



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Empresa y Comunicación

Máster Universitario en Dirección y Gestión de Recursos
Humanos

Propuesta de mejora para proceso de
“Onboarding” en Human Capital

Trabajo fin de estudio presentado por:	Angie Katherine Garcia Bustos
Tipo de trabajo:	Plan de mejora de procesos
Utilizar si se necesita alguna tipología más:	Individual
Director/a:	Miguel Eduardo Romero
Fecha:	19 de mayo de 2022

Índice de contenidos

Índice de Gráficos	4
Índice de tablas.....	5
Índice de Anexos.....	5
Resumen	6
Abstract	6
1. Introducción	7
2. Justificación	8
3. Planteamiento del Problema	10
4. Objetivo General	10
4.1. Objetivos Específicos	10
5. Marco Teórico	10
6. Contextualización	25
6.1. Población y muestra	30
6.2. Destinatarios.....	30
6.3. Contenidos de la propuesta.....	31
7. Metodología	31
8. Temporización / Cronograma	34
9. Implementación del modelo	35
9.1. Presupuesto requerido	42
10. Herramientas.....	43
10.1. Encuesta a población actual.....	43
10.1.1. Ficha técnica:	44

10.1.2.	Género:	44
10.1.3.	Rango de edad:	45
10.1.4.	Nivel organizacional:.....	46
10.1.5.	Antigüedad:.....	46
10.1.6.	Calificación:.....	47
10.2.	Instrumento de Medición	50
10.2.1.	Establecimiento de los instrumentos de medición del proceso de “Onboarding”.	50
11.	Conclusiones.....	54
12.	Limitaciones y prospectiva	56
12.1.	Limitaciones	56
12.2.	Prospectiva	57
	Referencias bibliográficas.....	58
Anexo A.	Proceso de selección	60
Anexo B.	Proceso de contratación	62
Anexo C.	Encuesta de satisfacción de Ingreso a Human Capital.....	65
Anexo D.	Pasaporte de Onboarding Human capital.....	67
Anexo E.	Presupuesto.....	68
Anexo F.	Instrumento de Medición	69
	Acrónimos.....	79

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Macroproceso de gestión del talento.....	9
Gráfico 2 Organigrama área administrativa	27
Gráfico 3 Organigrama división consultoría	27
Gráfico 4 Organigrama división BPO	28
Gráfico 5. Flujograma Onboarding	34
Gráfico 6. línea de tiempo proceso Onboarding	34
Gráfico 7. Video de bienvenida (Gestión del talento)	36
Gráfico 8. Kit de bienvenida	37
Gráfico 9. Video de bienvenida (Líder de área).....	38
Gráfico 10. Pasaporte Onboarding Human Capital	40
Gráfico 11. Diploma de finalización.....	41
Gráfico 12. Gif fin de Inducción/Capacitación.....	41
Gráfico 13. Identificación de población encuestada por género	44
Gráfico 14. Identificación de población encuestada por rango de edad	45
Gráfico 15. Identificación de población encuestada por nivel organizacional	46
Gráfico 16. Identificación de población encuestada por antigüedad en la organización	46
Gráfico 17. Nube de palabras	49
Gráfico 18. Instrumento de medición del proceso Onboarding para Human Capital	50

Índice de tablas

Tabla 1. Resultados obtenidos por cada grupo de edad para el factor satisfacción.	23
Tabla 2. Índice de rotación año 2020	28
Tabla 3. Índice de rotación año 2021	29
Tabla 4. Índice de rotación primer trimestre 2022	29
Tabla 5. Personal actual por áreas año 2022	30
Tabla 6. Etapas del proceso Onboarding	32
Tabla 7. Ficha técnica encuesta	44
Tabla 8. SemafORIZACIÓN de calificación a los procesos	47

Índice de Anexos

Anexo A. Proceso de selección	60
Anexo B. Proceso de contratación	62
Anexo C. Encuesta de satisfacción de Ingreso a Human Capital.....	65
Anexo D. Pasaporte de Onboarding Human capital	67
Anexo E. Presupuesto.....	68
Anexo F. Instrumento de Medición	69

Resumen

Esta propuesta se llevó a cabo con la necesidad de hacer un análisis al alistamiento, identificación y estructuración de los procesos que se involucran en cada una de las fases de la incorporación de los nuevos trabajadores en Human Capital y como consecuencia se permita generar impacto en la marca empleadora de la organización. Con apoyo de los fundamentos teóricos que soportan los procesos de talento humano, se presenta un análisis del Onboarding como mecanismo de fidelización. De esta manera, el presente documento propone una metodología centrada en el paso a paso para el desarrollo óptimo de un proceso de acogida del talento en las organizaciones, apoyándose en un instrumento que permite medir la satisfacción y cumplimiento de cada proceso y fases aplicadas en los nuevos colaboradores.

Palabras Claves: Onboarding, fidelización, talento humano, satisfacción.

Abstract

This proposal was conducted with the need to analyze the enlistment, identification and structuring of the processes involved in each of the phases of the incorporation of new workers in Human Capital and consequently, generate impact on the employer brand of the organization. With the support of the theoretical foundations that support human talent processes, an analysis of Onboarding as a loyalty mechanism is presented. In this way, this document proposes a step-by-step methodology for the optimal development of a talent onboarding process in organizations, supported by an instrument that allows measuring the satisfaction and compliance of each process and phases applied to new collaborators.

Keywords: Onboarding, loyalty, human talent, satisfaction.

1. Introducción

En la actualidad, las organizaciones han orientado sus procesos tanto internos como externos a la globalidad y los retos que impone los modelos económicos predominantes. Esto ha incidido notoriamente en la transformación de procesos, pasando de estructuras rígidas y en algunos casos obsoletas a nuevos modelos innovadores de gestión y resultados, permeando todas las áreas de la organización. El área encargada del talento humano no ha sido la excepción, requiriendo que sus procesos de selección, contratación, fidelización, bonificación, entre otros, se dinamicen en un escenario de innovación, competitividad e impacto productivo.

Los modelos de innovación a los procesos de talento humano continúan creciendo y expandiéndose, en concordancia, esta propuesta de investigación orienta y delimita parámetros para implementar de manera efectiva el proceso de “Onboarding”. El cual, permite realizar la retención del talento, la fidelización y la alineación efectiva con la estrategia de la organización.

De esta manera, los beneficios sobre la organización son adecuados y conducentes al aumento positivo en el cumplimiento de metas, objetivos e indicadores, toda vez que, mejora de manera directa en el compromiso y desempeño de los colaboradores.

Por ende, para este estudio, de común acuerdo con la Organización Human Capital empresa dedicada al desarrollo y gestión integral del talento humano y la prestación de servicios orientados a procesos estratégicos, técnicos y operativos de recursos humanos, se efectúa el diseño de propuesta de “Onboarding” que permita darle una acogida y adaptación a los nuevos trabajadores que ingresan a la organización, minimizando el tiempo de recibimiento, con prácticas memorables, mecanismos de recordación, alineación a la estrategia, impactando en la productividad, reduciendo los índices de rotación en las primeras semanas, dinamizando la llegada y forjando una compenetración mayor y en menor tiempo con la cultura organizacional.

A lo largo del desarrollo del documento, se abordará la propuesta para dotar a Human Capital, de un proceso de “Onboarding” estructurado, a través del establecimiento de lineamientos adecuados a través de; la identificación de requerimientos internos y externos para el establecimiento de un proceso de “Onboarding” en la organización. Posteriormente, se determinarán los lineamientos para construir y definir la estructura y posterior puesta en marcha del proceso y finalmente se establecerán los instrumentos de medición necesarios para fomentar un modelo exitoso de “Onboarding” y su impacto en el talento clave.

2. Justificación

Esta propuesta orienta parámetros de mejora al proceso de “Onboarding” o acogida de los nuevos trabajadores de Human Capital, transformado el actual modelo tradicional y reglamentario de acogida, por un proceso renovado, que permita una experiencia mucho más estructurada y que genere mayor recordación en el individuo.

Human Capital es una organización con experiencia de acompañamiento profesional a diferentes tipos de organizaciones en temas relacionados con la gestión del talento, por esto es tan relevante darles una mejora a los procesos de acogida de los trabajadores propios, ya que son estas personas las que impactaran en el relacionamiento con clientes y a su vez conlleva al cumplimiento de la estrategia de su negocio.

Según la empresa Factorial RH, “el 22% de los trabajadores abandonan su nuevo empleo en los primeros 45 días”¹, en Human capital ese índice, si bien es relativamente bajo, no busca solamente reducirlo, sino eliminarlo y adicionalmente impactar de manera positiva en la generación de valor, el compromiso y fidelidad del trabajador, dando una excelente primera impresión, con una acogida amigable, cercana y que promueve un buen ambiente de trabajo.

Esta propuesta entonces fortalecerá la articulación de todos los procesos del actual macroproceso de incorporación y relación laboral (Gráfico1), que hoy tiene la selección de

¹ <https://factorialhr.es/blog/plan-onboarding-empleados/>

personal, el proceso reglamentario y documental de contratación y una inducción netamente corporativa y técnica, a su vez que implementa mecanismos para que estos procesos que hoy son rigurosos y cautos, se conviertan en una experiencia diferenciadora y positiva en la acogida de quienes estén ingresando a desarrollar una labor en la organización.

Lo anterior permitirá, una relación más amena, donde las personas se sientan en un ambiente grato y satisfactorio, logrando un impacto en los resultados, una mayor productividad en las primeras semanas laborales, una alineación con la cultura definida por la organización y los equipos de trabajo inmersos en ella.

Finalmente, una vez implementada la nueva forma de actuar a partir del proceso de “Onboarding”, incrementará la fidelización del talento desde el ingreso a la organización e impactará de manera positiva en la marca empleadora.

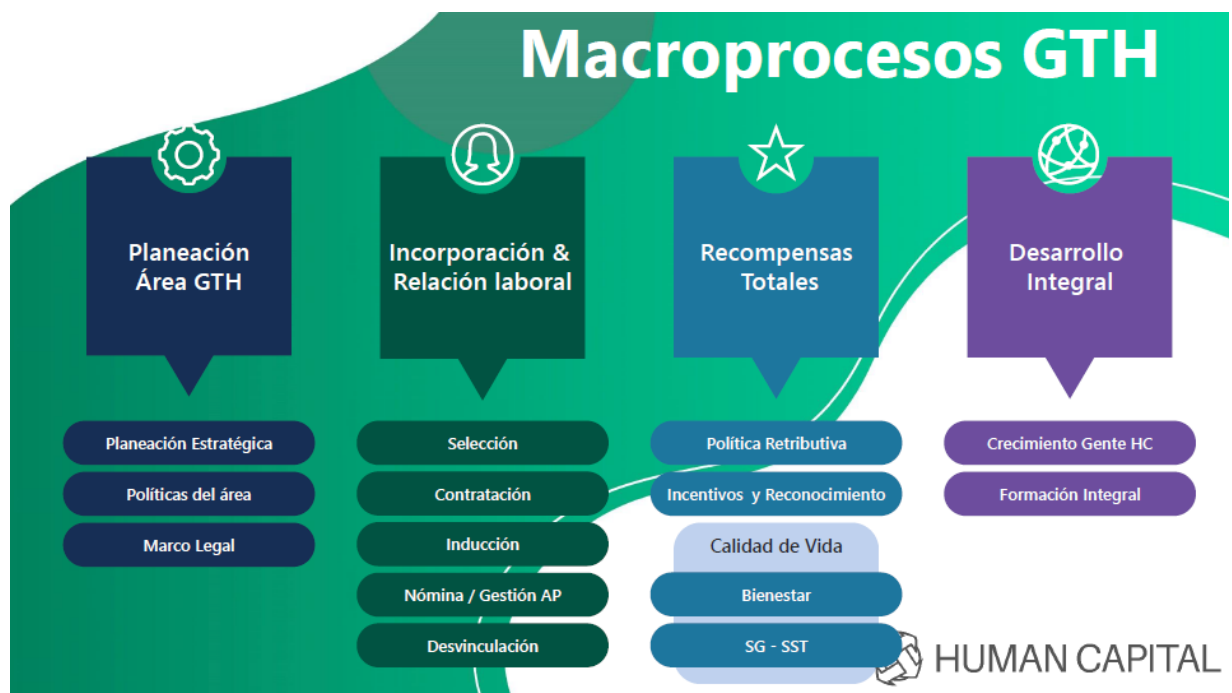


Gráfico 1. Macroproceso de gestión del talento

Fuente: Marco estratégico, Human Capital, Colombia.

3. Planteamiento del Problema

¿Cuáles son las dificultades más apremiantes que han impactado en la adaptación e integración de nuevos trabajadores al puesto de trabajo en el cual fueron seleccionados?

