadas. Este tablero puede ser representado visualmente en la plataforma ClickUp, la cuál es utilizada por la Gerencia para centralizar la información y capturar de datos. Además, en el Anexo K se incluyen ejemplos de tablas que se utilizarán para generar informes de actualización de datos. Estos informes permitirán evaluar continuamente los aspectos positivos y áreas de mejora en el proceso.

PROCESO DE PROVISIÓN DE PERSONAL



*Ilustración 13: Mock Up de tablero de control de gestión.
Fuente: Elaboración Propia.*

8.4. Plan de Implementación del Nuevo Proceso de Provisión de Personal

Para comenzar la implementación progresiva de las mejoras definidas en el rediseño del proceso, se diseña un Plan de Implementación del Nuevo Proceso de Provisión de Personal basado en el modelo de Kotter. Este modelo proporciona un marco estructurado que facilita la gestión del cambio organizacional de manera efectiva. El plan mencionado puede visualizarse en el Anexo L, teniendo este un enfoque más generalizado con respecto a cómo se implementan y se abordan los cambios dentro de la Gerencia de Innovación y Nuevos Negocios.

Asociado a lo anterior, se toma en cuenta que es fundamental fortalecer este plan con recomendaciones claras y métodos de evaluación efectivos para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Diseñando además mecanismos de retroalimentación continua que faciliten la identificación temprana de desafíos y la oportunidad de ajustar estrategias. A continuación, en la Tabla 3 se detallan las actividades a concretar para dar el paso inicial a la Implementación del Proceso de Provisión de Personal y asegurar una exitosa gestión del cambio.

Acción	Responsable	Plazo	Objetivo	Resultado Esperado
Presentación del Plan de Implementación	Gerente de Innovación	2 semanas	Informar y sensibilizar a todos los colaboradores sobre el nuevo proceso.	Colaboradores informados y comprometidos con el cambio.
Capacitación del Personal	Subgerente de Atracción de Talento	1 mes	Capacitar al equipo en el nuevo proceso y herramientas de gestión.	Personal capacitado y preparado para ejecutar el nuevo proceso.
Definición de Indicadores y Métodos de Evaluación	Gerente de Innovación	3 semanas	Establecer indicadores claros y métodos de evaluación efectivos.	Indicadores definidos y métodos de evaluación implementados.
Implementación de Mecanismos de Retroalimentación	Subgerente de Atracción de Talento	1 mes	Crear canales para recibir feedback continuo y realizar ajustes necesarios.	Mecanismos de retroalimentación operativos y utilizados regularmente.
Seguimiento y Evaluación Inicial del Proceso	Gerente de Innovación y Subgerente de Atracción de Talento	3 meses	Evaluar el desempeño inicial del nuevo proceso y realizar ajustes necesarios.	Informe de evaluación inicial con recomendaciones de mejora.

Tabla 3: Actividades del Plan de Implementación del Nuevo Proceso de Provisión de Personal.

Fuente: Elaboración propia.

9. Discusiones

En esta sección, se realizará un análisis crítico de las decisiones tomadas en ATCOM en el desarrollo del proyecto de rediseño de los procesos de la Subgerencia de Atracción de Talento. A continuación, se evaluarán los objetivos, alcances, resultados y posibles alternativas de extensión del Proyecto.

9.1. Evaluación Crítica de los Objetivos

Los objetivos del proyecto se centran en mejorar la eficiencia, flexibilidad y calidad del proceso de selección de talento, alineándose con las necesidades del mercado y de la organización. Estos objetivos son considerados relevantes para el desarrollo del proyecto, por lo que su cumplimiento se analiza a continuación.

El primer objetivo específico, relacionado con el levantamiento de información, se cumple mediante la realización de un diagnóstico profundo a diferentes actores de áreas, comprendiendo el escenario de la Subgerencia y el estado inicial del Proceso de Provisión de Personal. Esto resultó en la recopilación y el análisis de la información cualitativa y cuantitativa que sirvió como base para el desarrollo del proyecto. A través de entrevistas, encuestas y la revisión de documentación interna, se obtuvo una visión detallada de las fortalezas y debilidades del proceso actual. Esta base de datos es esencial para cualquier intento de mejora y rediseño, proporcionando un punto de partida claro y bien fundamentado.

El segundo objetivo específico, relacionado con la identificación de áreas de mejora y oportunidades de optimización dentro del proceso inicial, se logra mediante un diagnóstico FODA de la estructuración inicial del Proceso de Provisión de Personal, y también a partir de insights entregados por los clientes externos de ATCOM. Este diagnóstico permitió identificar no solo las deficiencias internas, sino también las expectativas y percepciones de los clientes, lo que es crucial para alinear el proceso con las necesidades del mercado. La información obtenida permitió visualizar de manera clara las áreas críticas que requerían intervención y ajuste.

El tercer objetivo, que consiste en diseñar un nuevo proceso para los tres servicios ofrecidos por la Subgerencia de Atracción de Talento, se refleja en la estructuración y rediseño del Proceso de Provisión de Personal. Este nuevo diseño incluye etapas y tareas claras y detalladas para ser llevadas a cabo, asegurando una mayor eficiencia y efectividad en la provisión de personal. La utilización de herramientas como la notación BPMN permitió diagramar y visualizar el flujo de trabajo de manera precisa, facilitando su posterior implementación y comprensión por parte de todos los involucrados.

El objetivo de desarrollar un sistema integral de evaluación para los procesos de la Subgerencia de Atracción de Talento, que incluye la creación de métricas y un sistema de control de gestión,

se encuentra parcialmente completado. Se establecieron variables de control de gestión y se propusieron métricas específicas, pero la falta de datos históricos complicó la validación y el respaldo de estas métricas. La ausencia de un proceso formal y estructurado previamente significó que no había una base de datos suficiente para sustentar el análisis. Esto representa un desafío significativo, pero también resalta la necesidad de implementar un sistema de registro y seguimiento más riguroso en el futuro para facilitar evaluaciones más precisas.

Aunque no se completó un tablero de control de gestión funcional debido a variables externas relacionadas con el tiempo, se logró realizar un levantamiento preliminar de KPIs junto con su análisis. Además, se crearon ejemplos de tablas para informes de análisis de datos sobre el Proceso de Provisión de Personal. La empresa se compromete a seguir capturando datos y desarrollando el tablero en su plataforma interna Click Up, asegurando la implementación efectiva de las propuestas de mejora y el uso completo del tablero en el futuro, con el propósito de lograr evaluaciones del proceso que permitan manejar a un ritmo de mejora continua.

Finalmente, el último objetivo de establecer un plan detallado para la implementación de los nuevos flujos se ha completado. A pesar de los desafíos encontrados, se está trabajando activamente para asegurar que todas las etapas del plan sean ejecutadas en su totalidad. Utilizando la metodología de gestión de cambios de Kotter como base, se están llevando a cabo actividades que aseguran que la implementación del nuevo proceso sea bien recibida y efectivamente adoptada por la contraparte técnica.

9.2. Evaluación Crítica de los Alcances

En relación con los alcances del proyecto, se ha realizado una delimitación precisa para centrarse en factores clave como el tiempo disponible y los recursos organizacionales. A pesar de la ambición inicial de un proyecto más extenso, esta decisión se ha visto como estratégica y necesaria para garantizar la viabilidad y el éxito del proceso. Este enfoque ha permitido concentrarse en establecer las bases del proceso y desarrollar estructuras fundamentales que servirán como cimientos robustos para futuras expansiones y mejoras.

Por otro lado, se reconoce que las capacidades técnicas dentro de la organización desempeñaron un papel crucial en las decisiones sobre los alcances del proyecto. La falta de flujos de trabajo previos, una estrategia a largo plazo definida y estándares establecidos para la medición fueron desafíos significativos que se abordaron desde el principio. Al considerar estas condiciones internas como factores limitantes desde el inicio, se adoptó un enfoque más realista y práctico en la gestión del tiempo y la asignación de recursos. Esto no solo facilitó un proceso de más fluido, sino que también sentó las bases para avanzar de manera eficiente en futuras iniciativas dentro de la organización.

