



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

**DISEÑO DE PROCESO DE LA GESTIÓN DE TALENTO Y DEL
CAMBIO PARA UNA EMPRESA DE EXTERNALIZACIÓN Y
DESLOCALIZACIÓN DE PERSONAL**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

CLAUDIA PATRICIA ANGULO FORONDA

PROFESORA GUÍA:
CONSTANZA IMPERATORE DUPRE

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CLAUDIA VARGAS PALLAVICINI
JÉSSICA BENEDETTO BACK

SANTIAGO DE CHILE
2024

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE: Ingeniera Civil Industrial
ESTUDIANTE: Claudia Patricia Angulo Foronda
FECHA: 2024
PROFESORA GUÍA: Constanza Imperatore Dupre

DISEÑO DE PROCESO DE LA GESTIÓN DE TALENTO Y DEL CAMBIO PARA UNA EMPRESA DE EXTERNALIZACIÓN Y DESLOCALIZACIÓN DE PERSONAL

En un entorno empresarial competitivo, la empresa ATCOM se enfrenta a desafíos en la retención de talento, junto con la gestión del conocimiento y la efectividad de sus liderazgos. Superar estos desafíos es vital para alcanzar sus objetivos estratégicos y optimizar la eficiencia de sus servicios. Por lo que esta memoria tiene como objetivo identificar, analizar e impactar en los principales procesos relacionados con la gestión del talento de ATCOM, proponiendo soluciones concretas para optimizarlos y fortalecerlos.

Se propone un enfoque integral que incluye un análisis exhaustivo de los procesos internos, la implementación de estándares operativos, fortalecimiento de la gestión del conocimiento y la mejora de las prácticas de retención de talento. Para lograr lo anterior, es esencial la gestión del cambio, pues asegura una transición exitosa, abordando posibles resistencias y desarrollando una correcta estrategia comunicacional. Las actividades principales incluyen recopilar datos, realizar entrevistas, elaborar soluciones innovadoras, implementar cambios en los procesos, crear evaluaciones de desempeño, proponer sesiones de capacitación y establecer mecanismos de seguimiento de las soluciones. Se espera que las propuestas generen valor a la empresa y que los cambios lleguen a ser sistemáticos, convirtiéndose en la piedra de inicio para resolver las problemáticas en su totalidad.

Los principales hallazgos del trabajo realizado revelan un ambiente laboral positivo, pese a los desafíos en la comunicación interna y la falta de claridad en las responsabilidades. Sin embargo, es urgente establecer lineamientos de acción claros para fortalecer el liderazgo en la Subgerencia de Atracción de Talento, ya que solo el 14% de los colaboradores lo perciben como efectivo. También es crucial motivar a los colaboradores más allá del salario, como se evidencia en la encuesta de clima laboral, donde el desarrollo profesional y el salario emocional obtuvieron notas bajas de 3,2 y 3,3 respectivamente en la escala de Likert¹. Además, es importante desarrollar una orientación estratégica, actualmente ausente debido a la falta de misión y visión corporativa que guíen las acciones de la empresa. En conclusión, este trabajo aborda las problemáticas actuales y propone una base sólida para el éxito a largo plazo de ATCOM. La estandarización de documentos, la mejora en la gestión del talento y del conocimiento, y una estrategia de comunicación resolverán los puntos críticos inmediatos, fomentando un ambiente laboral colaborativo y productivo. Este enfoque holístico permitirá a la empresa alcanzar sus metas, respaldado por un equipo cohesionado y alineado con los objetivos estratégicos.

¹ Herramienta que mide actitudes en rangos del 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo).

Para toda mi familia Foronda, en especial a mis ángeles del cielo.

Agradecimientos

Hoy es un día sumamente especial para mí. Termina uno de los capítulos más significativos de mi vida, uno que me llenó de alegrías y aprendizajes. Comencé siendo una niña llena de sueños por cumplir y salgo convertida en una mujer profesional, ansiosa por disfrutar la vida con sus penas y alegrías.

Mis primeros agradecimientos van dirigidos a mi pilar y ejemplo en esta vida, mi madre Patricia Foronda, quien siempre me alentó a seguir adelante aunque el camino se tornara difícil, quien nunca dudó de mí y siempre me brindó todo su amor y más. Junto a ella, mi segunda madre, mi ángel en el cielo, quien siempre me impulsó a seguir mis sueños, mi tía Brisa Foronda. ¡Cuánto te extraño! Gracias por acompañarme en cada momento. Aunque me encantaría verte directamente y no a través de una fotografía, me imagino tus ojos llenos de orgullo porque tu "llena de pulgas" se convirtió en la primera Ingeniera Civil Industrial de la familia. Eres eterna en mi corazón, gracias por siempre cuidarme como una leona y hacerme reír como nadie. Las amo y las amaré por siempre.

Al ser hija única, mi familia Foronda nunca me ha dejado sola, en especial la familia Álvarez Foronda: Carmen, Guillermo, Santiago, Karina, Fernanda y mi pequeña Trinidad. Gracias por siempre considerarme una más de ustedes, una hija, una hermana, por quererme tal cual soy y por no dejarme a un lado. También, a mis primas Daniela y Florencia, por ser mis hermanas en esta tierra. Y le agradezco a mis abuelos Santiago y Demetria por brindarme su amor incondicional y haber dado el primer paso para que nosotros, sus nietos, pudiéramos alcanzar nuestros sueños.

Gracias a mi perrita Pupy, quien me ha enseñado sobre el amor, a nunca rendirme en esta vida y de la importancia de demostrarse afecto todos los días.

En este recorrido universitario, tuve varios grupos de trabajo, pero ninguno como mi querido Tutoría DII. Gracias a todas mis amistades que conocí ahí y a los que no también. Gracias por ayudarme a ser una mejor profesional y una aún mejor persona.

También me gustaría expresar mi gratitud a mi profesora guía, Constanza Imperatore, quien nunca dudó de mí y siempre tuvo una palabra de aliento cuando el camino se ponía cuesta arriba. Gracias por todos sus consejos y esa serenidad que siempre me transmitía.

Todavía me queda mucho por aprender de esta vida, pero ya estamos comenzando por algo. Estoy muy orgullosa de lo que logré gracias a ustedes y a Dios. Me quedan muchas metas por alcanzar y, aunque el camino esté complicado, sé que podré lograr todo lo que me proponga si los tengo a ustedes conmigo. Nunca olviden que la "tortuguita" lo puede lograr todo.

Se despide,
Claudia "Pequita" Angulo Foronda

Tabla de Contenido

1. Introducción	1
2. Antecedentes Generales	2
2.1 Análisis del Mercado	2
2.2 Características de la Empresa	5
2.2.1 Tipo de Organización	5
2.2.2 Principales Servicios	7
2.2.3 Misión, Visión y Propósito	7
2.3 Estructura Organizacional	8
3. Descripción del Problema	10
3.1 Justificación del Proyecto	12
4. Objetivos	15
4.1 Objetivo General	15
4.2 Objetivos Específicos	15
4.3 Alcances	16
5. Marco Conceptual	17
6. Metodología	20
7. Desarrollo y Resultados	23
8. Discusiones	31
9. Conclusiones y Recomendaciones	37
10. Bibliografía	40
11. Anexos	47

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Facturación total de Servicios Transitorios y Outsourcing en 2023 (AGEST)	3
Ilustración 2: Cantidad de personas empleadas y situación laboral de estas previo a ingresar a las industria de externalización de recursos humanos	4
Ilustración 3: Organigrama ATCOM	9
Ilustración 4: Organigrama Subgerencia de Atracción de Talentos	10
Ilustración 5: Rotación Subgerencia de Atracción de Talento desde Septiembre del 2024	11

Índice de Tablas

Tabla 1: Aspectos Evaluados en Encuesta de Clima con su respectiva nota en escala de Likert	24
--	-----------

1. Introducción

En un entorno empresarial marcado por el dinamismo y la competitividad, la gestión de talento y del cambio se han vuelto esenciales para el éxito y la adaptación continua de las organizaciones, en los tiempos actuales. En particular, en el sector de externalización y deslocalización de recursos humanos, donde empresas como ATCOM juegan un papel fundamental en la provisión de Servicios Transitorios², Reclutamiento y Selección³, y Outsourcing⁴, donde la necesidad de diseñar procesos eficientes se hace evidente.

La presente memoria tiene como objetivo diseñar un proceso de gestión de talento y del cambio, adaptado a las necesidades específicas de ATCOM S.A., una empresa con más de tres décadas de experiencia en el mercado de externalización de personal. A través de este proyecto, se busca promover la retención del talento, mejorar la experiencia del colaborador y facilitar la transición hacia nuevas prácticas.

Esta urgencia de diseñar un proceso de gestión de talento y del cambio, surge entre otros factores, debido a las carencias evidentes en la definición de la visión estratégica de la organización, que se refleja en la ausencia de una declaración formal de misión y visión. Esta falta de dirección estratégica ha generado una serie de desafíos y dificultades operativas, incluyendo la falta de alineación entre los equipos y la pérdida de motivación y compromiso por parte de los colaboradores. Además, un diagnóstico inicial realizado en conjunto con el equipo de Atracción de Talento reveló hallazgos significativos. La preocupación generalizada por la escasa retención del talento, percepción de un liderazgo deficiente y la ausencia de desarrollo profesional son algunas de las principales inquietudes expresadas por los trabajadores.

Para abordar estas problemáticas, se propone la creación de un mockup⁵ en la Subgerencia de Atracción de Talento como medida inicial para diseñar y probar soluciones. Este mockup servirá como un prototipo para evaluar la viabilidad y eficacia de las mejoras antes de su implementación a nivel organizacional. A través de este enfoque, se presentarán herramientas claves y pasos concretos que permitirán a ATCOM enfrentar sus desafíos actuales y posicionarse mejor en el mercado.

² Servicio que proporciona personal temporal para satisfacer necesidades específicas durante un tiempo determinado, a través del proceso de identificación, selección y contratación.

³ Servicio que proporciona personal mediante el proceso de identificación, evaluación y envío de candidatos adecuados al cliente, quien decide si procede su contratación.

⁴ Servicio que proporciona personal temporal para satisfacer necesidades a largo plazo en roles especializados, a través del proceso de identificación, selección y contratación.

⁵ Prototipo funcional utilizado para pruebas y validaciones antes de la producción.

2. Antecedentes Generales

2.1 Análisis del Mercado

ATCOM es una empresa que actualmente se posiciona dentro de la industria de externalización de recursos humanos, siendo proveedora de Servicios Transitorios, 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.

En este contexto de digitalización y optimización, el estudio de Crecimiento del Mercado de Servicios de Externalización en América Latina del 2022 menciona que el mercado de externalización de recursos humanos en Chile ha mostrado un notable dinamismo, donde entre 2020 y 2023, el sector ha experimentado un crecimiento anual compuesto (CAGR⁶) del 8%, impulsado principalmente por la necesidad de las empresas de reducir costos y aumentar la eficiencia operativa en un entorno económico cada vez más competitivo. La transformación digital no solo está reconfigurando el mercado laboral, sino que también está potenciando la adopción de servicios de outsourcing, permitiendo a las empresas concentrarse en sus competencias clave mientras delegan la gestión de recursos humanos a especialistas en el área.

Según AGEST, entidad que representa y reúne a las mejores empresas prestadoras de servicios en RR.HH⁷ y que cuenta con más de 20 empresas que representan cerca de dos tercios 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%). *“De esta manera, el año 2023 acumuló una facturación de \$929.639 millones, superando en términos nominales en 9,3% lo reportado en el mismo 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). 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.

⁶ Tasa de crecimiento promedio de una inversión durante un período específico, considerando la reinversión de ganancias.

⁷ RR.HH. es la abreviatura de Recursos Humanos, una función o área empresarial que se encarga de gestionar y administrar el capital humano de una organización.

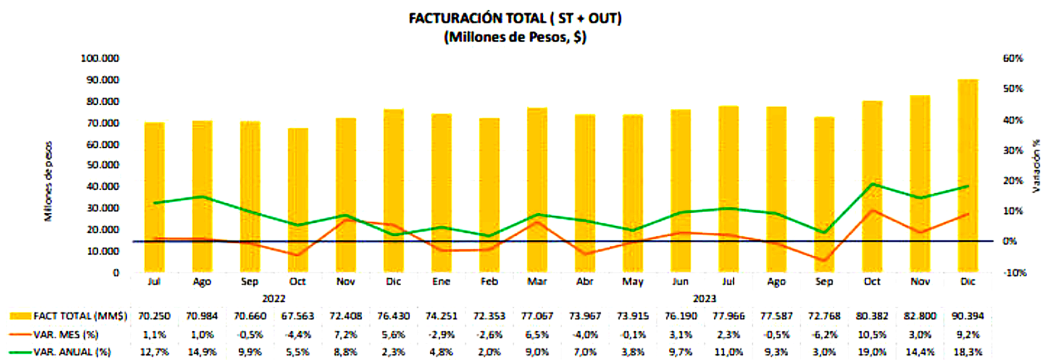


Ilustración 1: Facturación total de Servicios Transitorios y Outsourcing en 2023 (AGEST).

Fuente: Departamento de Estudios CNC.

En lo que respecta a la empresa ATCOM, actualmente proyecta un crecimiento de 81% para el año 2024 con respecto al año 2023, en dónde se debe destacar que actualmente la Gerencia de Innovación y Nuevos Negocios posee alrededor de un 0,14% del mercado actual, proyectando para el 2024 lograr retener un 0,26% del mercado.

Sin embargo, a pesar de este crecimiento, el sector enfrenta desafíos importantes, como la alta rotación laboral. Según un estudio de la consultora Mercer para 2023, la tasa de rotación en el sector de externalización de recursos humanos en Chile oscila entre el 15% y el 25% anual. Esta cifra es considerablemente superior en comparación con sectores como la minería o la tecnología, donde la rotación es inferior al 10%. Un informe de la Asociación Chilena de Empresas de Outsourcing (ACHEO) señala que los principales factores que impulsan esta rotación incluyen la falta de oportunidades de desarrollo profesional (42%), la competencia salarial con otros sectores (30%) y la percepción de inestabilidad laboral (18%).

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 y cerca de 300 mil trabajadores al año acceden a una serie de garantías y leyes sociales existentes que la informalidad de sus empleos no les da, a lo que sumamos un 1,5% de contrataciones de personas con discapacidad, muy por sobre el promedio nacional, y un millón de horas de capacitación anuales*” (AGEST, 2023). 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 el la Ilustración 2.

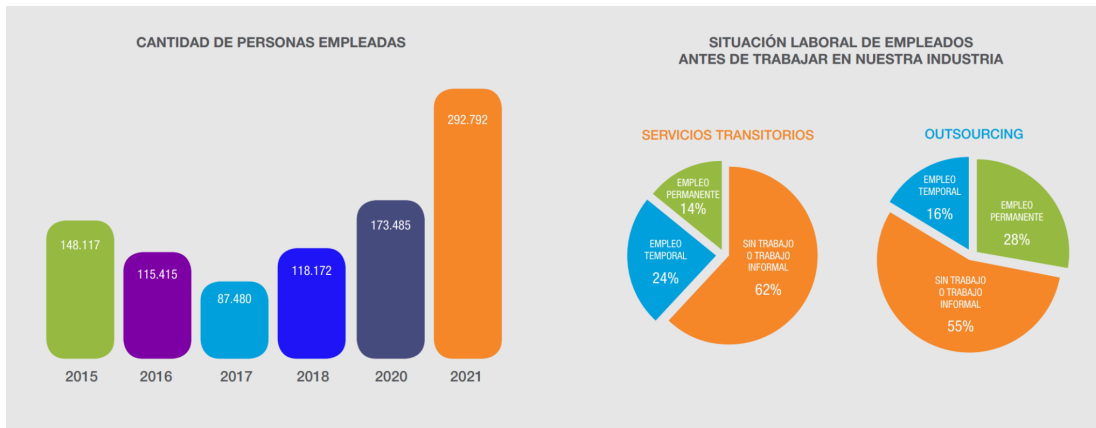


Ilustración 2: Cantidad de personas empleadas y situación laboral de estas previo a ingresar a la industria de externalización de recursos humanos.

Fuente: Memoria Anual 2021 AGEST.

La distribución geográfica de los servicios se concentra especialmente en la Región Metropolitana, con un 64% para ST y un 70% para OUT, como se aprecia en el Anexo A. ATCOM centra sus actividades en esta región, lo que le otorga una posición estratégica al facilitar la interacción con clientes y colaboradores, así como el acceso a recursos y servicios clave para el desarrollo de sus operaciones en el ámbito de la externalización de recursos humanos.

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. 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.

A modo de un breve análisis PESTEL⁸ de ATCOM, muestra que la empresa está influenciada por diversos factores externos. Políticamente, las regulaciones laborales y los impuestos corporativos afectan los costos operativos y la contratación. Económicamente, la situación del país, como la tasa de desempleo⁹ y la inflación¹⁰, impacta la demanda de servicios. Socioculturalmente, la diversidad de la fuerza laboral, la participación femenina y el nivel educativo son claves para la contratación y gestión del talento. Tecnológicamente, la evolución en TI exige actualización y capacitación constante. Medioambientalmente, las regulaciones y la sostenibilidad influyen en las políticas operativas y la imagen pública. Legalmente, el cumplimiento de normativas es esencial para evitar sanciones. Los detalles completos se encuentran en la tabla del Anexo B. Por lo tanto, teniendo en cuenta todos los aspectos anteriores, la rentabilidad de la empresa en la industria

⁸ Herramienta empresarial para evaluar los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales que influyen en una organización o industria.

⁹ Indicador económico que representa el porcentaje de la fuerza laboral total que está desempleada y busca activamente empleo.

¹⁰ Aumento sostenido y generalizado en el nivel de precios de bienes y servicios en una economía durante un período de tiempo.

estará influenciada por su capacidad para adaptarse y responder eficazmente a una serie de factores externos, incluyendo aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, medioambientales y legales. Una gestión proactiva de estos factores puede ayudar a la empresa a maximizar sus ingresos y mantener su competitividad en el mercado a largo plazo.

Junto con el análisis anterior, también se realizó un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter¹¹, el cual revela que la rivalidad en el mercado de reclutamiento y selección es alta, con competidores establecidos como Adecco y Manpower, generando presión en precios, calidad y alcance de servicios. La amenaza de nuevos competidores es moderada debido a las barreras de entrada como la reputación y la lealtad de los clientes existentes. La amenaza de productos o servicios sustitutos también es moderada, con potenciales riesgos provenientes de la gestión interna de procesos y avances tecnológicos en plataformas de reclutamiento. El poder de negociación de los compradores es alto, ya que tienen múltiples opciones y pueden negociar términos favorables o internalizar procesos. Por otro lado, el poder de negociación de los proveedores es moderado, con una amplia disponibilidad de candidatos y tecnología, aunque la calidad de los candidatos puede influir en los costos y eficiencia de ATCOM. Los detalles completos de este análisis se encuentran en la tabla del Anexo C.

El análisis PESTEL revela factores socioculturales, educacionales y tecnológicos que influyen en ATCOM, destacando la inclusión de diversos sectores de la población, la predominancia de empleados con educación media y técnica, y la oferta de servicios relacionados con TI. Por otro lado, el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter muestra un mercado altamente competitivo, con intensa rivalidad entre competidores, poder de negociación significativo de compradores y proveedores, y amenazas de nuevos participantes y productos sustitutos. En este contexto, es crucial desarrollar estrategias sólidas para diferenciarse y adaptarse a las exigencias cambiantes del mercado laboral, además de mantenerse al tanto de las regulaciones laborales y políticas para asegurar la competitividad. Comprender el entorno empresarial y evaluar su competitividad a través de estos análisis es esencial para la adaptación e innovación continua, permitiendo a ATCOM mantener una posición competitiva en la industria de reclutamiento y selección.

2.2 Características de la Empresa

2.2.1 Tipo de Organización

ATCOM S.A. es una empresa con una trayectoria de más de tres décadas en el mercado de la externalización de personal. Aunque comenzó como una empresa familiar, ha experimentado un crecimiento significativo y actualmente cuenta con un equipo de más de 100 personas, además de tener más de 1600 colaboradores trabajando en empresas clientes. Inicialmente establecida como ATCOM Telecomunicaciones Ltda. en 1992, la compañía evolucionó hasta convertirse en ATCOM Outsourcing S.A. en 2001. Sus oficinas principales se encuentran en Avenida Los

¹¹ Marco analítico para evaluar la competencia y la rentabilidad de una industria. Identifica cinco fuerzas que determinan la intensidad competitiva y, por lo tanto, la atracción de una industria para obtener ganancias.

Leones 2061, Providencia, sin embargo también tienen presencia en la región del Bío-Bío en la ciudad de Concepción y en el país Colombia.

ATCOM cuenta con una fuerza laboral que posee una distribución por género estimada de alrededor del 50.81% del total de los contratados internamente por la empresa son mujeres, mientras que el 49.19% son hombres. En términos de nivel educativo, la mayoría posee educación media (89.14%), seguido por una minoría de técnicos (5.61%), técnicos profesionales (1.99%) y universitarios (2.53%). Respecto a la distribución por edades, predominan los empleados de 18 a 39 años, con un mayor número en el rango de 30 a 39 años. Por último, en cuanto a la nacionalidad, la mayoría de los empleados son chilenos, seguidos por venezolanos y bolivianos, entre otros.

El estudio demográfico de la fuerza laboral de la empresa revela una mayoría de empleados con nivel educativo medio y una distribución equilibrada por género. Esta información es crucial para la gestión del talento, permitiendo implementar estrategias que fomenten la diversidad, inclusión y políticas de retención y desarrollo profesional. *La diversidad puede ofrecer ventajas significativas en términos de adaptabilidad y perspectivas, pero es esencial aplicar estrategias efectivas para maximizar estos beneficios y mitigar la resistencia al cambio entre los trabajadores jóvenes (Cox, 1993).*

ATCOM, con amplia trayectoria en el mercado, destaca por su experiencia y flexibilidad, permitiéndole adaptarse rápidamente a las demandas de sus clientes y ofrecer servicios ágiles y personalizados. Sin embargo, el análisis FODA¹² revela desafíos significativos, como la intensa competencia de empresas consolidadas como Adecco y Manpower, y la falta de una estrategia clara para impulsar el crecimiento y aumentar las ventas. A pesar de esto, la compañía tiene oportunidades importantes para mejorar su desempeño mediante el diseño o reestructuración de procesos, establecimiento de nuevos KPI's¹³ y la implementación de herramientas de análisis de datos y sistemas de seguimiento en tiempo real. Estas acciones pueden aumentar la productividad, la calidad de los servicios y la satisfacción del cliente, además de diferenciar a ATCOM de sus competidores y atraer nuevos clientes. Aunque la alta rotación de personal es una amenaza, mejorar la retención del talento puede mitigar este riesgo y garantizar la continuidad operativa. Establecer metas realistas y desarrollar un plan estratégico detallado permitirá a la empresa aprovechar sus fortalezas y oportunidades, abordar sus debilidades y amenazas, y lograr un crecimiento sostenible y exitoso en el mercado.

¹² Abreviación para la evaluación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en un contexto empresarial.

¹³ Indicadores Clave de Desempeño, son métricas utilizadas para medir el rendimiento y el éxito de una empresa o proyecto en relación con sus objetivos estratégicos.

2.2.2 Principales Servicios

ATCOM ofrece tres servicios principales en el rubro de los recursos humanos, relacionados directamente con la externalización y/o deslocalización de personal, los cuales se detallarán a continuación:

Servicios Transitorios: ATCOM proporciona personal para actividades transitorias u ocasionales, como suspensión de funciones, proyectos específicos y aumentos de actividad, cumpliendo con la Ley N° 20.123 en Chile. Los trabajadores realizan tareas específicas en la empresa cliente durante un período determinado, manteniendo un contrato con ATCOM por un máximo de 9 meses, tras los cuales el cliente decide si internaliza al trabajador.

Reclutamiento y Selección: Este servicio externaliza el proceso de reclutamiento de personal, adaptándose a las necesidades específicas de las empresas. ATCOM identifica, atrae y evalúa a los candidatos, pero no genera contratos; es el cliente quien selecciona e internaliza a los colaboradores para los cargos vacantes.

Outsourcing y Outsourcing TI: ATCOM ofrece servicios de outsourcing que abarcan actividades administrativas y tecnológicas, con énfasis en la transformación digital. En el caso de Outsourcing TI, proporciona servicios especializados en tecnología de la información para optimizar las operaciones de sus clientes. A diferencia de los servicios transitorios, el Outsourcing TI implica una colaboración a largo plazo, donde el cliente decide si internaliza al colaborador.

Estos servicios son fundamentales para la propuesta de valor de ATCOM, permitiendo a las empresas externalizar funciones y procesos para centrarse en sus actividades principales, asegurando la eficacia y calidad en la gestión de recursos humanos. Además de los servicios tradicionales, ATCOM ha comenzado a ofrecer informes psicológicos masivos para facilitar los reclutamientos masivos, aunque aún no han generado ingresos. El proceso de venta comienza en la Subgerencia de Marketing con la prospección¹⁴ y generación de leads¹⁵, seguido por la apertura de clientes en la Subgerencia Comercial. Luego, la Subgerencia de Atracción de Talento identifica y selecciona candidatos. Dependiendo del servicio, el proceso puede continuar en Posventa para asegurar la satisfacción del cliente o en Facturación para gestionar los cobros correspondientes.