De esta manera, proponer un modelo de “Onboarding”, en la organización Human Capital, busca reducir las dificultades para generar; inicialmente una experiencia positiva y de impacto en el abordaje de los candidatos concursantes a cargos dentro de la organización y seguidamente un proceso adecuado de adaptación e integración de nuevos empleados a sus puestos de trabajo.

4. Objetivo General

Proponer un modelo de “Onboarding” para la organización Human Capital orientado a fidelizar el talento humano.

4.1. Objetivos Específicos

- ✓ Identificar los requerimientos internos para el establecimiento de un proceso de “Onboarding” en la organización.
- ✓ Determinar los lineamientos para la estructuración y puesta en marcha del proceso de “Onboarding”
- ✓ Establecer los instrumentos de medición necesarios que garanticen el proceso de implementación de “Onboarding” y su impacto en el talento clave.

5. Marco Teórico

En el devenir de las organizaciones, se ha cuestionado, indagado y analizado, las posibles variables que intervienen en la productividad de los trabajadores en términos de eficiencia, eficacia y efectividad. A su vez, ha tomado relevancia la identidad empresarial como parámetro de articulación entre el empleado y la organización, permitiendo validar la

alineación, afinidad y compromiso que se tienen en la ejecución de sus actividades y el alcance sobre la proyección de la organización.

En concordancia, las organizaciones han buscado como orientar sus procesos de selección para garantizar un impacto real en el trabajador contratado, llevándolo hacia la fidelización como actor clave para la productividad de la organización. De esta manera, el “Onboarding” surge como proceso que estructura los lineamientos para fortalecer los procesos de selección y adaptación en los puestos de trabajo. A continuación, se concretiza las posturas y pensamientos teóricos frente al tema.

Es importante verificar los procesos de selección de personal como orientaciones y/o lineamientos estructurantes en la provisión de puestos de trabajo al interior de cada organización. Para Amo Arturo, se convierte en un desafío identificar y atraer profesionales con un nivel de compromiso y disposición a aportar sus conocimientos, competencias y beneficios marcando la diferencia y ajustándose prontamente a la organización. A este desafío, lo define la autora como un recurso escaso, puesto que el futuro de la organización depende de él. A su vez, la organización requiere de un modelo integral de captación de personal que permita prevenir eventualidades de desajuste que se produzcan y que permita afrontar retos a corto, mediano y largo plazo. (Amo Arturo).

En concordancia, Maria Jose Nebot, sostiene que la selección de personal presenta las siguientes características: se constituye como un proceso dinámico, cuyo objetivo es la búsqueda y hallazgo del candidato más adecuado, en el cual, los requisitos internos y particularidades de este, se determinan por las actividades, funciones y tareas del cargo que se busca cubrir y las características de la organización que contrata el perfil. (Nebot López)

En este punto es sustancial definir que los procesos de selección, si bien buscan identificar competencias y saberes del candidato, también es importante validar quien se ajusta mejor a las necesidades que explora el puesto de trabajo vacante. Por ello es importante, tener

claridades frente a la delimitación, alcance y objetivos que propone el puesto de trabajo, los cuales no son más que el fruto del análisis, la valoración y la evaluación de puestos de trabajo que toda organización debe registrar con claridad y precisión.

Ahora bien, es importante referir que los procesos de selección y el reclutamiento de personal, difieren metodológicamente, ya que como lo propone Nebot, el reclutamiento es una acción dinámica que, sin seguir un procedimiento determinado, trata de buscar al candidato idóneo para un puesto de trabajo. No obstante, en la selección de personal, se basa en procesos determinados con un cumulo de candidatos participando, por el otro lado el reclutamiento se centra en la búsqueda y contacto de personas y estas a su vez se sometan a técnicas de selección establecidas. Concluyendo así que el reclutamiento, prioriza la búsqueda del candidato y la selección de personal elige entre los candidatos que se han postulado.

En complemento (Dessler & Varela, 2011), reseñan que las competencias permiten identificar características demostrables en un individuo con el desempeño. Es así como, los procesos de selección orientan la búsqueda de personal con altas competencias para el cargo vacante u ofertado. En concordancia, las competencias en los puestos de trabajo se establecen como medios de observación y medición de conductas al interior de cada cargo. De este modo se podría afirmar que el análisis de puestos basado en competencias permite la identificación de conductas medibles y observables basadas en conocimientos, habilidades y comportamientos. Este análisis permite entonces articular los mecanismos para la selección de un candidato acorde al puesto de trabajo, sus competencias y los procesos adecuados para una inducción y adaptación exitosa a la organización.

Para Dessler y Varela, una inducción exitosa debería garantizar cuatro (4) propósitos. El primero está orientado a que el colaborador nuevo se sienta a gusto y bienvenido en la organización. Como segundo, debe entender a la organización y su propósito en una mirada amplia centrando el enfoque de su pasado, presente, visión del futuro y cultura

organizacional, complementando con el conocimiento de políticas y procedimientos definidos. El tercero orienta la necesidad sobre el colaborador para que él tenga claridad sobre lo que la organización espera de él en materia de desempeño laboral y conductual. Finalmente, la persona contratada debería comenzar un proceso de ajuste en sus métodos de gestión y control y resultados articulados a las preferencias y estilo de la organización. (Dessler & Varela, 2011).

Ahora bien, surtido el proceso de selección, Chiavenato define qué; la inducción se constituye como la apertura o punto inicial para contratar y empalmar a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, se requiere entonces, de posicionarlas en sus puestos de trabajo clarificarles su rol y funciones que deben estar alineados a los objetivos institucionales. (Aldi López, 2018).

Las organizaciones requieren promover mecanismos de socialización audaces, sus trabajadores nuevos y antiguos, aunque pueden llegar a ser diversos y en algunos casos necesarios. Por lo general en las organizaciones, este proceso se realiza de manera certera y contundente procurando que, durante la etapa inicial del empleo, se desarrolle un ambiente de trabajo receptivo, eficiente y favorable.

Frente a los programas de inducción, Chiavenato establece que; deben corresponder a procesos intensivos de capacitación centrados en nuevos colaboradores de la organización. Su objetivo debe buscar familiarizar a los recién llegados con la misión y proyección, la cultura organizacional, definida en las costumbres internas, a su vez, con la estructura de la organización centrada en los Departamentos y áreas de trabajo, y seguidamente con los principales productos o servicios ofrecidos.

El fin último entonces, es lograr que el nuevo integrante de la organización conozca, apropie e incorpore las actitudes, normas, valores y patrones de comportamiento deseados por los líderes y compañeros del entorno de trabajo.

Los programas de inducción, o como los denomina (Chiavenato, 2011) programas de socialización, se desarrollan a través de las directrices y conocimientos de las áreas o Departamentos de capacitación, quienes tienen la responsabilidad de coordinar y ejecutar estos procesos (en algunos casos puede apoyarse con los líderes o jefes del área correspondiente donde se ubica el cargo), garantizando que los nuevos miembros puedan adaptarse rápidamente explotando su potencial.

De la misma manera, Salvador Ibáñez, de la Organización Top Employers Institute, refiere que; los procesos de “Onboarding” se constituyen como fundamentales, entendiendo que son la primera impresión de los nuevos empleados sobre la organización a la cual ingresan y tiene una gran influencia en lo que piensan sobre su nuevo empleador a largo plazo. La permanencia y bienestar en un empleo dependerá en gran parte de esta acogida. (Equipos y Talento, 2018).

El proceso de “Onboarding” en la organización inicia en las fases más prematuras del proceso de selección, toda vez que, esta forma parte de la propuesta de valor al empleado y busca ahorrar tiempo en la inducción y adaptación. Por consiguiente, hablar de “Onboarding” en la organización, es definir los parámetros y procesos necesarios para recibir, formar y alinear al nuevo empleado. Hecho este proceso permitirá reducir el riesgo de que cambie de opinión y finalmente decida salir y/o formar parte de otra empresa. (steeple.com, s.f.)

Ahora bien, si nos remitimos al estudio de *Onboarding HR Insights Report* elaborado y ejecutado por la organización Top Employers Institute identificó cinco tendencias en las empresas en España, a continuación, se resumen cinco características que ponen en evidencia la importancia de ejecutar proceso de “Onboarding”:

1. La primera evidencia o resultado es que el proceso de “Onboarding” ya no se limita a unas sesiones cortas que se desarrollaban en pocos días, por el contrario, se ha convertido en un proceso que da inicio incluso antes de la contratación, centrándose

- en la fase de atracción del talento, y que podría llegar a extenderse hasta doce (12) meses posteriores a la contratación de la persona.
2. Se logró evidenciar que desde un planteamiento metodológico el “Onboarding” es un proceso robusto, el cual, se estructura de manera multidimensional estableciendo tres áreas: el contexto de la organización, la composición de la cultura y aspectos definidos del puesto de trabajo. En resumen, quiénes somos, cómo lo desarrollamos y hacemos y qué es lo que se espera de nosotros.
 3. Se demuestra que el “Onboarding” requiere de un mayor nivel de implicación y compromiso por parte de los altos directivos, coordinadores, líderes y jefes de departamentos, en cuanto deben orientar e inspirar a los nuevos empleados ayudándoles a comprender el propósito y visión de la organización. En todo caso, serán ellos los emblemas y figuras a seguir en la organización.
 4. Se identifica la importancia de la transformación digital en los procesos de “Onboarding”. La tecnología permite la puesta en marcha del proceso, su medición, identificación de avance, impactos y fallos. Claramente, también aportará a valorar necesidades de formación, desarrollar e implementar planes de aprendizaje, mejorar módulos de inducción a la vez que permite conectar al empleado con la organización.
 5. Finalmente, se resalta la necesidad de incorporar herramientas de analítica de datos, como una tendencia que viene generando resultados extraordinarios en el análisis y medición de impacto y la efectividad del proceso. Posiblemente, el mayor alcance será la implementación de modelos predictivos que fortalezcan el proceso de “Onboarding” en la organización, (Equipos y Talento, 2018).

(Kumar, 2017) refiere de manera concreta que; el proceso de “Onboarding” en las organizaciones se diseña y establece como fases ordenadas que se implementan no solo en las primeras semanas del empleo, en contraposición a lo anterior, el objetivo del “Onboarding” busca lograr una relación a mediano y largo plazo entre la organización y el colaborador, al tiempo que genera un arraigo en el mismo con el lugar de trabajo, haciéndolo sentir que tomó una correcta decisión al aceptar la vacante.

Aunado a lo anterior, desde el análisis de la Society for Human Resource Management, *“El “Onboarding” es el proceso mediante el cual los nuevos empleados se aclimatan a todos los aspectos de sus trabajos de forma rápida y sencilla, y aprenda el KSA² y los comportamientos necesarios para funcionar de manera efectiva dentro de una organización.”*. (Kumar, 2017).

Como se ha señalado anteriormente, se resalta que el proceso de “Onboarding” no se constituye como una obligación exclusiva del área de Talento Humano o su similar dentro de cada organización; cada gerente o líder también debe ser parte de este proceso, a partir de la primera etapa de inducción.

Según Kumar, se han realizado experimentos que demuestran que los empleados que no han sido inducidos adecuadamente necesitan mucha más orientación y capacitación y, por lo tanto, demuestra que puede ser más costoso en términos de esfuerzo, tiempo y dinero.

Es por ello, que el “Onboarding”, debe considerarse como un procedimiento completo y no como una acción de rutina independiente o desligada del que hacer de la organización. Esto puede ayudar a mejorar la integración de los nuevos empleados con el Core organizacional.

En múltiples casos las organizaciones han definido sus procesos de atracción y fidelización del talento soportándolos en el dinero, ventajas económicas y personales o beneficios que, si bien son aspectos importantes, posiblemente, no son determinantes a la hora de lograr que los empleados permanezcan en el cargo. Por el contrario, existe una influencia directa desde las gerencias directivas que articulan labores con los subordinados.

Desde los análisis de (Jordan & Kaye, 2014), varias encuestas han demostrado que los directivos generan un efecto significativo en el comportamiento y compromiso de los

² Modelo de medición de habilidades KSA.

colaboradores. El análisis se centra en que los directivos son los principales influenciadores y motivos por los cuales la gente decide renunciar, incluso si su salario actual es adecuado. Se concluye que, las personas continuarán trabajando en la organización si evidencian un trato apropiado, basado en el respeto, la escucha y calidez, a su vez que les propone desafíos laborales, las hace sentirse valoradas y les da cierta flexibilidad.

Los empleados con talento quieren desarrollar sus habilidades y ampliar sus conocimientos. Los Gerentes, deben mantener a sus empleados en una senda de crecimiento constante, sin ignorar sus ambiciones. Por tanto, cuando los empleados piden más oportunidades y estas son rechazadas, lo más probable es que abandonen la organización para buscar esas oportunidades en otro lugar. Incluso si no se van de inmediato, es probable que se desvinculen y su rendimiento se vea afectado. (Jordan & Kaye, 2014).