9.3. Evaluación Crítica de Resultados y Alternativas de Extensión del Proyecto

Tomando en consideración la temática de resultados obtenidos y alternativas, es necesario notar que el enfoque del proyecto en la estructuración y rediseño de los procesos de los principales servicios de ATCOM es vital para asegurar la sostenibilidad a largo plazo de la Gerencia de Innovación y Nuevos Negocios. Sin embargo, es imperativo continuar robusteciendo la captación de datos para ejecutar las métricas propuestas de manera efectiva. Esto garantizará la toma de decisiones informadas y bien fundamentadas tanto en las operaciones diarias como en la estrategia a largo plazo, asegurando el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Una extensión del proyecto podría considerar la implementación de un sistema de feedback continuo que permita a candidatos y clientes proporcionar retroalimentación en tiempo real. Esta mejora no solo aumentaría la agilidad y la capacidad de respuesta del proceso, sino que también fortalecería la relación con los stakeholders clave. Según Smith y Jones (2021), los sistemas de feedback continuo facilitan la identificación proactiva de áreas de mejora, contribuyendo a una mayor satisfacción del usuario y una mejor alineación con las expectativas de los stakeholders.

Asimismo, la integración de herramientas tecnológicas avanzadas, como un sistema de seguimiento de aplicaciones (ATS), podría reducir significativamente los tiempos de cada etapa del proceso, mejorando la eficiencia global y la experiencia del usuario. Johnson y Lee (2020) destacan que el uso de ATS permite optimizar el procesamiento de candidaturas mediante la automatización de tareas repetitivas y el análisis en tiempo real, lo que resulta en una gestión más eficaz y una reducción de los tiempos de respuesta.

Por otro lado, la implementación de metodologías ágiles y herramientas de análisis predictivo podría implicar costos iniciales elevados y una mayor carga de trabajo para el equipo. Según un informe de Gartner (2022), estas inversiones requieren una evaluación detallada del retorno sobre la inversión y una planificación cuidadosa para asegurar que el valor agregado sea evidente desde la perspectiva organizacional. Aunque estas metodologías pueden ofrecer beneficios significativos, es crucial considerar que la extensión del proyecto podría superar el tiempo de práctica inicialmente previsto y no está garantizado que se agregue valor bajo la perspectiva de la organización. La postura de la empresa de invertir la cantidad mínima de recursos también debe ser evaluada cuidadosamente frente a estas nuevas iniciativas.

Finalmente, es necesario tener en cuenta que inicialmente no se contaba con flujos de trabajo estandarizados que permitieran competir eficazmente. Aunque existe un compromiso de priorizar la implementación de estos flujos en la Subgerencia de Atracción de Talento, este enfoque no se replica en otros procesos dentro de la organización. La falta de cohesión en los procesos puede generar discrepancias y falta de alineación frente a potenciales clientes futuros, como sugieren

Davis y Thompson (2023). En un entorno altamente competitivo, la estandarización de procesos es crucial para mantener una ventaja competitiva y ofrecer una oferta de servicios consistente.

10. Conclusiones y Recomendaciones

Durante el desarrollo del proyecto de rediseño de procesos en la Subgerencia de Atracción de Talento de ATCOM, se ha identificado una notable falta de una estrategia clara y definida dentro de la organización. Esta carencia estratégica ha actuado como un obstáculo significativo para la implementación efectiva de cambios y mejoras en los procesos internos. La resistencia al cambio y la falta de compromiso por parte de los líderes han sido evidentes, lo que ha limitado la capacidad de adaptación de la empresa a las demandas cambiantes del mercado, afectando potencialmente su crecimiento y desarrollo.

Para abordar los objetivos delineados al inicio del proyecto, que buscan mejorar la eficiencia, flexibilidad y calidad en los procesos de selección de talento en ATCOM, se ha llevado a cabo un levantamiento exhaustivo de información y una identificación de áreas críticas de mejora. A través de la implementación de herramientas como el análisis de procesos y la propuesta de métricas de control, se ha logrado establecer una base sólida para el rediseño de los procesos. Sin embargo, la implementación completa de un sistema integral de evaluación y la definición de un plan detallado de implementación se vieron limitados por restricciones de tiempo y recursos.

Los resultados obtenidos tienen un impacto significativo tanto para ATCOM como para la estudiante involucrada en el proyecto. La estructuración y rediseño de los procesos de la Subgerencia de Atracción de Talento no solo han mejorado la eficiencia operativa interna, sino que también han promovido un cambio positivo en la cultura organizacional de los colaboradores. Estos avances posicionan a ATCOM de manera competitiva en el mercado, estandarizando un sello de calidad en cada uno de los servicios prestados a las empresas clientes de ATCOM.

Para lograr estos resultados, se han implementado herramientas clave, como modelos de control de gestión basados en métricas construidas a partir de ejes estratégicos propuestos alineados a la Subgerencia de Atracción de Talento. Estas herramientas permiten una evaluación continua y una mejora constante de los procesos de selección. La implementación de un plan de implementación de cambios basado en el modelo de Kotter ha facilitado la gestión del cambio organizacional, promoviendo la aceptación y el compromiso con las nuevas prácticas.

El impacto positivo del proyecto se extiende a diferentes personas dentro de la organización. Los líderes y colaboradores de la Subgerencia de Atracción de Talento se benefician de procesos más eficientes y estandarizados, lo que mejora su capacidad para atraer y seleccionar talento de manera efectiva. Los clientes de ATCOM experimentan un aumento en la calidad del servicio recibido, gracias a la implementación de procesos mejorados y un enfoque más sistemático.

Para la estudiante, este proyecto ha representado una oportunidad invaluable para aplicar conocimientos teóricos en un entorno práctico. La experiencia ha proporcionado aprendizajes profundos sobre la gestión del cambio y la alineación estratégica en proyectos de gran envergadura. El rol articulador de la estudiante ha añadido un valor considerable a la organización, ya que el diagnóstico preciso y bien fundamentado ha conducido a un rediseño que establece bases estratégicas sólidas para futuros proyectos dentro de la Subgerencia. Este logro posiciona a la Subgerencia como un competidor relevante y preparado en el mercado, destacándose por su capacidad de adaptación y mejora continua.

Por otro lado, para fortalecer la implementación del nuevo Proceso de Provisión de Personal y asegurar su éxito en la organización, se deben considerar algunas recomendaciones. En primer lugar, a diferencia de otras áreas de la organización, la implementación del Proceso de Provisión de Personal no ha sido replicada en otras ramas de la empresa. Para asegurar la confiabilidad del proceso desde la perspectiva del cliente, es fundamental garantizar una gestión del conocimiento eficaz. Esto implica que los procesos sean diagramados, documentados y explicados de manera exhaustiva.

En segundo lugar, el rediseño del proceso debe ir más allá de las modificaciones operativas e incluir la integración de herramientas tecnológicas avanzadas. La implementación de un sistema de seguimiento de aplicaciones (ATS) y otras tecnologías relevantes puede mejorar significativamente la eficiencia del proceso, reducir los tiempos de cada etapa y optimizar la experiencia del usuario. Estas herramientas permiten una gestión más efectiva de los datos y una mayor capacidad de respuesta ante las necesidades cambiantes del mercado.

Finalmente, la expansión del Proceso de Provisión de Personal a otras áreas de la organización debe ser planificada con cuidado. La calidad del servicio en términos de tiempo, forma y resultados es vital para mantener y atraer clientes. Para garantizar que la calidad del servicio no dependa de un individuo específico, es necesario estandarizar y generalizar los procesos de manera que cada servicio ofrecido cumpla con los mismos altos estándares de calidad. Esto ayudará a asegurar que los clientes permanezcan leales a la empresa, independientemente de los cambios en el personal.