2.2.3 Misión, Visión y Propósito

La empresa ATCOM, en su enfoque empresarial, declara como su propósito principal "vender, vender y vender". Esta dirección se refleja en su día a día, con toma de decisiones operativas y en sus estrategias de negocio sin una visión a futuro. Sin embargo, a pesar de este enfoque centrado

¹⁴ Proceso de buscar potenciales nuevos clientes.

¹⁵ Individuo o entidad que ha mostrado interés en los servicios de una empresa, proporcionando información de contacto como nombre, correo electrónico o número de teléfono, representando un potencial cliente.

en las ventas, la empresa opta por no contar con una declaración formal de misión y visión, dado que son consideradas, por el gerente general, frases que no contribuyen significativamente a su propósito principal.

Por otro lado, la empresa se fundamenta en un conjunto de valores resumidos en español como las "4H": Felicidad, Honestidad, Humildad y Hambre, junto con la "quinta H" representada por la Austeridad. Estos principios fundamentales guían las acciones y decisiones de la empresa, contribuyendo a su identidad y posicionamiento en el mercado. Se hace necesario evidenciar que estos valores, fueron adoptados de la empresa "hija" llamada Geovictoria, establecida en 2006 por la hija del gerente general de ATCOM, los cuales pretenden guiar las acciones y decisiones de la organización. No obstante, surge la interrogante sobre si estos valores se han internalizado y aplicado verdaderamente en la cultura organizacional de la empresa.

En términos generales, la ausencia de una declaración formal de misión y visión, puede ser un punto de reflexión en el desarrollo de la memoria, destacando cómo esta puede influir en la retención del talento, así como también en la cultura organizacional y la percepción de la empresa, tanto interna como externamente, al no estar considerando el impacto que esta puede tener en su propio capital humano. Debido a lo anterior, es importante recordar que la expresión y transmisión de la misión y visión son recursos efectivos para difundir los valores entre todos los colaboradores de la empresa, lo que facilita su compromiso y alineación. *Por lo tanto, una misión y visión definidas de manera participativa y que generen el compromiso de todos los miembros son herramientas que contribuyen a concentrar los esfuerzos y a alinear todos los recursos disponibles, llevándolos a un mejor desempeño de los colaboradores* (Fuentes, 2023).

2.3 Estructura Organizacional

En relación a la estructura organizacional de ATCOM, el proyecto se desarrolla en un contexto que es un constante desafío comprender la estructura de la empresa y el funcionamiento de sus diferentes áreas o subgerencias.

La estructura general de la compañía, como se puede ver en la ilustración 3, es liderada por el Gerente General, seguido por las distintas gerencias enfocadas en los servicios y otras centradas en el funcionamiento interno, como es el caso de la gerencia BPO¹⁶ y Administración y Finanzas. Por lo tanto, se puede identificar que la estructura de esta organización es funcional y divisional basada en los servicios, ya que se busca departamentalizar a la organización de acuerdo con sus funciones laborales comunes, pero también hay múltiples estructuras funcionales más pequeñas, es decir, *cada división dentro de una estructura divisional puede tener su propio equipo de marketing, su propio equipo de ventas, etc* (Pursell, 2024).

¹⁶ Business Process Outsourcing (BPO), también es conocido como externalización de procesos de negocio. En el caso de ATCOM hace referencia al área donde se brindan servicios de mesa ayuda, IT y desarrollo de tecnologías, a las otras áreas de la empresa.

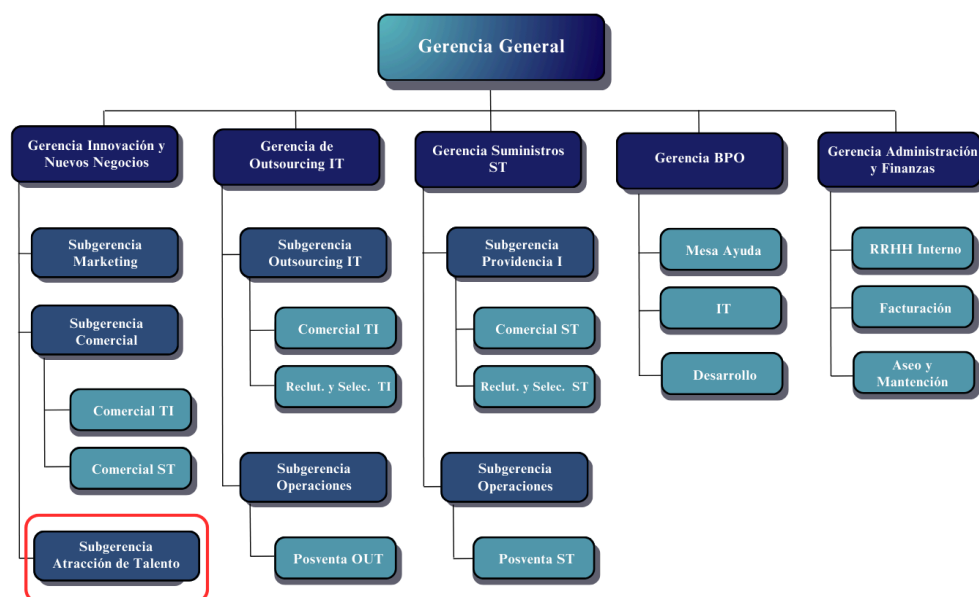


Ilustración 3: Organigrama ATCOM
Fuente:ATCOM

Una estructura híbrida en ATCOM, que combina elementos de las estructuras funcional y divisional basada en servicios, presenta varias ventajas y desventajas. Entre las ventajas, ofrece *flexibilidad para adaptarse a diferentes necesidades y cambios en el entorno empresarial, y permite un enfoque más centrado en el cliente al organizarse según los servicios ofrecidos* (Robbins, Coulter, & DeCenzo, 2017). Esta estructura también promueve *mayor especialización y experiencia, mejorando la calidad y eficiencia del trabajo* (Hill, Jones, & Schilling, 2017). Sin embargo, enfrenta desafíos como una *mayor complejidad en la gestión, posibles duplicaciones de recursos y funciones, y un uso ineficiente de recursos y costos adicionales* (Daft, 2018). Además, *puede haber confusión en roles y responsabilidades si no se establecen claramente los límites entre funciones de cada área de servicio* (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2009).

Específicamente, el proyecto se encuentra siendo desarrollado en la Gerencia de Innovación y Nuevos Negocios, dentro de la Subgerencia de Atracción de Talento, que cuenta con un equipo compuesto por 8 roles activos. La estructura de esta Subgerencia, como se puede observar en la ilustración 4, está liderada por el/la Subgerente/a, seguido por el/la Consultor/a en Selecciones Estratégicas, encargado de desarrollar estrategias de atracción de talento para cargos específicos. El/La Coordinador/a de Atracción de Talento supervisa las actividades y el funcionamiento de las células de trabajo, mientras que los Analistas de Atracción de Talento implementan estrategias de reclutamiento y supervisan a los Reclutadores y Psicólogos Laborales. El/La Analista de Talento y Cultura se enfoca en la gestión estratégica del capital humano, y el/la Analista de Reclutamiento y Selección optimiza procesos y busca áreas de mejora.

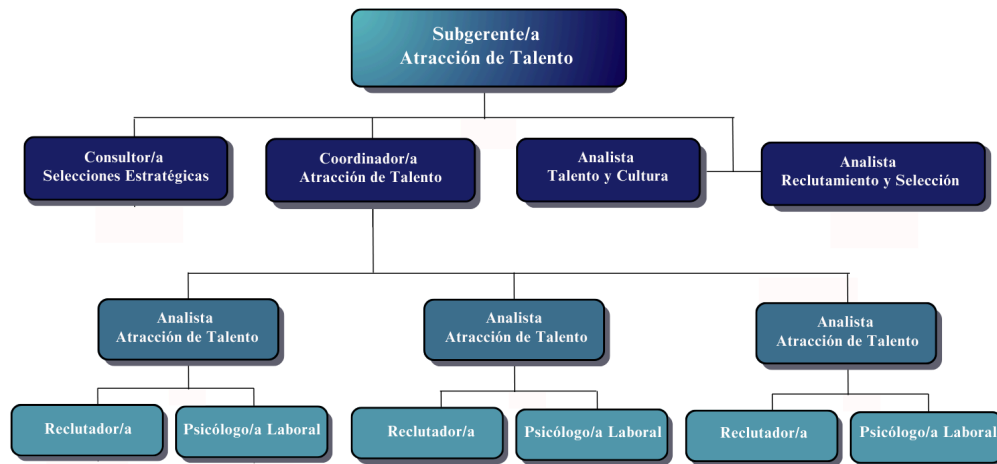


Ilustración 4: Organigrama Subgerencia de Atracción de Talentos
Fuente: ATCOM

El proyecto se desarrolló en esta subgerencia en particular, principalmente porque la iniciativa surgió del subgerente de esta área. Además, la subgerencia ofrece ventajas para implementar cambios, dado que su equipo no es muy numeroso.

Es así como la estructura organizacional híbrida de ATCOM equilibra flexibilidad y especialización, aunque presenta desafíos de coordinación. *Mantener una estructura clara y adaptable es crucial para el éxito en un entorno competitivo* (Daft, 2018). Por el otro lado, la Subgerencia de Atracción de Talento ejemplifica un enfoque dinámico que *impulsa la innovación y la excelencia en el servicio al cliente, vitales para el crecimiento continuo de la empresa* (Robbins & Coulter, 2017).

3. Descripción del Problema

En el contexto actual de la empresa ATCOM, se ha identificado la necesidad de diseñar un proceso de gestión de talento y del cambio, debido a que la organización presenta carencias en lo que respecta a su visión estratégica, comenzando por la ausencia de misión y visión. *Esta falta de los instrumentos más eficaces para alinear los recursos intangibles de la organización* (Fuentes, 2023) ha generado una serie de desafíos y dificultades operativas, incluyendo la falta de alineación entre los equipos, la pérdida de motivación y compromiso por parte de los colaboradores, y una disminución en la cohesión organizacional.

Como resultado de la falta de un proceso integral de gestión del talento, se presentan en la ilustración 5 los siguientes datos sobre la rotación en la Subgerencia de Atracción de Talento durante los últimos 9 meses. Esta ilustración muestra la cantidad de colaboradores al inicio de cada mes, identificados como "planta" en color amarillo. Los retiros voluntarios y desvinculaciones se representan en color rojo bajo el nombre "baja", mientras que los ingresos de nuevos colaboradores se muestran en color verde bajo el nombre "ingreso". Para una

visualización más detallada de la cantidad de colaboradores por mes, se sugiere consultar el Anexo D.

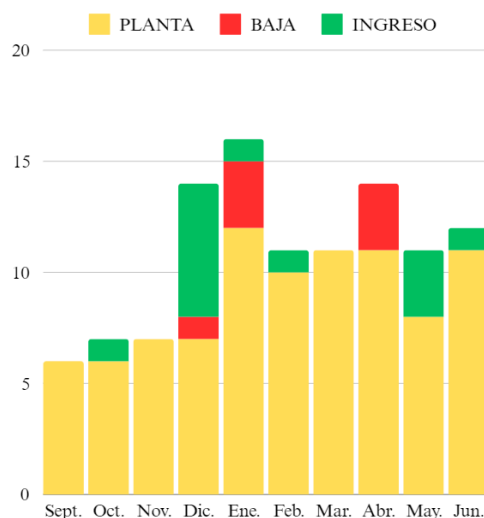


Ilustración 5: Rotación Subgerencia de Atracción de Talento desde Septiembre del 2024.

Fuente: Elaboración propia.

Durante el período analizado, se ha evaluado la rotación de personal en la Subgerencia de Atracción de Talento. Para ello, se ha calculado el número total de empleados que dejaron la empresa, el cual suma un total de 7 empleados durante los meses considerados. Además, se ha calculado el promedio del número total de empleados durante el mismo periodo, obteniendo un valor aproximado de 9 empleados. Aplicando la fórmula para calcular la rotación de personal, se ha determinado que el índice de rotación general es del 77.8%¹⁷.

La alta tasa de rotación de personal puede tener varias implicaciones para la Subgerencia de Atracción de Talento. Por un lado, puede indicar problemas en la retención de colaboradores, lo que podría estar *relacionado con aspectos como el clima laboral, la satisfacción laboral, las oportunidades de desarrollo profesional, entre otros* (Saks, A. M., 2019). Por otro lado, una alta rotación también *puede generar costos adicionales para la empresa, como gastos de reclutamiento, selección y capacitación de nuevos empleados, así como la pérdida de conocimiento y experiencia que los trabajadores salientes podrían haber aportado a la organización* (Pfeffer, J., 2010).

Por lo tanto, es crucial que la Subgerencia de Atracción de Talento investigue las causas subyacentes de esta alta rotación de personal y tome medidas para abordarlas. Esto podría incluir *la mejora del ambiente laboral, el desarrollo de programas de retención de talento, la identificación y resolución de problemas específicos que puedan estar contribuyendo a la rotación, entre otras estrategias* (Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M., 2010). En última instancia, reducir la rotación de personal no solo puede ayudar a mejorar la estabilidad y la

¹⁷ Rotación Total de Personal = $\frac{(\text{N}^\circ \text{ total de empleados que dejaron la empresa})}{(\text{N}^\circ \text{ promedio de empleados durante el mismo periodo})} \times 100\%$

eficiencia del equipo, sino también a *aumentar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, lo que a su vez puede conducir a un mejor rendimiento organizacional* (Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L., 2002).

En ATCOM, los colaboradores carecen de métricas definidas para evaluar su desempeño, salvo las relacionadas con ventas, lo que afecta su motivación y compromiso. *Esta limitación impide reconocer adecuadamente su contribución en otras áreas clave, llevando a una sensación de subvaloración y falta de reconocimiento, afectando negativamente la moral y disposición para alcanzar objetivos más amplios* (Deci, Koestner, & Ryan, 2001; Armstrong, 2009; Lawler & McDermott, 2003). Además, los líderes, *abrumados por las demandas operativas diarias, encuentran difícil ejercer un liderazgo efectivo, impactando el rendimiento de sus equipos* (Northouse, 2018). Es crucial realizar un levantamiento de información exhaustivo, involucrando a todos los participantes de la Subgerencia de Atracción de Talento y otras áreas, para identificar necesidades y brechas, especialmente en liderazgo, ambiente laboral, resolución de conflictos y percepción de la empresa frente a la competencia.

Para abordar esta problemática, se propone la creación de un mockup en la Subgerencia de Atracción de Talento como medida inicial para diseñar y probar soluciones. Este mockup funcionará como un prototipo que permitirá evaluar la viabilidad y eficacia de las mejoras propuestas antes de implementarlas a nivel organizacional. Nuestro objetivo final es desarrollar un proceso escalable que pueda aplicarse en todas las áreas y subgerencias de ATCOM, fortaleciendo así su estrategia de gestión del talento y mejorando su competitividad en el mercado a largo plazo.

3.1 Justificación del Proyecto

La implementación de un proceso efectivo de gestión de talento y del cambio en ATCOM podría generar una serie de beneficios significativos para la empresa. Estos incluyen una *mayor retención del talento, mayor cohesión y compromiso del equipo, alineado con los objetivos estratégicos, así como una mejor capacidad para adaptarse a los cambios del entorno empresarial* (Bersin, 2008). *Por lo tanto, este proceso tiene el potencial de traducirse en un aumento en la productividad y en la satisfacción tanto de los empleados como de los clientes* (Saks, 2006). En última instancia, fortalecería la posición de la empresa en el mercado y aseguraría su éxito a largo plazo.

Es debido a lo anterior, que a partir de los puntos expuestos en la descripción del problema, se identificaron tres puntos críticos que requieren atención inmediata en la organización.

Alta Rotación de Personal: Según el diagnóstico presentado, ATCOM experimenta índice de rotación general es del 77,8% en un periodo de tiempo de 10 meses, entre meses de septiembre y junio de los años 2023 y 2024 respectivamente, lo cual es considerablemente alto y puede indicar una falta de dirección estratégica y motivación entre los empleados. La falta de una misión y

visión claras puede contribuir a esta alta rotación al no proporcionar a los empleados un propósito claro y una dirección hacia la cual trabajar. La literatura académica respalda esta idea, dado que según un estudio realizado por Saks y Gruman (2014), las organizaciones con una misión y visión claras tienen una tasa de retención de empleados aproximadamente un 30% más alta que aquellas que carecen de ellas. Además, la Society for Human Resource Management (SHRM)¹⁸ indica que la rotación de personal puede costar a una empresa entre el 50% y el 150% del salario de un empleado, dependiendo del nivel de habilidades y experiencia requeridos para el puesto.

Percepción de liderazgo deficiente: Es una preocupación evidente entre los colaboradores, quienes describen a los líderes como ausentes o más centrados en la autoridad que en el liderazgo efectivo. Esta carencia de liderazgo puede tener consecuencias significativas en varios aspectos clave de la organización, incluida la motivación, la productividad y la retención del talento. Estudios han demostrado que la falta de un liderazgo efectivo puede *resultar en una disminución del compromiso de los empleados, siendo hasta un 70% de los intentos de cambio organizacional los que fracasan debido a la ausencia de una visión clara y un liderazgo adecuado* (Kouzes & Posner, 2017; Kotter & Schlesinger, 2008).

Desafíos en la Gestión del Cambio: El diagnóstico también reveló que ATCOM enfrenta desafíos operativos y de cohesión organizacional, incluyendo una falta de alineación entre equipos y una disminución en la motivación y compromiso de los colaboradores. La falta de una misión y visión puede dificultar la gestión efectiva del cambio al no proporcionar una guía clara sobre los objetivos estratégicos y los valores fundamentales de la organización. Investigaciones como las realizadas por Kotter y Schlesinger (2008) sugieren que una visión compartida y una dirección estratégica clara son elementos clave para facilitar el cambio organizacional y superar la resistencia al cambio. Además, un informe de McKinsey encontró que solo el 26% de los proyectos de cambio organizacional tienen éxito, en parte debido a la falta de alineación de la visión y la comunicación deficiente.

Sumado a esto, se añaden las expresiones compartidas por el equipo de Atracción de Talento, las cuales evidencian una clara necesidad de cambio y mejora en ATCOM. Frases como;

- "Prefiero mantener buenas relaciones laborales aunque esto signifique sacrificar la calidad de mi trabajo."
- "Todos somos desechables."
- "ATCOM necesita dejar de ser percibida como una mera plataforma de aprendizaje y enfocarse en capacitarnos y motivarnos para permanecer en la empresa."

¹⁸ SHRM (Society for Human Resource Management): Organización profesional sin fines de lucro dedicada a promover la práctica efectiva de la gestión de recursos humanos y el desarrollo profesional en este campo.

Las que representan testimonios directos de las inquietudes y aspiraciones de los empleados. Dadas estas preocupantes observaciones, se sugiere la implementación de una encuesta de clima laboral para cuantificar la situación actual de los colaboradores.

Para respaldar la importancia y el impacto de estas afirmaciones, podemos observar que según un informe de la Oficina de Estadísticas Laborales de EE. UU., al igual como lo informa el SHRM, el costo promedio de reemplazar un empleado puede ser hasta el 150% del salario del puesto. Esta cifra ilustra cómo la percepción de que "todos somos desechables" puede tener un impacto financiero significativo en la empresa, además de la pérdida de conocimientos y experiencia que puede ocurrir con la rotación de personal. Junto con lo anterior, un estudio realizado por la firma de consultoría Deloitte¹⁹ encontró que el 79% de las empresas consideran que la retención del talento es una preocupación crítica. Esto respalda la necesidad de abordar las preocupaciones expresadas por el equipo y trabajar activamente para promover un ambiente laboral que fomente el desarrollo y la retención del talento.

Basándose en lo expuesto anteriormente, es esencial comprender la función del área de recursos humanos de ATCOM, ya que se espera que sean los *responsables de abordar los hallazgos presentados y liderar los cambios necesarios* (Smith, J., 2020) como los que han sido presentados. Según la información recopilada sobre el funcionamiento del área de RR.HH. en la empresa, aunque esta existe, su enfoque se centra principalmente en tareas administrativas como la gestión de sueldos, licencias y contratos, dejando de lado tareas relacionadas a cultura y talento, capacitaciones, reclutamiento y selección y bienestar, con una participación limitada y mínima en la planificación estratégica de la empresa. Asimismo, los procesos de reclutamiento y selección interna son manejados individualmente por cada área o subgerencia, en lugar de ser responsabilidad del departamento de Recursos Humanos. Esta distribución de responsabilidades puede afectar la eficacia y la dedicación de tiempo a las tareas principales, especialmente en el contexto de una alta rotación de personal. Junto con todo lo anterior, se evidencia la falta de evaluaciones de desempeño, lo que también *representa una limitación para el desarrollo continuo y la mejora del personal* (López, A., 2019).

Por lo tanto, la revisión detallada del funcionamiento del área de recursos humanos de ATCOM revela una serie de desafíos significativos que requieren atención inmediata. Aunque la existencia del departamento es un primer paso importante, su enfoque actual en tareas administrativas limita su capacidad para contribuir de manera efectiva a la planificación estratégica y al desarrollo del talento en la organización. La gestión fragmentada de los procesos de reclutamiento y selección, plantea interrogantes sobre la coherencia y eficacia de las prácticas de recursos humanos. Además, la falta de evaluaciones de desempeño representa una oportunidad perdida para identificar y abordar las necesidades de desarrollo del personal.

¹⁹ Firma global de servicios profesionales que ofrece una amplia gama de servicios de consultoría, auditoría, impuestos, riesgos y asesoramiento financiero a empresas y organizaciones en todo el mundo.

En conclusión, los puntos críticos identificados subrayan la necesidad de implementar acciones correctivas y estrategias de mejora en ATCOM para abordar los desafíos en la rotación de personal, la gestión del cambio y el liderazgo. Las estrategias de retención propuestas en esta memoria se presentan como herramientas básicas para comenzar a trabajar en la gestión del talento. La falta de una misión y visión claras en la organización agrava estas problemáticas, ya que dificulta la alineación de recursos intangibles como la cultura, los valores y los objetivos. Esto, a su vez, impacta negativamente en la motivación, el compromiso y la cohesión organizacional. Por lo tanto, es esencial diseñar e implementar un proceso de gestión integral que abarque tanto el talento como la gestión del cambio.

4. Objetivos

Con el propósito de poder abordar de manera efectiva el problema descrito anteriormente y lograr desarrollar el proyecto propuesto, es que se establece el siguiente objetivo general y los objetivos específicos correspondientes.

4.1 Objetivo General

Diseñar un proceso de gestión que abarque el talento y la gestión del cambio, enfocado inicialmente en la Subgerencia de Atracción de Talento, con el propósito de promover la retención del talento en la empresa, mejorar la experiencia del colaborador y facilitar la transición hacia nuevas prácticas.

4.2 Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico organizacional a través de un análisis exhaustivo de las prácticas actuales de la Subgerencia de Atracción de Talento de la empresa, para poder identificar oportunidades de mejora.
2. Determinar las brechas existentes a partir del diagnóstico realizado, estableciendo un plan de acción que permita priorizarlas en función de su impacto y los recursos designados, y así enfocar los esfuerzos en reducirlas de manera efectiva.
3. Desarrollar e implementar un proceso de gestión organizacional, que incorpore técnicas y herramientas para evaluar el desempeño de los colaboradores. El objetivo es reducir las brechas identificadas y mejorar la experiencia del colaborador, lo que a su vez contribuirá a retener el talento y aumentar la satisfacción laboral en la empresa.
4. Establecer indicadores de desempeño para determinar la efectividad del nuevo proceso y el impacto en la retención del talento, permitiendo realizar ajustes y mejoras continuas al proceso.

5. Diseñar y proponer un plan comunicacional integral, que incluya la gestión del cambio para transmitir de manera efectiva todas las modificaciones en la organización, asegurando su adecuada asimilación y arraigo entre los colaboradores.

4.3 Alcances

Con el fin de definir los alcances del proyecto, es esencial considerar, acotar y priorizar las actividades necesarias para obtener resultados óptimos. Por ello, se realizará un diagnóstico organizacional que incluirá la revisión de procesos, análisis de prácticas existentes y entrevistas al equipo para identificar necesidades y desafíos. Basado en este diagnóstico, se desarrollará un plan de acción, priorizando las brechas identificadas. Luego, se diseñará un nuevo proceso de gestión del talento, se definirán KPI's y sistemas de seguimiento para medir la efectividad de las soluciones propuestas. Además, se creará una estrategia comunicacional integral para informar y asegurar la comprensión y aceptación de los cambios por parte de los colaboradores.

Es importante destacar que el objetivo inicial del proyecto siempre ha sido establecer un proceso integral de gestión de talento y del cambio en la empresa ATCOM, que pudiese ser escalable para todas las áreas de la organización, pero debido al contexto en que se ve inmerso el proyecto, ya sea por las posibles resistencias al cambio que se pudiesen generar o los tiempos acotados para su desarrollo, es que el proyecto se aplicará únicamente en la Subgerencia de Atracción de Talento. De igual manera, este contexto limita la capacidad de implementar mejoras en el liderazgo, ya que se requiere un compromiso y apoyo como proyecto, que actualmente no están presentes en la alta dirección de la empresa. Escenario bajo el cual se espera generar entregables que incluyen un informe detallado del diagnóstico organizacional, un plan de acción completo del nuevo proceso de gestión de talento, indicadores de desempeño definidos, sistemas de seguimiento establecidos y una estrategia de comunicación integral.