(Bitterle, 2020), construye un planteamiento acertado a través del análisis de como las organizaciones han invertido tiempo en la incorporación de un nuevo empleado, solo para verlo renunciar poco después. Es así, como la contratación y la retención del talento efectivas requieren cada vez más una visión global de los perfiles y los intereses que las personas buscan. A manera de ejemplo el autor define qué; a menudo los profesionales más fieles a las organizaciones y que han permanecido durante muchos años trabajando, sienten que los millennials carecen de una ética de trabajo sólida, o los ven como desleales por dejar trabajos que no se alinean con sus valores. Los directivos, líderes y los profesionales de recursos humanos requieren constantemente aprender a adaptarse a los talentos más jóvenes, que predominantemente están buscando culturas positivas en las que puedan prosperar y ser productivos.

La propuesta entonces reviste la necesidad de Crear equipos de alto rendimiento mediante programas eficaces de incorporación y gestión del desempeño.

Bitterle, define qué para atraer a empleados que se alineen con los valores de la organización, se debe construir intencionadamente una cultura positiva y esta sea promovida en diferentes canales de comunicación. Los ajustes a la cultura positiva pueden variar de cada organización y los métodos utilizados; desde si ofrece café gratis y un bonito entorno de trabajo hasta sus paquetes de prestaciones. En contraste se lograría una experiencia en donde los empleados se sientan a gusto y se debe complementar constantemente con investigaciones que permitan saber cómo perciben los empleados la marca empleadora y el tipo de cultura que les resulta atractiva.

El autor concluye, centrando la importancia de la bienvenida a los nuevos empleados con un proceso de incorporación festivo, exhaustivo y estructurado. Bajo un proceso estandarizado en toda la organización, con pasos detallados como, por ejemplo; comuníquese claramente qué necesitan los miembros del equipo para convertirse en los mejores. Su programa de incorporación debe capacitar a los nuevos reclutas, así como incluir oportunidades de tutoría, información sobre los entornos de la carrera profesional y la integración en la cultura de la organización. Lleva tiempo alinear de forma significativa y concreta a los nuevos colaboradores con la cultura y los valores de su organización, inclusive se hace referencia a que algunos empleados podrían tardar hasta un año.

Cuando relacionamos los aportes que se desarrollan desde los procesos de selección del talento, los lineamientos de “Onboarding” para generar experiencias positivas en la imagen y productividad de la organización y los mecanismos para fidelizar, comprometer y retener el talento, vemos un impacto directo en la organización que se deriva hacia todos los colaboradores. En cierta medida, la marca empleadora como medio de identificación del ADN organizacional se ve alimentado por las contribuciones que puedan hacer de manera efectiva los procesos anteriormente mencionados.

La marca empleadora o también conocida como “Employer Branding”, desde su definición más directa, se centra en la construcción y posicionamiento de una marca empresarial a nivel competitivo; de esta se deriva la imagen, slogan y el reconocimiento a distintos niveles, orientado por los empleados, el cliente externo, los proveedores y el público en general. (Guamán Mullo, 2020).

Al situarnos desde una perspectiva de integración hacia la marca empleadora, Jacob Morgan (Morgan, 2017), expone que las organizaciones que buscan dar experiencias positivas a sus colaboradores se transforman en triunfadores corporativos. Además, fomentar el compromiso de los colaboradores no tiene gran recibimiento con pequeños cambios cosméticos centrados en el corto plazo, asegura que no funciona. Por el contrario, mejorar la experiencia de los empleados requiere un cambio positivo a largo plazo, centrado en mejorar la vida de sus empleados e incrementará el desempeño de su organización.

Manuel Romero, propone que una experiencia laboral feliz redundará en numerosos beneficios para la organización. Al ahondar en el tema se analiza que, la felicidad está determinada por las actividades diarias, de ahí que la experiencia laboral sea determinante en la felicidad de las personas. “Tenemos la posibilidad de influir hasta en un 50 % en la felicidad de las personas de nuestra organización”. (Romero, 2021) define la felicidad, a partir de actividades que absorben la concentración y las capacidades, con las cuales se pierde la noción del tiempo; lo anterior como un parámetro de satisfacción de la persona e incluso puede que estas actividades redunden en impactar positivamente a otras personas lo cual se podría decir que corresponde a una felicidad mayor o nivel de satisfacción. Sin embargo, la felicidad no es exactamente igual para todos ni se consigue siempre de la misma forma.

La felicidad es una decisión personal, por lo que nadie puede ser obligado a ser feliz. Romero acierta en definir que, en los tiempos recientes de la globalización, el mundo ha experimentado grandes cambios, llevándonos a vivir en entornos más complejos, inciertos y volátiles. No obstante, la globalización ha creado nuevos escenarios para las organizaciones,

por ejemplo: la tecnología moderna posibilita el trabajo a distancia, lo que ha aumentado la competencia entre profesionales. Las empresas necesitan empleados satisfechos y felices que muestren el dinamismo y el compromiso necesarios para alcanzar las metas en ese contexto. (Romero, 2021).

Por consiguiente, reviste importancia poder analizar cuáles son esas buenas prácticas que se derivan de una implementación adecuada de “Onboarding” a nivel organizacional y este a su vez contrastándolo con los estudios sobre los medios, métodos y mecanismos para medir su eficiencia e impacto inicialmente en los colaboradores y posteriormente en la organización.

Inicialmente es importante entender que cada organización es autónoma y diferenciada por su quehacer, productos o servicios ofertados y esto le define una identidad que es transmitida a sus colaboradores, que como hemos analizado anteriormente se traduce en los objetivos, valores, cultura organizacional etc. Partiendo de esta premisa el proceso de “Onboarding” debe ser exclusivo y alinearse a los principios y valores definidos en cada organización, permitiendo que se oriente de buena forma los medios para su implementación. Esto llegará a ser un lineamiento para garantizar una buena práctica del proceso.

Donna Weber, en su libro “Onboarding Matters, How Successful Companies Transform New Customers Into Loyal Champions”, expone la necesidad de implementar pilotos de trabajo, orientados a analizar la respuesta de la organización, los clientes y los colaboradores. Frente a este postulado se genera la importancia de proponer escenarios controlados de evaluación y análisis de una posible propuesta de “Onboarding” organizacional que permita como buena práctica medir el grado de aceptación, pero a su vez revisar falencias y oportunidades de mejora del proceso.

En la misma línea, las buenas prácticas del “Onboarding” conllevan el desarrollo de actividades como; definir un modelo de presupuesto que se invertirá en la implementación del proceso y permitirá convertirlo en una política organizacional seria y de impacto interno. No esta demás clarificar que adicional al presupuesto que se puede invertir, de igual manera se invierte tiempo que limita algunos otros procesos que trabaja la organización. Lo importante será

entonces dar prioridad para que la implementación del “Onboarding” sea apropiada con seriedad y con un nivel de importancia alto.

Es relevante concretar una hoja de ruta para su implementación, en la cual se establece la medición, los pasos y tareas que se deben desarrollar en el ciclo de intervención del “Onboarding”. Esto genera valor, dado que permite evaluar las expectativas de los nuevos empleados y comprobar que el total de las personas que participaron completaron con éxito el proceso de “Onboarding”.

Por último, se considera importante gamificar³ el proceso en las etapas donde sea necesario y pueda ser aplicado este modelo de trabajo. Cabe resaltar que, el implementar actividades didácticas pueden motivar y conquistar a los nuevos trabajadores. Se ha demostrado que la gamificación eleva el engagement, a su vez, permite memorizar y retener los contenidos, que en algunos casos puede estar colmado de aspectos y procedimientos demasiado técnicos y legales que suelen abrumar a los empleados. (Game-learn., 2022).

Una mirada adicional de la firma Docusing establece; 6 pasos exitosos que permiten la implementación y ejecución adecuada del “Onboarding” en las organizaciones. A continuación, se explora estos seis mecanismos que sin duda fortalecen el análisis al cual nos vemos avocados:

Como primer mecanismo se sugiere desarrollar la presentación de la organización. Y esto se realiza a través de material didáctico, incluso audiovisual que permita a los nuevos talentos conocer de manera rápida, pero con un alto nivel explicativo a la organización. Se resalta que

³ Gamificación (gamification en el ámbito anglosajón) es el empleo de mecánicas de juego en entornos y aplicaciones no lúdicas con el fin de potenciar la motivación, la concentración, el esfuerzo, la fidelización y otros valores positivos comunes a todos los juegos" tomado de: <https://rua.ua.es>.

los medios audiovisuales con un alto contenido de valor pueden encantar a los nuevos talentos y a su vez impactar en la motivación y eleven los niveles productivos.

Asimismo, se recomienda realizar el denominado House tour por las instalaciones de la organización e ir describiendo a través del guía las principales actividades, tareas y procesos de cada departamento.

El segundo mecanismo orienta la preparación de un combo o kit de bienvenida, el cual debería estar integrado por algunos artículos básicos e incluso artefactos más innovadores de acuerdo con el que hacer de la organización. Entre los artículos más adecuado llegaría a enlistarse: materiales de oficina, credencial de acceso, en el caso de que aplique, guía con información sobre la cultura organizacional, políticas y procedimientos, etc. Este mecanismo permite que los responsables del proceso de “Onboarding” desarrollen su creatividad e innovación.

Como tercer mecanismo, se registra la necesidad de un guía, quien será la persona responsable de acompañar a los nuevos colaboradores en los recorridos internos, solventar preguntar y asegurar la experiencia de inicio a fin.

La implementación del cuarto mecanismo se centra en la definición de metas y objetivos de desempeño, los cuales deben estar alineados a los requerimientos del cargo y estos a su vez permitan medir el nivel de adaptación. Los resultados que se deriven de esta medición permitirán tomar acciones directas frente al proceso de “Onboarding”.

El quinto mecanismo se entrelaza con el anterior en cuanto define la necesidad de proporcionar retroalimentación a los participantes del proceso de “Onboarding”. En cada etapa que se culmina, los nuevos colaboradores deben tener feedbacks de sus pares, líderes y compañeros que integran su círculo de trabajo. Esta retroalimentación promueve la adaptación del colaborador, permitiéndole sentirse cómodo e ir desarrollando sus habilidades a medida que articula con los requerimientos del cargo y de la organización.

Finalmente, como sexto mecanismo se propone la implementación de herramientas tecnológicas de calidad conducentes al logro de la comunicación interna, digitalizar el proceso, ahorrar tiempo y automatizar tareas. (Docusing, 2021).

Estamos entonces, frente a la definición de parámetros que podrían denominarse buenas prácticas en el proceso de “Onboarding”. Con la ejecución de ellas se certifica la eficiencia en la implementación y la garantía de un proceso acorde y de impacto en los colaboradores de la organización.

Ahora bien, los estudios sobre los medios, métodos y herramientas para medir la implementación del “Onboarding” en la organización y su éxito, se alinean con las buenas prácticas anteriormente contempladas. y es que, cada actividad que se desarrolle en el proceso de acogida de los colaboradores debe contemplar medidas para su revisión, valoración y ajuste de ser el caso con ello medir la satisfacción.

Vale la pena entonces revisar que se entiendo por satisfacción y como se logra obtener. Desde la psicología, el *“Estudio de la satisfacción personal según la edad de las personas”*, desarrollado por (Clemente Carrión, Molero Mañes, & González Sala, 2000), de la universidad de Murcia en España, analizaron la relación entre variables como la edad de las personas (entre 18 y 65 años) y la satisfacción personal, demostrando que la satisfacción tiende a disminuir con el paso de los años, es decir, a mayor edad minimiza la satisfacción personal.

A partir de lo anterior la hipótesis se centra en demostrar que la satisfacción puede estar más presente en los grupos poblacionales denominados jóvenes, mientras que con el aumento en edad esta tendencia disminuirá.

Grupos de edad	N	Media	Desviación típica
Grupo 1 (18-25 años)	406	25.266	4.410
Grupo 2 (26-40 años)	262	24.695	4.709
Grupo 3 (41-65 años)	535	22.021	5.614

Tabla 1. Resultados obtenidos por cada grupo de edad para el factor satisfacción.

Fuente: (Clemente Carrión, Molero Mañes, & González Sala, 2000).

Se observa que; estadísticamente se presentan diferencias al comparar los grupos poblacionales. El grupo de los más jóvenes y el grupo de mediana edad con relación al grupo de edad mayor.

Ahora bien, la organización requiere que su proceso de “Onboarding”, delimite los métodos y herramientas de medición que servirán para contrastar variables como la satisfacción, el nivel de aprendizaje, adaptación entre otros.