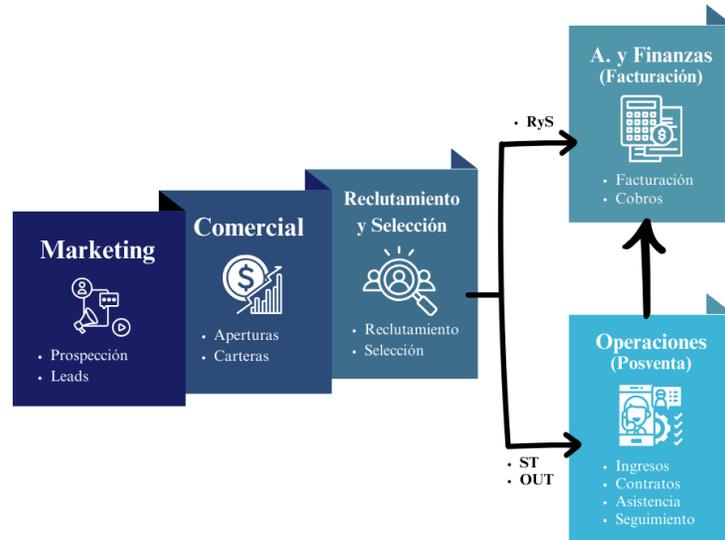
11. Bibliografía

- AGEST. (2024, enero 30). *Encuesta laboral mensual de Agest*. Agest. Recuperado 29 de marzo de 2024, de <https://www.agesst.cl/encuesta-laboral-mensual-de-agesst-diciembre-2023/>
- AGEST. (2024, marzo 27). *AGEST dio a conocer los resultados de la Encuesta Anual 20 23 en su reunión mensual*. Agest. Recuperado 29 de marzo de 2024, de <https://www.agesst.cl/agesst-dio-a-conocer-los-resultados-de-la-encuesta-anual-2023-en-su-reunion-mensual/>
- AGEST. (1979). *Memoria Anual 2021 AGEST*.
- Corporate, A. (s. f.). *Diferencias entre outsourcing y servicios transitorios*. ATCOM. Recuperado 29 de marzo de 2024, de <https://www.atcom.cl/diferencias-entre-outsourcing-y-servicios-transitorios.php>
- McKinsey & Company. (2021). *The future of work after COVID-19*. Retrieved from McKinsey & Company. Recuperado 24 de junio de 2024, de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
- Pew Research Center. (2020). *Millennials are the largest generation in the U.S. labor force*. Recuperado 24 de junio de 2024, de <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/04/28/millennials-overtake-baby-boomers-as-americas-largest-generation/>
- Harvard Business Review. (2020). *How the Coronavirus Pandemic Is Accelerating the Future of Work*. Recuperado 24 de junio de 2024, de <https://hbr.org/2020/03/how-the-coronavirus-is-changing-work>
- World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report*. Retrieved from WEF
- Gartner. (2021). *Future of Work Trends Post-COVID-19*. Recuperado 24 de junio de 2024, de <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-06-21-gartner-identifies-nine-future-of-work-trends-post-covid-19>
- De Quijano, S. D., Navarro, J., Yepes, M., Berger, R., & Romeo, M. (2008). *HUMAN SYSTEM AUDIT (HSA) FOR THE ANALYSIS OF HUMAN BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS 1*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.

- Weihrich, H. (1982). The TOWS Matrix—A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.
- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control*. McGraw-Hill Education.
- Zairi, M. (2013). *The TQM Legacy: Gurus' Contributions and Theoretical Impact*. Springer.
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2013). An empirical investigation of the relationship between total quality management practices and quality performance in Indian service companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(3), 280-318.
- Object Management Group (OMG). (2011). *Business Process Model and Notation (BPMN) Version 2.0*. OMG.
- Eckerson, W. W. (2010). *Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Niven, P. R. (2005). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. John Wiley & Sons.
- Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review Press.
- Juran, J. M. (1998). *Juran's Quality Handbook*. McGraw-Hill Education.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Dale, B. G. (2003). *Managing Quality*. Blackwell Publishing.
- Davis, M., & Thompson, R. (2023). *The Importance of Standardized Processes in Competitive Environments*. *Journal of Business Strategy*, 45(2), 112-125.
- Gartner. (2022). *The State of Agile Methodologies in Modern Enterprises*.
- Johnson, K., & Lee, H. (2020). *Leveraging ATS for Enhanced Recruitment Efficiency*. *Human Resource Management Review*, 30(4), 298-311.
- Smith, A., & Jones, L. (2021). *The Role of Real-Time Feedback in Improving Stakeholder Relationships*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 57(1), 45-62

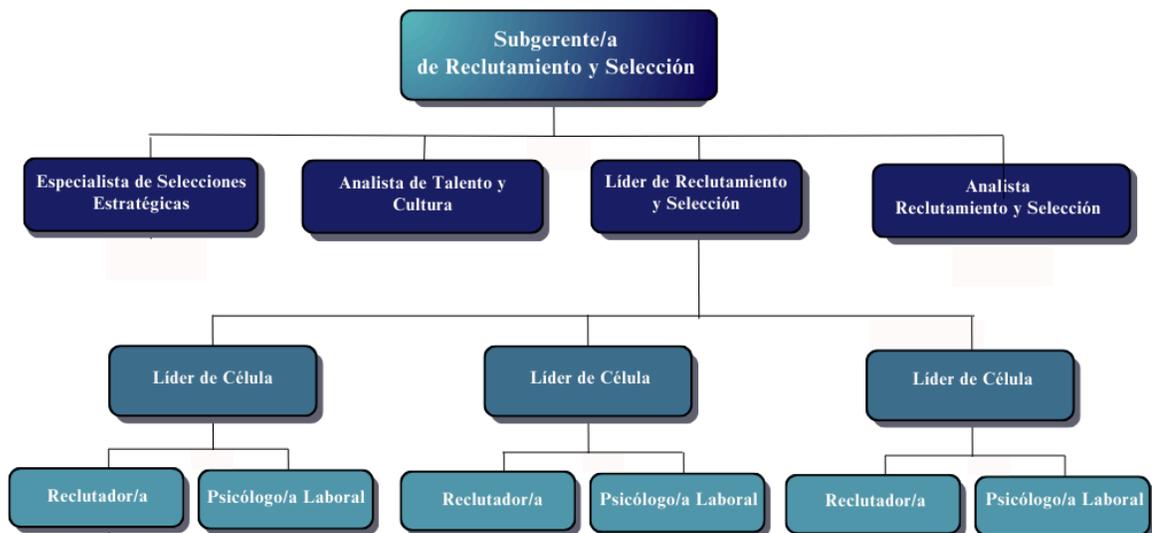
12. Anexo

Anexo A: Flujo de ventas de ATCOM.



Fuente: Empresa ATCOM.

Anexo B: Organigrama Subgerencia Reclutamiento y Selección.



Fuente: Empresa ATCOM.