Dentro de este marco, la temática de la gestión del talento se enfocará únicamente en la retención de este mismo, estudiando las condiciones laborales con información tanto cuantitativa como cualitativa. Esto incluirá encuestas de clima laboral, análisis de datos de rotación de personal, elaboración de evaluaciones de desempeño, procesos de onboarding²⁰ y offboarding²¹, y la organización de un calendario de capacitaciones. El propósito es identificar factores que contribuyen a la retención de talento y aquellos que podrían estar generando insatisfacción o desmotivación, para luego proponer soluciones que disminuyan las brechas existentes.

Los criterios de éxito del proyecto se basarán en la mejora de la eficiencia y efectividad del proceso de gestión de talento. Esto implica aumentar la satisfacción de los colaboradores a través de encuestas de satisfacción en cada etapa del programa de retención del talento, incluyendo el onboarding, las evaluaciones de desempeño, las capacitaciones y el offboarding, siendo esta

²⁰ Proceso de integración y capacitación inicial de un nuevo empleado en la empresa.

²¹ Proceso de gestión y formalización de la salida de un empleado de la empresa.

última etapa crucial ya que los ex colaboradores pueden influir tanto positiva como negativamente en la rotación de talento. Esta información, complementada con los resultados de las encuestas de clima laboral y el índice de rotación, medirá si las soluciones implementadas tienen un impacto positivo. Además, se espera un incremento en la retención del talento, reflejado en una reducción del índice de rotación. Se definirán los KPI's del nuevo proceso y se buscará la aceptación del equipo de Atracción de Talento respecto a los cambios implementados, evaluando la retroalimentación obtenida en la presentación final al término del periodo de implementación. El objetivo es que el proyecto sea percibido como un punto de partida crucial para la mejora de los procesos de gestión de talento y del cambio, con la aspiración de integrar estos cambios en la cultura de la empresa a largo plazo.

Los recursos disponibles para llevar a cabo el proyecto, incluyen al capital humano de la Subgerencia de Atracción de Talento, acceso a datos de la empresa y capacidades internas de diseño y desarrollo de las herramientas a utilizar para el nuevo proceso. En cuanto a los plazos de tiempo previstos, se espera que el proyecto tome aproximadamente un mes para el diagnóstico organizacional, dos semanas para determinar brechas y plan de acción, un mes para el desarrollo del nuevo proceso, un mes para definir indicadores y sistemas de seguimiento, y dos semanas para el diseño del plan comunicacional. Ahora, dada la extensión del proyecto y la fecha límite establecida, se ha optado por excluir la temática de la cultura organizacional de los objetivos y resultados establecidos. Por lo tanto, temas como la definición y promoción de los valores corporativos y la identidad organizacional no serán abordados en esta iniciativa. Si bien son aspectos fundamentales para el funcionamiento de la empresa, su complejidad y alcance requieren un enfoque y análisis específicos que podrían desviar el tiempo asignado para el proyecto actual.

En consecuencia, se priorizará aquellas áreas directamente relacionadas con la gestión de talento y del cambio en la Subgerencia de Atracción de Talento, garantizando así la efectividad y viabilidad del proyecto dentro de los límites establecidos. Este enfoque estratégico no solo permitirá alcanzar los objetivos establecidos a corto plazo, sino que también establecerá una base sólida para futuras iniciativas de mejora continua y desarrollo organizacional en ATCOM.

5. Marco Conceptual

Una comprensión profunda de los fundamentos teóricos y conceptuales es esencial para abordar cualquier investigación de manera rigurosa y efectiva. En este contexto, el proyecto de gestión del talento y del cambio se apoya en diversas herramientas y metodologías para enfrentar los desafíos de manera eficaz. Con este objetivo, se estudiaron y evaluaron distintas metodologías, analizando sus ventajas y desventajas (ver Anexo E), con el respaldo de la bibliografía correspondiente en el Anexo F. La meta es seleccionar la metodología más adecuada para el proyecto, garantizando que se satisfacen las necesidades actuales de la empresa. Además, se ha

considerado que estas metodologías sean de fácil comprensión, de manera que puedan ser retomadas en cualquier momento por la persona que asuma el proyecto en el futuro.

Considerando las particularidades de ATCOM y lo investigado, se han seleccionado las metodologías de mejora continua y el modelo de gestión del cambio de Kotter como las opciones más idóneas por varias razones. Por un lado, la mejora continua ofrece un enfoque flexible y sistemático que se adapta ágilmente a las fluctuaciones del mercado, estimulando la innovación al comprometer a todos los empleados en el proceso de mejora *"el éxito continuo en el entorno empresarial actual requiere una capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios en la demanda del cliente, la competencia y la tecnología"* (Mann, 2010). Esto, a su vez, aumenta el compromiso organizacional y garantiza resultados tangibles, así como una toma de decisiones fundamentada, *"la mejora continua se basa en la recopilación y análisis de datos para identificar oportunidades de mejora y tomar decisiones fundamentadas que conduzcan a resultados tangibles"* (Womack & Jones, 2003). En consecuencia, proporciona a ATCOM la estructura necesaria para enfrentar desafíos y capitalizar oportunidades, asegurando su éxito a largo plazo.

Numerosas fuentes respaldan la eficacia de la mejora continua. En su artículo "The Power of Small Wins" de Harvard Business Review, Amabile y Kramer argumentan que los progresos incrementales, característicos de la mejora continua, pueden tener un impacto significativo en la motivación y el rendimiento de los empleados, generando un sentido de avance y contribuyendo a un ambiente laboral más positivo. Además, en "The Toyota Way", Liker explora cómo Toyota ha utilizado la mejora continua como uno de los pilares de su éxito empresarial, destacando su importancia en la cultura organizacional y en los procesos de la empresa.

Por el otro lado, en relación al modelo de gestión del cambio de Kotter, se elige debido a su enfoque estructurado y ampliamente reconocido en el ámbito de la gestión del cambio organizacional. Según Kotter (1996), su modelo de ocho pasos proporciona un marco claro y secuencial para gestionar el cambio de manera efectiva, centrándose especialmente en la comunicación eficaz, la implicación de los colaboradores y la alineación de los procesos de cambio con la visión estratégica de la organización. La obra de Kotter, "Leading Change", ofrece una visión detallada de su modelo de gestión del cambio, respaldada por casos de estudio y ejemplos prácticos que ilustran su aplicación en entornos organizacionales reales. Además, estudios posteriores como el de Armenakis y Bedeian (1999) han confirmado la efectividad del modelo de Kotter en la gestión del cambio, resaltando su capacidad para fomentar un mayor compromiso y aceptación del cambio entre los empleados.

Continuando con la descripción de las principales herramientas de la ingeniería industrial que se utilizarán en este proyecto, se encuentran:

Análisis de Procesos: Es una herramienta fundamental que permite identificar, analizar y mejorar los procesos existentes en una empresa. Al desglosar cada etapa de los procesos, *se pueden identificar posibles ineficiencias y áreas de mejora para aumentar la eficacia y eficiencia*

del proceso mismo (Chase et al., 2013). Esto facilita la optimización del flujo de trabajo y la utilización de recursos, contribuyendo a una gestión más efectiva. Sin embargo, puede requerir tiempo y recursos significativos para realizar un análisis exhaustivo, y la implementación de cambios basados en el análisis puede encontrar resistencia por parte de los empleados.

Estandarización de Información y Procesos: Es esencial para garantizar la coherencia y consistencia en la gestión. Al establecer estándares claros y uniformes, *se facilita la toma de decisiones y la implementación de políticas y procedimientos eficientes en toda la organización* (Sallis, 2014). Sin embargo, puede limitar la flexibilidad en situaciones que requieren adaptación rápida, y la implementación y mantenimiento de estándares puede ser costosa y consumir recursos.

Gestión del Conocimiento: Abarca la creación, captura, almacenamiento y distribución de conocimientos dentro de la organización. Facilita la transferencia de conocimientos y habilidades clave relacionados con la gestión, lo que *contribuye al desarrollo y retención del capital humano* (Dalkir, 2005). Al promover la colaboración y el intercambio de información, la gestión del conocimiento fortalece la capacidad de la organización para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades en un entorno cambiante. Sin embargo, puede requerir una inversión significativa en tecnología y recursos humanos para implementar y mantener sistemas de gestión del conocimiento. *Además, la resistencia al cambio y la falta de cultura de compartir conocimientos pueden obstaculizar su efectividad* (Alavi & Leidner, 2001).

Gestión del Talento: *Comprende las prácticas y procesos utilizados para reclutar, desarrollar, retener y gestionar el talento humano en una organización* (Armstrong, 2012). Es fundamental para el desarrollo organizacional, ya que *asegura que la empresa cuente con el personal adecuado, con las habilidades y competencias necesarias, para alcanzar sus objetivos estratégicos* (Barber, 1998). Aunque permite a la organización contar con el personal adecuado para alcanzar sus objetivos estratégicos, puede enfrentar desafíos en la retención de talento debido a la competitividad del mercado y *requerir una inversión continua en desarrollo y capacitación para mantener y desarrollar el talento existente* (Collings et al., 2009).

Gestión del Cambio: Es esencial para asegurar una transición exitosa hacia nuevas prácticas y procesos. *Permite anticipar y abordar posibles resistencias al cambio, asegurando la aceptación y adopción por parte de los colaboradores* (Kotter, 1996). Al comunicar de manera efectiva los beneficios del cambio y proporcionar apoyo y recursos adecuados, se facilita la adaptación de los empleados a nuevas formas de trabajo. Sin embargo, puede enfrentar desafíos en la implementación efectiva del cambio debido a la resistencia organizacional y la falta de alineación con la visión estratégica. *Requiere un liderazgo fuerte y comprometido para gestionar el cambio de manera efectiva* (Armenakis & Bedeian, 1999).

Evaluación de Desempeño y KPI's: Permiten medir y gestionar el rendimiento de los colaboradores en relación con los objetivos organizacionales. Esto proporciona información valiosa para identificar áreas de mejora y reconocer el desempeño excepcional, contribuyendo así a la gestión efectiva del talento en la empresa. Aunque también puede generar competencia interna y desmotivación si no se maneja correctamente. *Además, requiere un sistema de evaluación justo y transparente para ser efectivo* (Aguinis, 2013).

Estrategia de Comunicación Integral: es fundamental para garantizar una comunicación efectiva durante todo proceso de gestión del cambio. Al desarrollar un plan de comunicación detallado y utilizar una variedad de canales y herramientas de comunicación, *se pueden informar y comprometer a los empleados con el cambio organizacional* (Kotter, 2012). A pesar de facilitar la alineación de los empleados con los objetivos y valores de la organización, puede requerir una inversión significativa en recursos y tiempo para desarrollar e implementar una estrategia de comunicación integral. *Además, la falta de comunicación efectiva puede generar confusión y resistencia al cambio entre los empleados* (Front matter, 2012).

La elección de estos conceptos se justifican por su enfoque sistemático y estructurado para abordar los desafíos en la gestión del talento y del cambio. Estas herramientas permiten identificar oportunidades de mejora, anticipar riesgos y diseñar estrategias efectivas para optimizar la gestión del talento en la organización.

6. Metodología

Presentando la metodología, se espera proporcionar un marco sólido y estructurado para abordar los desafíos y oportunidades identificados en el ámbito de la gestión del talento de ATCOM. Al integrar enfoques de mejora continua y el modelo de gestión del cambio de Kotter, se busca no sólo optimizar los procesos existentes, sino también fomentar un equipo de trabajo adaptable y receptivo al cambio. Por consiguiente, basándose en las metodologías seleccionadas, se delinearán las siguientes etapas principales del proyecto, acompañadas de sus respectivas tareas asignadas, las herramientas pertinentes para su ejecución y las partes interesadas que participarán en cada fase.

1. Análisis de necesidades y desafíos específicos:

Tareas:

- Recopilación de datos sobre la situación actual de los procesos de gestión de talento y del cambio de ATCOM, incluyendo métricas de desempeño, tasas de rotación, y retroalimentación de los colaboradores.
- Realización de entrevistas estructuradas con diversos stakeholders clave, como gerencia, colaboradores de otras áreas y empleados de la Subgerencia de Atracción de Talento, con el fin de comprender sus percepciones y necesidades. Además, se aplicarán encuestas de clima organizacional entre los colaboradores de la Subgerencia para evaluar su ambiente laboral.

- Análisis de las prácticas actuales de la empresa en términos de los procesos de gestión de talento y del cambio, identificando áreas de fortaleza y oportunidades de mejora, además de ir implementando la gestión del conocimiento al estandarizar los procesos y la información que se poseía previamente.
- Identificación y priorización de áreas de mejora basadas en los resultados del análisis inicial, considerando tanto las necesidades de la organización como las expectativas de los empleados.

Herramientas:

- Entrevistas estructuradas.
- Encuestas de clima organizacional.
- Documentos internos, informes y políticas organizacionales.

Personas involucradas:

- Subgerencia de Atracción de Talento considerando Reclutadores, Psicólogos Laborales, Analistas de Atracción de Talento, Coordinadores de Atracción de Talento y Consultores de Selecciones Estratégicas.
- Colaboradores representativos de diferentes áreas y niveles jerárquicos.

2. Diseño e implementación de soluciones:

Tareas:

- Generación de ideas y soluciones innovadoras a través de sesiones de lluvia de ideas colaborativas con la participación de equipos multidisciplinarios.
- Desarrollo y selección de las soluciones más apropiadas, teniendo en cuenta factores como viabilidad, impacto potencial y alineación con los objetivos de la empresa.
- Implementación de cambios piloto en áreas específicas de la organización para probar la efectividad de las soluciones propuestas antes de su implementación a gran escala (mockup).
- Elaboración de evaluaciones de desempeño.
- Evaluación continua, a través de la definición de KPI's, del impacto de los cambios piloto y ajuste de las soluciones según sea necesario.

Herramientas:

- Focus Groups²².
- Matrices de priorización y evaluación de viabilidad.
- Prototipado rápido y desarrollo ágil.
- Indicadores clave de rendimiento (KPI's) y herramientas de seguimiento.

Personas involucradas:

- Equipo de Atracción de Talento.
- Subgerente de Atracción de Talento.
- Colaboradores representativos de diferentes áreas y niveles jerárquicos.

²² Sesiones de discusión en grupo utilizadas en investigaciones para obtener información sobre las opiniones y percepciones de los participantes sobre un tema específico.

3. Comunicación y gestión del cambio:

Tareas:

- Desarrollo de una estrategia de comunicación integral para informar a todos los empleados sobre los cambios planificados, destacando los beneficios y el propósito detrás de las iniciativas de cambio.
- Creación de materiales de comunicación claros y persuasivos, para llegar a diferentes audiencias dentro de la organización.
- Organización de sesiones de capacitación para ilustrar a los empleados sobre nuevos procesos, herramientas y prácticas de trabajo, facilitando la transición hacia el cambio.
- Establecimiento de mecanismos de seguimiento para evaluar continuamente el impacto de las soluciones implementadas, junto con refuerzo de los nuevos comportamientos y prácticas a través de reconocimiento y recompensas.
- Ajuste continuo de las soluciones en función de la retroalimentación recibida y los cambios en el entorno empresarial.

Herramientas:

- Plan de comunicación detallado.
- Materiales de comunicación.
- Estrategias de gestión del cambio, como la comunicación frecuente, la participación de los empleados y el liderazgo visible.

Personas involucradas:

- Equipo de Atracción de Talento.
- Subgerente de Atracción de Talento.
- Colaboradores representativos de diferentes áreas y niveles jerárquicos.
- Gerencia General.

Los recursos e insumos utilizados en el desarrollo del proyecto incluirán resultados de encuestas de clima laboral, retroalimentación de los empleados, así como información recopilada de benchmarking y análisis comparativos con otras organizaciones líderes en el sector. Estos recursos desempeñarán un papel crucial al proporcionar información y conocimientos que informarán el diseño de soluciones específicas y la toma de decisiones estratégicas.

Este enfoque estructurado proporcionará a ATCOM la capacidad de abordar eficazmente los desafíos organizacionales, asegurando que las soluciones implementadas estén alineadas con los objetivos estratégicos y contribuyan al éxito a largo plazo de la organización. La integración de la metodología de mejora continua y el modelo de gestión del cambio de Kotter ofrece un enfoque completo y sólido para enfrentar los desafíos y capitalizar las oportunidades de manera efectiva, posicionando a ATCOM para lograr resultados sostenibles y mantener su competitividad en un entorno empresarial en constante evolución.

7. Desarrollo y Resultados

En esta sección, se expondrán los principales hallazgos y resultados derivados de la implementación de la metodología propuesta. Se detallan las acciones realizadas, los impactos observados y se evalúa la efectividad de las estrategias aplicadas. Esta sección ofrece una visión clara del proceso de cambio y su impacto en la gestión del talento de ATCOM, proporcionando insights²³ valiosos para futuras decisiones y acciones.

Comenzando por la fase de análisis de necesidades y desafíos específicos, se llevó a cabo una entrevista de levantamiento de información, detallada en el Anexo G, en colaboración con el equipo de la Subgerencia de Atracción de Talento, donde se identificaron varios hallazgos significativos, que se detallan a continuación:

1. De los 7 colaboradores entrevistados, solo el 14,28% percibe un *liderazgo efectivo* en el equipo, mientras que la mayoría describe a los líderes como ausentes o más enfocados en la jefatura que en el liderazgo como tal.
2. El 57% de los colaboradores reporta un *ambiente laboral positivo* en el equipo de Atracción de Talento, aunque señalan que la comunicación efectiva a veces se ve comprometida con el objetivo de mantener buenas relaciones laborales.
3. *Todos los colaboradores* expresan una preocupación por la *retención del talento*, sintiéndose poco valorados y considerando que la empresa no fomenta un ambiente de crecimiento profesional.
4. El 85.7% de los entrevistados menciona una deficiente *resolución de conflictos* debido a la falta de habilidades blandas.
5. *Todos los entrevistados* opinan que la empresa se encuentra por *debajo del promedio en comparación con la competencia* respecto a los valores, calidad de trabajo y satisfacción de los colaboradores. Uno de los colaboradores enfatiza: "ATCOM debería esforzarse más por dejar de ser percibida como una mera plataforma de entrenamiento, brindándonos capacitación y motivación para permanecer en la organización".

Por lo tanto, la falta de un proceso de gestión del talento en ATCOM podría desencadenar o ya estar generando una serie de consecuencias. Estas incluyen una mala comunicación y coordinación entre equipos debido a la ausencia de una dirección estratégica, lo que podría generar conflictos internos. La alta rotación de personal y la falta de retención del talento implica una pérdida de conocimientos y experiencias, mientras que la percepción de un liderazgo

²³ Percepción clara y profunda de una situación, concepto o problema que permite comprender su esencia y desarrollar soluciones innovadoras y efectivas.

deficiente y la falta de habilidades blandas podrían afectar negativamente el ambiente laboral y la eficacia del equipo. Además, la reputación de la empresa y su capacidad para competir en el mercado podrían verse comprometidas si no se abordan estos puntos críticos de manera efectiva.

A partir de lo mencionado, el siguiente paso fue aplicar una encuesta de clima organizacional para comprender en detalle la percepción y satisfacción de los colaboradores en ATCOM, dado que estas encuestas son cruciales para identificar problemas, mejorar el compromiso y la productividad, y fomentar una cultura alineada con los valores de la empresa, creando un entorno laboral más saludable y productivo.

Los resultados de esta encuesta, contestada por 8 colaboradores y detallados en el Anexo H, revela aspectos importantes sobre la satisfacción laboral, el reconocimiento y valoración, el liderazgo tanto a nivel directivo como gerencial, la comunicación organizacional, el desarrollo profesional, las relaciones interpersonales, el equilibrio entre trabajo y vida personal, y el salario emocional.

En términos generales, se observa un grado aceptable de satisfacción laboral, sin embargo, existen áreas de oportunidad identificadas a partir de su nota obtenida en escala de Likert, como se observa en la tabla 1. Por ejemplo, mientras que la comunicación organizacional y las relaciones interpersonales parecen ser puntos fuertes, la percepción sobre el liderazgo a nivel gerencial y la definición de oportunidades de desarrollo profesional muestran margen para mejoras. La presencia de comentarios adicionales en la encuesta refuerza la importancia de abordar estos aspectos para promover un ambiente laboral aún más favorable y un mayor compromiso por parte de los colaboradores.

Aspecto	Nota en escala de Likert
Satisfacción laboral	3.5
Reconocimiento y valoración	3.3
Liderazgo de la jefatura directa	3.3
Liderazgo de la Gerencia general	2.7
Comunicación organizacional	3.5
Desarrollo profesional	3.2
Relaciones interpersonales	4.2
Equilibrio entre trabajo y vida personal	3.8
Salario emocional	3.3

Tabla 1: Aspectos Evaluados en Encuesta de Clima con su respectiva nota en escala de Likert.

Fuente: Elaboración Propia.

Se destaca la necesidad de establecer una estrategia clara para el desarrollo profesional, así como mejorar la definición de roles y responsabilidades dentro de los equipos. Además, se hace evidente la importancia de fortalecer el liderazgo y la dirección, así como de promover un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal para garantizar el bienestar integral de los colaboradores.

Una vez completado el análisis de la percepción de los integrantes de la Subgerencia de Atracción de Talento, se procedió a entrevistar a los equipos de las Subgerencias Comercial y Posventa, seguido por la obtención de la percepción de los Subgerentes de Atracción de Talento, Comercial y Marketing, y finalmente se consultó a la Gerencia General. A continuación, se presenta un resumen de los principales hallazgos de estas entrevistas, en caso de necesitar más detalles, ir al Anexo I. Las pautas de cada entrevista se encuentran en los Anexos J, K, L, M, N y O respectivamente.

Dentro de lo destacable de las entrevistas a los stakeholders secundarios, resalta que se considera que la colaboración entre subgerencias es crucial para el éxito comercial de ATCOM, aunque como empresa enfrenta desafíos en comunicación y definición de responsabilidades, sin embargo, no se reflejan en una mala evaluación general según la encuesta de clima organizacional. A pesar de un buen ambiente laboral, la falta de un conducto regular para resolver problemas puede comprometerlo, por lo que se está considerando crear un protocolo de resolución de conflictos.

En posventa, se reconoce la importancia de la subgerencia de atracción de talento, pero existe una falta de claridad en su funcionamiento y liderazgo, reflejando una debilidad en el liderazgo general. La subgerencia comercial destaca la importancia de la retroalimentación y habilidades blandas, sugiriendo mejorar la estructura de bonificaciones y enfocarse en el salario emocional para motivar a los empleados. Asimismo, la subgerencia de marketing señala la falta de orientación estratégica y una cultura que no inspira crecimiento, vinculada a la ausencia de misión y visión claras desde la gerencia general. La gerencia general reconoce la necesidad de mejorar la atracción de talento y fomentar una cultura de aprendizaje, aunque sus acciones parecen contradictorias al no priorizar a los colaboradores ni potenciar una buena cultura organizacional. Para el éxito a largo plazo, el liderazgo debe ser coherente y reflejar creencias y valores en toda la empresa.

Luego, se continuó con la gestión del conocimiento, donde con el objetivo de promover la coherencia y eficiencia en las prácticas organizacionales, se llevó a cabo un proceso de estandarización de documentos esenciales para la Subgerencia de Atracción de Talento y la organización en general. Estos documentos incluyen referencias laborales por cada servicio, entrevistas por competencias, feedback corto y levantamiento de perfil por servicios, los cuales se pueden apreciar en los Anexos del P al S. La estandarización es crucial para la gestión del conocimiento y del talento, ya que asegura consistencia, eficiencia y accesibilidad de la información. Esto facilita la capacitación y el desarrollo de empleados, mejora la comunicación interna y ayuda al cumplimiento normativo. En la misma línea, se estructuraron y estandarizaron

los formatos y pautas de las reuniones diarias, conocidas como “Reunión de Requerimientos” (Anexo T), y las realizadas cada dos semanas con el equipo de la Subgerencia de Atracción de Talento, llamadas “Weekly” (Anexo U). Además, se creó una base de datos con ideas de actividades recreativas para ambas reuniones, con el objetivo de minimizar el tedio generado por la rutina y fomentar un mayor compromiso y dinamismo en el día a día de los colaboradores.

Finalmente, para concretar la gestión del conocimiento, se elaboró un Manual de la Subgerencia de Atracción de Talento (Anexo V). Este manual recopila toda la información relevante al área, incluyendo su estructura organizacional, procesos, etapas y protocolos, entre otros aspectos. La creación de este manual es fundamental para la gestión del conocimiento y el talento, ya que proporciona una fuente centralizada y accesible de información y procedimientos clave. Esto facilita la capacitación y el desarrollo continuo de los empleados, asegura la consistencia en la aplicación de políticas y procesos, y promueve la transferencia eficiente de conocimientos críticos dentro de la organización.

Sin embargo, a pesar de los beneficios de la estandarización de documentos y la realización de varios focus groups para integrar los conocimientos y opiniones del equipo a los distintos documentos, se encontró una resistencia persistente al cambio por parte del equipo de la Subgerencia de Atracción de Talento. Durante la elaboración de los documentos, se solicitó retroalimentación constante para seguir la metodología de mejora continua. No obstante, hasta un mes después de la oficialización de los documentos, algunos integrantes del equipo no los utilizaban, simplemente por no querer salir de su rutina. Para abordar esta resistencia, se aseguró que los documentos estuvieran accesibles en todas las plataformas de acceso rápido utilizadas por los colaboradores.