Desde la mirada de (Leal, 2020) miembro de la firma consultora *NB Team*, fija unos parámetros de medición simples del proceso de incorporación, pero con un alto valor de análisis para las organizaciones, por cuanto establece líneas de pensamiento acerca de la efectividad, impacto, rentabilidad y margen de beneficio para la organización. Estos parámetros de medición han demostrado que en la mayoría de los casos una experiencia acertada y efectiva de incorporación permite lograr 29 veces más probabilidades de que los nuevos colaboradores se sientan satisfechos con sus nuevos cargos.

Sin lugar a duda se debe partir por la medición del índice de rotación de personal, el cual determina las falencias en materia de retención y propone directamente la necesidad de incorporar un proceso de “Onboarding”. No obstante, no se debe entender que al tener bajos índices de rotación de personal no es necesario implementar un proceso de “Onboarding” en la organización, por el contrario, permitirá fortalecer la retención y llegar a niveles de 0% en la salida de personal de sus cargos de trabajo.

Es importante medir la felicidad de los empleados, sus conexiones de amistad y compañerismo con sus pares y líderes, de esta manera se logra el involucramiento de todo el personal de la organización.

Medir la rotación involuntaria, la cual puede estar directamente relacionada con problemas de reclutamiento, tales como no lograr la identificación y selección de personal calificado para el cargo. Adicionalmente, llegaría a corresponder con un inadecuado proceso de capacitación y/o baja articulación de la persona con la cultura y los beneficios entregados por la organización.

Rastrear los perfiles que se retiran de la organización. Es importante medir y hacer seguimiento a que tipo de perfiles y conocimientos se retiran de la organización, de esta manera, entender las causales que están incidiendo en la salida del talento en todos los niveles.

Finalmente, este proceso se complementa con metodologías de medición del proceso de “Onboarding”, tales como; El Método de Donald KirkPatrick, el método de aprovisionamiento, sesiones de trabajo para la retroalimentación, aplicativos de entrevista de estadía y valoración del “Onboarding” continuo, todo lo anterior soportado en lo posible con aplicativos y software de registro y análisis de datos.

Mas adelante en el desarrollo de la propuesta, se profundizará en el modelo de medición de resultados de la implementación, gestión continua e impacto en los nuevos colaboradores de la organización Human Capital.

6. Contextualización

Human Capital es una organización que nació en el año 2002 como una filial en Colombia de Seeliger y Conde empresa española, dedicada a la consultoría del manejo y gestión de personas, en el 2008 Human capital se desliga de la sociedad, convirtiéndose en una empresa independiente de servicios en Colombia, con la visión de apoyar a las empresas colombianas de la transformación cultural de sus empleados.

Esta es una organización enfocada en la prestación de servicios profesionales de acompañamiento a hoy a más de 2500 organizaciones cliente en diferentes frentes como lo son la **Gestion estratégica del talento - GET**, dando prioridad al desarrollo de las personas, **Endomarketing** por medio de las experiencias que trascienden, **Gestión del cambio**, garantizando el éxito en los proceso de evolución de las organizaciones, **Relaciones laborales**, mediante la innovación de nuevas culturas y la transformaciones de impacto, servicios de **Business Process Outsourcing - BPO**, estratégico y operativo, a través de la generación de procesos administrativos con eficiencia, **Organization & tranformation**, con la Alineación y

transformación de procesos y fundamentos de las organizaciones, **Recompensas totales e Inteligentes**, acompañando profesionalmente como guía frente a la compensación salarial o no salarial, con identificación de niveles de equidad y competitividad y remuneración variable estratégica (RVE), **Marca Empleador**, fortaleciendo y posicionándola de forma eficiente y **Executive Search** con la ayuda de consecución de talento clave de alto impacto.

En la actualidad, la empresa de estudio es una organización con 3 grandes áreas (Gráfico2), entre las que se encuentra la división de consultoría, división de BPO⁴ y el área administrativa. Esta organización hoy tiene los procesos de selección, contratación e inducción como procesos enmarcados en un macroproceso llamado incorporación y relación laboral. La principal dificultad que presenta es que al ser procesos metódicos, se llevan como pasos fijos y reglamentarios, por el contrario, lo que se busca con esta propuesta de mejora, es poder estructurar una experiencia de “Onboarding” que permita darle una acogida y adaptación a las personas que ingresan a la organización, minimizando el tiempo de recibimiento, con prácticas memorables, mecanismos de recordación, alineación a la estrategia, impactando en la productividad, reduciendo los índices de rotación en las primeras semanas, dinamizando la llegada y forjando una compenetración mayor y en menor tiempo con la cultura organizacional.

4 Business Process Outsourcing - BPO



Gráfico 2 Organigrama área administrativa

Fuente: Inducción corporativa, Human Capital, Colombia



Gráfico 3 Organigrama división consultoría

Fuente: Inducción corporativa, Human Capital, Colombia



Gráfico 4 Organigrama división BPO

Fuente: Inducción corporativa, Human Capital, Colombia

Human hoy cuenta con los siguientes índices de rotación enfocado en los primeros 4 meses del trabajador:

Año 2020

Enero - Marzo	Abril - Junio	Julio - Sept	Octu - Dici	ANUAL
12,3%	3,5%	3,6%	3,8%	
Semestre I		Semestre II		
15,8%		7,4%		23,2%

Tabla 2. Índice de rotación año 2020

Fuente, Gestión del talento, Human Capital, Colombia

Se evidencia que frente a estos vigencia se tiene un promedio anual de rotación en los primeros 4 meses del año de 23.2%, con el índice más alto en el primer trimestre del año.

Año 2021

Enero - Marzo	Abril - Junio	Julio - Sept	Octu - Dici	ANUAL
7,1%	6,4%	11,9%	7,3%	
Semestre I		Semestre II		
13,5%		19,2%		32,7%

Tabla 3. Índice de rotación año 2021

Fuente, Gestión del talento, Human Capital, Colombia

Para el siguiente año se muestra un cambio de periodicidad con mayor población en retiro en los primeros meses en la organización siendo el 3 trimestre del año con mayor afectación con un 11.9%, pero con un incremento sustancial frente al año inmediatamente anterior del 9.5%

Primer trimestre del 2022

Enero - Marzo
14,3%

Tabla 4. Índice de rotación primer trimestre 2022

Fuente, Gestión del talento, Human Capital, Colombia

Para el primer trimestre del año actual ya se evidencia un 14,3%, situación que genera la alerta y da una oportunidad de mejora en el proceso de "Onboarding" en la organización de estudio, teniendo en cuenta que es el porcentaje más alto presentado históricamente.

6.1. Población y muestra

La organización hoy cuenta con un total de 205 colaboradores directos distribuidos de la siguiente manera:

Área /División	Cantidad total
División BPO	102
División Consultoría	56
Área Administrativa	47
Total	205

Tabla 5. Personal actual por áreas año 2022

Fuente, Gestión del talento, Human Capital, Colombia

Esta es una organización que tiene dos frentes de atención de clientes, una de ellas es la división de BPO donde se lleva la mayor cantidad de población teniendo en cuenta que es un servicio de atención mediante la tercerización de procesos mucho más operativos, en este caso como gestión y operatividad de nómina, administración y gestión de personal entre otros, (Human Capital, 2022), por otro lado está la división de Consultoría donde se brinda un acompañamiento más específico en la asesoría a organizaciones cliente con un enfoque de mayor criticidad para las organizaciones y con un perfil de personas mucho más desarrolladas profesionalmente y por ultimo cuenta con el área administrativa que es el área que presta acompañamiento de forma transversal a la organización, con procesos como los departamentos de Gestion del talento, Financiero y servicios generales.

6.2. Destinatarios

El presente análisis se enfocará en la **división de consultoría** en un principio, delimitando la primera población objetivo teniendo en cuenta que es donde se ha presentado mayores niveles de inconformidad en los primeros meses de ingreso a la organización, este grupo hoy cuenta con una cantidad de 56 personas y se espera que en los 3 meses venideros se tenga un

incremento en 12 personas adicionales; solicitadas para la ejecución de nuevos proyectos y por tal motivo será el grupo piloto de esta propuesta.

6.3. Contenidos de la propuesta

La propuesta incluye los siguientes temas de abordaje:

- Análisis e identificación de requerimientos internos para el establecimiento de un proceso de “Onboarding” en la organización.
- Delimitación y desarrollo de lineamientos para la estructuración de la propuesta y puesta en marcha del proceso de “Onboarding”.
- Establecimiento de los instrumentos de medición del proceso de “Onboarding”.
- Conclusiones y recomendaciones finales.

7. Metodología

La organización, hoy ya tiene definidos y estructurados los procesos de contratación y selección (Anexo 1 y 2), mediante procedimientos planteados con sus actividades, descripciones y responsables, en este capítulo estableceremos lo que a consideración general hace falta para que el proceso de recibimiento de los trabajadores sea exitoso, reduciendo los niveles de rotación en la población de estudio.

Etapa	Proceso	Descripción	Responsable
1.	Selección	Garantizar que el nuevo empleado se ajuste al 100% del perfil requerido para el cargo.	<ul style="list-style-type: none">• Gestion del talento• Líder de proceso• Líder inmediato
2.	Contratación	Cumplir las políticas establecidas en la legislación laboral colombiana con respecto al proceso de contratación y seguridad social.	<ul style="list-style-type: none">• Director de Gestión del Talento• Coordinador de Gestión del Talento

			<ul style="list-style-type: none"> • Analista de Gestión del Talento
3.	Ingreso	Garantizar que los elementos de trabajo necesarios para el desarrollo de las funciones se encuentren listos y en óptimas condiciones	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Gestión del Talento • Coordinador de TI
4.	Recibimiento	Dar una excelente primera impresión en el primer momento de verdad del nuevo trabajador	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Gestión del Talento • Líder inmediato
5.	Inducción/capacitación	Dar a conocer al nuevo trabajador las instalaciones, condiciones, expectativas y procedimientos que debe acatar en la organización y su área	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Gestión del Talento • Líder inmediato
6.	Seguimiento	Tener seguimiento y control del cumplimiento a cabalidad de que las etapas anteriores y expectativas del nuevo trabajador.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Gestión del Talento • Líder inmediato
7.	Evaluación	Valorar la ejecución y cumplimiento de las actividades de acogida desarrolladas en el primer mes de adaptación de los nuevos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Gestión del Talento

Tabla 6. Etapas del proceso Onboarding

Fuente: Creación propia

Para dar unos lineamientos claros se han establecido 7 etapas en las que se abordaran cada una de las fases que pasa una persona para convertirse en un nuevo trabajador en esta organización y lo que permitirá que el proceso de ingreso tenga un impacto positivo en la persona, generando una fidelización de primer momento, es importante aclarar que los dos primeros ya se encuentran definidos y aprobados por el comité directivo de la organización.

Las siguientes etapas que se plantean son:

- **Tercera (Ingreso):** Como lo establece su descripción, debe garantizar que todos los elementos de trabajo necesarios para el desarrollo de las funciones se encuentren

listos y en óptimas condiciones, para esto se requiere que tanto su elemento principal “computador” se encuentre listo a la fecha en que la persona inicia sus días laborales, contando con los aplicativos, permisos y correo corporativo en las condiciones de formato y firma listos para dar apertura a sus labores.

- **Cuarta (Recibimiento):** En esta etapa se involucra al 100% al líder inmediato donde con el acompañamiento de Gestión del talento se le garantice a la persona las disposiciones de espacio, tiempo y atención suficientes para darle una excelente primera impresión, siendo esta la puerta de entrada oficial a la organización.
- **Quinta (Inducción/ capacitación):** Esta es la etapa que mayor impacto genera en las personas siendo el primer momento de conocer a profundidad la organización en la que laborara de ahora en adelante, por lo que es necesario dar a conocer al nuevo trabajador las instalaciones, lugar de trabajo (si aplica), condiciones y reglamentación de ítems como el Organigrama, estrategia de negocio a cumplir, uso de zonas comunes, organigrama, expectativas de su cargo y como esto impactara en la estrategia organizacional y procedimientos que debe acatar en la organización y su área, es el momento donde se le debe mostrar
- **Sexta (Seguimiento):** En este punto se establece un seguimiento de la percepción de la persona hasta el momento y un control del cumplimiento a cabalidad de que las etapas anteriores, permitiendo que no se pase por alto las necesidades y expectativas del nuevo trabajador y ninguna etapa para el desarrollo del proceso de forma exitosa.
- **Séptima (Evaluación):** Se propone valorar la ejecución y cumplimiento de las actividades de acogida desarrolladas en el primer mes de adaptación de los nuevos colaboradores mediante una encuesta que permite identificar y calificar los puntos clave en la experiencia vivida (Anexo 3).