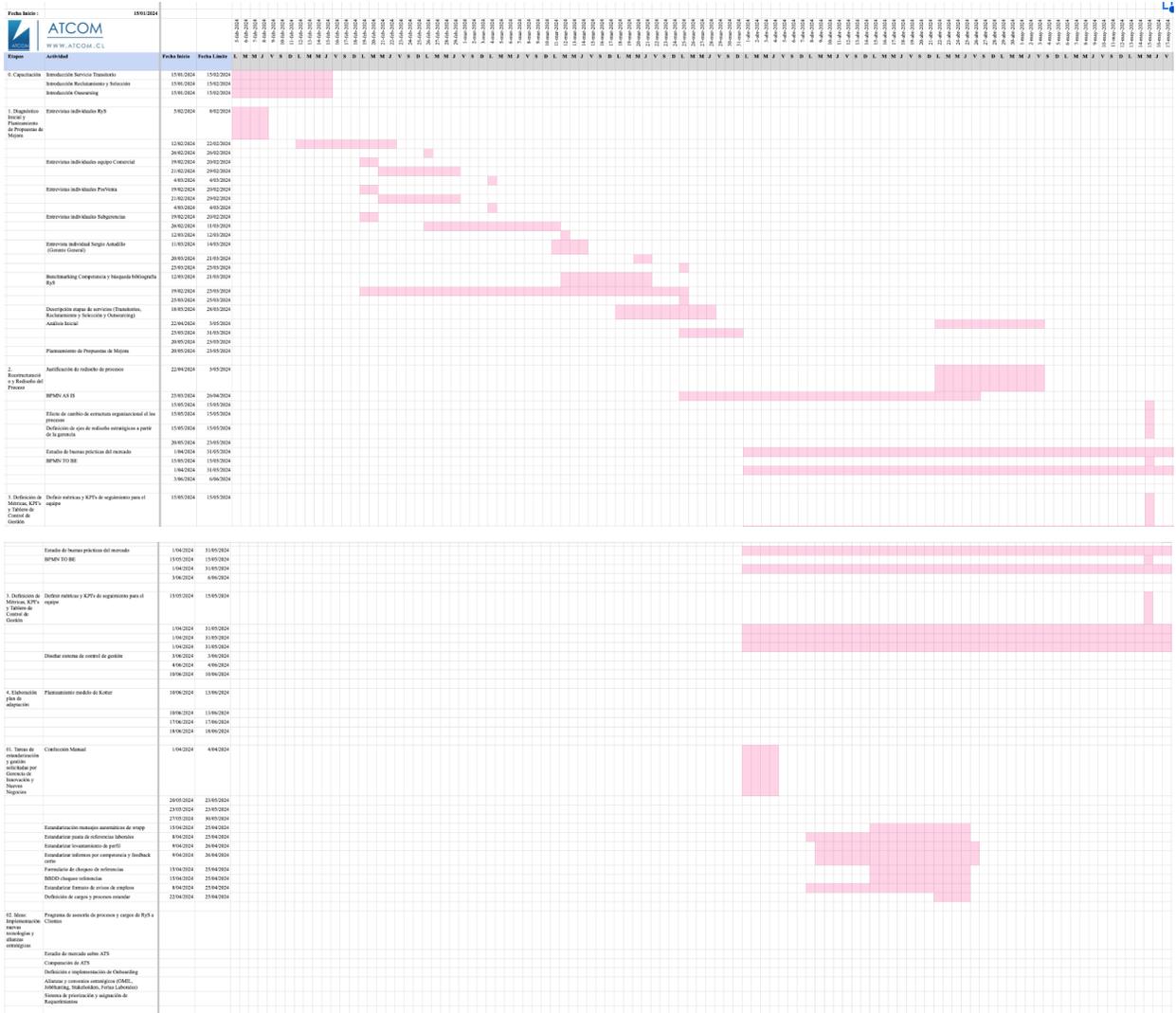
Anexo C: Cronograma.

Etapas	Actividad	Tareas	Fecha Inicio	Fecha Límite	Días para finalizar	Estado
0. Capacitación	Introducción Servicio Transitorio	Recolectar información, tips e interiorizarse profundamente en los procesos de ATCOM	15/01/2024	15/02/2024		
	Introducción Reclutamiento y Selección		15/01/2024	15/02/2024	-158	Completado
	Introducción Outsourcing		15/01/2024	15/02/2024		
1. Diagnóstico Inicial y Planteamiento de Propuestas de Mejora	Entrevistas individuales RyS	Elaboración de pauta entrevista	5/02/2024	8/02/2024	-165	Completado
		Procesamiento de información	12/02/2024	22/02/2024	-151	Completado
		Presentación (Entregable)	26/02/2024	26/02/2024	-147	Completado
	Entrevistas individuales equipo Comercial	Elaboración de pauta entrevista	19/02/2024	20/02/2024	-153	Completado
		Procesamiento de información	21/02/2024	29/02/2024	-144	Completado
		Presentación (Entregable)	4/03/2024	4/03/2024	-140	Completado
	Entrevistas individuales PosVenta	Elaboración de pauta entrevista	19/02/2024	20/02/2024	-153	Completado
		Procesamiento de información	21/02/2024	29/02/2024	-144	Completado
		Presentación (Entregable)	4/03/2024	4/03/2024	-140	Completado
	Entrevistas individuales Subgerencias	Elaboración de pauta entrevista	19/02/2024	20/02/2024	-153	Completado
		Procesamiento de información	26/02/2024	11/03/2024	-133	Completado
		Presentación (Entregable)	12/03/2024	12/03/2024	-132	Completado
	Entrevista individual Sergio Astudillo (Gerente General)	Elaboración de pauta entrevista	11/03/2024	14/03/2024	-130	Completado
		Procesamiento de información	20/03/2024	21/03/2024	-123	Completado
		Presentación (Entregable)	25/03/2024	25/03/2024	-119	Completado
	Benchmarking Competencia y búsqueda bibliografía RyS	Respositorio de información	12/03/2024	21/03/2024	-123	Completado
		Procesamiento de información	19/02/2024	25/03/2024	-119	Completado
		Presentación (Entregable)	25/03/2024	25/03/2024	-119	Completado
	Descripción etapas de servicios (Transitorios, Reclutamiento y Selección y Outsourcing)	Informe (Entregable)	18/03/2024	28/03/2024	-116	Completado
	Análisis Inicial	Análisis de Auditoría del Sistema humano (ASH)	22/04/2024	3/05/2024	-80	Completado
FODA nivel empresa		25/03/2024	31/03/2024	-113	Completado	
Descripción Enfoque Outside- In		20/05/2024	23/05/2024	-60	Completado	
Planteamiento de Propuestas de Mejora	FODA nivel Subgerencia de Atracción de Talento	20/05/2024	23/05/2024	-60	Completado	
2. Reestructuración y Rediseño del Proceso	Justificación de rediseño de procesos	Redacción en Memoria	22/04/2024	3/05/2024	-80	Completado
		Diagrama (Entregable)	25/03/2024	26/04/2024	-87	Completado
	BPMN AS IS	Validación Equipo (Diagrama en Miro)	15/05/2024	15/05/2024	-68	Completado
		Levantamiento de Información con Subgerente de Atracción de Talento (Diagrama en Miro)	15/05/2024	15/05/2024	-68	Completado
	Efecto de cambio de estructura organizacional el los procesos	Levantamiento de Información con Subgerente de Atracción de Talento (Diagrama en Miro)	15/05/2024	15/05/2024	-68	Completado
		Informe (Entregable)	20/05/2024	23/05/2024	-60	Completado
	Definición de ejes de rediseño estratégicos a partir de la gerencia	Informe (Entregable)	1/04/2024	31/05/2024	-52	Completado
	Estudio de buenas prácticas del mercado	Informe (Entregable)	1/04/2024	31/05/2024	-52	Completado
	BPMN TO BE	Levantamiento de información Equipo (Diagrama en Miro)	15/05/2024	15/05/2024	-68	Completado
		Diagrama (Entregable)	1/04/2024	31/05/2024	-52	Completado
Validación Equipo (Diagrama en Miro)		3/06/2024	6/06/2024	-46	Completado	
3. Definición de Métricas, KPI's y Tablero de Control de Gestión	Definir métricas y KPI's de seguimiento para el equipo	Levantamiento de Información con Subgerente de Atracción de Talento - ¿Qué ejes queremos medir? (Diagrama en Miro)	15/05/2024	15/05/2024	-68	Completado
		Definir métricas y KPI's de seguimiento para el equipo	1/04/2024	31/05/2024	-52	Completado
		Establecer el método de captación de datos para cada métrica	1/04/2024	31/05/2024	-52	Completado
		Informe (Entregable)	1/04/2024	31/05/2024	-52	Completado
	Diseñar sistema de control de gestión	Validación Subgerencia	3/06/2024	3/06/2024	-49	Completado
		Validación Equipo	4/06/2024	4/06/2024	-48	Completado
		Tablero (Entregable)	10/06/2024	10/06/2024	-42	Completado
4. Elaboración plan de adaptación	Planteamiento modelo de Kotter	Investigación modelo de Kotter	10/06/2024	13/06/2024	-39	Completado
		Elaboración modelo de Kotter en ATCOM	10/06/2024	13/06/2024	-39	Completado
		Validación Subgerencia	17/06/2024	17/06/2024	-35	Completado
		Validación Equipo	18/06/2024	18/06/2024	-34	Completado

01. Tareas de estandarización y gestión solicitadas por Gerencia de Innovación y Nuevos Negocios	Recolección de Información	1/04/2024	4/04/2024	-109	Completado
	Confeción Manual	20/05/2024	23/05/2024	-60	Completado
	Validación Manual 1º versión	23/05/2024	23/05/2024	-60	Completado
	Ediciones finales Manual 1º versión	27/05/2024	30/05/2024	-53	Completado
	Estandarización mensajes automáticos de whatsapp	15/04/2024	25/04/2024	-88	Completado
	Estandarizar pauta de referencias laborales	8/04/2024	25/04/2024	-88	Completado
	Estandarizar levantamiento de perfil	9/04/2024	26/04/2024	-87	Completado
	Estandarizar informes por competencia y feedback corto	9/04/2024	26/04/2024	-87	Completado
	Formulario de chequeo de referencias	15/04/2024	25/04/2024	-88	Completado
	BBDD chequeo referencias	15/04/2024	25/04/2024	-88	Completado
	Estandarizar formato de avisos de empleos	8/04/2024	25/04/2024	-88	Completado
	Definición de cargos y procesos estandar	22/04/2024	25/04/2024	-88	Completado

Fuente: Elaboración propia.