Después de estandarizar la información previamente disponible, se procedió a identificar y priorizar las áreas de mejora, teniendo en cuenta los recursos disponibles y su aplicabilidad en el contexto de ATCOM. Para este fin, se utilizó una matriz de priorización junto con una evaluación de viabilidad (Anexo W), de la que se pudo concluir que las áreas de mejora prioritarias deben enfocarse en la implementación de métricas de desempeño claras y la creación de protocolos y descriptores de cargos debido a su alta viabilidad y significativo impacto. La reducción de la rotación de personal y la mejora de las evaluaciones de desempeño son también áreas clave, aunque requieren más recursos y tiempo. Finalmente, mejorar la gestión del cambio y la capacitación y desarrollo son cruciales, pero deben ser abordados con un enfoque a mediano plazo debido a sus requerimientos de recursos. Esta priorización se complementará con las urgencias del cliente, ya que, aunque se le presentaron los argumentos para la priorización, este se mostró negativo a cambiar de parecer. Asegurar que ATCOM optimice sus recursos disponibles y se enfoque en las mejoras más factibles y de mayor impacto es fundamental. De este modo, se alinearán con los objetivos estratégicos del proyecto y las necesidades críticas de la organización.

Avanzando a la etapa de diseño e implementación de soluciones, inicialmente se convocó a una reunión con la Subgerencia de Atracción de Talento para presentar los resultados del diagnóstico

y discutir el estado actual del equipo. Posteriormente, se organizaron grupos focales y sesiones de lluvia de ideas con el objetivo de abordar y reducir las brechas identificadas en las áreas de mejora. Las soluciones más adecuadas fueron seleccionadas por el Subgerente, bajos sus criterios y las urgencias que él consideraba relevantes.

Dentro de las soluciones seleccionadas, con el objetivo de disminuir las brechas identificadas en las entrevistas, con respecto a las temáticas de resolución de conflictos y claridad en las responsabilidades de cada cargo, se crearon protocolos y descriptores de cargos. Los protocolos incluyen comunicación interna, horarios y asistencia, resolución de conflictos, comisiones en casos especiales y cumplimiento de calidad y control de procesos, detallados desde el Anexo X al A.B. También se generaron ocho descriptores de cargos correspondientes a los ocho tipos de cargos en la estructura organizacional de la Subgerencia, visibles en el Anexo A.C. Estos protocolos y descriptores de cargos son esenciales para la gestión del talento, ya que proporcionan claridad sobre roles y responsabilidades, mejoran el proceso de reclutamiento al definir perfiles adecuados para cada puesto y facilitan la evaluación del desempeño y el desarrollo profesional. Estos elementos también aseguran consistencia organizacional y cumplimiento legal, mejorando la equidad en la gestión de recursos humanos y facilitando la planificación de sucesiones.

De la misma manera, como parte de los cambios propuestos se encuentran herramientas para el trabajo híbrido, debido a que actualmente, los empleados en teletrabajo a menudo se sienten desconectados del equipo. Para abordar esto, se ha elaborado un documento con propuestas detalladas para mejorar la hibridez, disponible en el Anexo A.D. Este documento tiene como objetivo fomentar una cultura de trabajo híbrido que promueva la cohesión del equipo y mantenga una comunicación fluida. La importancia de este cambio radica en *mejorar la colaboración y el sentido de pertenencia, aumentar la productividad y satisfacción laboral, y preparar a la organización para adaptarse a futuros cambios y desafíos* (Buffer, 2020).

Además de las herramientas ya desarrolladas, es crucial brindar un acompañamiento integral a los colaboradores durante toda su estadía en ATCOM, desde su incorporación hasta su eventual salida de la empresa. Por ello, se ha elaborado un Plan de Retención del Talento que comprende varias etapas clave, cada una con su importancia estratégica:

Onboarding: Esta etapa inicial es fundamental para asegurar una integración exitosa del nuevo colaborador. A través de un proceso de inducción detallado, el empleado comprende sus responsabilidades específicas y cómo su trabajo contribuye al éxito de la empresa. *Un buen onboarding mejorará la adaptación y el compromiso desde el principio, lo cual es esencial para la retención a largo plazo* (Bauer, 2010). Para esta etapa del proceso se generó un documento (Anexo A.E) el cual contiene todas las fechas importantes del proceso, junto con los responsables de cumplir cada actividad, además de las respectivas capacitaciones iniciales tanto de los procesos como de la utilización de herramientas tecnológicas, con videos adjuntos para que el proceso más didáctico.

Evaluaciones de Desempeño: Realizar evaluaciones periódicas permite no solo medir y reconocer los logros de los empleados, sino también identificar áreas de mejora y necesidades de desarrollo profesional. Estas evaluaciones ayudan a los colaboradores a entender claramente sus objetivos, alinearse con las expectativas de la empresa y mantenerse motivados y comprometidos. La implementación de un proceso de evaluación de desempeño 360° proporciona una visión integral del desempeño de los empleados, con retroalimentación de múltiples fuentes, incluyendo supervisores, colegas y subordinados. *Esto no solo fomenta una cultura de transparencia y mejora continua, sino que también asegura que las evaluaciones sean justas y completas* (Lepsinger & Lucia, 2009). Es por esto que se diseñó la primera versión de una evaluación 360°(Anexo A.F), considerando la autoevaluación, coevaluación (colegas), equipo de trabajo (subordinados), jefatura y cliente u otro equipo de trabajo. Esta evaluación debiera aplicarse cada seis meses y realizarse de manera totalmente anónima. Los resultados deben ir acompañados de un feedback por parte de la jefatura, quien también debe estar capacitada para entregarlo efectivamente. Para los cargos con jefatura, se deben agregar algunas preguntas específicas relacionadas con sus características de liderazgo, con el fin de evaluarlos de manera más específica.

Capacitaciones: Ofrecer oportunidades continuas de capacitación y desarrollo es crucial para mantener al personal actualizado con las habilidades y conocimientos necesarios en ATCOM. La inversión en el desarrollo profesional no solo mejora la productividad de la empresa, sino que también *incrementa la satisfacción y lealtad de los empleados, reduciendo las tasas de rotación* (Noe, 2002). En esta etapa del proceso, se ha diseñado un calendario con propuestas de capacitaciones, indicando los cargos a los que se debe aplicar cada una (Anexo A.G). Se espera que esta sección se complemente con los resultados obtenidos de las evaluaciones de desempeño, asegurando que las capacitaciones realmente ofrezcan una ayuda significativa y agreguen conocimientos valiosos a los colaboradores, apoyando su desarrollo de carrera dentro de la organización.

Offboarding: Incluso cuando un empleado decide dejar la empresa, un proceso de offboarding estructurado es crucial. Este proceso asegura una transición suave, permite recoger valiosos comentarios sobre la experiencia del empleado y fortalece la imagen de la empresa como un lugar excelente para trabajar. *Un buen offboarding puede convertir a los ex empleados en embajadores de la marca y en potenciales contrataciones futuras* (Branham, 2012). Para este proceso, se elaboró un documento que detalla todas las etapas, las tareas correspondientes y sus responsables (Anexo A.H). Además, se crearon encuestas de salida (Anexo A.I) tanto para los colaboradores que se retiran voluntariamente como para las jefaturas de los empleados desvinculados, con el objetivo de conocer las razones detrás de su partida y los motivos que llevaron a la desvinculación del empleado respectivamente. Para complementar, se diseñaron correos tipo para el envío de las encuestas de salida (Anexo A.J) y se incluyó un acuerdo de confidencialidad (Anexo A.K) como parte integral de una de las etapas del proceso.

En resumen, estas etapas constituyen un enfoque integral para la retención del talento, asegurando que cada fase de la experiencia del empleado en ATCOM sea beneficiosa y esté alineada con los objetivos de crecimiento tanto del individuo como de la organización. Basándonos en la metodología de mejora continua, se incluirá al final de cada una de estas etapas una encuesta de satisfacción. Esto permitirá corregir y mejorar constantemente el proceso, además de ser un indicio para evaluar su impacto real en la retención de empleados.

Conforme a la mejora continua, la implementación de KPI's es esencial para evaluar la efectividad de las soluciones implementadas, el rendimiento de los empleados y por sobre todo ayuda a mejorar el proceso de toma de decisiones informadas. Es así como en el proceso de mejora propuesto, se han identificado varios KPI's clave para evaluar la eficiencia y eficacia de las herramientas y métodos implementados. Estos KPI's incluyen la Tasa de Implementación de Herramientas, la Resolución de Incidentes, el Tiempo de Adaptación y la Satisfacción con las Herramientas. Cada uno de estos indicadores proporciona una visión integral del rendimiento y la aceptación de los nuevos procesos dentro de la organización, permitiendo realizar ajustes necesarios para optimizar los resultados. Para detalles específicos sobre las fórmulas y mecanismos de seguimiento, consulte el Anexo A.L.

Asimismo, para evaluar el desempeño de los empleados de manera más detallada, se han definido varios KPI's específicos. Estos incluyen la Tasa de Cumplimiento de Metas Individuales, el Índice de Productividad, el Índice de Satisfacción del Empleado, la Tasa de Rotación de Empleados, el Índice de Desarrollo de Competencias y la Calidad del Trabajo. Estos indicadores permiten una evaluación integral del desempeño de los empleados, proporcionando información valiosa para la gestión y el desarrollo del talento dentro de la organización. Los detalles completos sobre los KPI's están disponibles en el Anexo A.M. La propuesta de estos KPI's fue un desafío debido a la alta cantidad de factores que pueden impactar en el desempeño de un colaborador, lo cual generaba cierta resistencia por parte del supervisor para implementarlos. Sin embargo, la correcta aplicación de estos indicadores es *crucial para fomentar una cultura de transparencia, mejora continua y desarrollo profesional* (Kaplan & Norton, 1996).

Finalmente, se ha desarrollado un plan comunicacional integral basado en el modelo de Kotter (Anexo A.N), cuya efectividad depende de seguir meticulosamente cada uno de sus 8 pasos. Se espera que este documento sea de gran utilidad para las jefaturas y facilite la adopción de innovaciones sin resistencia, integrándolas a la cultura organizacional. Debido a las restricciones de tiempo, este plan se ha propuesto para su implementación futura. Paralelamente, y como parte de la estrategia comunicacional, se realizó una presentación final (Anexo A.O) a toda la Gerencia de Innovación y Nuevos Negocios con el objetivo de dar a conocer los resultados del proyecto. Esta presentación permitió que la gerencia evaluara los resultados a través de una encuesta de retroalimentación, de los cuales destacamos:

- “Me pareció un avance muy significativo dentro del área, felicitaciones!”
- “Excelente presentación, muy explicativa y completa. Se nota mucho el dominio del tema y que las propuestas y cambios son para mejoras, generando un aporte muy significativo para el área.”
- “Muy buena resolución a lo implementado para retener el talento. Además, la estandarización sirve para disminuir el margen a la improvisación. Siempre será positivo.”
- “Ha sido un impacto notable y coherente con la realidad de la empresa. Súper de acuerdo con las estrategias, permiten guiar hacia la mejora continua.”

La implementación de las estrategias y herramientas propuestas en este proyecto ha sido un desafío considerable, pero esencial para el progreso de ATCOM. A pesar de las limitaciones financieras que han restringido las inversiones en tecnología e innovación, la Subgerencia de Atracción de Talento ha demostrado su capacidad para ejecutar el proyecto de manera efectiva. Sin embargo, la falta de datos más allá de las ventas y la baja prioridad asignada por la Gerencia General a las iniciativas de innovación han presentado obstáculos significativos.

En este contexto, el desarrollo de KPI's específicos para evaluar tanto los procesos como el desempeño de los empleados se presenta como una oportunidad crucial para avanzar en la gestión del talento y del cambio dentro de la organización. Estos indicadores no solo brindan una visión más completa y equitativa del rendimiento, sino que también promueven una cultura de transparencia y mejora continua. La resistencia inicial de los subgerentes a la implementación de estos KPI's, debido a la complejidad de los factores que afectan el desempeño, destaca la necesidad de una comunicación clara y un liderazgo comprometido para superar estas barreras.

Paralelamente, el plan comunicacional integral basado en el modelo de Kotter, aunque propuesto para su futura implementación, se perfila como una pieza clave para facilitar la adopción de nuevas prácticas y su integración en la cultura organizacional. Este plan, junto con las herramientas y evaluaciones diseñadas, está destinado a permitir una transición más fluida y efectiva hacia un entorno de trabajo más colaborativo y enfocado en el desarrollo profesional.

Es por esto que a pesar de las limitaciones y desafíos, las iniciativas propuestas tienen el potencial de transformar la gestión del talento y del cambio en ATCOM. Es fundamental que la organización se comprometa a equilibrar sus prioridades, asignar los recursos necesarios y fomentar una cultura de innovación y desarrollo continuo. Solo a través de estos esfuerzos se podrán alcanzar los objetivos estratégicos y asegurar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

8. Discusiones

En el desarrollo de esta sección, se realizará un análisis crítico de las decisiones y acciones tomadas por ATCOM en relación al diseño del proceso de gestión de talento y cambio que se fueron presentando como dificultades a lo largo del proyecto. El objetivo es identificar posibles áreas de mejora, además de discutir cómo estos problemas impactan en la eficiencia del proyecto mismo, con la finalidad de ofrecer perspectivas que ayuden a ATCOM a mejorar su gestión y fomentar un entorno más productivo y saludable.

1. Ausencia de Estrategia Corporativa

En la experiencia vivida en la empresa ATCOM, se evidenció una ausencia de dirección estratégica, así como la falta de una misión y visión claras. A medida que el proyecto avanzaba, quedó revelado que la empresa no sabía lo que quería porque no tenía claro lo que necesitaba. Aquí radica la importancia de la estrategia, que *sirve como guía principal para la toma de decisiones* (Mintzberg, 1994). La falta de una dirección estratégica definida provoca desalineación entre los equipos, ya que cada área puede interpretar los objetivos de manera diferente, llevando a acciones inconsistentes y descoordinadas. *Esto resulta en esfuerzos duplicados o contradictorios, disminuyendo la eficacia general de la organización* (Porter, 1996).

En cuanto a la retención del talento, la estrategia es crucial para la motivación de los empleados. Si los colaboradores no entienden hacia dónde se dirige la empresa ni cómo su trabajo contribuye a esos objetivos, su compromiso y motivación pueden verse afectados. La falta de un propósito claro puede disminuir la productividad y la satisfacción laboral. Además, buscar soluciones sin una estrategia resulta en un uso ineficiente de recursos, con iniciativas y proyectos que no necesariamente contribuyen a los objetivos a largo plazo, lo que puede ser costoso y frustrante.

La falta de una estrategia clara afectó directamente al proyecto, generando ambigüedad en la toma de decisiones y obligando a hacer suposiciones para elaborar herramientas como descriptores de cargos y protocolos sin una dirección definida. Esto presentó una dificultad significativa, ya que los esfuerzos iniciales no estaban alineados con los objetivos del proyecto, lo que llevó a repetidas revisiones y a veces a reiniciar el trabajo. Para salvaguardar los objetivos del proyecto, se decidió basarse en investigaciones de las mejores prácticas y en suposiciones informadas y aceptadas por el supervisor del proyecto, para así mantener la coherencia y dirección del trabajo. A pesar de la urgencia de esta temática, la estrategia no se pudo desarrollar en este proyecto debido a las restricciones de tiempo. Desarrollar una estrategia, misión y visión que realmente alineen con los objetivos de la empresa toma un tiempo considerable, considerando los intentos y errores necesarios. Además, se presentaron constantes resistencias al cambio por parte de la gerencia general. Desde un principio, la gerencia dejó claro que consideraba la formulación de estos elementos como una pérdida de tiempo, lo que hubiera llevado a constantes rechazos y dificultado la optimización de los tiempos del proyecto.

Por lo tanto, se propone desarrollar una estrategia formalizada junto con una misión y visión que orienten todas las iniciativas de gestión del talento y del cambio, así como todas las decisiones organizacionales. *Una estrategia bien definida proporcionará a la empresa un marco cohesivo para todas las actividades, asegurando que cada acción esté dirigida hacia un objetivo común* (Kaplan & Norton, 2008). Finalmente, se propone que el área de recursos humanos establezca un plan de comunicación interna que incluya boletines mensuales, reuniones periódicas y una plataforma digital donde se compartan avances y actualizaciones sobre la implementación de la nueva estrategia. *Comunicar efectivamente a todos los niveles de la organización es esencial para asegurar el éxito y la sostenibilidad de cualquier iniciativa de gestión del talento y del cambio* (Argyris, 1990).

2. Alcanzar Alineamiento y Compromiso desde la Gerencia

El proyecto nació desde una subgerencia, por lo tanto para obtener un apoyo de la gerencia, fue crucial vender adecuadamente el proyecto al gerente general. Pero sin una estrategia clara, los líderes tácticos no supieron cómo presentar y defender el proyecto de manera efectiva, lo que resultó en una falta de apoyo significativo a medida que el proyecto avanzaba, dado que surgieron resistencias, como la dificultad de entrevistar a todos los colaboradores para el diagnóstico inicial y la necesidad de revisar las preguntas para evitar molestias en otros empleados. Estas acciones evidenciaron la falta de alineamiento y compromiso desde la alta gerencia, lo que hizo claro que la escalabilidad del proyecto sería difícil de alcanzar.

La falta de alineamiento y compromiso de la alta gerencia es un obstáculo significativo para cualquier proyecto, especialmente en la gestión del talento y del cambio en el contexto de ATCOM. *Sin el involucramiento de la gerencia, la ausencia de una estrategia y una visión común crea un entorno de trabajo descoordinado* (Mintzberg, 1994). La desconexión de la alta gerencia con los objetivos y estrategias de la organización *genera confusión y falta de dirección en los niveles inferiores, llevando a decisiones inconsistentes y contradictorias* (Kotter, 1996).

La falta de responsabilidad generalizada con el proyecto, debido a una cultura organizacional deficiente en relación a la gestión del talento y del cambio, sugiere que la comunicación y el involucramiento de todos los niveles de la organización no fueron adecuados. *Sin un compromiso fuerte y visible, los empleados perciben los proyectos como de baja prioridad, lo que reduce su motivación y participación activa, poniendo en duda la aplicación real de los proyectos* (Argyris, 1990). Esto también puede llevar a la resistencia al cambio y a la falta de adopción de nuevas prácticas y procesos. Por lo tanto, asegurar el alineamiento y un acuerdo con la alta gerencia se hace fundamental para el éxito de cualquier iniciativa. *Involucrar a todos los niveles de la organización desde el principio y mantener una comunicación clara y continua puede crear una cultura de apoyo y colaboración que facilite la implementación exitosa de los proyectos* (Schein, 1992).

El no haber logrado obtener el apoyo de la gerencia afectó el proyecto, creando barreras para la implementación efectiva de las iniciativas, dejando varias solo propuestas y generando

incertidumbre entre los colaboradores, al no saber con exactitud los beneficios del proyecto. Para cumplir con los objetivos del proyecto, se acotó la propuesta, buscando implementar las mejoras posibles en la subgerencia inicial y luego con los datos positivos, ir a presentarlo a la gerencia para poder aplicarlo a toda la organización, dejando esto propuesto para el futuro.

Para mitigar el impacto negativo, se propone mejorar generar estrategias que permitan vender mejor los distintos proyectos o ideas a la gerencia, mediante presentaciones detalladas que destaquen sus beneficios e importancia, además de involucrar a la gerencia en etapas clave del desarrollo y así buscar el compromiso y responsabilidad de todos los colaboradores.

3. Liderazgo Ausente

A partir de los resultados del diagnóstico inicial y de la encuesta de clima, se pudo evidenciar la percepción de un liderazgo poco efectivo y, en ocasiones, ausente, por gran parte de los colaboradores. Esto es un *problema crítico en muchas organizaciones y puede tener efectos profundos en el desempeño y la moral de los empleados* (Bass, 1990). Sin embargo, al ser resultados que solo reflejan la percepción de las personas y no necesariamente la realidad, es necesario implementar una evaluación formal y continua de los líderes dentro de la organización, ya que su ausencia puede agravar la situación. Actualmente, en ATCOM no existen mecanismos para evaluar de manera objetiva el desempeño de las jefaturas, lo que dificulta identificar y corregir las deficiencias en el liderazgo. Esta falta de evaluación perpetúa un ciclo de ineficacia y falta de responsabilidad. Es crucial que la organización implemente evaluaciones de desempeño de los líderes, tales como las evaluaciones 360°, que *proporcionan retroalimentación integral objetiva desde múltiples perspectivas y pueden ser una herramienta poderosa para el desarrollo del liderazgo* (Tornow & London, 1998).

La percepción de líderes inefectivos y ausentes puede estar basada en la falta de capacitación adecuada, apoyo insuficiente o una cultura organizacional que no fomenta el desarrollo de habilidades de liderazgo. Comparado con modelos de liderazgo efectivos, como el Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard, este sugiere que *no hay un estilo único de liderazgo que sea el mejor, sino que el líder efectivo debe adaptarse al nivel de desarrollo y competencia de los empleados en cada situación específica* (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2007). En este caso, los líderes de ATCOM parecen carecer de las características fundamentales como la flexibilidad, comunicación efectiva y desarrollo del talento. Como dijo Steve Jobs, un líder conocido por su capacidad para inspirar y desafiar a sus equipos: "Mi trabajo no es ser complaciente con las personas. Mi trabajo es empujar a estos grandes empleados que tenemos y hacerlos aún mejores". Esto resalta la importancia de tener líderes que no solo gestionen, sino que también motiven y desarrollen a su equipo. Por lo tanto, es importante la aplicación y sistematización de evaluaciones para poder confirmar estas carencias dentro de los liderazgos y así tener un plan de acción para disminuir las brechas existentes.

La ausencia de liderazgo efectivo impactó significativamente el proyecto, creando barreras en la colaboración y el alineamiento entre los equipos. Esta falta de liderazgo llevó a una falta de

dirección, resultando en demoras y confusión en la ejecución de las tareas, dado que en varias ocasiones el supervisor no tenía tiempo para corregir los avances y las instrucciones no siempre eran claras. Para mitigar este impacto, se buscó fortalecer la comunicación mediante dinámicas visuales en las reuniones y fomentar la colaboración entre los miembros del equipo, estableciendo reuniones regulares para alinear expectativas y resolver problemas.

Para abordar estos problemas y lograr el éxito a largo plazo, se propone la implementación de un programa integral de desarrollo de liderazgo que incluya talleres regulares y sesiones de capacitación adaptadas a las necesidades de cada líder, centradas en habilidades clave como la comunicación efectiva, la flexibilidad y el desarrollo del talento. Adicionalmente, se sugiere establecer un sistema de mentoría donde líderes experimentados puedan guiar a los menos experimentados. *Las mentorías facilitan el desarrollo profesional y personal, mejoran la retención de empleados y fortalecen la cultura organizacional* (Kram, 1985). Este enfoque promueve la transferencia de conocimientos y experiencia dentro de la empresa, *fortaleciendo las redes de apoyo entre los líderes y fomentando un entorno colaborativo y de aprendizaje continuo* (Ragins & Kram, 2007).

4. Exclusión del Desarrollo de Carrera

Durante el proyecto, se observó que la falta de una estrategia clara y la subestimación de la magnitud del proyecto por parte del equipo llevaron a cambios constantes en el enfoque general de la propuesta, retrasando su avance en varias ocasiones y obligando a redefinir límites y objetivos. Estos cambios, impulsados por la comodidad del supervisor, resultaron en la exclusión de elementos críticos levantados en el diagnóstico, como el desarrollo de carrera, generando que el proyecto no tuviera el impacto esperado, dado que esta temática era uno de los focos a resolver desde un principio. *La falta de desarrollo de carrera dentro de la organización es un problema que puede tener repercusiones negativas significativas en la retención de empleados y en su motivación* (Huselid, 1995).

A pesar de los logros del proyecto, la motivación de los colaboradores más allá del salario y la percepción de un crecimiento profesional limitado siguen siendo un problema crítico. Inicialmente, el desarrollo de carrera estaba considerado como uno de los objetivos del proyecto, pero fue excluido debido a la creencia de que estaba relacionado únicamente con mayores remuneraciones, lo cual requería la validación de otras gerencias. Esta decisión subestima la importancia de las oportunidades de desarrollo profesional como un factor clave para la motivación y retención de empleados.

Los empleados que no ven oportunidades claras de crecimiento dentro de la empresa tienden a sentirse desmotivados y desconectados de su trabajo, lo que puede llevar a una alta rotación y pérdida de talento valioso (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001). Esta limitación es crítica, ya que *la falta de desarrollo profesional puede disminuir la satisfacción y el compromiso de los empleados, afectando negativamente el desempeño organizacional* (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). La exclusión de este aspecto se debió también a resistencias internas y a la

complejidad de integrar efectivamente el desarrollo de carrera sin incrementar costos significativamente, una preocupación que refleja una visión cortoplacista y financiera restrictiva por parte de algunas áreas de la gerencia.

Para abordar esta limitación, se propone crear y comunicar claramente rutas de carrera y oportunidades de desarrollo profesional dentro de la organización. Esta propuesta, puede enfrentar desafíos debido a la cultura operativa del día a día de la organización que a menudo prioriza las operaciones inmediatas sobre el desarrollo a largo plazo. Sin embargo, es esencial implementar un sistema de desarrollo de carrera que incluya programas de mentoría, planes de sucesión y formación continua, lo cual *no solo aumentaría la retención y satisfacción de los empleados, sino que también mejoraría el desempeño organizacional en su conjunto* (Kram, 1985).