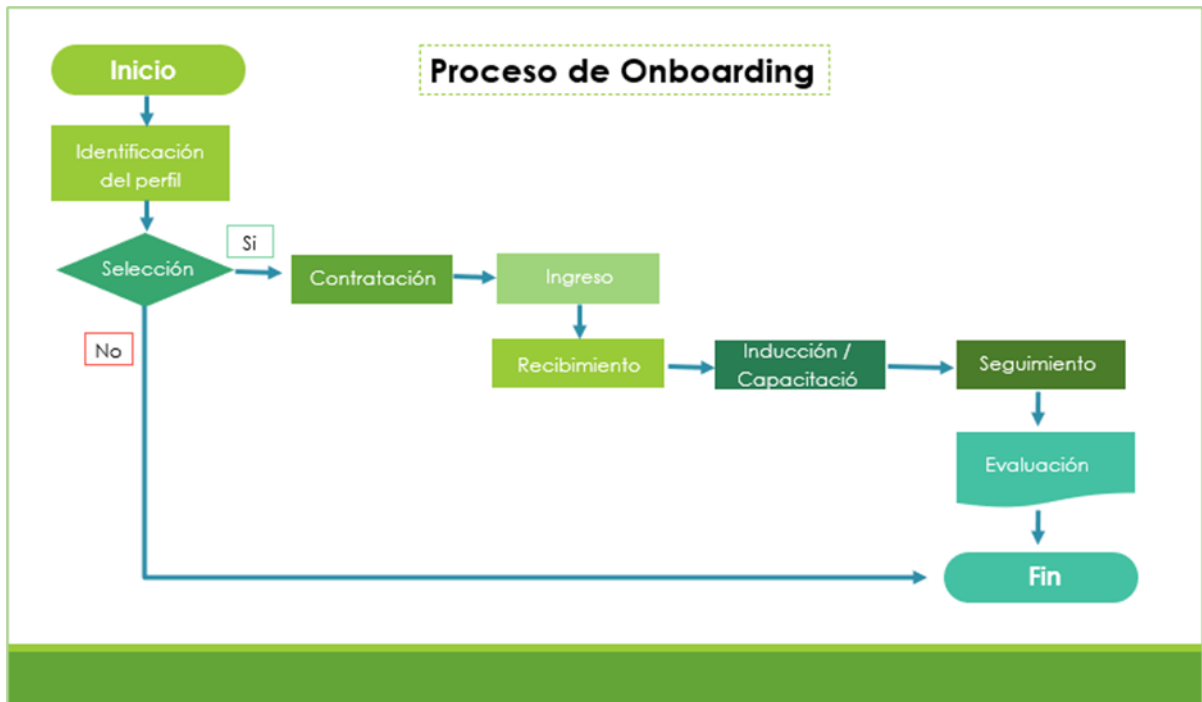


Gráfico 5. Flujograma Onboarding

Fuente, Creación propia

8. Temporización / Cronograma

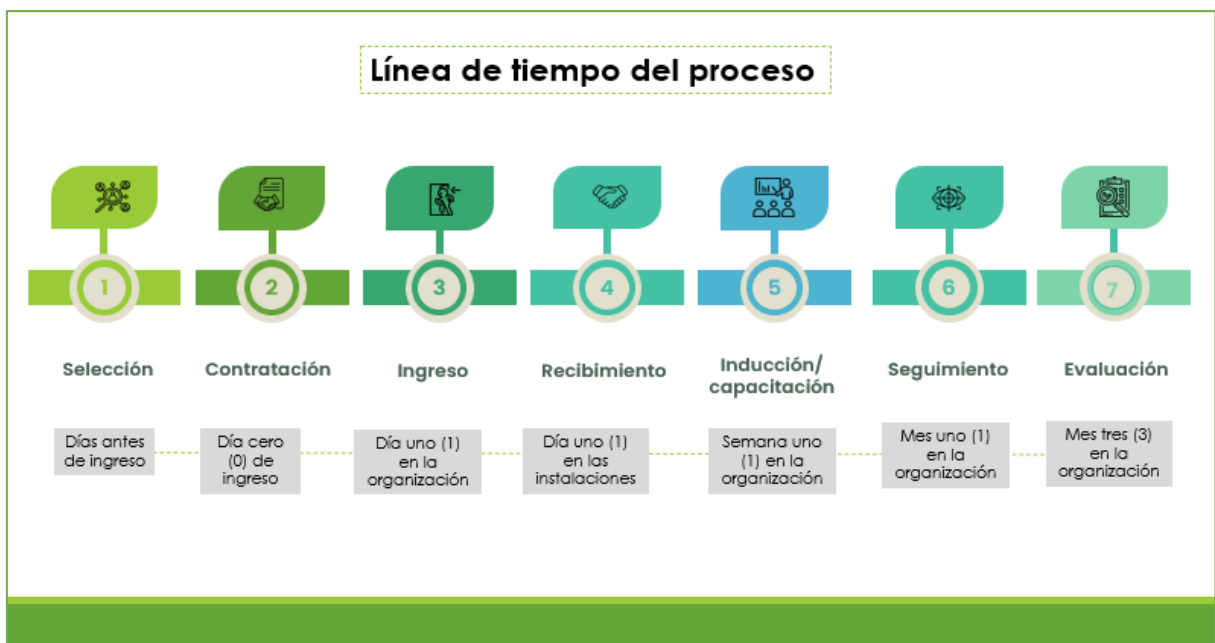


Gráfico 6. línea de tiempo proceso Onboarding

Fuente, creación propia

La cronología del proceso se establece en 3 meses, empezando en la selección de la persona que iniciaría labores en la organización, pasado así a la contratación mediante la legislación vigente en el momento, si cumple con todas las condiciones para ser contratado, es decir tiene la documentación pertinente y la organización realizó los procesos normativos necesarios, pasaría entonces al ingreso donde el área encargada le hará entrega de los insumos requeridos para el desarrollo de sus actividades, entregándole por medios electrónicos (actualmente) los permisos y claves necesarias, luego pasará al recibimiento donde su líder y Gestión del talento estarán en las instalaciones de la empresa con las disposiciones en tiempo y atención necesarias para la o las personas, la siguiente semana será dedicada a la inducción/capacitación tanto corporativa como específica de sus labores, pasado un mes en su cargo el área de gestión del talento se encargará de hacer seguimiento para corroborar que se haya cumplido con lo necesario en esta etapa y por último pero no menos importante se realizará una evaluación pasados 3 meses de antigüedad para identificar anomalías o generalidades presentadas durante su acogida en la organización.

9. Implementación del modelo

La propuesta de implementación y estructuración del proceso lo llevaremos a cabo con las personas según la etapa en la que se encuentren, momentos de verdad por medio de la técnica de aprendizaje “gamificación”, esta técnica permitirá que las personas se interesen mucho más por los contenidos de aprendizaje.

Para esta propuesta excluimos al proceso de selección ya que hoy cuenta con una base y una estructuración definida por la organización de estudio.

Contratación:

Si bien es un proceso que ya cuenta con una parametrización por parte de la organización de estudio, hacemos una propuesta de mejora involucrando al área de gestión del talento con un video de bienvenida para la persona que pasa al proceso de contratación,

Duración: de 1 a 2 minutos máximo

Objetivo: Dar al candidato la noticia de la bienvenida a la familia Human capital.

Contenido: Este es un ejemplo de lo que se transmitiría en dicho video, iniciara con un recorrido por el video institucional donde se muestra la mega que está buscando en Human capital, acompañada de una voz en off con “te damos la bienvenida a human Capital, serás parte importante para el cumplimiento de nuestras metas organizacionales”, luego de esto la persona líder del área de Gestión del talento dirá: “Hola Pedro, soy Martha Lucia, directora de Gestión del talento, te contamos que has sido seleccionado para la vacante de Consultor de investigación, esta familia te recibe con los brazos abiertos, recibirás todos los pasos seguir en el correo electrónico”.

En el cuerpo del correo, se le indicara la documentación necesaria para poder firmar el contrato, lo cuales serán con firma digital.

Referencia:



Gráfico 7. Video de bienvenida (Gestión del talento)

Fuente, Creación propia

Ingreso:

El 90% de la población de human capital se encuentra en modalidad de trabajo remoto por lo tanto las herramientas de trabajo serán enviadas al domicilio, para la etapa de ingreso el área de TI deberá enviar el computador que será asignado, con los aplicativos, correo electrónico

y permisos necesarios para el desarrollo de las funciones, este será parte del “Kit de bienvenida”

Contenido del Kit:

- ✓ Computador (portátil)
- ✓ Cargador
- ✓ Mouse
- ✓ Libreta /cuaderno con membrete
- ✓ Bolígrafos con membrete
- ✓ Carné de funcionario activo
- ✓ Gif del momento

Referencia:



Gráfico 8. Kit de bienvenida

Fuente, Creación propia

Recibimiento:

Para el día del recibimiento de la persona ya que la mayoría de la población labora de forma remota se le indicara el inicio de sus labores por medios electrónicos o llamada.

Ya que no hay presencialidad se le enviará un video de su líder inmediato y un kit de bienvenida.

En caso de ser labores presenciales, se le recibirá en las instalaciones de la organización con el kit de bienvenida en su puesto físico de trabajo.

Duración: 1 minuto

Contenido: “Hola Pedro, soy Andres Rodriguez, líder del equipo de compensación en el que inicias hoy, esta familia te recibe con los brazos abiertos y estaré para acompañarte en todo el proceso de tu integración al equipo”, esto acompañado con el kit de bienvenida que recibirá la persona a la dirección de su domicilio.

Referencia:

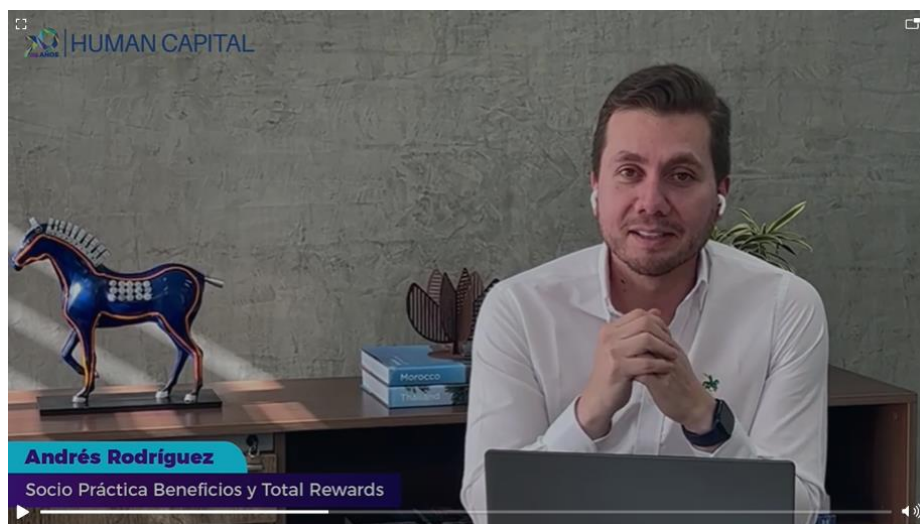


Gráfico 9. Video de bienvenida (Líder de área)

Fuente, Creación propia

En cualquiera de los dos casos anteriores estará acompañado por un correo electrónico al resto de la población dando la bienvenida a la persona al equipo con su nombre, área a la que pertenece y cargo a ocupar.

Inducción/ capacitación:

Este se realizará mediante la técnica de gamificación, la cual se denominará “Un viaje hacia el conocimiento de Human Capital - Onboarding (año)”, estará acompañado de un material

llamado “Pasaporte” (Anexo 4), está basado en ir coleccionando sellos en este pasaporte con cada una de las experiencias en las áreas.

Objetivo: Dar una inmersión en la cultura organización con una inducción corporativa donde se le mostrará a la persona desde los procesos de gestión humana hasta la introducción de cada una de las áreas de la organización.

Duración: Se llevará a cabo la primera semana laboral, cada uno con una intensidad horaria de 6 horas.

Contenido:

Iniciará con la inducción corporativa donde se le presentarán los siguientes puntos:

1. Visión negocio: Se mostrará la mega, desafíos, visión y misión de la organización, en este punto es importante resaltar el aporte que hará el cargo al que este llegando la persona, si se hace en modo de grupo, mencionar algunos ejemplos.
2. Nuestra gente: en este punto se resaltarán la cantidad de personas y su ubicación geográfica, los organigramas por área, los valores y habilidades corporativas.
3. Calidad de vida: en este momento se indicarán los beneficios extralegales y propuesta de valor a los que tienen acceso los trabajadores de HC.
4. Pasos clave: manejo de comunicaciones, lenguaje corporativo, manejo de novedades (permisos, incidencias, nomina, certificados, entre otras)
5. Café con presidencia: este será un momento para hacer un acercamiento con el presidente de la compañía, contando su experiencia, hablando desde la persona contando un poco de su trayectoria y rol en la organización.