Anexo D: Carta Gantt.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo E: Entrevistas.

Entrevista - Gerente General

Objetivos:

- Identificar mirada estratégica a largo plazo de ATCOM por parte de Gerente General.
- Determinar motivos de porqué ATCOM se mantiene en la posición actual, a pesar de sus años de desarrollo.
- Detectar dolores por parte de la gerencia del nuevo ATCOM.

Preguntas Personales

1. Nombre: a. Antigüedad b. Cargo
2. ¿Cómo partió y llegó ATCOM a ser lo que es hoy?

Preguntas

1. ¿Cuál es su percepción sobre este nuevo equipo de ventas, especialmente del área de Atracción de Talento? ¿Cuáles considera que son los mayores desafíos que enfrenta esta nueva gerencia en la actualidad o en un futuro cercano?
2. ¿Cuáles serían los obstáculos internos y/o externos principales para el éxito de este equipo? ¿Qué podría hacer mejor el área de Atracción de Talento?
3. ¿Cuáles son las estrategias que sientes que se podrían implementar y que tengan un impacto positivo ya sea a corto o largo plazo en las ventas?
4. ¿Qué se pudo hacer mejor en los momentos o situaciones problemáticas de ATCOM? En esos casos, ¿Qué acciones que se implementaron permitieron mejorar la situación?
5. ¿Qué es lo que te ha mantenido en ATCOM durante todo este tiempo? ¿Por qué sigue creyendo en ATCOM y en su mensaje?
6. ¿Cómo crees que ATCOM podría fomentar un mayor compromiso y rendimiento entre sus empleados?
7. ¿Qué crees que es lo que los clientes más valoran de ATCOM? ¿Cómo ves a ATCOM en 20 años más?

Anexo E.1: Pauta Entrevista Gerencia General.

Fuente: Elaboración propia.

Entrevista Posventa

Objetivos:

- Comprender la percepción del equipo de posventa sobre la eficacia actual del proceso de reclutamiento y selección.
- Identificar las fortalezas y debilidades percibidas por posventa del proceso de Provisión de Personal.
- Determinar el impacto del proceso de Provisión de Personal en la calidad y eficacia del trabajo de posventa.
- Identificar posibles áreas de mejora en el proceso de reclutamiento y selección.

Preguntas Personales

1. Nombre, área, antigüedad, cargo
2. ¿Cómo llegó a ATCOM?

Preguntas

Explicar desde qué punto comienza la etapa de atracción de talento.

1. ¿Qué entiendes tú por el equipo de atracción de talento, sabías que están separados del equipo comercial?
2. En general ¿Cuál es su percepción sobre los procesos de la Subgerencia de Atracción de Talento?
3. ¿Cómo sienten que lo estamos haciendo como área? (foco fortalezas y debilidades)
 - a. Mencionar problemáticas o errores desde el área que afecten las labores de posventa.
4. Mencionar soluciones ¿Qué podríamos hacer mejor?
 - a. ¿Cómo consideras que podríamos mejorar la alineación/comunicación entre las actividades del equipo de posventa y los de atracción de talento?
5. ¿Qué fortalezas ves en otros equipos de venta de ATCOM que podamos utilizar como referencia?

Anexo E.2: Pauta Entrevista Posventa.

Fuente: Elaboración propia.

Entrevista - Subgerentes Comerciales

Objetivos:

- Detectar dolores.
- Identificar puntos de contacto entre el equipo comercial y el equipo de atracción de talento que puedan mejorar las ventas y la comunicación entre equipos.
- Detectar la visión objetiva del equipo de atracción de talento, junto con mejoras.

Preguntas Personales

1. Nombre, área, antigüedad, cargo
2. ¿Cómo llegó a ATCOM?

Preguntas

1. ¿Qué importancia sientes que tiene la retroalimentación y la comunicación continua entre el equipo comercial y el equipo de atracción de talento? ¿Cómo describirías la colaboración entre el área comercial y el equipo de atracción de talento en términos de cumplimiento de objetivos, metas de ventas y la eficiencia del equipo? ¿Cómo mejoramos estas interacciones?
2. ¿Cómo gestionas los conflictos que puedan surgir en la relación entre el área comercial y el equipo de atracción de talento durante el proceso? ¿Hay algún protocolo?
3. ¿Hasta dónde consideras que debería llegar el rol de atracción de talento? ¿Por qué? ¿Cuáles consideras que son las ventajas y desventajas de la independencia de ambas áreas?
4. ¿Qué medidas tomas para mantener motivado y comprometido al equipo de ventas? ¿Qué estrategias implementas para promover un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo mutuo entre el área comercial y el equipo de reclutamiento y selección?
5. ¿Cómo crees que ATCOM podría fomentar un mayor compromiso, satisfacción y rendimiento entre sus empleados?
6. ¿Podrías explicar cómo crees que el mensaje de ATCOM guía las decisiones estratégicas de la empresa y cómo estas impactan en la posición de ATCOM dentro del mercado? ¿Sientes que la de ATCOM resuena con tus propios valores y objetivos profesionales? ¿Qué es lo que te ha mantenido aquí durante todo este tiempo?
7. ¿Cuáles consideras que son los mayores desafíos que enfrenta el nuevo ATCOM (gerencia) en la actualidad o en un futuro cercano? ¿Cuáles serían los obstáculos internos y/o externos principales para el éxito de ATCOM? ¿Qué sería lo primero que harías para comenzar a hacer cargo de ellos?
8. ¿Qué crees que es lo que los clientes más valoran de ATCOM?
9. ¿Cuál es tu percepción sobre el equipo de RyS?
10. ¿Cuáles son los puntos críticos de contacto entre ambos equipos?
 - a. Levantamiento de perfil
11. ¿Qué medidas se toman para asegurar que el equipo de reclutamiento y selección entienda el dolor y el perfil esperado del cliente, a lo largo de la gestión comercial?
12. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan al coordinar esfuerzos entre ambos equipos para mejorar las ventas?
13. Actualmente hay una tasa muy baja de conversión con respecto a los requerimientos ¿Qué factores sienten que pueden ser explicativos para este hecho?
14. ¿Qué podría hacer mejor el área de RyS?

Anexo E.3: Pauta Entrevista Subgerentes de Gerencia de Innovación y Nuevos Negocios.
Fuente: Elaboración propia.

Entrevista - Equipo Subgerencia de Atracción de Talento

Cargos a quien va dirigida la entrevista: Reclutador(a), Psicólogos, Especialista de Selección Estratégica

Objetivos:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de ATCOM. Es decir, ¿Dónde estamos?
- Levantar el flujo actual del área de RyS de ATCOM a partir de la experiencia de cada reclutador
- Necesidades del procesos y lo que quieren (Employee Journey)
- Definir entidades/personas importantes asociadas al flujo
- Establecer una propuesta inicial de KPI's que se consideran importantes

Preguntas NO Personales (Rompe hielo)

1. Nombre, área, antigüedad, cargo
2. Número promedio de procesos de Outsourcing, ST y RyS en los que han participado
3. ¿Cómo llegó a ATCOM?