5. Carencia de Evaluaciones de Desempeño

La carencia de evaluaciones de desempeño en una organización puede tener efectos negativos profundos en la gestión del talento y en la eficiencia operativa (Pulakos, 2004). En ATCOM, a pesar de haber propuesto e ideado la primera evaluación de desempeño, como se describe en el desarrollo, no se pudo implementar debido a la falta de apoyo de la gerencia. Esta resistencia se debió en parte a la incapacidad de vender adecuadamente el proyecto a la alta gerencia, lo que generó desconfianza y una percepción negativa sobre la utilidad de las evaluaciones de desempeño. Sin el respaldo necesario, las evaluaciones quedaron como propuestas sin ser probadas, impidiendo comprobar su importancia y efectividad. Actualmente, ATCOM no tiene implementado un proceso de evaluación del talento. La necesidad de desarrollar un proceso de evaluación de desempeño objetivo y 360° es crucial para *garantizar la alineación y el desarrollo de los colaboradores con los objetivos de la empresa* (Tornow & London, 1998). *La falta de evaluaciones estructuradas dificulta la identificación de áreas de mejora y el reconocimiento de los logros de los empleados, lo que puede llevar a una gestión ineficaz del talento y a una baja motivación* (Aguinis, 2013).

La falta de apoyo de la gerencia afectó significativamente el desarrollo del proyecto, generando incertidumbre y resistencia entre los colaboradores. La imposibilidad de implementar las evaluaciones de desempeño impidió obtener datos críticos que habrían facilitado la identificación de áreas de mejora y el desarrollo de planes de acción efectivos. La ausencia de un proceso de evaluación también limitó la capacidad de medir el impacto de las iniciativas del proyecto en el rendimiento de los empleados. Para mitigar este impacto y cumplir con los objetivos del proyecto, se centraron esfuerzos en fortalecer la comunicación interna y en demostrar el valor potencial de las evaluaciones a través de estudios de caso y ejemplos de mejores prácticas de otras organizaciones. Entonces, para que este proceso sea efectivo, es esencial que las jefaturas se involucren y que haya un apoyo firme de los líderes para priorizar esta iniciativa, independientemente de las urgencias del día a día. Convencer a la gerencia de la importancia de estas evaluaciones es crucial, ya que son un componente vital para la mejora continua y la gestión efectiva del talento. Además, las evaluaciones de desempeño pueden servir como base para

implementar un modelo de gestión del talento, permitiendo identificar y desarrollar el potencial de los empleados.

Por lo tanto, se propone la implementación efectiva de las evaluaciones de desempeño 360°, comenzando con evaluaciones piloto aplicadas a un equipo de no más de 10 personas, considerando que deben contar con todos los actores considerados en la evaluación (jefaturas, colegas, subordinados y clientes) para poder demostrar su efectividad y adaptarlas a las necesidades específicas de ATCOM. Junto con capacitar a las jefaturas, con la realización de talleres de formación para que los líderes comprendan la importancia y el uso de las evaluaciones de desempeño. Y finalmente, establecer un calendario regular para las evaluaciones de desempeño, asegurando su continuidad y seguimiento.

6. Ausencia de Encuestas de Clima Organizacional

El no tener implementadas encuestas de clima organizacional en una empresa puede *limitar seriamente la capacidad de entender y mejorar el ambiente laboral, así como de identificar áreas de mejora clave* (Schneider, 1990). En ATCOM, la necesidad de robustecer estas encuestas y su importancia en la evaluación continua del clima organizacional son fundamentales. Estas encuestas son herramientas que permiten recolectar mucha información, ayudando a dimensionar la complejidad del proyecto y ayudando a corroborar otros elementos importantes. En la actualidad, no se ha implementado un proceso regular de encuestas de clima organizacional en ATCOM. La falta de estas encuestas significa que la organización *carece de una herramienta formal para medir la satisfacción de los empleados, identificar problemas subyacentes y evaluar el impacto de las iniciativas de mejora del clima laboral* (Rogelberg et al., 2003). *Sin una retroalimentación estructurada de los empleados, la dirección pierde de vista áreas críticas de insatisfacción o disminución del compromiso* (Spector, 1997).

Es crucial entender que las encuestas de clima organizacional no deben ser eventos aislados. *Deben llevarse a cabo de manera regular, al menos una vez al año, para monitorear tendencias, evaluar progresos y ajustar estrategias según sea necesario* (Kraut, 2006). Esto permite a la organización identificar áreas de mejora continua y mantener un pulso constante sobre el bienestar y la satisfacción de los empleados. La resistencia a implementar encuestas de clima organizacional puede derivarse de la percepción de que son costosas o que consumen demasiado tiempo. Sin embargo, el beneficio de obtener datos precisos y actualizados sobre el clima laboral supera con creces estos costos. *Las encuestas de clima no solo proporcionan información valiosa para la toma de decisiones estratégicas, sino que también demuestran un compromiso genuino con el bienestar de los empleados, lo cual puede fortalecer la cultura organizacional y la retención de talento* (Parker et al., 2003).

La ausencia de encuestas de clima organizacional afectó el proyecto significativamente, ya que se tuvo que invertir tiempo en su creación y primera aplicación, con el riesgo de dejar puntos relevantes fuera al ser la primera versión, limitando la capacidad de identificar y priorizar áreas de mejora. A pesar de que se presentaron los resultados de la primera aplicación, el supervisor

decidió no cambiar el enfoque del proyecto, independientemente de los aspectos relevantes que resaltaron por su urgencia. Para mitigar este impacto, las justificaciones sobre las decisiones de las áreas de mejora se complementaron con las entrevistas y reuniones llevadas a cabo durante el proceso. Es debido a lo anterior que se recomienda la implementación de encuestas de clima anuales, para poder establecer un proceso regular de encuestas de clima organizacional y así evaluar y monitorear continuamente el ambiente laboral. Además, se debe informar a los empleados sobre los resultados de las encuestas y las acciones que se tomarán, mostrando un compromiso real con la mejora del ambiente laboral.

Finalmente, el aspecto más crítico de la situación de la organización es la falta de visión y comprensión de que la rotación de colaboradores es un problema multifactorial, originado principalmente por la ausencia de una estrategia clara. Este problema de gran magnitud y complejidad es muy difícil de abordar dentro de los tiempos establecidos para la realización de este proyecto, lo cual presenta una urgencia importante. Además, se critica firmemente el cambio constante del proyecto a medida que avanzaba, eliminando tareas y objetivos para adecuarse a lo que el supervisor consideraba importante y abarcable. Esto afectó directamente al impacto del proyecto, ya que temas críticos identificados en diagnósticos y encuestas fueron dejados de lado en favor de aspectos asumidos como prioritarios por las jefaturas. Es así como la tendencia observada en la empresa es intentar resolver estas problemáticas con proyectos que actúan como soluciones temporales. Sin embargo, estas soluciones pueden no llegar a implementarse de manera sistemática, convirtiéndose en una pérdida de recursos y una utilización ineficaz del tiempo de los colaboradores.

Aunque el proyecto de gestión de talento y cambio en ATCOM presenta objetivos y metodologías valiosas, es crucial abordar las áreas de mejora identificadas anteriormente y considerar las alternativas propuestas. Desarrollar una estrategia clara y coherente, implementar evaluaciones de desempeño y encuestas de clima organizacional, y fomentar el desarrollo de carrera son pasos esenciales para crear un entorno laboral más cohesionado, motivado y alineado con los objetivos estratégicos de la empresa. Al hacerlo, se podrá asegurar el éxito a largo plazo del proyecto y la satisfacción de los empleados, creando una cultura organizacional sólida y resiliente.

9. Conclusiones y Recomendaciones

Se puede afirmar que el proyecto ha tenido un impacto significativo en la Subgerencia de Atracción de Talento de ATCOM. La implementación de herramientas específicas, como descriptores de cargos, protocolos y programas de retención del talento, ha mejorado la eficiencia en los procesos internos y aumentado la claridad en los roles y responsabilidades del equipo. Estos resultados reflejan una alineación efectiva con los objetivos establecidos inicialmente y destacan el éxito de las iniciativas implementadas. Desde una perspectiva organizacional, las propuestas planteadas que han significado cambios dentro de ATCOM han permitido avanzar hacia una estructura más eficiente y orientada al bienestar de los colaboradores. La mejora en la cohesión interna, facilitada por reuniones periódicas y la consideración de la opinión de los

colaboradores, ha sido crucial para fomentar un ambiente de trabajo positivo, esencial para la retención y motivación del personal. Este progreso es un paso importante hacia el logro de una estructura organizacional que no solo se enfoque en la eficiencia operativa, sino también en el bienestar y satisfacción de sus empleados.

El proyecto ha alcanzado sus objetivos claves a través de un diagnóstico exhaustivo que identificó brechas, estableciendo un plan de acción para priorizarlas según su impacto y recursos disponibles. Se implementó un proceso de gestión organizacional que evalúa el desempeño de los colaboradores, mejorando su experiencia, retención y satisfacción laboral. Indicadores de desempeño se establecieron para medir la efectividad del nuevo proceso y su impacto en la retención del talento, permitiendo ajustes y mejoras continuas. Además, se diseñó un plan comunicacional integral que incluye la gestión del cambio, asegurando la adecuada transmisión y asimilación de todas las modificaciones organizacionales entre los colaboradores.

Asimismo, el proyecto se ha evaluado bajo varios criterios de éxito, y los resultados indican que estos se están cumpliendo de manera satisfactoria: la eficiencia y efectividad del proceso han mejorado, la retención del talento muestra una tendencia positiva, y la satisfacción del colaborador se ha incrementado, aunque áreas como el desarrollo profesional y el salario emocional requieren atención continua. Es importante destacar que, durante el desarrollo del proyecto, se realizaron actividades complementarias solicitadas por la contraparte de ATCOM, que consumieron aproximadamente el 20% del tiempo previsto. Aunque estas tareas adicionales proporcionaron un valor significativo al cliente, desviaron parcialmente el enfoque de los objetivos principales del proyecto, afectando el tiempo y recursos disponibles para algunas de las actividades planificadas.

Al reflexionar críticamente sobre el proyecto, es evidente que existieron límites que afectaron el alcance y la implementación de las estrategias, como el tiempo insuficiente para una evaluación completa de todos los indicadores y la falta de compromiso continuo por parte de la alta dirección. Además, la resistencia al cambio dentro de la organización fue una barrera significativa que requirió esfuerzos adicionales para fomentar la aceptación y el compromiso con las nuevas prácticas. Los constantes cambios en el proyecto, incluyendo la adición y eliminación de tareas, también limitaron el verdadero impacto que este pudo haber tenido.

Para extender el alcance del proyecto y abordar los desafíos que impidieron alcanzar todos los objetivos, se proponen las siguientes acciones:

1. Monitoreo y Ajuste Continuo: Continuar monitoreando y ajustando las estrategias implementadas para asegurar su efectividad a largo plazo.
2. Desarrollo Profesional y Capacitación: Implementar programas de desarrollo profesional y capacitación continua para los colaboradores, con el objetivo de mejorar las habilidades y competencias necesarias para su crecimiento dentro de la empresa.

3. Salario Emocional: Desarrollar iniciativas que aborden el salario emocional, promoviendo un equilibrio entre la vida laboral y personal, y ofreciendo beneficios que aumenten la satisfacción y motivación de los empleados.
4. Evaluación y Retroalimentación Continua: Establecer un sistema de evaluación y retroalimentación continua que permita identificar áreas de mejora y asegurar que las estrategias implementadas estén alineadas con los objetivos organizacionales.
5. Clima Organizacional: Implementar un programa regular de encuestas de clima organizacional para evaluar el ambiente laboral y desarrollar planes de acción concretos para abordar las áreas de mejora identificadas.
6. Talleres y Reconocimiento: Organizar talleres participativos y programas de reconocimiento para celebrar las contribuciones destacadas de los empleados, asegurando así su motivación y compromiso.
7. Designación de Responsable: Finalmente, una de las recomendaciones más importantes es designar a un encargado/a que se haga cargo de la continuidad del proyecto, garantizando que los cambios se materialicen y no se queden solo en el papel.

En conclusión, los avances del proyecto son prometedores y están en alineación con los objetivos establecidos inicialmente. Para asegurar el éxito a largo plazo, es crucial continuar monitoreando y ajustando las estrategias implementadas, asegurando una gestión del cambio efectiva y la mejora constante de los procesos. El proyecto representa un paso significativo hacia la mejora continua y la excelencia en la gestión del talento dentro de la organización, estableciendo una base sólida para el crecimiento y éxito futuros. La reflexión crítica sobre los límites y la adaptación continua de las estrategias serán claves para el éxito sostenido del proyecto y de la organización en general. Es imperativo que ATCOM considere estas reflexiones para fortalecer su estructura organizacional y mejorar continuamente sus prácticas de gestión del talento y del cambio, asegurando así un ambiente laboral productivo y satisfactorio para todos sus colaboradores.

10. Bibliografía

- AGEST. (2023). Recuperado el 30 de marzo de 2024, <https://www.agesst.cl/encuesta-laboral-mensual-de-agesst-diciembre-2023/>
- AGEST. (2021). Recuperado el 30 de marzo de 2024, <https://www.helpbank.cl/wp-content/uploads/2023/06/Memoria-Agest-2021-2.pdf>
- Aguinis, H. (2013). Performance management (3rd ed.) Recuperado el 5 de abril de 2024, https://www.researchgate.net/publication/272847162_Book_Review_Herman_Aguinis_Performance_Management_3rd_Edition_Boston_MA_Pearson_2013_322_pages_14660_hardcover
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (12th ed.). Kogan Page. Recuperado el 13 de abril de 2024, https://books.google.cl/books?id=g7zEDwAAQBAJ&pg=PR34&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Allyn & Bacon. Recuperado el 11 de julio de 2024, <https://archive.org/details/overcomingorgani00argy>
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Sage. Recuperado el 24 de abril de 2024, <https://archive.org/details/recruitingemploy0000barb>
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). Free Press. Recuperado el 11 de julio de 2024, <https://archive.org/details/bassstogdillshan0000bass>

- Bauer, T. N. (2010). Onboarding New Employees: Maximizing Success. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series. Recuperado el 1 de julio de 2024, <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Bersin, J. (2008). The HR software market reinvents itself: Examining the implications for HR organizations. *HR Bulletin*, 5(1), 1–12.
- Bersin, J., & Davis, D. (2007). Why companies struggle with succession planning. Deloitte. Recuperado el 30 de marzo de 2024, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/leadership/effective-leadership-succession-planning.html>
- Buffer. (2020). The 2020 State of Remote Work. Recuperado el 9 de julio de 2024, <https://buffer.com/state-of-remote-work-2020>
- Branham, L. (2012). The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late. AMACOM. Recuperado el 25 de junio de 2024, <https://archive.org/details/7hiddenreasonsem0000bran>
- Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2013). *Operations management for competitive advantage* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Chile, A. (s/f). Atcom Chile. Atcom Chile. Recuperado el 29 de marzo de 2024, de <https://www.atcom.cl/>
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2009). Introduction: Global talent management – New challenges for the corporate HR function? In D. G. Collings, H. Scullion, & V. Vaiman (Eds.), *Global talent management* (pp. 1–10). Routledge.
- Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*. Berrett-Koehler. Recuperado el 5 de abril de 2024, https://books.google.cl/books?id=Dr7IIIIPVGJYC&pg=PT3&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false
- Daft, R. L. (2018). *Organization theory and design* (12th ed.). Cengage Learning. Recuperado el 20 de abril de 2024, https://archive.org/details/organizationtheo0000daft_h6s8
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Butterworth-Heinemann.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (2001). Extrinsic rewards and intrinsic motivation in education: Reconsidered once again. *Review of Educational Research*, 71(1), 1–27.

- Falletta, S. V. (2013). Organizational diagnostic models: A review & synthesis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(2), 210–236.
- Front matter. (2012). En *Managing Human Resources*. Wiley. Recuperado el 3 de mayo de 2024, <https://doi.org/10.1002/9781119208235.fmatter>
- Fuentes, A. (2023). Cómo alinear la planificación estratégica con la visión y misión de la empresa. *Estrategia Digital; admin.* Recuperado el 17 de abril de 2024, <https://estrategiadigital.org/planificacion-estrategica/como-alinear-la-planificacion-estrategica-con-la-vision-y-mision-de-la-empresa/>
- García, M. (2018). Desafíos Contemporáneos en la Gestión del Talento. *Revista de Administración de Empresas*, 15(2), 67-80.
- Greenberg, J. (2011). *Managing Behavior in Organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. Recuperado el 5 de abril de 2024, <https://archive.org/details/managingbehavior0000gree>
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2014). Performance management and employee retention. *Human Resource Management Review*, 24(4), 313-322.
- Harrison, J. K., & John, C. H. (2009). *Foundations in strategic management* (5th ed.). South-Western Cengage Learning. Recuperado el 15 de abril de 2024, <https://archive.org/details/thomsonadvantage00jeff>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2007). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (9th ed.). Pearson.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2017). *Strategic management: Theory & cases: An integrated approach* (12th ed.). Cengage Learning. Recuperado el 25 de abril de 2024, https://archive.org/details/strategicmanagem0000hill_a1q8
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press. Recuperado el 19 de julio de 2024, <https://archive.org/details/balancedscorecar00kapl>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press. Recuperado el 5 de mayo de 2024, <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
- Kotter, J. P. (2012). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*. Harvard Business Review Press. Recuperado el 5 de mayo de 2024, <https://hbr.org/2014/04/accelerate-building-strategic-agility-for-a-faster-moving-world>
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). *Choosing strategies for change*. Harvard Business Review. Recuperado el 29 de abril de 2024, <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (6th ed.). Wiley. Recuperado el 12 de abril de 2024, https://books.google.cl/books?id=u-5xDgAAQBAJ&pg=PA47&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. University Press of America.
- Kraut, A. I. (2006). *Getting action from organizational surveys: New concepts, technologies, and applications*. Jossey-Bass.
- Lawler, E. E., & McDermott, M. (2003). *Creating a strategic human resources organization: An assessment of trends and new directions*. Stanford University Press. Recuperado el 21 de abril de 2024, <https://archive.org/details/creatingstrategi0000lawl>
- Lepsinger, R., & Lucia, A. D. (2009). *The Art and Science of 360 Degree Feedback*. Pfeiffer. Recuperado el 25 de junio de 2024, https://books.google.cl/books?id=q0avI10BDH8C&pg=PR7&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill.

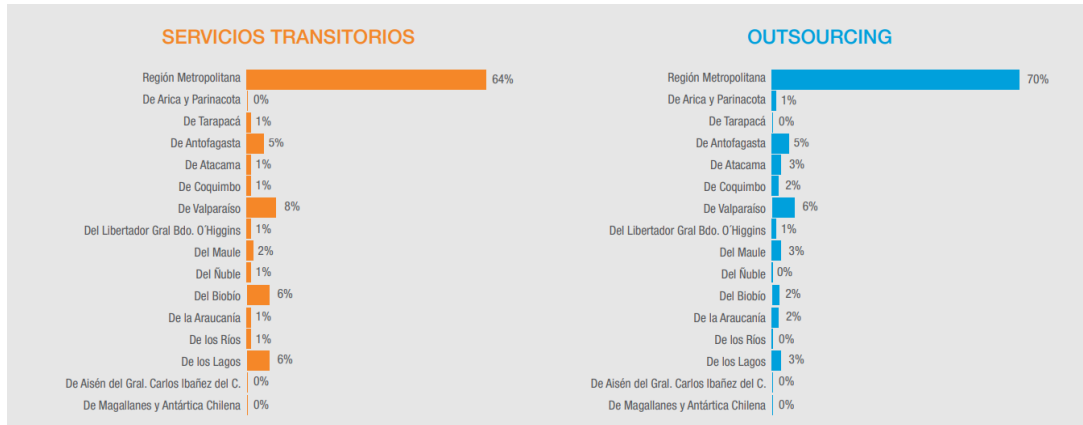
- López, A. (2019). Impacto de la Rotación de Personal en las Organizaciones. *Journal de Gestión de Recursos Humanos*, 7(1), 45-60.
- Mann, T. (2010). 1493: Uncovering the new world Columbus created. Vintage Books. Recuperado el 13 de abril de 2024, <https://archive.org/details/1493.uncoveringthenewworldcolumbuscreatedbycharlesc.mann/page/n29/mode/2up>
- Mawi, I. (2022). Leadership and youth empowerment. Recuperado el 4 de abril de 2024, <https://managers.mawi.io/gestion-de-proyectos/importancia-del-diagrama-de-gantt/>
- McKinsey & Company. (n.d.). Helping employees embrace change. *McKinsey Quarterly*. Recuperado el 4 de abril de 2024, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/helping-employees-embrace-change>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management* (2nd ed.). Financial Times/Prentice Hall. Recuperado el 10 de mayo de 2024, https://www.academia.edu/1895549/Strategy_safari_A_guided_tour_through_the_wilds_of_strategic_management?auto=download
- Muñoz, G. A. D. (s/f). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestionjoven.org*. Recuperado el 15 de marzo de 2024, https://gestionjoven.org/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf
- Noe, R. A. (2002). *Employee Training & Development* (2th ed.). McGraw-Hill Education. Recuperado el 2 de julio de 2024, <https://archive.org/details/employeetraining00raym/page/n7/mode/2up>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications. Recuperado el 18 de abril de 2024, <https://books.google.cl/books?id=gX5ZDwAAQBAJ&lpg=PA20&hl=es&pg=PA20#v=onepage&q&f=false>

- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389-416.
- Pfeffer, J. (2010). *Power: Why some people have it—and others don't*. HarperBusiness. Recuperado el 24 de abril de 2024, <https://archive.org/details/power-why-some-people-have-it-and-others-dont-1>
- Porter, M. E. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Pulakos, E. D. (2004). *Performance management: A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems*. SHRM Foundation.
- Pursell, S. (2024). Qué son las estructuras organizacionales: sus 9 tipos, ventajas y beneficios. Hubspot.es. Recuperado el 1 de mayo de 2024, <https://blog.hubspot.es/marketing/diagrama-organizacional>
- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (Eds.). (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Sage Publications.
- Rogelberg, S. G., & Stanton, J. M. (2003). Understanding and Dealing With Organizational Survey Nonresponse. *Organizational Research Methods*, 6(2), 211-233.
- Rothwell, W. J., Prescott, R. K., & Taylor, J. C. (2009). *Human resource transformation: Demonstrating strategic leadership in the face of future trends*. Davies-Black. Recuperado el 14 de abril de 2024, https://books.google.cl/books?id=ilgReuL4b3kC&pg=PA57&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false
- Rumelt, R. P. (2011). *Good strategy, bad strategy: The difference and why it matters*. Crown Business. Recuperado el 3 de marzo de 2024, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/sd.2012.05628haa.002/full/html>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182.

- Sallis, E. (2014). Total quality management in education (2nd ed.). Routledge. Recuperado el 5 de mayo de 2024, <https://books.google.cl/books?id=QAOORZ9NdHQC&lpg=PP1&hl=es&pg=PA1#v=onepage&q&f=false>
- Schein, E. H. (1992). Organizational culture and leadership (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Schneider, B. (1990). Organizational climate and culture. Jossey-Bass.
- Smith, J. (2020). The importance of employee retention. Recuperado el 26 de abril de 2024, <https://www.businessnewsdaily.com/6803-employee-retention.html>
- Society for Human Resource Management (SHRM). (n.d.). Employee turnover. Recuperado el 10 de abril de 2024, <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/employee-turnover.aspx>
- Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Sage Publications.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.
- Tornow, W. W., & London, M. (1998). Maximizing the value of 360-degree feedback: A process for successful individual and organizational development. Jossey-Bass.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation (2nd ed.). Free Press. Recuperado el 12 de mayo de 2024, https://www.researchgate.net/publication/200657172_Lean_Thinking_Banish_Waste_and_Create_Wealth_in_Your_Corporation

11. Anexos

Anexo A:



Anexo A: Distribución geográfica de los servicios.

Fuente: Memoria Anual 2021 AGEST.

Anexo B:

Factor	Descripción	Impacto
Político	ATCOM está sujeto a regulaciones laborales y normativas gubernamentales, como leyes laborales e impuestos corporativos. Cambios en estas políticas pueden influir en los costos operativos y en la estrategia de contratación.	Afecta costos operativos, estrategia de contratación y cumplimiento regulatorio.
Económico	La situación económica del país (tasa de desempleo, crecimiento del PIB, inflación) puede impactar la demanda de los servicios de ATCOM.	Influencia directa en la demanda de servicios, precios y salarios.
Sociocultural	Diversidad sociocultural de la fuerza laboral y clientes, participación femenina en el mercado laboral, nivel educacional de los trabajadores.	Afecta políticas de contratación, gestión del talento y estrategias de marketing.
Tecnológico	Evolución constante de la tecnología en el área de TI, necesidad de actualización con las últimas tendencias, adopción de herramientas digitales, capacitación del personal e inversión en tecnología.	Influencia en la competitividad, eficiencia operativa y necesidad de inversión continua en tecnología.
Medioambiental	Regulaciones ambientales y tendencias hacia la sostenibilidad, valor creciente de la responsabilidad ambiental entre los clientes.	Impacto en políticas operativas, imagen pública y cumplimiento de regulaciones ambientales.
Legal	Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables en operaciones (laborales, seguridad, medioambientales). Cambios legislativos pueden requerir ajustes en políticas y prácticas.	Requiere adaptaciones continuas para asegurar cumplimiento legal y evitar sanciones.