La persona pasará al mismo proceso con cada una de las áreas, que estará llevada por cada uno de los líderes de práctica, cada uno presentándose como persona, experiencia, presentando su área, mostrando las soluciones que aborda, las fases y la ruta metodológica que se lleva a cabo y las personas con las que tendrá relacionamiento el nuevo integrante.

Al finalizar cada uno de estos puntos se hará un quiz con los temas más relevantes de no más de 10 preguntas, si la persona contesta satisfactoriamente 8 de ellas se ganará el sello del área

Al finalizar la semana de inducción tendrá en el documento un espacio para notas donde registrará sus comentarios de forma escrita, al completar el 90% de los sellos se le dará un reconocimiento por medio de un correo electrónico tipo diploma / certificado y si completa al 100% recibirá adicionalmente un GIF/detalle; algunos ejemplos como un forro de pasaporte (real) con logo de HC, identificador de maleta o el que aplique según el presupuesto, alusivo al tema de “viaje”.

Referencia:



Gráfico 10. Pasaporte Onboarding Human Capital

Fuente, Adaptación del autor



Gráfico 11. Diploma de finalización

Fuente, Creación propia



Gráfico 12. Gif fin de Inducción/Capacitación

Fuente, Creación propia

Seguimiento:

Se propone un espacio de video llamada con el área de gestión de talento con el fin de recibir de forma verbal la retroalimentación de las fases del Onboarding que vivió, en caso de ganar confirmar su recibimiento del diploma y detalle en caso de que aplique.

Duración: sesión de 30 minutos con gestión de talento

Objetivo: Recibir de forma verbal una retroalimentación de las fases.

Evaluación:

Se realizará mediante el “Instrumento de medición Onboarding”, el cual busca tener un control de la percepción y calificación de las etapas vividas en los primeros meses en la organización.

9.1.Presupuesto requerido

La propuesta de Onboarding para Human capital para el presente año referencia los siguientes costos:

Proceso	Ítem	Cantidad	Costo Unitario (COP)	Costo Unitario (EUR)**	Responsable	Referencia
Contratación	Video de bienvenida	1	0	0	Área de Comunicaciones	No aplica
	Correo electrónico de documentación	1	0	0	Área Gestión del talento	No aplica
Ingreso	Computador portátil	1	1.269.901	289	Área de tecnologías (TI)	Portátil Dell Inspiron 15 3511 Intel Core I3-1005G
	Cargador	1	149.900	34	Área de tecnologías (TI)	Cargador Original Dell Inspiron 15 N3521 N5521 3.34a 65w
	Mouse	1	29.900	7	Área de tecnologías (TI)	Mouse HP Inalámbrico

	Libreta o cuaderno membretado	1	17.750	4	Área de tecnologías (TI)	Libreta Agenda Cuaderno Corporativo 14x21 Cm
	Bolígrafo	1	2.618	1	Área de tecnologías (TI)	Esfero personalizado
	Gif del momento (Botella de agua) *	1	10.000	2	Área de tecnologías (TI)	Botella Deportiva Plástica Botilito Agua Termo
	Gif del momento (Sombrilla)*	1	35.990	8	Área de tecnologías (TI)	Sombrillas Publicitarias Para Estampar Bicolor Tamaño Grande
	Gif del momento (Pocillo Mug) *	1	7.500	2	Área de tecnologías (TI)	Mug cerámica para sublimación interno color i
Recibimiento	Video de bienvenida Líder de Área	1	0	0	Área donde se ubique el cargo	No aplica
Inducción	Pasaporte (Gamificado)	1	0	0	Área de Comunicaciones	No aplica
	Diploma	1	0	0	Área de Comunicaciones	No aplica
	Gif del momento (Forro de pasaporte) *	1	17.300	4	Área Gestión del talento	Estuche Porta Pasaporte Cuero Funda Forro Protector Viajes
	Gif del momento (Identificador de maletas) *	1	9.000	2	Área Gestión del talento	Marca Maletas En Silicona Para Viajes Texto En Alto Relieve

*Aplica uno (1) de estos para cada proceso

** Tasa de referencia \$4,390 (6 de agosto de 2022)

Anexo 5. Se incluyen valores de mercado nacional a corte tercer trimestre de 2022

10. Herramientas

10.1. Encuesta a población actual

Para la medición actual de cada uno de los procesos que se involucran actualmente en la organización se realizó a una población específica una encuesta con la intencionalidad de

identificar los puntos importantes a abordar, esta encuesta que es aplicable a personas que ya cuentan con antigüedad relevante en la organización, frente a la definición de la muestra, se implementó un muestreo aleatorio simple, permitiendo recopilar información de la unidad de análisis, centrada en el área de Consultoría de la Organización. El análisis del muestreo realizado se complementó con un instrumento tipo encuesta mediante el servicio prestado en Google formularios para el registro, condensación y evaluación de resultados. A continuación, los resultados y análisis:

10.1.1. Ficha técnica:

Ficha técnica	
Población total de HC	205 personas
Población objetivo	56 personas
Población aplicada	29 personas
Porcentaje de cobertura de la muestra	52%

Tabla 7. Ficha técnica encuesta

Fuente, Creación propia

En principio se hará un análisis demográfico de la población que aplico la encuesta realizada que se identificó así:

10.1.2. Género:

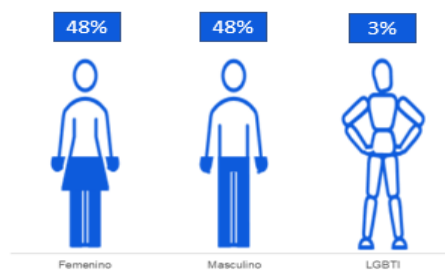


Gráfico 13. Identificación de población encuestada por género

Fuente, Creación propia

En un 100% de las personas aplicadas, se encuentra un 48% de mujeres, 48% de hombre y un 3 que se identifica como población LGBTI, demostrando una pluralidad de genero equitativa para la observación de esta población.

10.1.3. Rango de edad:

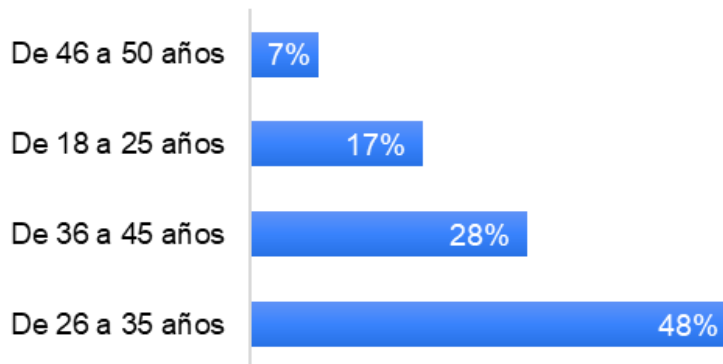


Gráfico 14. Identificación de población encuestada por rango de edad

Fuente, Creación propia

Para la caracterización en generaciones y rangos de edad, tenemos un 48% de personas entre 26 y 35 años, 28% con edades entre 36 y 45 años, 17% en edades ente los 18 a 25 años, la población más joven, y un 7% con rangos de edades entre 46 y 50 años, se evidencia una población relativamente joven, con poblaciones mayoritariamente en generación “X” y “Millennial”, lo que permite que tengan una visión centrada en el trabajo en equipo, la confianza, enfocados en la versatilidad, flexibilidad a los posibles cambios que se le presentan según lo menciona (Sesame, 2021)

10.1.4. Nivel organizacional:

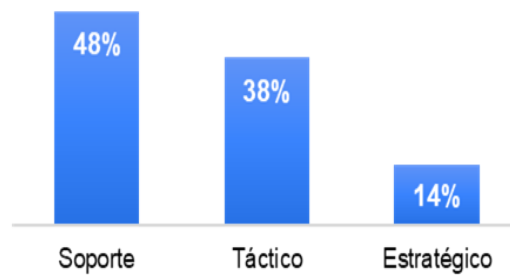


Gráfico 15. Identificación de población encuestada por nivel organizacional

Fuente, Creación propia

Así como se clasificó la población los niveles de aporte al negocio de la organización en 3 niveles, con un 48% en la población de soporte, siendo un indicador de una robustez en la operatividad de los procesos, 38% en nivel táctico que demuestra la importancia de la identificación y construcción de soluciones durante los procesos y un 14% en nivel estratégico, como las personas que tienen una importancia más global en la organización.

10.1.5. Antigüedad:

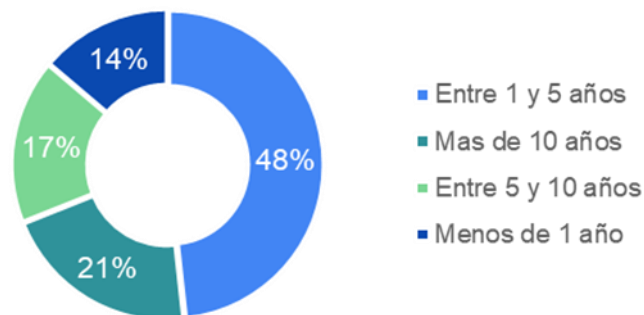


Gráfico 16. Identificación de población encuestada por antigüedad en la organización

Fuente, Creación propia

Para este ejercicio fue importante la antigüedad que tenían las personas a las que fue aplicada la encuesta, permitiendo identificar los años con mejores calificaciones para el involucramiento de esto en los nuevos procesos, por ello fueron clasificadas según la fecha de ingreso a la organización: en 5 rango de años, con población con una antigüedad inferior a un

(1) año en un 14%, 4 personas siendo esta una minoría, entre uno (1) y cinco (5) años, 48% la mayor cantidad de población con 14 personas de 29 encuestadas, en el rango de cinco (5) y diez (10) años con un 17%, a la población más antigua en Human capital clasificada en el rango de mayor a diez (10) años presenta un 21%, demostrando una estabilidad laboral.

10.1.6. Calificación:

Dentro de este mismo ejercicio se hizo una ponderación de la percepción en los diferentes procesos de GH al ingreso de un nuevo trabajador que hoy ya está vigente en la organización:

Como fue su experiencia frente a el proceso de:	1 Malo	2 Regular	3 Aceptable	4 Bueno	5 Excelente
SELECCIÓN	0,0%	0,0%	3,4%	65,5%	31,0%
CONTRATACIÓN	0,0%	0,0%	13,8%	58,6%	27,6%
INDUCCIÓN	0,0%	13,8%	24,1%	37,9%	24,1%
Su nivel de satisfacción frente a la calidad de la atención recibida en su INGRESO Human Capital	3,4%	6,9%	27,6%	34,5%	27,6%

Tabla 8. SemafORIZACIÓN de calificación a los procesos

Fuente, Creación propia

En este se evidencia un nivel de satisfacción a grandes rasgos positivos con un mapa de color, en verde para aquellos puntajes con mayor cantidad de respuestas y en rojo con los niveles con menor puntuación, técnica de semaforización, donde en general se identifica una buena puntuación general con algunas oportunidades de mejora muy puntuales y que permitirá potencializar aquellas que hoy se están percibiendo de forma positiva.

- **Selección** se presenta una calificación de 4 (Bueno) con mayor calificación con un total de 65,5%, en segundo lugar 5 (Excelente), que evidencia un proceso bien estructurado en la organización y con altas fortalezas y en tercer lugar 3 (Aceptable) con un 3,4%, permitiendo abordar dicha población para hacer identificación de necesidades no atendidas, para las demás opciones no se tuvo respuestas.

- **Contratación** se ha calificado mayoritariamente en 4 (Bueno) con un 58,6%, en segundo lugar 5 (Excelente) con un 27,6, que al igual del proceso anterior presenta altas fortalezas, en tercer lugar, un 13,8% para la calificación 3 (Aceptable).
- **Inducción** se generaron resultados diferenciados con la calificación más alta en 4 (bueno) pero con un porcentaje de 37,9% muy inferior a los anteriores, en segundo lugar, las calificaciones de 5 (Excelente) y 4 (Bueno) con un 24,1 en ambos, lo que permite hacer un zoom a las antigüedades que dan estas calificaciones, en tercer lugar, un 13,8% para la calificación de 2 (Regular), que hace urgente la necesidad de encontrar las oportunidades de mejora en las inducciones a las personas.

Frente a la pregunta califique su nivel de satisfacción en la calidad de la atención recibida en su **Ingreso**; siendo este el primer momento de verdad de las personas en las organizaciones, y para este estudio se denominó ingreso el momento vivido desde el día 1 en las instalaciones de la organización, en este se obtuvieron los siguientes resultados, el mayor puntaje en 34,5% para 4 (Bueno), 27,6% en 5 (Excelente) y 3 (Aceptable), 6,9% en 2(Regular) y 3,4 para 1 (Malo), lo que demuestra que hoy es un proceso que no está estructurado y presenta muchas oportunidades de mejora.