Para cada uno de los Procesos de Outsourcing, ST y RyS

1. Describe tu proceso en detalle, mencionando cada uno de los pasos que consideres relevantes.
2. De cara a realizar un flujo, ¿Cuáles son las entidades que se deberían incluir? Personas que participan
3. ¿Actualmente cuáles son los problemas que tú identificas? Con respecto al proceso **ST y RyS Outsourcing (mínimo)**
4. Necesidades para que el proceso sea bueno para ti
5. Qué es lo que quieren en un proceso ideal de Atcom
6. Sugerencias de solución y métricas de seguimiento
7. ¿Cómo se enfrentan a un posible cambio en su proceso actual de RyS?
8. ¿Qué crees que valoran los clientes de nosotros?

Anexo E.4: Pauta Entrevista Equipo Subgerencia de Atracción de Talento.

Fuente: Elaboración propia.

Entrevista - Equipo Subgerencia Comercial

Objetivos:

- Analizar la percepción del Equipo Comercial sobre el equipo de Atracción de Talento.
- Identificar puntos de contacto entre Subgerencia de Atracción de Talento y Subgerencia Comercial, aplicando un enfoque de procesos y comunicativo.
- Distinguir problemáticas que pueden surgir entre las Subgerencias de Atracción de Talento y Comercial.
- Establecer propuestas de mejora a posibles problemáticas.

Preguntas Personales

1. Nombre, área, antigüedad, cargo
2. ¿Cómo llegó a ATCOM?

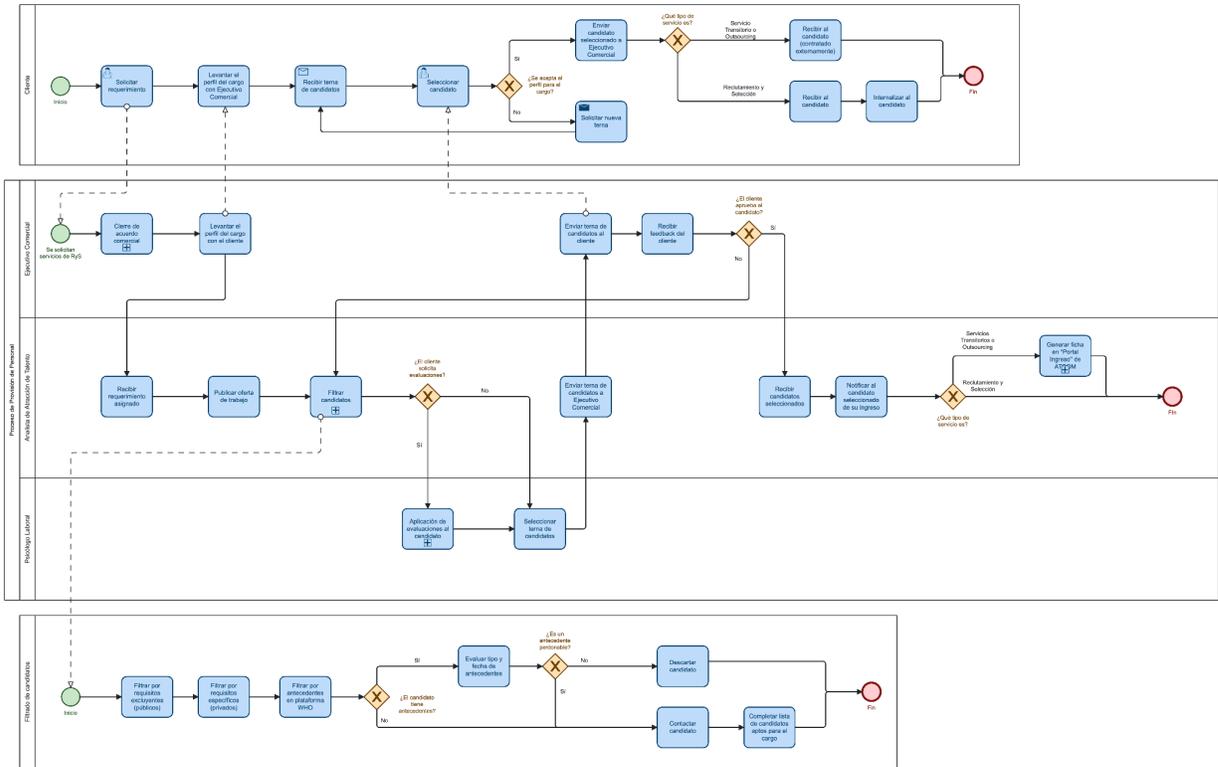
Preguntas

1. ¿Cuál es tu visión sobre la importancia de la colaboración entre el equipo de reclutamiento y selección y el área comercial en la empresa? ¿Cómo describirías la relación actual entre ambos equipos, considerando tanto el ambiente laboral como durante los procesos de reclutamiento?
2. ¿Sabes cómo se abordan los desafíos de comunicación que puedan surgir entre el equipo de reclutamiento y selección y el área comercial durante el proceso? ¿Qué harías distinto?
3. ¿Sientes que las responsabilidades de cada uno de los cargos tanto de los comerciales como de los de rys están bien definidas?
4. ¿Consideras que las reuniones de requerimientos son efectivas para ustedes y/o para el equipo de reclutamiento y selección? ¿Qué harías distinto?
5. Hemos estado presentes durante sus reuniones con clientes por lo que nos interesa saber ¿Hasta qué punto se prometen los servicios del equipo? ¿Estás de acuerdo con esto?
6. Ahora dentro de todas las cosas a mejorar, ¿cuáles consideras que son los principales dolores en cuanto a la relación entre rys y los comerciales? ¿Cómo los solucionarías tú?
7. ¿Qué herramientas existen para mejorar la comunicación/colaboración entre áreas? ¿Consideras que son efectivas? ¿Qué acciones se toman para mejorarla continuamente?
8. ¿Cuáles creen que son los puntos de contacto entre las actividades realizadas por el equipo comercial y el equipo de reclutamiento? ¿Existen canales de comunicación?
9. ¿Cómo se asegura de que el equipo de reclutamiento y selección comprenda completamente los requisitos específicos del área comercial para cada posición?
10. Actualmente hay una tasa muy baja de conversión con respecto a los requerimientos ¿Qué factores sienten que pueden ser explicativos para este hecho

Anexo E.5: Pauta Entrevista Equipo Subgerencia Comercial.

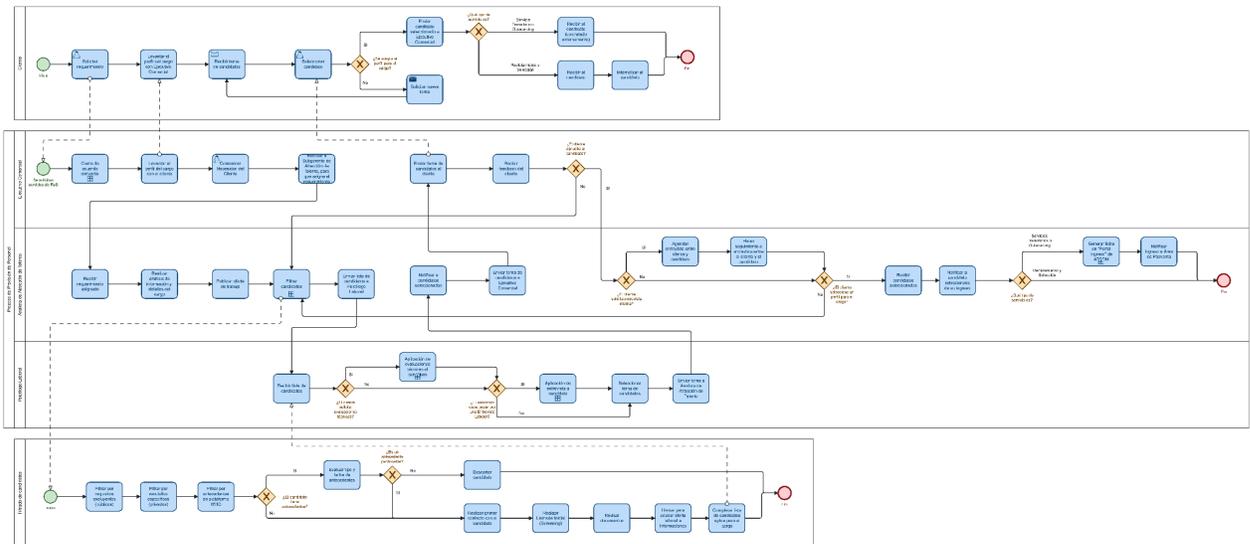
Fuente: Elaboración propia.