Anexo B: Análisis PESTEL de ATCOM.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo C:

Fuerza	Descripción	Impacto
Rivalidad entre competidores	La competencia en el mercado de reclutamiento y selección es alta, con competidores establecidos como Adecco y Manpower. Esta competencia genera presión en precios, calidad y alcance de los servicios ofrecidos. La saturación del mercado y la facilidad de entrada y salida contribuyen a esta intensa rivalidad.	Alta: Presión sobre precios, calidad y alcance de servicios.
Amenaza de nuevos competidores	La amenaza es moderada. Aunque el establecimiento de una empresa de reclutamiento puede ser sencillo, competir con éxito requiere recursos considerables, experiencia y una sólida red de contactos. Las barreras de entrada, como la reputación y la lealtad de los clientes existentes, pueden disuadir a nuevos participantes.	Moderada: Barreras de entrada por recursos y lealtad de clientes.
Amenaza de productos sustitutos	La amenaza es moderada. Algunas empresas pueden optar por gestionar internamente sus procesos de reclutamiento, aunque la externalización es común. Avances tecnológicos y nuevas formas de reclutamiento, como plataformas en línea, podrían representar una amenaza potencial si no se abordan adecuadamente.	Moderada: Potencial de sustitutos tecnológicos y gestión interna de procesos.
Poder de negociación de los compradores	El poder es alto. Los clientes tienen muchas opciones entre diferentes proveedores de servicios de recursos humanos, lo que les permite negociar términos de contrato, tarifas y niveles de servicio. También pueden optar por internalizar sus procesos si los servicios de la empresa no cumplen con sus expectativas.	Alto: Capacidad de los clientes para negociar y optar por soluciones internas.
Poder de negociación de los proveedores	El poder es moderado. Los proveedores incluyen candidatos potenciales y proveedores de tecnología de reclutamiento. Aunque algunos proveedores pueden tener cierto poder por su experiencia y habilidades únicas, la gran cantidad de candidatos disponibles y la disponibilidad de tecnología ofrecen a la organización opciones diversas. La calidad y disponibilidad de candidatos pueden influir en los costos y la eficiencia de los servicios de ATCOM.	Moderado: Variedad de opciones y influencia en costos y eficiencia.

Anexo C: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter de ATCOM

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo D:

		Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.
Subg. Atracción de Talento	Planta	6	6	7	7	12	10	11	11	8	11
	Baja	0	0	0	1	3	0	0	3	0	0
	Ingreso	0	1	0	6	1	1	0	0	3	1

Anexo D: Rotación Subgerencia de Atracción de Talento desde Septiembre del 2024.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo E:

Metodología	Descripción	Ventajas	Desventajas
Participación y Co-Creación	Se basa en la participación activa de todos los niveles de la organización en el diseño del proceso de cambio. Se organizan sesiones de trabajo colaborativas donde los empleados aportan ideas y contribuyen a la creación de soluciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Fomenta el compromiso y la colaboración de los empleados. - Permite incorporar diferentes perspectivas y experiencias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Puede ser un proceso lento y requerir mucho tiempo. - Requiere una cultura organizacional abierta a la participación y la co-creación.
Benchmarking y Mejores Prácticas	Se realiza un análisis comparativo con otras organizaciones líderes en el sector para identificar las mejores prácticas en gestión de cambio, talento y cultura, adaptando estas prácticas a la situación específica de ATCOM.	<ul style="list-style-type: none"> - Permite aprender de las experiencias exitosas de otras organizaciones. - Facilita la identificación de oportunidades de mejora y áreas de enfoque. 	<ul style="list-style-type: none"> - Puede ser difícil encontrar organizaciones comparables. - Requiere tiempo y recursos para realizar un análisis exhaustivo.
Diseño Ágil y Prototipado Rápido	Se centra en la iteración rápida y la experimentación para diseñar soluciones efectivas. Se desarrollan prototipos de procesos de cambio y se prueban en pequeña escala antes de implementarlos a gran escala.	<ul style="list-style-type: none"> - Permite una respuesta rápida a los cambios y la capacidad de adaptación. - Minimiza el riesgo al probar soluciones antes de implementarlas a gran escala. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere un equipo capacitado en metodologías ágiles. - Puede generar resistencia al cambio debido a la experimentación constante.
Mejora Continua	Implica un enfoque sistemático para identificar áreas de mejora, implementar cambios, monitorear resultados y realizar ajustes según sea necesario.	<ul style="list-style-type: none"> - Fomenta la cultura de mejora continua en toda la organización. - Permite un enfoque adaptable y flexible para abordar desafíos cambiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Puede ser difícil identificar áreas de mejora sin un análisis exhaustivo. - Requiere un compromiso continuo y recursos para implementar cambios.
Modelo de Gestión del Cambio de Kotter	Propone un enfoque estructurado de ocho pasos para gestionar el cambio de manera efectiva, que incluye desde la creación de una sensación de urgencia hasta la consolidación de los nuevos enfoques en la cultura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Proporciona una hoja de ruta clara y estructurada para el proceso de cambio. - Ayuda a mantener el impulso y la motivación a lo largo del proceso de cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Puede requerir mucho tiempo para completar todos los pasos de manera efectiva. - Requiere un liderazgo fuerte y comprometido para implementar con éxito todos los pasos.
Modelo de Gestión de Cambio de Kurt Lewin	Modelo de cambio organizacional que consta de tres etapas: descongelamiento, cambio y recongelamiento. Durante el descongelamiento, se desafían las normas actuales. En la etapa de cambio, se implementan nuevas prácticas, mientras que en el recongelamiento se establecen y refuerzan las nuevas normas.	<ul style="list-style-type: none"> - Proporciona un enfoque estructurado y secuencial para gestionar el cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Puede ser difícil llevar a cabo el proceso de descongelamiento y desafiar las creencias arraigadas. - Es un modelo lineal que puede no adaptarse bien a entornos complejos y dinámicos.

Anexo E: Metodologías analizadas con sus Ventajas y Desventajas.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo F:

Autor	Título	Año
Kotter, J.	Leading Change	1996
Amabile, T. M., & Kramer, S. J.	The Power of Small Wins	2011
Liker, J. K.	The Toyota Way	2004
Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G.	Organizational Change: A Review of Theory and Research	1999
Lewin, K.	Field Theory in Social Science	1951
Senge, P. M.	The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization	1990

Anexo F: Bibliografía utilizada para la elaboración del Anexo E.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo G:

Entrevistas Levantamiento de información

Cargo a quien va dirigido: Reclutador(a), Psicólogos, ESS

Objetivos:

- Detectar liderazgos (personalidades) dentro del equipo.
 - Restructuración de Equipo ¿Cómo se sienten al respecto?
 - Vínculo ¿Horizontalidad?
 - Programa de Retención de Talentos ¿Qué es relevante para cada uno? ¿Por qué?
 - Propuestas de soluciones frente a quiebres.
 - Percepción de ATCOM en el equipo.
-

Preguntas NO Personales

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

Preguntas:

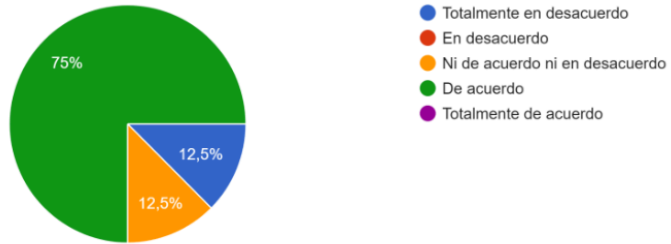
1. ¿Podrías describir la misión, visión y propósito de nuestra empresa según tu entendimiento?
2. ¿Quiénes son las personas a las que recurras naturalmente cuando surge un desafío o una situación difícil que requiere liderazgo y toma de decisiones? ¿Cómo describirías el estilo de liderazgo predominante en la empresa? ¿Se fomenta el liderazgo?
3. ¿Cómo describirías el impacto del reciente cambio en la estructura organizacional en el equipo? ¿Hay algún aspecto específico que destaques como positivo o negativo en relación con este cambio? (Modelo de células ágiles) en una escala del 1 al 5.
4. ¿Cómo describirías el ambiente laboral del equipo de atracción de talento? ¿Cómo describirías la interacción y colaboración entre los diferentes equipos o áreas de la empresa? ¿Existe una efectiva comunicación y colaboración horizontal entre los equipos, o predominan las barreras verticales que dificultan la colaboración interdepartamental?
5. Desde tu perspectiva, ¿cuáles crees que son los factores clave que motivan a los empleados talentosos de ATCOM a permanecer en la empresa a largo plazo? Además, ¿cómo crees que la empresa podría mejorar o fortalecer estos aspectos para aumentar la retención de talento?
6. ¿Cómo se manejan y valoran los comentarios y sugerencias de los empleados relacionados con la retención de talento y los procesos dentro de la empresa? ¿Los has propuesto?
7. ¿Cómo describirías el proceso o enfoque utilizado para gestionar los conflictos que surgen en el trabajo diario? ¿cómo lo harías tú?
8. Desde tu perspectiva y experiencia dentro de la empresa, ¿cómo crees que la empresa se posiciona en comparación con sus competidores en términos de valores, calidad del trabajo, satisfacción de los empleados y deficiencias?

Anexo G: Entrevista de Levantamiento de Información al equipo de Atracción de Talento.

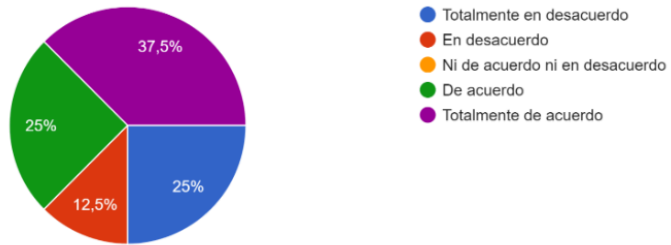
Fuente: Elaboración Propia.

Anexo H:

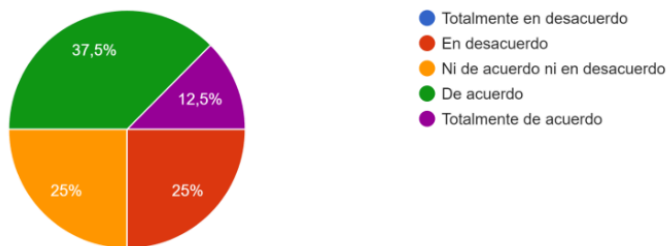
Satisfacción Laboral Estoy satisfecho/a con mi trabajo en esta empresa.
8 respuestas



Reconocimiento y Valoración Me siento valorado/a y reconocido/a por mi trabajo en esta empresa.
8 respuestas



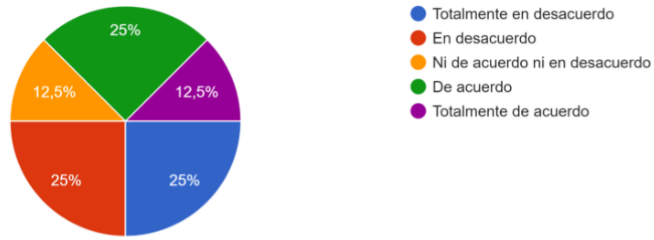
Liderazgo (Jefatura Directa) Tu líder de equipo demuestra habilidades efectivas de liderazgo.
8 respuestas



Anexo H.1: Resultados Encuesta Clima Laboral.
Fuente: Formulario Google.

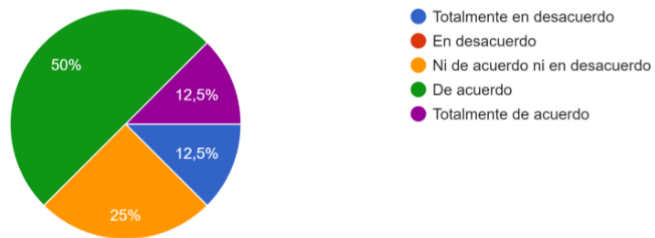
Liderazgo (Gerencia General) Los líderes en esta empresa demuestran habilidades efectivas de liderazgo.

8 respuestas



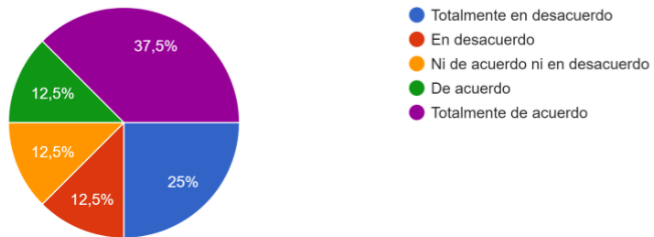
Comunicación Organizacional La comunicación en esta empresa es abierta y transparente.

8 respuestas



Desarrollo Profesional La empresa promueve y apoya mi desarrollo profesional.

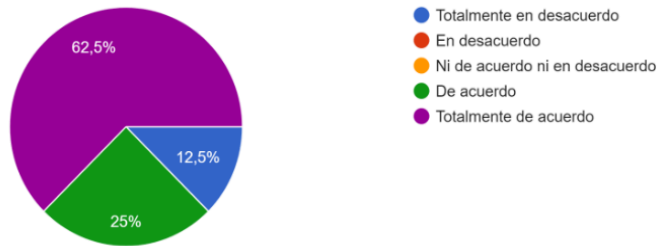
8 respuestas



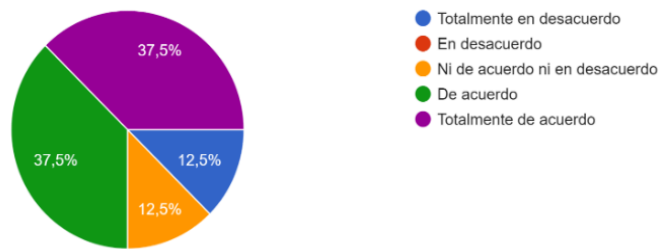
Anexo H.2: Resultados Encuesta Clima Laboral.

Fuente: Formulario Google.

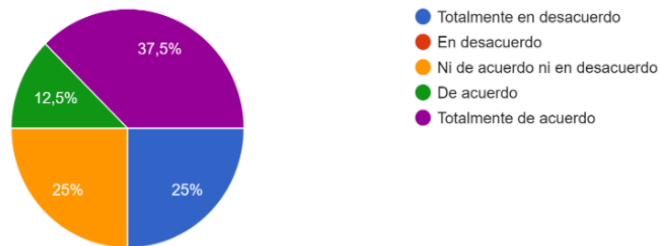
Relaciones Interpersonales Me siento cómodo/a trabajando con mis compañeros de equipo.
8 respuestas



Equilibrio entre Trabajo y Vida Personal Puedo mantener un equilibrio saludable entre mi trabajo y mi vida personal.
8 respuestas



Salario Emocional Siento que la empresa valora mi bienestar y felicidad más allá del salario económico.
8 respuestas



Anexo H.3: Resultados Encuesta Clima Laboral.
Fuente: Formulario Google.

Por favor, añada cualquier comentario adicional que desees compartir sobre tu experiencia en la empresa:

8 respuestas

Considero que el ambiente laboral, al menos para lo que corresponde al piso 4 está super bien, tenemos sinergia de equipo, además mucho compañerismo, lo que aporta bastante en términos de eficiencia y bien estar emocional, y no sólo dentro del equipo de Atracción de Talento, sino que también, en conjunto con el equipo comercial. =)

Ojala puedan mejorar en todo aspecto

Creo necesario el estudio acabo de cada área para formular diagramas y estructuras de cargo que expliquen mejor el porque y para que de cada parte de los equipos.
Adicionalmente, al existir comisiones, es de cuidado la justa distribución del trabajo, ya que esta se traduce en remuneraciones.

En ATCOM en la oficina de Gerencia, Innovación y nuevos negocios hay un excelente ambiente laboral desde mi punto de vista, la jefatura tiene habilidades solidas de liderazgo aunque siempre se puede seguir mejorando en estos aspectos.

En cuanto al desarrollo profesional, se quiere hacer un desarrollo de carrera pero no está establecido hasta el momento y el sueldo económico falta potenciarlo para retener mas el talento.

Atcom es una empresa donde puedes aprender , es la cuna para poder desarrollarte como profesional. Te da un espacio amplio de crecimiento en conocimientos y experiencias. Si eres una persona que desea aprender, explotar sus cualidades y ser Proactivo, Atcom es la empresa para esto.

Falta de dirección y liderazgo

Existe un buen equipo de trabajo.

Anexo H.4: Resultados Encuesta Clima Laboral.

Fuente: Formulario Google.

Anexo I:

Área	Hallazgos
Área Comercial	<p>Crucial para el éxito comercial, pero enfrenta dificultades en comunicación y definición de responsabilidades. Sin embargo, la encuesta de clima organizacional no refleja una mala evaluación general, sugiriendo que las dificultades no son tan profundas.</p> <p>El ambiente laboral es bueno, se compromete ante problemas por la falta de un conducto regular para abordarlos. La encuesta sugiere que las relaciones interpersonales son un punto fuerte, contribuyendo a un ambiente laboral positivo. Se considera la creación de un protocolo de resolución de conflictos.</p>
Área de posventa	<p>Se reconoce la importancia de la subgerencia de atracción de talento, pero hay falta de claridad sobre su funcionamiento y liderazgo, reflejando una debilidad en el liderazgo general. La claridad en esta área está ligada a las habilidades de liderazgo necesarias para transmitir información efectivamente.</p>
Subgerencia comercial	<p>Enfatiza la importancia de la retroalimentación y habilidades blandas, sugiriendo mayor claridad en la estructura de bonificaciones y un enfoque en la motivación más allá del salario. Destaca la relevancia del salario emocional, confirmado por la encuesta de clima, y la necesidad de reconocimiento y valoración más allá de la retribución monetaria.</p>
Subgerencia de marketing	<p>Señala falta de orientación estratégica y una cultura que no inspira crecimiento ni innovación, relacionada con la ausencia de misión y visión claras desde la gerencia general, afectando la estrategia y la cultura organizacional.</p>
Gerencia general	<p>Reconoce la necesidad de mejorar la atracción de talento y fomentar una cultura de aprendizaje y humildad para el éxito a largo plazo. Sin embargo, existe una contradicción entre estas intenciones y la práctica organizacional, que no prioriza a los colaboradores ni potencia una buena cultura organizacional. El liderazgo debe ser coherente, reflejando creencias y valores en toda la empresa.</p>

Anexo I: Principales hallazgos de las entrevistas al área Comercial y Posventa, Subgerentes de Comercial y Marketing, y Gerencia General.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo J:

Entrevista a Ejecutivos Comerciales (30 minutos c/u)

Objetivos:

- Analizar vínculos entre equipo de atracción de talento y área comercial, aplicando un enfoque comunicativo.

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?

Anexo J: Entrevista de Levantamiento de Información al equipo Comercial.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo K:

Entrevista Posventa (máx 30 min)

Preguntas Personales

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

Preguntas

**Necesario 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. Podrían 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 (Outsourcing y Provi 1) que podamos utilizar como referencia?

Anexo K:Entrevista de Levantamiento de Información al equipo de Posventa.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo L:

Entrevista Subgerente de Atracción de Talento

Objetivos:

- Identificar perspectiva de jefatura respecto al desempeño del equipo.
- Definir puntos de mejora en términos de funcionamiento del equipo.
- Proponer metas de corto y largo plazo con respecto a la evolución del equipo.
- Explorar el comportamiento organizacional del equipo, así como evaluar las habilidades de liderazgo del candidato y sus expectativas respecto al equipo.

Preguntas Personales

1. Nombre a. Área b. Antigüedad c. Cargo
2. ¿Cómo llegó a ATCOM?
3. ¿En qué consiste tu cargo? ¿Tus funciones van de acuerdo a lo que te prometieron en un principio?

Preguntas

1. ¿Cómo defines a un buen líder en el contexto de atracción de talento? ¿Y cómo definirías a un buen analista de atracción de talento? (habilidades clave)
2. Describe cómo fomentas un ambiente de trabajo colaborativo, positivo y comunicativo en tu equipo.
3. ¿Cómo abordan los conflictos dentro del equipo y con el resto de las áreas (comercial y posventa)?
4. ¿Cómo evalúas el desempeño de tu equipo, no solo en los números? ¿Cómo motivas y empoderas a tu equipo para alcanzar y mejorar sus metas y objetivos?
5. ¿Qué esperas lograr como subgerente en los próximos 6-12 meses? ¿Cómo lidias con la cantidad de barreras que pueden llegar a presentarse frente a posibles cambios dentro del equipo?
6. ¿Cómo ves la evolución del equipo en el futuro y cuál es tu rol en esa evolución? ¿Qué apoyo o recursos adicionales necesitas para alcanzar tus objetivos y llevar al equipo al siguiente nivel?

Anexo L: Entrevista de Levantamiento de Información al Subgerente Atracción de Talento.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo M:

Entrevista a Subgerentes Comerciales (30 minutos c/u)

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 guían 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 hacerte cargo de ellos?
8. ¿Qué crees que es lo que los clientes más valoran de ATCOM?

Anexo M: Entrevista de Levantamiento de Información a los Subgerentes Comerciales.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo N:

Entrevista a Marketing

Objetivos:

- Detectar la visión externa del equipo de marketing sobre atracción de talento, junto con mejoras.
- Identificar potenciales puntos de contacto entre el equipo de marketing y el equipo de atracción de talento que puedan mejorar la comunicación entre equipos.

Preguntas Personales

1. Nombre a. Área b. Antigüedad c. Cargo
2. ¿Cómo llegó a ATCOM?

Preguntas

1. ¿Qué importancia le otorgas a la retroalimentación y la comunicación continua entre los equipos de marketing, comercial y de atracción de talento, en términos de cumplimiento de objetivos, metas de ventas y la eficiencia del equipo? ¿Cómo mejoramos estas interacciones?
2. ¿Cuáles consideras que son las ventajas y desventajas de la independencia de las áreas? ¿Por qué?
3. ¿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 hacerte cargo de ellos?
4. ¿Cómo sientes que la marca empleadora impacta el desarrollo de la nueva gerencia de ATCOM?
5. ¿Qué es lo que te mantiene aquí en ATCOM? ¿Cómo crees que ATCOM podría fomentar un mayor compromiso, satisfacción y rendimiento entre sus empleados?
6. ¿Qué crees que es lo que los clientes más valoran de ATCOM?

Anexo N: Entrevista de Levantamiento de Información a la Subgerenta de Marketing.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo O:

Entrevista a Gerencia 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 O: Entrevista de Levantamiento de Información a la Gerencia General.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo P:



SOLICITUD DE REFERENCIA LABORAL DE:

Nombre	
Cargo al que postula	

ENTREGA LAS REFERENCIAS:

Nombre	
Teléfono	
Cargo	
Empresa	

PREGUNTAS:

1. ¿Cuál fue su relación laboral con el/la candidato/a? ¿Cuánto tiempo aproximadamente trabajó con ustedes?

--

2. ¿Qué cargo desempeñó en la empresa?

--

3. ¿Cuál fue el motivo de la salida?

--

4. Respecto a sus habilidades comunicacionales, desde su perspectiva ¿Cómo era su relación con las personas al interior de la organización?

--

Anexo P: Formato para Verificar Referencias Laborales.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo Q:



INFORMACIÓN

Nombre Evaluador/a	
Nombre y Apellidos Candidato/a	
RUT	
Edad	
Estudios	
Nombre Empresa	
Cargo/s a Desempeñar	
Fecha Emisión Informe	

DETALLES DE LA EXPLORACIÓN

Áreas Exploradas	
Técnicas Utilizadas	
Motivo de Evaluación	

EVALUACIÓN Y RESULTADOS

Tabla Evaluación por competencias	Necesita mejorar	Desempeño Estándar	Destacado	Excelente
Competencia 1				
Competencia 2				
Competencia 3				

	Nivel Esperado
X	Nivel Adquirido

Anexo Q: Formato para Evaluación por Competencias.
Fuente: Elaboración Propia.

Anexo R:



INFORMACIÓN

Nombre Candidato/a	
RUT	
Edad	
Cargo a Desempeñar	
Fecha de Evaluación	
Psicólogo/a a Cargo	

EVALUACIÓN

Presentación y Experiencia	
Resumen	
Estatus y Requisitos	
Conclusiones Finales	Apto/Apto con Reservas/No Apto Requisitos: ✓ XXX <i>(En caso de que aplique, especificar por qué el candidato no es apto, o es apto con reserva)</i>

Anexo R: Formato para Informe Feedback Laboral.
Fuente: Elaboración Propia.