A la población se le realiza una pregunta abierta donde se les cuestionó ¿Que le hubiese gustado recibir por parte de Human Capital en el momento del ingreso a su cargo? Para la cual se presenta como nube de palabras, donde las que presentan mayor cantidad de similitudes serán visualizadas en mayor intensidad y las que tienen menor repetitividad en menor tamaño.

10.2. Instrumento de Medición

Anexo 6


		Instrumento de Medición del proceso de “Onboarding”.																																								
<p>El presente instrumento aborda los principales procesos de recibimiento para los nuevos colaboradores, con ello, medir la percepción frente su trasegar por estos y determinar métodos de medición y ajuste internos en la organización.</p>																																										
<p align="center">Reglas y parámetros de medición.</p> <p>A continuación, encontrará 6 bloques de procesos desde la selección hasta el seguimiento al cumplimiento de funciones y expectativas. Cada proceso agrupa un cierto número de preguntas orientadoras en las cuales podrá definir; (SI o NO) en el caso que se hayan desarrollado cabalmente y posteriormente una calificación de la experiencia frente a dicha pregunta. Puede calificar su experiencia frente al ítem en excelente, bueno, aceptable, bajo o nulo, de esta manera el instrumento califica y pondera sus respuestas y permite evaluar correctamente los parámetros de satisfacción para cada proceso de recibimiento a la organización.</p>																																										
PROCESO DE SELECCIÓN																																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Pregunta</th> <th>SI</th> <th>NO</th> <th colspan="5">Califique su experiencia</th> </tr> <tr> <th colspan="2"></th> <th>Excelente</th> <th>Bueno</th> <th>Aceptable</th> <th>Bajo</th> <th>Nulo</th> <th colspan="2"></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>¿La información de publicación de la oferta fue clara y suficiente?</td> <td align="center">X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>¿Fue fácil aplicar al cargo?</td> <td align="center">X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Pregunta		SI	NO	Califique su experiencia							Excelente	Bueno	Aceptable	Bajo	Nulo			1	¿La información de publicación de la oferta fue clara y suficiente?	X							2	¿Fue fácil aplicar al cargo?	X											
Pregunta		SI	NO	Califique su experiencia																																						
		Excelente	Bueno	Aceptable	Bajo	Nulo																																				
1	¿La información de publicación de la oferta fue clara y suficiente?	X																																								
2	¿Fue fácil aplicar al cargo?	X																																								

Gráfico 18. Instrumento de medición del proceso Onboarding para Human Capital

Fuente, Creación propia

10.2.1. Establecimiento de los instrumentos de medición del proceso de “Onboarding”.

De acuerdo, a los procedimientos establecidos actualmente por Human Capital, el análisis permite evidenciar la necesidad de articular y complementar en la propuesta de Onboarding de gestión del talento, en los procesos referidos a ingreso, recibimiento, inducción, capacitación, seguimiento y evaluación, centrados en gestionar e implementar actividades de valor, acogida, recordación y experiencia del empleado para los nuevos colaboradores.

Una vez, identificado los procesos a complementar en la propuesta de “Onboarding”, se establece un instrumento de medición orientado a la valoración de la percepción de los nuevos colaboradores en concordancia con la ejecución de sus actividades a partir del momento de selección hasta la inducción, capacitación y seguimiento.

A continuación, se detallan las fases de diseño y puesta en marcha del instrumento:

10.2.1.1. Fase de Diseño, definición metodológica y medición de Resultados.

Este momento, permite definir bajo parámetros metodológicos los aspectos relevantes para lograr una medición acertada de las expectativas y cumplimientos de los procesos integrados en la organización respecto al recibimiento de nuevos colaboradores. A través, de la estructura de marco lógico⁵, se permitió la programación valorativa de los procesos, indicador asociado y su orientación a la medición, mecanismo de valoración en pregunta cerrada de respuesta directa (SI/NO) y calificación experiencial desde la perspectiva del colaborador, para finalmente centrar el resultado a obtener y articular responsables de la organización frente al proceso.

Es importante reseñar la confiabilidad y validez de los resultados a obtener ya que permiten a la organización auto diagnosticar y evaluar posibles mejoras en cada proceso seccionado. A su vez, genera una ventaja frente a otros elementos dispuestos para esta medición, ya que este instrumento se divide por subprocesos y fácilmente se puede aislar la medición a un subproceso en concreto para determinar planes de mejora y/o acciones de atención directa.

De esta manera, el instrumento abarca la mirada integral, pero también permite especificidad de las mediciones frente a cada subproceso o etapa del Onboarding.

Mediante la comprensión e implementación de estas etapas se instaura la estandarización del modelo de medición (Mendoza, J. & J. B. Garza, 2009). Además, se identifica la valoración en parámetros de validez del contenido metodológico y la estimación de funcionalidad y confiabilidad del presente instrumento.

⁵ Conceptualización metodológica a partir de, (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2015).

10.2.1.2. Fase de Estructuración de Formulario

Guardando una aplicada correlación con el marco lógico de la propuesta de medición, el formulario permite a cada colaborador entrante a la organización valorar cada proceso en el cual ha estado participando y ha culminado.

Este formulario establece 6 bloques de procesos desde la selección hasta el seguimiento al cumplimiento de funciones y expectativas. Cada proceso agrupa un cierto número de preguntas orientadoras en las cuales podrá definir; (SI o NO) en el caso que se hayan desarrollado a cabalidad y posteriormente una calificación de la experiencia frente a dicha pregunta. Puede calificar su experiencia frente al ítem en excelente, bueno, aceptable, bajo o nulo, de esta manera el instrumento califica y pondera sus respuestas y permite evaluar correctamente los parámetros de satisfacción para cada proceso de recibimiento a la organización.

10.2.1.3. Fase de análisis, medición de Resultados y Seguimiento

El presente instrumento aborda los principales procesos de recibimiento para los nuevos colaboradores, con ello, medir la percepción frente al avance de estos y determinar métodos de medición y seguimiento que permitan la evaluación y ajuste interno en la organización de ser el caso y la necesidad latente.

Con apoyo metodológico de lo definido por el DNP (Departamento Nacional de Planeación, Colombia, 2014), frente al diseño de un sistema de seguimiento, se basó la propuesta de análisis, medición y seguimiento en la cual se propone:

- **Necesidades de Seguimiento**

Se identificó las necesidades de seguimiento frente a cada proceso y la forma de garantizar el cumplimiento de estas.

- **Estructura y funcionalidad**

Con apoyo de la estructuración del formulario de manera articulada se definen los parámetros de análisis y medición constatando la funcionalidad de este.

- **Desarrollo de diagnósticos y contraste del funcionamiento**

El instrumento fue validado en su funcionamiento y metodología de medición. Se propone que una vez, se adapte la propuesta a la organización se pueda utilizar de manera coordinada con el área de talento humano.

- **Periodicidad del seguimiento**

La propuesta define la aplicación del instrumento al pasar tres (3) meses luego de su incorporación, no obstante, este parámetro puede ser validado por la dirección de la organización, frente a temporalidades máximas y mínimas.

- **Reglamentación del seguimiento y propuesta de atención inmediata**

El instrumento permite generar alertas frente a una medición baja en los parámetros de ponderación estándar establecidos con ello buscar que la organización centre su atención en los aspectos a mejorar o atender de manera rápida.

En total se han definido 2 puntos de análisis de resultados de gestión con gráficos de lectura y propuesta de análisis de los resultados, de la siguiente manera:

- ✓ **Porcentaje (%) de satisfacción frente a cada proceso.** Este análisis le permite identificar cual es el nivel de satisfacción del colaborador frente a cada proceso (porcentualmente). El ideal se centra en llegar al 100%, la organización y el área encargada debe validar y/o alertar si evidencia procesos al 70% o menos, lo cual no es adecuado para el proceso de Onboarding.

- ✓ **Cumplimiento de proceso vs Estándar definido.** Este análisis determina cual es el estándar total para llegar por cada proceso (ponderado), versus la calificación dada por el colaborador a cada proceso. El ideal define que, tanto el estándar como la calificación se encuentre equivalentes entre sí. La organización y el área encargada debe validar y/o alertar si evidencia disminuida la variable calificación con relación a la variable estándar, de esta manera deberá implemente acciones de atención y mitigación.

11. Conclusiones

Constituir e implementar un modelo de “Onboarding” en las empresas requiere un alistamiento global en toda la estructura organizacional, orientada a la articulación con: políticas, procesos, procedimientos, fases y requerimientos técnicos que permitan evidenciar la disposición y destreza que presenta la empresa para acoger, implementar y ejecutar el “Onboarding” internamente y de manera adecuada. Esto requerirá de igual forma, de una correcta alineación con la visión de los directivos, líderes y coordinadores de áreas que, a través de un cambio de mentalidad y adopción de nuevas metodologías, podrán apoyar directamente el proceso de “Onboarding”, permitiendo ser los garantes del logro de la fidelización, adaptación y empoderamiento del talento humano.

Este Trabajo Final de Máster (TFM), logró analizar y proponer mejoras específicas a la organización Human Capital, orientando los parámetros para el diseño e implementación de un modelo de “Onboarding”, que de ser ejecutado correctamente a futuro permitirá la atracción y fidelización de nuevos talentos en los primeros momentos de verdad en la organización.

A través de un enfoque metodológico desarrollado desde el análisis de los procesos que determina la organización, se establecieron los mecanismos para estructurar el proceso de recibimiento de los trabajadores bajo parámetros de éxito, satisfacción y articulación, tendientes a reducir los niveles de rotación en los primeros meses en la organización.

En consecuencia, se identificaron los requerimientos y exigencias mínimas necesarias para llegar a implementar un proceso de “Onboarding” en HC. Por consiguiente, se presenta un recorrido por los procesos y responsables, que para el caso específico se centró en 7 etapas en las que se abordaran cada una de las fases que pasa una persona para convertirse en un

nuevo trabajador en esta organización. De esta manera, se logró identificar qué; dentro de las organizaciones siempre es necesario verificar las condiciones de entrada para la implementación del modelo de “Onboarding” y como éstas pueden ser satisfactorias o adecuadas para garantizar su ejecución. Para el caso específico, se logró evidenciar que, Human Capital, permite tener una estructura adecuada para la implementación del modelo, toda vez que, sus fases y tiempos se encuentran alineados desde la selección, contratación e ingreso, permitiendo que se fortalezca la fase de recibimiento con el modelo planteado.

Por tanto, para determinar los lineamientos para la estructuración y puesta en marcha del proceso de “Onboarding”, se llevó a cabo el diseño de todos los componentes que fortalecen la propuesta de integración del mecanismo de fidelización a través de la técnica de aprendizaje “gamificación”, orientada a ser más atractiva para los colaboradores, siendo esta una manera de aprender, avanzar y adaptarse a la organización de una manera lúdica. En resumidas palabras, se logró desarrollar una propuesta de gamificación articulada con los lineamientos, orientaciones, herramientas y presupuestos necesarios para su futura puesta en marcha en la organización.

Finalmente, frente al avance en la estructuración de la propuesta de “Onboarding” de la organización Human Capital, se logró llegar a la definición y construcción de un instrumento de medición que permite garantizar el proceso de implementación del modelo y su impacto en el talento clave. La definición e implementación de un instrumento para esta propuesta era necesario e importante, ya que, el proceso de “Onboarding” no se garantiza por sí solo, o por tenerlo funcionando dentro de la organización. Es pertinente, que se mida y monitoree constantemente la efectividad del “Onboarding” y si está logrando impactar en los colaboradores.

De ahí que, este instrumento permite un monitoreo y análisis sobre el nivel de satisfacción de los nuevos talentos frente a cada proceso. A su vez, medir el cumplimiento en la implementación de los procesos definidos por la organización, en el marco del “Onboarding” y su apuesta por la fidelización del talento, permitiendo alertar a los responsables en pro de tomar acciones de atención y mitigación de las situaciones de no cumplimiento.

Se concluye entonces, el logro de los objetivos definidos para esta propuesta de “Onboarding” llevándola a ser integral, contando con un análisis amplificado desde las teorías planteadas frente al tema, identificando los parámetros necesarios para delimitar el alistamiento de la organización, determinando los lineamientos y orientaciones para su implementación, basados en herramientas y presupuestos definidos, que permitan su ejecución adecuada y

valoración del impacto que puede tener en el talento clave, soportado técnicamente por un instrumento de medición para la toma de decisiones efectivas y eficientes en la organización.

12. Limitaciones y prospectiva

12.1. Limitaciones

Dentro del desarrollo general de esta propuesta se evidenciaron las siguientes limitaciones a lo largo del ejercicio investigativo y práctico.