Anexo F: BPMN situación Inicial.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo G: BPMN situación Final.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo H: Tiempo de Duración Final de la Etapa de Reclutamiento del Proceso de Provisión de Personal.

Estado Final									
	Análisis de Cargo	Publicación de la Oferta de Trabajo	Publicación de la Oferta de Trabajo	Filtración de Candidatos	Filtración de Candidatos	Primer Contacto	Llamada Inicial (Screening)	Coordinación a entrevista con Psicólogo	Tiempo Total (Minutos)
Cargos Operativos	7	9	6	13	15	8	4	4	66
Cargos Administrativos	9	10	8	30	14	8	6	4	89
Cargos Estratégicos	14	14	12	34	21	9	8	5	115
Cargos Específicos	12	11	8	10	16	9	7	4	76
								Tiempo Promedio (en Horas)	1.4

Fuente: Elaboración propia.

Anexo I: Tiempo de Duración Inicial de la Etapa de Reclutamiento del Proceso de Provisión de Personal.

Estado Inicial									
	Análisis de Cargo	Publicación de la Oferta de Trabajo	Publicación de la Oferta de Trabajo	Filtración de Candidatos	Filtración de Candidatos	Primer Contacto	Llamada Inicial (Screening)	Coordinación a entrevista con Psicólogo	Tiempo Total (Minutos)
Cargos Operativos	13	17	10	7	99	7	4	6	163
Cargos Administrativos	10	9	7	16	43	12	8	9	115
Cargos Estratégicos	14	12	9	19	48	15	10	9	135
Cargos Específicos	13	11	10	28	45	14	8	9	137
								Tiempo Promedio (en Horas)	2.3

Fuente: Elaboración propia.

Anexo J: Tiempo de Duración de la Etapa de Selección del Proceso de Provisión de Personal.

	Videollamada Corta y Resumen Laboral	Entrevista e Informe Laboral Psicológico	Entrevista e Informe Laboral Psicológico	Levantamiento de Referencias	Selección de Terna	Coordinación Entrevista con Cliente	Ingreso	Feedback Cliente	Tiempo Total (Días)
Situación Final	20	43	73	11	18	20	4	10080	7.13
Situación Inicial	14	30	60	16	24	14	16	10080	7.12

Fuente: Elaboración propia.

Anexo K: Ejemplo de Tabla para Informe de Análisis de Datos.

Variable	Métrica	Objetivo	Valor Actual	Variación	Comentarios	Gráficos
Colaboradores	Tiempo de Duración por Proceso	10 días	12 días	-2 días	Identificar cuellos de botella en procesos específicos.	Histograma de Tiempo de Duración por Proceso (mes a mes)
	Cantidad de Requerimientos Completados	100	85	-15	Evaluar causas de disminución y reasignar recursos si es necesario.	Gráfico de Tendencia de Requerimientos Completados (últimos 6 meses)
Proceso	Tiempo del Proceso por Etapa	5 días	6 días	+1 día	Analizar etapas con mayores demoras.	Gráfico de Tiempo por Etapa del Proceso (desglosado por etapas)
	Cantidad de Candidatos Gestionados	150	120	-30	Mejorar estrategias de reclutamiento y selección.	Diagrama de Cantidad de Candidatos Gestionados (últimos 3 meses)
Colaboradores Externos	Porcentaje de Desistimiento por Etapa	5%	8%	+3%	Investigar causas de desistimiento y mejorar la comunicación.	Gráfico de Porcentaje de Desistimiento por Etapa (mensual)
	Satisfacción del Proceso	80%	75%	-5%	Recoger feedback y ajustar el proceso para mejorar la experiencia.	Gráfico de Satisfacción del Proceso (últimos 6 meses)
Clientes	Satisfacción del Cliente	85%	82%	-3%	Realizar encuestas para identificar áreas de mejora.	Gráfico de Satisfacción del Cliente (últimos 3 meses)
	Porcentaje de Rechazo de Candidatos	10%	12%	+2%	Revisar el proceso de selección para alinearlos mejor con las expectativas del cliente.	Gráfico de Porcentaje de Rechazo de Candidatos (mensual)

Fuente: Elaboración propia.

Anexo L: Plan de Implementación de Cambios para la Subgerencia de Atracción de Talento.

Plan Comunicacional Integral para la Transición a Nuevas Prácticas en ATCOM

Metodología: Kotter para la Gestión de Talentos y del Cambio

¡Hola a todos los colaboradores de ATCOM!

En nuestra constante búsqueda por mejorar y optimizar nuestros procesos, estamos emocionados de presentarles nuestro Plan Comunicacional Integral, el cual se recomienda aplicar frente a cualquier propuesta que genere un cambio dentro del equipo. Este plan no solo busca facilitar la transición hacia nuevas prácticas, sino también asegurar que todos estemos alineados y entusiastas con los cambios que se implementen.

A continuación se presentan todas las etapas del Plan Comunicacional Integral, del cual se espera, para lograr una gestión del cambio exitosa, que se sigan todos los pasos presentados en este documento, sin excepciones.

1. Crear Urgencia:

- **Objetivo:** Generar la conciencia sobre la necesidad del cambio entre todos los miembros de la Subgerencia de Atracción de Talentos.
- **Actividades:**

- **Reunión inicial:** Organizar una reunión con el equipo de la Subgerencia para presentar el proyecto, sus objetivos y los beneficios esperados.
- **Comunicado oficial:** Enviar un comunicado a todos los empleados de la Subgerencia destacando las amenazas de la competencia y la necesidad de mejorar los procesos de Atracción de Talento.
- **Infografía:** Crear una infografía que ilustre los desafíos actuales y las oportunidades del cambio, distribuida por correo electrónico, whatsapp y áreas comunes.

2. Formar una Coalición Guiadora:

- **Objetivo:** Reunir a un grupo de líderes y colaboradores clave que apoyen y promuevan el cambio dentro de la Subgerencia.
- **Actividades:**
 - **Identificación de líderes:** Seleccionar líderes influyentes dentro de la Subgerencia que puedan ser agentes de cambio.
 - **Talleres de liderazgo:** Realizar talleres y capacitaciones de liderazgo para capacitar a estos líderes sobre el proyecto y su papel en la implementación, basada en la gestión del cambio.
 - **Comité de Cambio:** Establecer un comité de cambio que se reúna regularmente para planificar y revisar el progreso del proyecto.

3. Crear una Visión y Estrategia Clara:

- **Objetivo:** Definir una visión clara y fácil de comunicar que dirija los esfuerzos del cambio.
- **Actividades:**
 - **Declaración de visión:** Desarrollar en co-creación una declaración de visión que describa el futuro deseado y cómo se beneficiarán todos los miembros de la Subgerencia y la empresa.
 - **Manual del proyecto:** Crear un manual del proyecto que detalle la visión, los objetivos y los pasos a seguir, disponible en los Click Up, whatsapp y correo.
 - **Ejes Estratégicos:** Establecer ejes estratégicos que se alineen a la visión para el rediseño de procesos y los cambios en los flujos de trabajo, plasmados en un plan estratégico detallado con hitos y responsabilidades claras.
 - **Videos explicativos:** Producir videos cortos con testimonios de líderes de la Subgerencia explicando la visión y los beneficios del cambio.
 - **Boletines informativos:** Publicar boletines mensuales con actualizaciones del proyecto, historias de éxito y respuestas a preguntas frecuentes.