Anexo S:



DATOS ESPECIFICOS DEL CARGO

Nombre Empresa					
Rubro de la Empresa					
Dirección del lugar de trabajo	Calle:				
	N°:				
	Comuna:				
Nombre Cargo Requerido					
Área del Cargo Requerido					
Tipo de servicio <i>Marque con una X</i>	Transitorio	<input type="checkbox"/>	Outsourcing	<input type="checkbox"/>	Reclutamiento y Selección
Vacantes a cubrir	N°:				
Fecha estimada ingreso	DD/MM/AAAA				
Periodo de contratación <i>(Semanal, quincenal, mes u otro, especifique)</i>					
Renta estimada para el cargo <i>(líquida)</i>	§				
Confidencialidad de la vacante <i>¿Desea que la búsqueda no sea publicada en portales?</i> <i>Marque con una X</i>	Sin confidencialidad				
	No publicar la renta				
	No dar nombre de la empresa				
	No publicar oferta				
	Confidencialidad total				
Fecha de pago sueldo <i>(*Solo para servicios transitorios y outsourcing)</i>	DD/MM/AAAA				
¿A quién reporta?	Nombre:				
	Cargo:				
¿Tiene personas a cargo? <i>Marque con una X</i>	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	
¿Cuántas personas a cargo?	N°:				
Tipo de contrato <i>Marque con una X</i>	Plazo Fijo	<input type="checkbox"/>	Plazo Fijo, luego indefinido	<input type="checkbox"/>	Indefinido
Causal del contrato <i>(*Solo para servicios transitorios)</i> <i>Marque con una X</i>	No Aplica				
	Aumentos Ocasionales				
	Reemplazo				
	Proyecto Nuevo				
Entrevistas previas al ingreso del candidato realizadas por el cliente <i>Sin entrevista o N°</i>					

Anexo S: Formato para Levantamiento de Perfil.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo T:



Reunión de Requerimientos - Equipo Comercial y Equipo de Atracción de Talento

Objetivo: Facilitar la comunicación entre el equipo comercial y el equipo de atracción de talento para alinear las prioridades de los clientes con las capacidades de reclutamiento.

Detalles de la Reunión:

- Horario: Todos los días a las 9:00 hrs.
- Duración: máx 15 minutos.
- Plataforma: Utilizaremos Google Meet para la reunión. El enlace de la reunión es: <https://meet.google.com/cpc-ikna-ksj>

Agenda:

- Bienvenida del Subgerente/a de Atracción de Talento o Facilitador/a designado (1 minuto)
- Actualización de Prioridades Comerciales (2 minutos c/u)
Los comerciales comparten sus principales prioridades y necesidades de reclutamiento para el día.
- Avances y Feedback del Proceso (5 minutos)
El equipo de atracción de talento informa sobre los avances en los procesos de reclutamiento y solicita feedback de los comerciales sobre los candidatos presentados.
- ★ Actividad de Requerimientos (10 minutos) - (definiciones en [LINK DINÁMICAS](#))
Actividad en reemplazo de la dinámica típica utilizada para estas reuniones, queda a criterio del facilitador/a si implementar alguna o seguir el formato estándar.
 - Tormenta de Ideas Virtual
 - Debate en Grupos de Chat
 - Encuesta en Tiempo Real
 - Juego de Trivia Interactivo
- Cierre y Acciones de Seguimiento (1 minutos)
Resumen de los puntos clave discutidos y despedida.

Participantes:

- Facilitador/a
- Subgerencia
- Equipo Comercial
- Equipo de Atracción de Talento
- Practicantes

Recomendaciones:

- **Llegada Puntual:** Por favor, únete a la reunión unos minutos antes del inicio programado para evitar retrasos.
- **Participación Activa:** Todos los participantes son alentados a participar activamente y compartir abiertamente sus puntos de vista y preocupaciones.
- **Respeto del Tiempo:** Dado que la reunión tiene una duración de 15 minutos, es importante respetar el tiempo asignado para cada punto de la agenda.

Anexo T: Formato Reunión Diária.
Fuente: Elaboración Propia.

Anexo U:



**Las reuniones no deben sobrepasar la duración de 40 a 60 minutos, en caso de pasarse del tiempo estipulado para cada actividad o temática, esta será detenida en pos de respetar la duración de la reunión en su totalidad.*

Fecha		Hora Inicio	
Lugar de Reunión		Hora Término	
Autor Acta			

Iniciales	Nombre Participantes	Formato

1. Temáticas Desarrolladas

- Actividad Rompe Hielo (definiciones: [Ideas Dinámicas - Weekly](#)) - máx 15 minutos
 - Ronda de Estados de Ánimos.
 - Dos Verdades y una Mentira.
 - Mapa de Conexiones.
 - Reto del Nombre.
- Ejercicios (definiciones: [Ideas Dinámicas - Weekly](#)) - máx 15 minutos
 - * Hay más opciones, por temas de tiempo se proponen las siguientes.
 - Tormenta de Ideas
 - Rol Reverso
 - Lluvia de Agradecimientos
 - Estrella de Mar
 - Evaluación de Reuniones

→ Temáticas propuestas por el equipo

2. Desarrollo de la Reunión

3. Acuerdos y Compromisos

**Cada reunión tendrá un encargado/a del acta y este será el/la responsable de recordar los acuerdos y compromisos a los responsables antes de la siguiente reunión.*

Nº	Acuerdo / Compromiso	Responsable	Fecha / Plazo	Estado

Anexo U: Formato Acta Reunión de Equipo Semanal.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo V:



Anexo V: Portada Manual Interno Subgerencias Atracción de Talento.
Fuente: Elaboración Propia.

Anexo W:

Brecha	Impacto en la Organización	Viabilidad de Implementación	Comentarios
Alta rotación de personal.	Alto	Medio	Crítica para la estabilidad; necesita estrategias de retención y mejoras en el ambiente laboral.
Desafíos en la gestión del cambio.	Medio	Medio	Necesario para implementar mejoras; requiere planificación y comunicación efectiva.
Falta de métricas de desempeño claras.	Alto	Alto	Mejora inmediata posible con recursos actuales; crítico para la evaluación y desarrollo de empleados.
Capacitación y desarrollo insuficientes.	Medio	Medio	Requiere inversión en programas de capacitación; mejora la competencia y retención de talento.
Evaluaciones de desempeño limitadas.	Alto	Medio	Importante pero difícil sin evaluaciones 360°; buscar alternativas más económicas.
Creación de protocolos y descriptores de cargos.	Alto	Alto	Esencial para la claridad en roles y responsabilidades; mejora procesos de reclutamiento y evaluación.

Anexo W: Matriz de priorización de brechas identificadas.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo X:



Objetivo:

Facilitar una comunicación efectiva, clara y transparente entre todos los miembros de la organización, en especial entre los integrantes de la Gerencia de Innovación y Nuevos Negocios, promoviendo así el trabajo en equipo, la colaboración y el cumplimiento de los objetivos empresariales.

1. Canales de Comunicación:

- Se establecen diversos canales de comunicación para adaptarse a las necesidades y preferencias de los empleados, que pueden incluir correo electrónico, reuniones presenciales, mensajería instantánea, click up, intranet, entre otros.
- Cada canal tiene su propósito específico y los empleados deben utilizar el canal más adecuado según la naturaleza y la urgencia del mensaje.

2. Comunicación Formal:

- Para comunicaciones oficiales, como políticas de la empresa, actualizaciones de proyectos, cambios en los procedimientos, etc., se utilizará el correo electrónico o se realizarán reuniones presenciales, según corresponda.
- Estas comunicaciones formales deben ser claras, concisas y estar dirigidas a los destinatarios relevantes.

3. Comunicación Informal:

- Se fomenta la comunicación informal entre los equipos y los miembros de la organización para promover el intercambio de ideas, la colaboración y el trabajo en equipo, todo dentro del contexto laboral, teniendo siempre presente el respeto entre compañeros de trabajo.
- Los canales de comunicación informales, como la mensajería instantánea o las conversaciones cara a cara, son ideales para discusiones rápidas, preguntas y actualizaciones informales.

4. Respuesta y Tiempo de Resolución:

- Se espera que todos los empleados respondan a las comunicaciones dentro de un tiempo razonable, especialmente en casos de solicitudes urgentes o importantes.
- Los plazos de respuesta pueden variar según la naturaleza del mensaje, pero se alienta a todos a ser proactivos en su comunicación.

5. Comunicación en Situaciones Especiales:

- En situaciones de crisis, cambios organizacionales significativos o eventos importantes, se establecerán canales de comunicación específicos para garantizar que la información se transmita de manera clara y oportuna a todos los empleados.
- Los líderes y subgerentes serán responsables de comunicar la información relevante y proporcionar orientación y apoyo a los empleados según sea necesario.
- En situaciones de problemas existentes entre equipos (ej: atracción de talento y comercial) se debe acudir en primera instancia a la respectiva jefatura directa para que sean ellos quienes gestionen con el otro subgerente una solución o mediación pertinente, siempre cuidando las relaciones laborales presentes en el día a día (Protocolo de Resolución de Conflictos).

Anexo X: Protocolo de Comunicación Interna.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo Y:



Objetivo:

Fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo mediante la promoción de la puntualidad, la asistencia confiable y el registro exacto del tiempo laboral de los colaboradores.

1. Horario Laboral:

- El horario laboral está establecido de lunes a viernes, de 9:00 a.m. a 6:00 p.m., con una hora de almuerzo de 1:00 p.m. a 2:00 p.m.
 - **Modalidades de Trabajo Remoto:**
 - Para los colaboradores que trabajen bajo la modalidad híbrida o completamente en línea, el horario laboral seguirá siendo el mismo que el presencial, es decir, de 9:00 a.m. a 6:00 p.m. con la hora de almuerzo respectiva.
 - **Excepciones y Flexibilidad Horaria:**
 - Reconocemos que pueden surgir circunstancias excepcionales que requieran ajustes en los horarios laborales. Por ejemplo, en casos de fuero de embarazo u otras excepciones, los empleados pueden negociar horarios especiales con su jefatura.

2. Registro de Asistencia:

- Todos los empleados deben registrar su entrada y salida utilizando el sistema electrónico de registro de tiempo de la empresa.
- Los **subgerentes** deben revisar y aprobar los registros de asistencia de sus respectivos equipos al final de cada mes.

3. Tardanzas y Ausencias:

- Se espera que todos los empleados lleguen al trabajo a tiempo. Se permite una flexibilidad de 15 minutos para llegar tarde, después de lo cual se considerará como tardanza.
- En caso de llegar tarde, los empleados deben notificar a su respectivo supervisor lo antes posible y proporcionar una justificación.
- Las ausencias programadas, como vacaciones, días personales o citas médicas, deben ser solicitadas y aprobadas con anticipación según el procedimiento establecido por subgerencia.
- Las ausencias no programadas deben ser reportadas lo antes posible, preferiblemente antes del inicio del horario laboral.

4. Consecuencias por Incumplimiento:

- Las tardanzas y ausencias injustificadas serán registradas y podrían tener consecuencias correctivas, que pueden incluir advertencias formales, suspensión o incluso terminación del contrato, dependiendo de la gravedad y la frecuencia del incumplimiento.

Anexo Y: Protocolo de Horarios y Asistencia.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo Z:



Objetivo:

Promover un ambiente de trabajo colaborativo y armonioso mediante la resolución eficaz y justa de conflictos entre los miembros del equipo, así como entre diferentes equipos.

1. Identificación de Conflictos:

- Se alienta a todos los miembros del equipo a comunicar cualquier conflicto o problema que surja en el entorno laboral de manera oportuna y constructiva a sus respectivas jefaturas.
- Los conflictos pueden incluir diferencias de opinión, malentendidos, problemas de comunicación, tensiones personales, entre otros.

2. Niveles de Resolución:

- Se establece un escalafón claro para la resolución de conflictos, comenzando por la resolución informal entre las partes involucradas y avanzando hacia medidas más formales si es necesario.
- El escalafón de resolución para conflictos dentro de los equipos, incluye:
 - A. Resolución entre las partes involucradas de manera informal.
 - B. Intervención de un líder de equipo o jefatura.
 - C. Mediación por parte de un mediador externo.
 - D. Implementación de medidas correctivas en casos graves o persistentes.
- ★ En que caso que el conflicto se genere entre diferentes equipos se debe comenzar con la letra B. del escalafón previamente mencionado.

3. Proceso de Resolución:

- Cuando surja un conflicto, las partes involucradas, siendo del mismo equipo de trabajo, deben intentar resolverlo de manera directa y constructiva, utilizando la comunicación abierta y el diálogo respetuoso.
- Si las partes no pueden resolver el conflicto por sí mismas, pueden solicitar la intervención de un líder de equipo o jefatura para mediar en la situación.
- En casos más complejos o persistentes, se puede recurrir a un colaborador externo al conflicto (subgerencia o gerencia) para facilitar una mediación formal entre las partes en conflicto.
- Cuando el conflicto involucra a diferentes equipos, se designará un representante de cada equipo para participar en el proceso de resolución y llegar a una solución colaborativa.
- Durante el proceso de resolución, se alienta a todas las partes a mantener la confidencialidad y a respetar la privacidad de las personas involucradas.

4. Seguimiento y Evaluación:

- Después de la resolución del conflicto, se realizará un seguimiento para asegurarse de que las soluciones implementadas sean efectivas y duraderas.
- Se llevará a cabo una evaluación periódica para identificar tendencias o patrones de conflicto y tomar medidas preventivas para abordarlos.

Anexo Z: Protocolo de Resolución de Conflictos.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo A.A:



Objetivo:

El presente protocolo tiene como objetivo establecer los procedimientos y lineamientos para la designación y funcionamiento del sistema de comisiones monetarias en casos especiales, como retiros voluntarios, licencias, maternidad, entre otros, en cumplimiento con las disposiciones legales de la República de Chile y con el Reglamento Interno de ATCOM.

Artículo 1: Designación de Comisiones

- La designación de comisiones en casos especiales será responsabilidad de la jefatura directa de la empresa, previa identificación de la necesidad y justificación de la misma.
- Las comisiones podrán estar integradas por miembros de diferentes áreas de la empresa, según la naturaleza del caso y los conocimientos requeridos para su adecuada resolución.

Artículo 2: Funcionamiento de las Comisiones

- Las comisiones se regirán por su reglamento interno que establecerá su funcionamiento, valores y tramos, las responsabilidades de sus miembros, los plazos de actuación y demás disposiciones necesarias para su adecuado desempeño.

Artículo 3: Casos Especiales

Las comisiones serán designadas para casos especiales que requieran una atención y resolución particular, como:

a) Procesos de retiros voluntarios.

En caso de un retiro voluntario, las comisiones de los proyectos asignados al colaborador que se retira serán transferidas inmediatamente a las personas designadas que asuman los requerimientos, sin importar si los proyectos aún no se han cerrado o si el trabajador ingresado fue enviado por el colaborador saliente.

b) Licencias médicas prolongadas.

Durante el periodo de licencia médica prolongada (más de 2 semanas), las comisiones del colaborador en licencia serán asignadas temporalmente a otro miembro del equipo, quien asumirá las responsabilidades hasta el retorno del titular o hasta el cierre del requerimiento, considerando que en caso de que el trabajador que ingrese a la empresa haya sido enviado por el colaborador con licencia, la comisión sería asignado a él.

c) Licencias por maternidad o paternidad.

Durante la licencia de maternidad o paternidad, las comisiones del colaborador serán gestionadas por un reemplazo designado. Se asegurará que el reemplazo tenga la capacitación y conocimiento necesarios para dar continuidad a los proyectos, siendo las comisiones asignadas al nuevo colaborador designado.

Anexo A.A: Protocolo de Comisiones en Casos Especiales.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo A.B:



Objetivo:

Asegurar la calidad y eficacia del proceso de reclutamiento y selección, garantizando la selección de candidatos idóneos que cumplan con los requisitos y expectativas de la empresa.

Establecimiento de Requisitos:

- Definir claramente los perfiles de los candidatos requeridos para cada puesto, en base a las necesidades de la empresa y las competencias necesarias para el éxito en el cargo (levantamiento de perfil).
- Establecer criterios de evaluación objetivos y relevantes para la selección de candidatos, alineados con los valores y objetivos de la organización.

Publicación y Difusión de Ofertas:

- Publicar las ofertas de empleo en canales adecuados y relevantes para el perfil del puesto, asegurando una amplia difusión y alcance.
- Garantizar que las descripciones de los puestos sean claras, precisas y atractivas para los candidatos potenciales.

Recepción y Evaluación de Candidaturas:

- Recibir y registrar todas las candidaturas de manera organizada y sistemática, asegurando su adecuada gestión y seguimiento.
- Evaluar las candidaturas en base a los requisitos establecidos y los criterios de selección previamente definidos.

Entrevistas y Evaluaciones:

- Realizar entrevistas estructuradas y/o pruebas de selección pertinentes para evaluar las competencias y habilidades de los candidatos.
- Registrar y documentar de manera detallada los resultados de las entrevistas y evaluaciones realizadas.

Selección y Contratación (según servicio que corresponda):

- Seleccionar a los candidatos más adecuados en base a la evaluación de su idoneidad para el puesto y su ajuste cultural con la empresa.
- Realizar las gestiones necesarias para formalizar la contratación de los candidatos seleccionados, asegurando el cumplimiento de los requisitos legales y administrativos.

Seguimiento y Retroalimentación (según servicio que corresponda):

- Realizar un seguimiento periódico de la integración y desempeño de los nuevos empleados, brindando retroalimentación y apoyo según sea necesario.
- Evaluar regularmente la efectividad del proceso de reclutamiento y selección, identificando áreas de mejora y realizando ajustes según sea necesario.

Anexo A.B: Protocolo de Cumplimiento de Calidad y Control de Procesos.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo A.C:



Resumen del Puesto:

El/La Psicólogo/a Laboral desempeñará un papel fundamental en la identificación y atracción de talento para satisfacer las necesidades de contratación de los clientes. Este rol implica la gestión de múltiples procesos y evaluaciones de selección para garantizar la entrega de candidatos altamente calificados.

Objetivo del Cargo:

El objetivo del cargo es gestionar eficazmente el proceso de selección de talento, garantizando la entrega de candidatos altamente calificados y alineados con las necesidades y expectativas de los clientes.

Responsabilidades Principales:

1. **Seguimiento y Comunicación:** Mantener una comunicación constante con los candidatos a lo largo del proceso de selección y proporcionar actualizaciones a los gerentes de contratación.
2. **Filtro de Candidatos:** Llevar a cabo evaluaciones iniciales de candidatos, que pueden incluir llamadas o entrevistas telefónicas y calificación inicial de candidatos.
3. **Entrevistas, Feedback y Evaluación:** Llevar a cabo entrevistas en profundidad y evaluaciones de candidatos, incluyendo pruebas técnicas o psicométricas según sea necesario.
4. **Construcción y Mantenimiento de Pipelines de Talento:** Construir y mantener pipelines de talento para roles específicos o áreas de especialización, anticipándose a las necesidades de contratación futuras.
5. **Selección y envío de ternas:** Realizar la selección final y envío (a Líder de RyS) de ternas de candidatos, proporcionando recomendaciones basadas en la evaluación y la alineación con los criterios de selección.
6. **Colaboración con el ingreso:** Trabajar en estrecha colaboración con el/la líder de reclutamiento para concretar el ingreso y derivar a Post Venta cuando aplique el servicio.
7. **Seguimiento y Reporte:** Realizar un seguimiento constante del progreso de los candidatos en el proceso de selección de los requerimientos, desde mantener registros precisos de cantidades de candidatos por etapa, desde su reclutamiento hasta su selección y proporcionar informes de avance a Líder de Reclutamiento y Selección.
8. **Informar avance del proceso a colaboradores y clientes:** A través de ATS o manual, se debe hacer seguimiento y notificación del avance a postulantes y a clientes del requerimiento (mediante Líder de RyS).

Anexo A.C.1: Descriptor de Cargo Psicólogo/a Laboral.

Fuente: Elaboración Propia.

Resumen del Puesto:

El/La Reclutador/a desempeñará un papel fundamental en la identificación y atracción de talento para satisfacer las necesidades de contratación de los requerimientos. Este rol involucra la gestión de múltiples reclutamientos y la colaboración estrecha con los psicólogos/as laborales.

Objetivo del Cargo:

El objetivo del cargo es gestionar eficazmente el proceso de reclutamiento para garantizar la atracción de candidatos altamente calificados y alineados con las necesidades y expectativas de los clientes.

Responsabilidades Principales:

1. Identificación de Fuentes de Reclutamiento: Identificar y establecer relaciones con diversas fuentes de reclutamiento, incluyendo universidades, ferias de empleo, redes profesionales y agencias de colocación.
2. Publicación de Vacantes: Crear y publicar anuncios de trabajo atractivos en plataformas en línea, redes sociales y otros canales de reclutamiento para atraer candidatos de alta calidad.
3. Búsqueda Proactiva de Candidatos (incluye Headhunting): Realizar búsquedas proactivas de candidatos utilizando bases de datos, redes profesionales y técnicas de búsqueda directa para identificar a candidatos pasivos.
4. Filtro Inicial de Candidatos: Llevar a cabo evaluaciones iniciales de candidatos, que pueden incluir cribado de curriculums y requerimientos específicos del cargo.
5. Construcción y Mantenimiento de Pipelines de Talento: Construir y mantener pipelines de talento para roles específicos o áreas de especialización, anticipándose a las necesidades de contratación futuras con coordinación con equipo de reclutamiento y selección.
6. Colaboración con Ejecutivos Comerciales: Trabajar en estrecha colaboración con los ejecutivos para comprender las necesidades de contratación y proporcionar candidatos altamente calificados.
7. Informes de Mercado: Proporcionar información sobre tendencias del mercado laboral y condiciones salariales para respaldar la toma de decisiones de contratación y ofrecer asesoría a clientes.

Requisitos del Puesto:

- Título universitario en Recursos Humanos, Administración de Empresas, Psicología Industrial, o campo relacionado.
- Conocimiento de plataformas de reclutamiento (portales de empleos) y headhunting.
- Conocimientos básicos de herramientas y sistemas de seguimiento de candidatos (ATS) y redes profesionales.

Anexo A.C.2: Descriptor de Cargo Reclutador/a.

Fuente: Elaboración Propia.

Analista de Atracción de Talento Descriptor de Cargo



Resumen del Cargo:

El/La Analista de Atracción de Talento desempeña un papel crucial en la identificación y atracción de talento para la organización. Este rol implica liderar un equipo compuesto por reclutadores y psicólogos, enfocándose en estrategias efectivas para atraer candidatos calificados y alineados con las necesidades de la empresa cliente.

Objetivo del Cargo:

El objetivo del cargo es liderar y coordinar las actividades de atracción de talento, asegurando la implementación de estrategias innovadoras y efectivas para reclutar candidatos que contribuyan al crecimiento y desarrollo de la organización.

Responsabilidades Principales:

1. Liderar y gestionar un equipo de reclutadores y psicólogos, proporcionando orientación y apoyo en la identificación y selección de candidatos.
2. Desarrollar y ejecutar estrategias de atracción de talento, utilizando canales diversos y adaptados a las necesidades específicas de la empresa.
3. Analizar y evaluar continuamente la efectividad de las estrategias de reclutamiento, realizando ajustes según sea necesario.
4. Brindar apoyo adicional en los procesos de reclutamiento y selección cuando sea necesario, asegurando la cobertura efectiva de todas las necesidades de contratación.
5. Identificar y proponer mejoras en los procesos de reclutamiento y atracción de talento, buscando optimizar la eficiencia y calidad del proceso.
6. Mantener una comunicación fluida con el/la Coordinador/a de Atracción de Talento y el/la Subgerente/a de Reclutamiento y Selección, informando regularmente sobre los resultados, alertas o problemas identificados durante el proceso de contratación de los diversos requerimientos.

Requisitos del Puesto:

- Experiencia previa en reclutamiento y selección, con al menos 1 año en un rol similar.
- Título universitario en Recursos Humanos, Psicología Industrial, Administración de Empresas o campo relacionado.
- Habilidades sólidas de liderazgo y capacidad para gestionar equipos de manera efectiva.
- Excelentes habilidades de comunicación.
- Orientación hacia resultados y capacidad para trabajar bajo presión.
- Conocimientos avanzados de herramientas y tecnologías de reclutamiento.

Anexo A.C.3: Descriptor de Cargo Analista Atracción de Talento.

Fuente: Elaboración Propia.

Resumen del Puesto:

El rol de Coordinador/a de Atracción de Talento implica una responsabilidad central en la gestión y coordinación eficiente de los procesos de contratación para cumplir con las necesidades de contratación de nuestros clientes. Trabajando en estrecha colaboración con el/la Subgerente/a de Atracción de Talento, el titular de este puesto se encargará de identificar fuentes de talento, llevar a cabo seguimientos y garantizar la entrega oportuna de candidatos altamente calificados.

Objetivo del Cargo:

El objetivo del cargo de Coordinador/a de Atracción de Talento es gestionar de manera efectiva los procesos de contratación, asegurando la selección y entrega de candidatos altamente calificados para satisfacer las necesidades de contratación de nuestros clientes, mientras se mantiene la eficiencia y la calidad en todas las etapas del proceso.

Responsabilidades Principales:

1. **Gestión de equipo:** Coordinar y dirigir el reclutamiento y selección de múltiples requerimientos simultáneamente, desde la identificación de necesidades hasta la incorporación de candidatos en los clientes, garantizando la calidad y la eficiencia en cada etapa del proceso.
2. **Reporte y comunicación:** Mantener una comunicación fluida con el/la Subgerente/a de Atracción de Talento, informando regularmente sobre los resultados, alertas o problemas identificados durante el proceso de contratación de los diversos requerimientos.
3. **Seguimiento de Requerimientos:** Realizar un seguimiento continuo del progreso y las etapas de los requerimientos, asegurando el cumplimiento de los plazos establecidos y la finalización exitosa de los procesos de selección.
4. **Auditoría y revisión:** Ejecutar auditorías periódicas para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección.
5. **Gestión, apoyo y refuerzo en Requerimientos:** Brindar apoyo adicional en los procesos de reclutamiento y selección, considerando todas sus etapas (reclutar, seleccionar, entrevistar, entre otros), cuando sea necesario, asegurando la cobertura efectiva de todas las necesidades de contratación.

Requisitos del Puesto:

- Título universitario en Recursos Humanos, Administración de Empresas, Psicología Industrial o campo relacionado.
- Experiencia previa en funciones de reclutamiento y selección, preferiblemente en un entorno similar.
- Habilidades de comunicación efectiva y relaciones interpersonales.
- Capacidad para gestionar proyectos de manera eficiente y cumplir con plazos.
- Conocimientos básicos de herramientas y sistemas de seguimiento de candidatos (ATS) y redes profesionales.

Anexo A.C.4: Descriptor de Cargo Coordinador/a de Atracción de Talento.

Fuente: Elaboración Propia.

Resumen del Cargo:

El/La Consultor/a en Selecciones Estratégicas desempeña un papel fundamental en la identificación y atracción de talento, centrándose en el desarrollo e implementación de estrategias innovadoras para el proceso de reclutamiento y selección, en cargos específicos. Al trabajar en estrecha colaboración con los clientes, el/la consultor/a se convierte en un socio estratégico, comprendiendo sus necesidades específicas y diseñando soluciones a medida para encontrar el talento adecuado que impulse el éxito de sus equipos y proyectos. Este enfoque centrado en el cliente implica la capacidad de adaptarse y personalizar los procesos según las demandas del mercado laboral y las particularidades de cada organización.

Objetivo del Cargo:

El objetivo del cargo es liderar la identificación y atracción de talento estratégico para los clientes de ATCOM, centrándose en el desarrollo e implementación de estrategias innovadoras para el proceso de reclutamiento y selección en roles específicos. Este profesional busca comprender las necesidades específicas de los clientes y diseñar soluciones a medida para encontrar el talento adecuado que impulse el éxito de sus equipos y proyectos.

Responsabilidades Principales:

1. Vincular e interactuar directamente con clientes para identificar sus necesidades y perfiles.
2. Prospeccionar y ejecutar la gestión comercial para nuevos procesos de selección.
3. Identificar y atraer a candidatos de alto potencial para satisfacer las necesidades de los clientes.
4. Colaborar estrechamente con el equipo de Atracción de Talento para garantizar un proceso de selección impecable.
5. Contribuir al desarrollo y mantenimiento de una marca empleadora atractiva.
6. Mantener una mentalidad de aprendizaje constante, especialmente en ventas, y mantenerse al tanto de las tendencias del mercado laboral.

Requisitos del Puesto:

- Estudios o egresado/a de Ingeniería Comercial, Industrial, Psicología Organizacional (con foco en ventas) o carrera afín.
- Experiencia deseable en el rubro de reclutamiento de personal y/o venta comercial.
- Habilidades avanzadas de comunicación y negociación con capacidad para persuadir y atraer a los candidatos.
- Capacidad para trabajar en un entorno dinámico y multitarea.
- Conocimientos sólidos de herramientas y tecnologías de reclutamiento.
- Mentalidad orientada hacia resultados y capacidad para tomar decisiones estratégicas.

Anexo A.C.5: Descriptor de Cargo Consultor/a en Selecciones Estratégicas.

Fuente: Elaboración Propia.

Resumen del Cargo:

Este cargo forma parte del rediseño y mejora continua del proceso de reclutamiento y selección, centrándose en la experiencia del colaborador y la retención del talento. Sus responsabilidades incluyen mejorar la experiencia del empleado, desarrollar procesos de incorporación efectivos, proponer estrategias innovadoras, y colaborar en la implementación de nuevos procesos.

Objetivo del Cargo:

El objetivo del cargo es contribuir activamente a la gestión estratégica del talento y la cultura en el proceso de reclutamiento y selección de colaboradores. Esto implica el rediseño y la mejora continua del proceso actual, con un enfoque en la experiencia del colaborador, el desarrollo de un proceso de onboarding efectivo y la gestión exitosa de la retención del talento y la cultura organizacional. Para lograrlo, se buscará implementar herramientas y estrategias que mejoren la eficiencia, calidad y flexibilidad del proceso.

Responsabilidades Principales:

1. Mejorar la Experiencia del Colaborador optimizando el proceso de reclutamiento, selección e incorporación, para garantizar una experiencia positiva.
2. Desarrollar el Proceso de Incorporación diseñando un sistema integral que asegure la integración exitosa de colaboradores internos y externos.
3. Gestionar la Retención del Talento mediante el análisis y la implementación de estrategias para promover la permanencia de los colaboradores en ATCOM.
4. Documentar detalladamente los procesos y propuestas de mejora para mantener un registro claro y organizado.
5. Evaluar el Comportamiento Organizacional identificando áreas de mejora y proponiendo soluciones para fomentar un ambiente de trabajo productivo y colaborativo.
6. Identificar áreas de ineficiencia en los procesos de talento y cultura, proponiendo soluciones efectivas para optimizar la operación.
7. Implementación de KPI's del Equipo estableciendo y supervisando los indicadores clave de rendimiento del equipo, garantizando una medición efectiva del desempeño y el logro de objetivos.
8. Análisis y Seguimiento del Equipo a través del análisis periódico del rendimiento del equipo, identificando áreas de mejora y desarrollando estrategias para optimizar la eficacia y la colaboración dentro del equipo.
9. Contribuir en la formulación e implementación de estrategias innovadoras destinadas a mejorar de manera continua el proceso de talento y cultura. Además, respaldar la implementación de nuevos procesos organizacionales y tecnológicos relacionados con el talento y la cultura, con el fin de mantener a la empresa actualizada y competitiva en su sector.

Anexo A.C.6: Descriptor de Cargo Analista de Talento y Cultura.

Fuente: Elaboración Propia.

Analista de Reclutamiento y Selección Descriptor de Cargo



Resumen del Cargo:

Este cargo forma parte del rediseño y mejora continua del proceso actual de reclutamiento y selección. Se enfoca en tres funciones principales:

1. Implementación de herramientas y tecnologías para aumentar la eficiencia del proceso.
2. Mejora en las métricas clave de reclutamiento y selección.
3. Propuestas e implementación de estrategias innovadoras y efectivas de reclutamiento.

Todo lo anterior con el propósito de generar un impacto significativo dentro de la organización mediante la implementación de estándares de calidad, en especial dentro del área y sus áreas colindantes.

Objetivo del Cargo:

El objetivo del cargo es colaborar en el rediseño y mejora del proceso de reclutamiento y selección, mediante la implementación de herramientas y estrategias que aumenten la eficiencia, calidad y flexibilidad del proceso.

Responsabilidades Principales:

1. Colaborar con el Subgerente del área en el rediseño del proceso de reclutamiento y selección.
2. Proponer e implementar herramientas y tecnologías para mejorar la eficiencia del proceso.
3. Analizar métricas clave de reclutamiento y selección para identificar áreas de mejora.
4. Desarrollar y aplicar estrategias innovadoras de reclutamiento para atraer talento calificado.
5. Mantener una comunicación efectiva con el equipo de ventas, marketing y las jefaturas para asegurar la alineación del proceso con las necesidades del área.

Requisitos del Puesto:

- Estudiante universitario en áreas relacionadas como Administración de Empresas o Ingeniería Industrial.
- Conocimientos básicos de reclutamiento y selección.
- Habilidades de comunicación efectiva y trabajo en equipo.
- Capacidad para analizar datos y métricas.
- Proactividad y capacidad para proponer soluciones innovadoras.

Anexo A.C.7: Descriptor de Cargo Analista de Reclutamiento y Selección.

Fuente: Elaboración Propia.

Resumen del Puesto:

El Subgerente/a de Reclutamiento y Selección desempeña un papel fundamental en el liderazgo de un equipo dedicado a identificar y contratar talento excepcional para la empresa. Su responsabilidad principal es implementar mejoras continuas en el modelo de selección y contratación, así como diseñar estrategias innovadoras para reclutar personal de alto calibre. Además, tiene la tarea de estructurar y optimizar los procesos de reclutamiento y selección, estableciendo indicadores de desempeño y tiempos de respuesta, con miras a replicar este modelo fuera de Chile.

Objetivo del Cargo:

El objetivo del cargo de Subgerente/a de Reclutamiento y Selección es liderar de manera efectiva el equipo de reclutamiento y selección, garantizando la identificación y contratación de candidatos altamente calificados para satisfacer las necesidades de contratación de las empresas clientes. Esto se logra mediante la implementación de estrategias innovadoras, el establecimiento de indicadores de desempeño y la mejora continua de los procesos de reclutamiento y selección.

Responsabilidades Principales:

1. Gestión y Seguimiento del Equipo:

- Venta y asignación de requerimientos.
- Reuniones y feedback con el equipo.
- Resolución de problemas.
- Implementación de **KPI's**.
- Seguimiento del trabajo del equipo.
- Validación y auditoría de procesos.

2. Potenciar Nueva Línea de Selecciones Estratégicas (ESE):

- Desarrollar e implementar estrategias innovadoras para reclutar candidatos altamente calificados en nuevas áreas estratégicas de selección.

3. Reclutamiento:

- Gestionar procesos de reclutamiento internos, externos y para la nueva línea de selecciones estratégicas (ESE).

4. Gestión Comercial:

- Visita a clientes.
- Mantenimiento de cartera de clientes.
- Reuniones de levantamiento de perfil.
- Capacitación del equipo.

5. Procesos y Nuevas Tecnologías:

- Supervisión del programa de prácticas.
- Implementación y optimización de herramientas tecnológicas.
- Introducción y gestión del modelo de células ágiles.
- Supervisión de la "Máquina de RyS".

Anexo A.C.8: Descriptor de Cargo Subgerente/a de Reclutamiento y Selección.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo A.D:



Introducción

En el actual panorama laboral, la hibridez en el trabajo ha emergido como un modelo que combina la flexibilidad del trabajo remoto con la colaboración presencial en la oficina. Este enfoque busca adaptarse a las necesidades cambiantes de los colaboradores y las demandas del mercado, ofreciendo un equilibrio entre la autonomía y la conexión interpersonal. Para facilitar una transición exitosa hacia este modelo, es crucial implementar mecanismos de hibridez efectivos que promuevan la comunicación, la colaboración y el compromiso entre los equipos.

Objetivo

El objetivo principal de los mecanismos de hibridez es crear un entorno de trabajo que permita a los colaboradores, ya sea que se encuentren en la oficina o trabajando de forma remota, colaborar de manera efectiva, mantener una comunicación fluida y sentirse conectados con sus colegas y con la organización en su conjunto.

Estos mecanismos están diseñados para superar las barreras físicas y tecnológicas, fomentar la inclusión y la participación equitativa, y garantizar que todos los miembros del equipo puedan contribuir al éxito colectivo de la empresa, independientemente de su ubicación física.

Mecanismos de Hibridez

1. **Pizarra Virtual Compartida:** Utilizar una pizarra virtual compartida donde los miembros del equipo pueden escribir, dibujar y compartir ideas en tiempo real durante las reuniones. Herramientas como Microsoft Whiteboard o [Jamboard](#) de Google pueden ser útiles para esto.
2. **Canal de Video Permanente:** Establecer un canal de video permanente en la oficina que esté conectado a un dispositivo. Esto permitirá que los empleados remotos puedan ver y comunicarse con los colegas en la oficina de manera informal, simulando la interacción casual que ocurre naturalmente en un entorno de oficina.
3. **Visitas Virtuales Guiadas:** Organizar visitas virtuales guiadas a la oficina para los empleados remotos utilizando herramientas de realidad virtual o videoconferencia. Esto les permite explorar el entorno de trabajo físico y familiarizarse con las instalaciones, aunque estén trabajando de forma remota.
4. **Sistema de Notificaciones en Tiempo Real:** Implementar un sistema de notificaciones en tiempo real que alerte a los empleados remotos sobre eventos importantes o cambios en la planificación. Esto garantiza que todos estén informados y puedan adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias.

Anexo A.D: Propuestas de Hibridez.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo A.E:



Anexo A.E: Portada Proceso Onboarding.
Fuente: Elaboración Propia.

Anexo A.F:

Modelo de Evaluación de Desempeño 360° para la Subgerencia de Atracción de Talento

Introducción

La Evaluación de Desempeño 360° es una herramienta integral que recoge feedback de varias fuentes, incluyendo supervisores, compañeros de trabajo, subordinados y el propio evaluado. Este enfoque multidimensional garantiza una evaluación completa y justa del desempeño de cada miembro del equipo.

Objetivos de la Evaluación

- Identificar fortalezas y áreas de mejora.
- Fomentar el desarrollo profesional y personal.
- Mejorar la comunicación y colaboración dentro del equipo.
- Alinear el desempeño individual con los objetivos estratégicos de ATCOM.

Áreas de Evaluación

1. **Competencias Técnicas**
 - Conocimiento y comprensión de las políticas de atracción de talento.
 - Habilidad para utilizar herramientas de reclutamiento y selección.
 - Capacidad para evaluar y seleccionar candidatos adecuados.
2. **Habilidades de Comunicación**
 - Claridad y efectividad en la comunicación escrita y verbal.
 - Capacidad para escuchar y responder a las necesidades de los candidatos y el equipo.
 - Transparencia y regularidad en la comunicación con todas las partes interesadas.
3. **Trabajo en Equipo y Colaboración**
 - Habilidad para trabajar de manera efectiva con otros departamentos.
 - Contribución a un ambiente de trabajo positivo y cooperativo.
 - Disposición para compartir conocimientos y apoyar a compañeros de equipo.
4. **Gestión del Tiempo y Productividad**
 - Capacidad para priorizar tareas y cumplir con los plazos.
 - Eficiencia en la gestión de procesos de reclutamiento.
 - Proactividad en la identificación y resolución de problemas.
5. **Liderazgo y Gestión**
 - Eficacia en la supervisión y desarrollo de subordinados.
 - Habilidad para motivar y guiar al equipo hacia el logro de objetivos.
 - Transparencia y justicia en la toma de decisiones.
6. **Adaptabilidad y Gestión del Cambio**
 - Flexibilidad para adaptarse a cambios en los procesos y políticas.
 - Capacidad para gestionar situaciones imprevistas y desafíos.
 - Proactividad en la implementación de mejoras y nuevas ideas.

Anexo A.F: Primera versión Evaluación de Desempeño 360°.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo A.G:

Mes	Capacitación	Cargos Involucrados	Duración	Descripción
Enero	Inducción a la Empresa y Cultura Organizacional	Nuevos Empleados	1 semana	Introducción a la misión, visión, valores y cultura de ATCOM.
Febrero	Técnicas Avanzadas de Reclutamiento	Reclutadores Senior	2 días	Estrategias avanzadas para identificar y atraer talento de alta calidad.
Marzo	Evaluaciones de Desempeño Efectivas	Supervisores y Gerentes	3 días	Cómo llevar a cabo evaluaciones de desempeño justas y constructivas.
Abril	Comunicación Asertiva	Todo el Personal	1 día	Desarrollo de habilidades de comunicación efectiva y asertiva.
Mayo	Gestión del Tiempo	Todo el Personal	1 día	Técnicas para mejorar la productividad y la eficiencia en la gestión del tiempo.
Junio	Liderazgo y Gestión de Equipos	Supervisores y Gerentes	2 días	Desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión de equipos de alto rendimiento.
Julio	Uso de Herramientas Tecnológicas	Todo el Personal	1 día	Capacitación en el uso de nuevas herramientas tecnológicas implementadas en la empresa.
Agosto	Diversidad e Inclusión	Todo el Personal	1 día	Importancia de la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo.
Septiembre	Resolución de Conflictos	Supervisores y Gerentes	2 días	Técnicas y estrategias para manejar y resolver conflictos en el equipo.
Octubre	Desarrollo Profesional y Planificación de Carrera	Todo el Personal	1 día	Cómo planificar y desarrollar una carrera profesional exitosa dentro de ATCOM.
Noviembre	Innovación y Creatividad en el Trabajo	Todo el Personal	1 día	Fomentar la innovación y la creatividad en las tareas diarias.
Diciembre	Feedback Constructivo	Supervisores y Gerentes	1 día	Cómo proporcionar retroalimentación constructiva y motivadora.

Anexo A.G: 1ª versión Calendario Capacitaciones.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo A.H:



El presente documento tiene como **objetivo** establecer los roles dentro del proceso de selección de participantes en el procedimiento de offboarding de empleados dentro de la organización para los casos de renuncia voluntaria y desvinculación. Además de establecer el paso a paso de la logística dentro del mismo proceso, junto con los respectivos correos, formularios y la importancia de la confidencialidad de la información de la organización.

Introducción

El offboarding es un proceso crucial en la gestión de recursos humanos que implica la desvinculación planificada y adecuada de un empleado de la empresa tanto para las renuncias voluntarias como para los despidos. Para garantizar una transición exitosa y respetuosa tanto para el empleado saliente como para la organización, es fundamental seleccionar cuidadosamente a los participantes que estarán involucrados en este proceso y seguir cada etapa definida en pos del bienestar de ambas partes.

Para este proceso de Offboarding en ATCOM, se deben seguir las siguientes etapas junto con sus responsables, para poder llevar a cabo el proceso de forma óptima:

Etapas del Proceso de Offboarding	Persona/Rol Asignado
Identificación del empleado saliente	<ul style="list-style-type: none">➤ Gerente Directo➤ Jefatura Directa
Comunicación y coordinación inicial	<ul style="list-style-type: none">➤ Gerente Directo➤ Jefatura Directa➤ Analista de Talento y Cultura➤ Recursos Humanos➤ Miembros del equipo directo
Entrevista de salida (Solo en caso de renuncia)	<ul style="list-style-type: none">➤ Jefatura Directa
Transferencia de responsabilidades y conocimientos	<ul style="list-style-type: none">➤ Jefatura Directa➤ Analista de Talento y Cultura
Entrega de documentación y gestión de beneficios	<ul style="list-style-type: none">➤ Recursos Humanos
Seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none">➤ Recursos Humanos➤ Analista de Talento y Cultura

Anexo A.H: Documento logística Offboarding.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo A.I:

Sección 1 de 6

Encuesta de Salida Laboral Voluntaria

Estimado(a) ex colaborador(a),

Agradecemos sinceramente tu disposición a participar en esta encuesta de salida laboral voluntaria. Tu opinión y retroalimentación son de gran valor para nosotros, ya que **nos ayudarán a comprender mejor tu experiencia laboral y a identificar áreas de mejora en nuestra organización.**

El propósito de esta encuesta es recopilar información sobre tu experiencia durante tu empleo con nosotros, así como también obtener tu opinión sobre varios aspectos relacionados con el ambiente laboral, el liderazgo, el desarrollo profesional y otros aspectos relevantes para la empresa.

Tus respuestas serán tratadas de manera confidencial. No hay respuestas correctas o incorrectas; simplemente queremos conocer tu opinión honesta y sincera para poder aprender y crecer como organización.

Te agradecemos de antemano por tomarte el tiempo para completar esta encuesta. Tu contribución nos ayudará a seguir mejorando y a proporcionar un ambiente de trabajo positivo y gratificante para nuestros empleados.



¡Gracias por tu colaboración!

Anexo A.I.1: Encuesta de salida voluntaria.

Fuente: Elaboración Propia.

Sección 1 de 5

Encuesta de Salida Laboral Solicitada

B I U  

Estimado/a,

Agradecemos que dediques unos minutos para completar esta **encuesta de salida de personal**. Sabemos que tu tiempo es valioso, por lo que te pedimos unos minutos para completarla.

Tu retroalimentación es fundamental para nuestro **proceso de mejora continua** y nos ayudará a **entender mejor las circunstancias de la desvinculación.**

¡Gracias por tu colaboración!

Anexo A.I.2: Encuesta de salida solicitada.

Fuente: Elaboración Propia.

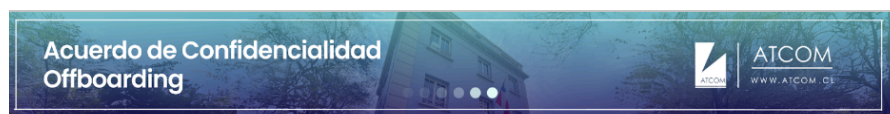
Anexo A.J:



Anexo A.J: Correo tipo envío de encuesta de salida voluntaria.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo A.K:



Entre:

ATCOM S.A. (en adelante, "la Empresa"), sociedad constituida de acuerdo con las leyes de la República de Chile, con domicilio en Av. Los Leones 2061, Providencia, Santiago de Chile., representada por Sergio Astudillo, en su calidad de Gerente General,

Y:

[Nombre del Empleado] (en adelante, "el/la Empleado/a"), con cédula de identidad N° [Número de Cédula], con domicilio en [Dirección del Empleado],

Se acuerda lo siguiente:

1. Objetivo

El presente Acuerdo de Confidencialidad tiene como objetivo proteger la información confidencial y sensible de la Empresa a la que el/la Empleado/a ha tenido acceso durante su relación laboral con la Empresa, tras la renuncia voluntaria o desvinculación del Empleado.

2. Definición de Información Confidencial

Para los efectos de este acuerdo, se entenderá por "Información Confidencial" toda aquella información, técnica o no técnica, que la Empresa considere como tal, incluyendo, sin limitarse a, información sobre clientes, proveedores, estrategias comerciales, planes de negocio, datos financieros, tecnología, know-how, y cualquier otra información que no sea de conocimiento público y que haya sido revelada al Empleado/a durante su periodo de trabajo.

3. Obligaciones del Empleado

3.1 El Empleado se compromete a mantener la confidencialidad de toda la Información Confidencial de la Empresa, a la que haya tenido acceso durante el periodo de su relación laboral, y a no divulgarla a terceros sin el consentimiento expreso y por escrito de la Empresa.

3.2 El Empleado no utilizará la Información Confidencial para su propio beneficio, ni para el beneficio de terceros, directa o indirectamente.

3.3 El Empleado devolverá a la Empresa, a más tardar en la fecha de terminación de su relación laboral, todos los documentos, equipos, y cualquier otro material que contenga Información Confidencial.

Anexo A.K: Acuerdo de confidencialidad Offboarding.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo A.L:

KPI	Descripción	Fórmula	Mecanismo de Seguimiento
Tasa de Implementación de Herramientas	Mide el porcentaje de herramientas diseñadas que han sido implementadas exitosamente.	$(\text{Herramientas Implementadas} / \text{Herramientas Diseñadas}) \times 100$	Revisión trimestral de la implementación y uso de herramientas mediante auditorías y reportes.
Resolución de Incidentes	Mide la efectividad y rapidez con la que se resuelven los problemas o incidentes en los procesos.	$(\text{Incidentes Resueltos} / \text{Incidentes Totales}) \times 100$	Registro y análisis mensual de incidentes y tiempos de resolución.
Tiempo de Adaptación	Mide el tiempo promedio que tardan los empleados en adaptarse a las nuevas herramientas y procesos.	$\text{Tiempo Total de Adaptación} / \text{Número de Empleados}$	Seguimiento continuo mediante encuestas de feedback y revisión mensual de tiempos de adaptación.
Satisfacción con las Herramientas	Mide el nivel de satisfacción de los empleados con las nuevas herramientas implementadas.	Promedio de Puntuaciones en Encuestas de Satisfacción	Encuestas trimestrales de satisfacción y análisis de feedback cualitativo de los empleados.

Anexo A.L: Propuesta de KPI's del proceso.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo A.M:

KPI	Descripción	Fórmula	Mecanismo de Seguimiento	Referencias
Tasa de Cumplimiento de Metas Individuales	Mide el porcentaje de metas individuales alcanzadas por el empleado en un periodo determinado.	$(\text{Metas Alcanzadas} / \text{Metas Asignadas}) \times 100$	Evaluaciones de desempeño semestrales y reuniones de seguimiento con supervisores.	HBR, 2019; "How to Set and Track Goals for Employees"
Índice de Productividad	Mide la cantidad de trabajo producido por un empleado en relación con el tiempo trabajado.	Output de Trabajo / Horas Trabajadas	Monitoreo continuo y reportes mensuales de productividad.	Forbes, 2020; "Ways to Measure Employee Productivity"
Índice de Satisfacción del Empleado	Mide el nivel de satisfacción y compromiso del empleado.	Promedio de Puntuaciones en Encuestas de Satisfacción	Encuestas de clima laboral semestrales y análisis de resultados.	Gallup, 2017; "State of the American Workplace"
Tasa de Rotación de Empleados	Mide el porcentaje de empleados que dejan la empresa durante un periodo específico.	$(\text{Número de Empleados que Dejan} / \text{Número Total de Empleados al Inicio del Periodo}) \times 100$	Revisión anual de tasas de rotación y análisis de razones de salida.	SHRM, 2018; "Understanding and Preventing Employee Turnover"
Índice de Desarrollo de Competencias	Mide el progreso en el desarrollo de habilidades y competencias clave de los empleados.	Evaluaciones de competencias antes y después de las capacitaciones.	Evaluaciones de desempeño y programas de desarrollo profesional.	CIPD, 2020; "Learning and Development Survey"
Calidad del Trabajo	Mide la calidad del trabajo realizado por el empleado, considerando errores y retrabajos.	$(\text{Número de Errores} / \text{Total de Tareas Realizadas}) \times 100$	Auditorías de calidad y revisiones periódicas del trabajo realizado.	Quality Progress, 2015; "Measuring Quality in the Workplace"

Anexo A.M: Propuesta de KPI's del desempeño de los colaboradores.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo A.N:



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.

Anexo A.N: Plan Comunicacional Integral.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo A.O:



Anexo A.O.1: Presentación Final
Fuente: Elaboración Propia.



Anexo A.O.2: Presentación Final