4. Comunicar la Visión de Manera Efectiva:

- **Objetivo:** Asegurarse de que todos los miembros de la Subgerencia comprendan y acepten la visión del cambio.
- **Actividades:**
 - **Reuniones periódicas:** Programar reuniones regulares con todos los miembros de la Subgerencia para discutir la visión y el progreso del proyecto.
 - **Canales de comunicación:** Utilizar diversos canales de comunicación como correos electrónicos, anuncios y las plataformas internas de la Subgerencia para mantener a todos informados.

5. Empoderar a los Empleados para Eliminar Obstáculos:

- **Objetivo:** Identificar y eliminar las barreras que puedan dificultar el progreso del cambio.
- **Actividades:**
 - **Encuestas y feedback:** Realizar encuestas y recolectar feedback para identificar obstáculos y preocupaciones de los miembros de la Subgerencia.
 - **Soluciones prácticas:** Desarrollar soluciones para las barreras identificadas y asignar recursos para resolver problemas específicos.
 - **Política de innovación:** Implementar una política de innovación para que los empleados puedan plantear sus inquietudes y sugerencias directamente a los líderes del cambio.

6. Celebrar y Consolidar Logros Iniciales:

- **Objetivo:** Generar logros visibles y significativos a corto plazo para mantener el impulso y la motivación dentro del equipo.
- **Actividades:**
 - **Metas a corto plazo:** Definir y comunicar metas a corto plazo alcanzables relacionadas con el proyecto.
 - **Presentación de logros:** Hacer una presentación a toda la Subgerencia y hasta Gerencia, si así lo amerita, evidenciando los resultados e impacto del proyecto.
 - **Celebración de logros:** Celebrar y reconocer públicamente los logros a corto plazo, como por ejemplo, reclutar candidatos para las empresas clientes sin fallas en el proceso durante un mes.
 - **Incentivos y recompensas:** Ofrecer incentivos y recompensas a los equipos y colaboradores que contribuyan significativamente al logro de estas metas.

7. Consolidar los logros y producir más cambios:

- **Objetivo:** Utilizar las victorias a corto plazo para impulsar cambios adicionales y no declarar la victoria prematuramente.
- **Actividades:**
 - **Revisión continua:** Revisar continuamente los logros y ajustar las estrategias según sea necesario para mantener el impulso del cambio.
 - **Planes de acción:** Desarrollar planes de acción detallados para abordar áreas de mejora adicionales y expandir los cambios.
 - **Capacitación continua:** Proporcionar capacitación continua y recursos para apoyar a los empleados en la adopción de nuevas prácticas y procesos.

8. Anclar los nuevos enfoques en la cultura organizacional:

- **Objetivo:** Integrar los nuevos comportamientos y prácticas en la cultura de la subgerencia para asegurar su permanencia.
- **Actividades:**
 - **Integración en políticas:** Incorporar los nuevos enfoques y prácticas en las políticas y procedimientos de la Subgerencia.
 - **Evaluación del desempeño:** Ajustar los sistemas de evaluación del desempeño para reflejar y recompensar los comportamientos y resultados deseados.
 - **Comunicación continua:** Mantener una comunicación continua sobre la importancia de los nuevos enfoques y cómo contribuyen al éxito general de la Subgerencia y la empresa.

Implementación y Seguimiento

- **Recursos Claves:** Plataformas de comunicación interna, herramientas de evaluación de feedback, materiales comunicacionales claros y persuasivos.
- **Frecuencia de Evaluación:** Revisiones trimestrales para ajustes según necesidades identificadas.

Carta Gantt

La carta Gantt que se presenta a continuación ilustra una propuesta de un plan comunicacional integral diseñado para la Subgerencia de Atracción de Talentos de ATCOM, basado en los 8 pasos de Kotter para gestionar el cambio. Este plan tiene un horizonte de tiempo de seis meses y está orientado a facilitar la implementación de mejoras en los procesos de reclutamiento y selección dentro de la organización, además de los cambios en la gestión del talento. La estructura del plan sigue una secuencia lógica que asegura una transición ordenada y efectiva hacia nuevos enfoques y prácticas, involucrando a todos los niveles de la subgerencia.

Cada uno de los ocho pasos de Kotter se despliega a lo largo de períodos específicos, comenzando con la creación de un sentido de urgencia y culminando con la consolidación y anclaje de los nuevos enfoques en la cultura organizacional. Las fechas asignadas a cada etapa permiten una gestión temporal clara y ordenada, asegurando que cada fase del plan se ejecute con la debida atención y recursos necesarios. A continuación, se detallan los períodos específicos para cada paso, proporcionando una guía visual del progreso y facilitando el seguimiento y ajuste del plan conforme sea necesario. Esta carta Gantt no solo actúa como una hoja de ruta para la implementación del cambio, sino que también sirve como una herramienta de comunicación que alinea a todos los miembros del equipo con la visión y los objetivos del proyecto.

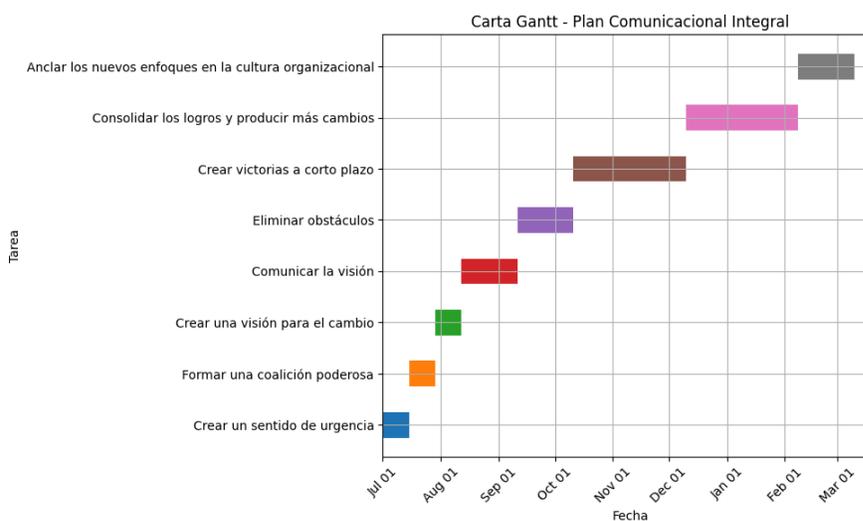


Ilustración 1: Carta Gantt Plan Comunicacional Integral.

Fuente: Elaboración propia.

Paso	Actividad	Inicio	Fin
1. Crear sentido de urgencia	Análisis de mercado y competencia.	2024-01-01	2024-01-14

	Encuestas internas de percepción.	2024-01-15	2024-01-31
2. Formar una coalición poderosa	Identificación de líderes de cambio.	2024-02-01	2024-02-14
	Creación del comité de cambio.	2024-02-15	2024-02-28
3. Desarrollar una visión y estrategia	Definición de objetivos estratégicos.	2024-03-01	2024-03-14
	Diseño de la estrategia de implementación.	2024-03-15	2024-03-31
4. Comunicar la visión del cambio	Elaboración de un plan de comunicación	2024-04-01	2024-04-14
	Capacitación en comunicación efectiva	2024-04-15	2024-04-30
5. Empoderar empleados para la acción	Talleres de empoderamiento	2024-05-01	2024-05-14
	Asignación de roles y responsabilidades	2024-05-15	2024-05-31
6. Generar triunfos a corto plazo	Implementación de mejoras iniciales	2024-06-01	2024-06-14
	Evaluación de resultados a corto plazo	2024-06-15	2024-06-30
7. Consolidar mejoras y producir más cambios	Análisis de retroalimentación	2024-07-01	2024-07-14
	Ajustes y mejoras continuas	2024-07-15	2024-07-31
8. Anclar el nuevo enfoque en la cultura	Integración de nuevos procesos en la cultura	2024-08-01	2024-08-14
	Monitoreo y ajuste continuo	2024-08-15	2024-08-31

Tabla 1: Actividades y Fechas del Plan Comunicacional Integral.

Fuente: Elaboración propia.