- Es evidente una carencia bibliográfica en referencia al marco teórico, ya que en la generación de valor y aporte a los tipos de Onboarding a nivel latinoamericano, la mayoría de los libros y artículos relacionan a otros tipos de culturas, organizaciones y personas, para poder identificar cada fase del Onboarding era necesario validar cada uno de los procesos de Talento Humano en las organizaciones donde tenían un mayor potencial.
- A nivel económico el no tener un presupuesto claro, se considerado una limitación ya que podrían plantearse muchas mas opciones, actividades o herramientas tecnológicas como el manejo predictivo en algunos procesos o la inteligencia artificial dando un mayor impacto en los resultados de cada fase para el desarrollo e implementación de esta propuesta. Dentro de la organización se tuvo presente el estudio que se realizaría y se contaba con autorización de acceso a información no confidencial, pero desde primer momento se dejó claridad en la no aceptación de plantear un presupuesto mínimo para la implementación, ya que deberá ser evaluada por un comité.
- Dentro del ejercicio se tuvo como restricción el tiempo ya que al hacer un proceso de identificación, análisis, validaciones previas y futuras se tuvo un tiempo limitado, esto disminuyó la cantidad de población que se podría abordar en la herramienta de encuesta previa localizando a la muestra de población abordada y la contextualización a las personas que se les iba aplicando y que si bien fue una muestra significativa y cumple con la frecuencia de datos suficientes para un área en particular, si se contara

con un poco mas de espacio temporal, se hubiera podido aplicar la mayoría de la población, lo cual limitó los hallazgos a una única área.

12.2. Prospectiva

Para los casos en que esta propuesta desee ser replicada a usada como base de estudio en otras entidades se recomienda tener presente que dentro de la organización a la que se vaya a aplicar, que el Onboarding es una práctica que abarca varios procesos y que posiblemente ya estén implementados dentro de la misma, este lo que busca es acelerar y optimizar la incorporación de las personas dentro de la empresa, área y la cultura organizacional, por lo tanto y como primera medida es necesario hacer una evaluación de los niveles de satisfacción de las personas que han pasado antes, que procesos ya cuentan con un procedimiento definido y estructurado y así, no ir en contravía de lo que hoy se tiene como fortaleza y que las oportunidades de mejora tengan un apalancamiento desde la base que ya está planteada, permitiendo una integración de lo que ya se ha trabajado y vienen funcionando con las nuevas metodologías o planteamientos que se encuentren en tendencia el mercado, no hacer un trabajo de ceros y que sea menos traumático para aquellas personas que se vean involucradas. Y como recomendación general es que al ser este un proceso que puede aplicarse a diferentes tipos de personas debe ser flexible y cambiante a las tendencias del mercado y al tipo de población a nivel demográfico al cual se le va a aplicar, ya que busca generar impacto en las fibras emocionales de cada uno como individuo.

Referencias bibliográficas

- Aldi López, H. (2018). Inducción y Desempeño Laboral. En H. Aldi López, *Inducción y Desempeño Laboral* (págs. 9-11). Quetzaltenango.
- Amo Arturo, A. (s.f.). Reclutamiento y captación de talento UD1. En A. Amo Arturo, *Reclutamiento y selección de personal* (págs. 7-13). España, : Elearning SL.
- Bitterle, J. (2020). *UNQUITTABLE, inding & Keeping the Talent You Need*. USA: Society For Human Resource Management .
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos, el capital humano en las organizaciones. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos, el capital humano en las organizaciones* (págs. 185-187). Mexico: Mc graw hill.
- Clemente Carrión, A., Molero Mañes, R., & González Sala, F. (2000). *Estudio de la satisfacción personal según la edad de las personas*. Murcia, España: Universidad de Murcia.
- Departamento Nacional de Planeación, Colombia. (2014). *www.dnp.gov.co*. Obtenido de Diseño de sistema de seguimiento:
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%20Territorial/KitSeguimiento/unidad%202/Unidad2.pdf>
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano. En G. Dessler, & R. Varela, *Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano* (págs. 79 - 215). Mexico: Prentice Hall.
- Docusing*. (04 de Noviembre de 2021). Obtenido de Docusing:
<https://www.docusing.mx/blog/mejores-procesos-de-onboarding>
- Equipos y Talento. (9 de julio de 2018). *ONBOARDING, LA IMPORTANCIA DE GENERAR UN EFECTO "WOW" EN EL NUEVO EMPLEADO*. Obtenido de
https://www.equiposytalento.com/upload/talent_noticias/002/2753/repotajeonboardingtalentstreet.pdf:
https://www.equiposytalento.com/upload/talent_noticias/002/2753/repotajeonboardingtalentstreet.pdf
- Game-learn*. (09 de 07 de 2022). Obtenido de Game-learn.: <https://www.game-learn.com/es/recursos/blog/7-practicas-mas-eficaces-para-proceso-de-onboarding-asi-lo-hacen-las-mejores-empresas/#:~:text=El%20proceso%20de%20onboarding%20debe,organizaci%C3%B3n%20de%20el%20primer%20d%C3%ADa>.
- Guamán Mullo, D. (29 de junio de 2020). *repositorio.uasb.edu.ec*. Obtenido de repositorio.uasb.edu.ec: Recuperado de:
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7765/1/T3354-MDTH-Guam%C3%A1n-Una%20revision.pdf>

- Human Capital. (26 de 06 de 2022). *Web/Humancapital*. Obtenido de <https://humancapital-hc.com/bpo-estrategico-y-operativo-de-rrhh/>.
- Jordan, S., & Kaye, B. (2014). Love em or lose em "Aprécíelos o se irán". En *Love em or lose em "Aprécíelos o se irán"* (pág. 328). Berrett-Koehler.
- Kumar, N. (2017). *www.ijedr.org*. Obtenido de New employee onboarding process in an organization: Recuperado de: <https://www.ijedr.org/papers/IJEDR1701032.pdf>
- Leal, C. (19 de Junio de 2020). *nbteamconsulting*. Obtenido de Cómo medir la efectividad de la incorporación con 5 métricas simples: <https://www.nbteamconsulting.com/es/news/medir-efectividad-de-incorporacion>
- Mendoza, J., & J. B. Garza. (2009). *La medición en el proceso de investigación científica: Evaluación de validez de contenido y confiabilidad*. México: UANL, Impreso en México (ISSN 1665-9627).
- Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Nebot López, M. J. (s.f.). La Selección de Personal concepto e importancia del proceso. En M. J. Nebot López, *La Selección de Personal: Guía Práctica para Directivos y Mandos de Las Empresas*. Fundacion cofemental.
- Romero, M. (2021). *Happy Employee Experience*. Madrid: Empresa Activa .
- Sesame. (17 de Septiembre de 2021). *sesamehr.es*. Obtenido de <https://www.sesamehr.es/blog/4-generaciones-de-talento-diferencias-y-caracteristicas/>
- steeple.com*. (s.f.). Obtenido de *steeple.com*: <https://steeple.com/es/noticias/recursos-humanos/la-estrategia-de-pre-boarding-manten-el-contacto-con-el-empleado>

Anexo A. Proceso de selección

OBJETIVO: Garantizar que el nuevo empleado se ajuste al 100% del perfil requerido para el cargo.

POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS:

Todas las personas deben realizar proceso de selección de acuerdo con los parámetros establecidos en la Compañía.

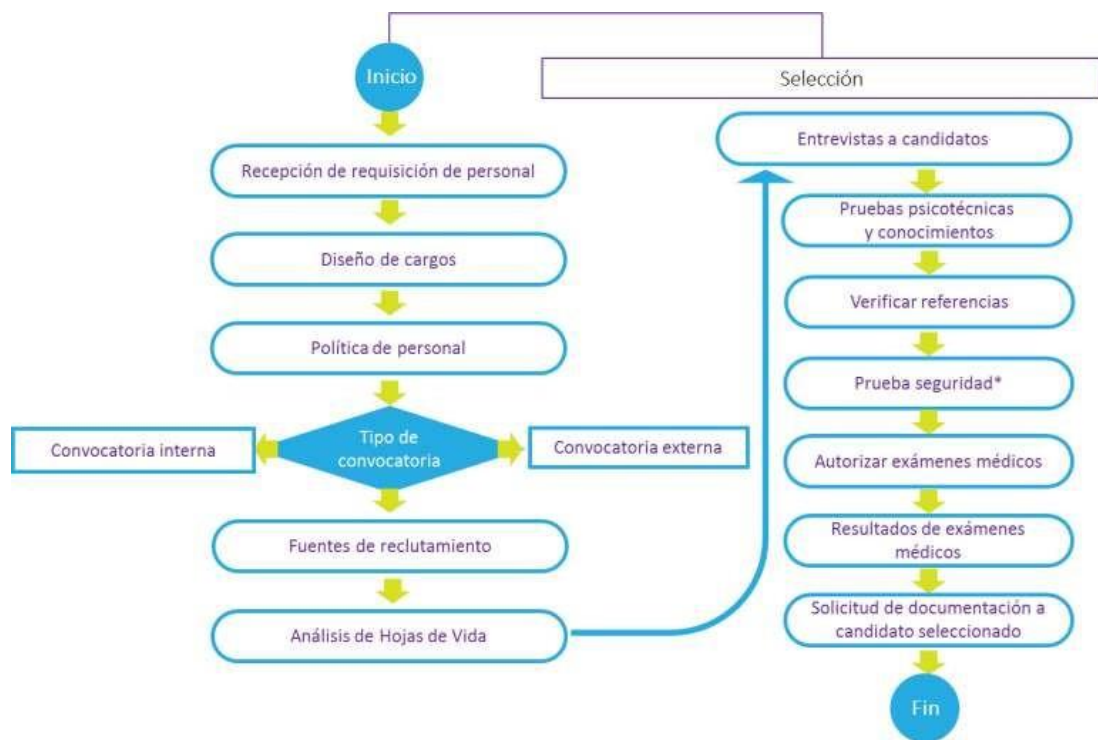
La decisión final sobre el candidato que ocupa la vacante es del jefe Inmediato.

Frente al análisis de una vacante, se dará prioridad a nivel interno a la promoción de los empleados previa recomendación de los jefes inmediatos frente al crecimiento de sus equipos de trabajo y si aplica al perfil requerido por la Compañía, en caso de no cumplir con los requisitos solicitados por el líder del proceso se recurrirá a fuentes de reclutamiento externas.

PROCEDIMIENTO

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Requisición de personal	Lo realiza el jefe Inmediato previo visto de Talento Humano quien se rige por la aprobación de Presidencia acorde a la planeación de los recursos humanos y al control de Head Count definido	Jefe inmediato
Respuesta a la solicitud	Se enviará al jefe Inmediato un correo electrónico donde se incluirán los tiempos de respuesta a la solicitud.	Líder Selección
Proceso de Reclutamiento	Búsqueda de hojas de vida, base de datos interna, base de datos de proveedores de empleo, red de recursos humanos y servicio público de empleo del Sena.	Líder Selección
Entrevista preliminar	La realiza el Líder de Selección para verificar si el candidato se ajusta al perfil para iniciar el proceso de selección.	Líder Selección
Pruebas psicotécnicas y técnicas	Las pruebas de tipo técnico especializado serán actualizadas por el jefe Inmediato y suministradas a Talento Humano para su adecuada aplicación. Las pruebas psicotécnicas establecidas por Talento Humano deberán ser aplicadas de acuerdo con el perfil del cargo	Líder Selección
Entrevista TH	La realiza el Líder de Selección juntamente con la Dirección de Talento Humano para verificar la información sobre la hoja de vida y evaluar competencias del candidato.	Líder de Selección / director de Talento Humano
Entrevista Técnica	La realiza el jefe inmediato con el objetivo de conocer al candidato y evaluar sus competencias técnicas (conocimientos).	Jefe Inmediato

Entrevistas otras instancias	En caso de que se requiera por el impacto del cargo, entrevista con la gerencia o los directores de otras unidades de negocio y la Presidencia de HC.	Presidencia/ directores / Gerencias
Verificación de Referencias Laborales	Se realiza una vez el candidato comience proceso de entrevista con el jefe inmediato, con el fin de validar información entregada en la hoja de vida, conocer desempeño en cargos anteriores e identificar áreas críticas o fortalezas.	Líder Selección
Informe de selección	Este informe incluye el ajuste al perfil frente a formación, experiencia, resultados de pruebas y competencias personales.	Líder Selección
Prueba de Seguridad	Se realiza mediante la aplicación de un estudio de seguridad efectuado con polígrafo como filtro final con el objeto de corroborar y cerrar el proceso llevado a cabo anteriormente. Se aplica para todos los cargos por temas de seguridad y confidencialidad en el manejo de la información	Proveedor externo especializado
Decisión de contratación	Se toma de acuerdo con el resultado de la evaluación realizada por Talento Humano por el jefe Inmediato o demás instancias según el caso.	Jefe Inmediato
Enganche del candidato	Se realiza una vez se ha definido su contratación y se ha comunicado al candidato las condiciones específicas del cargo: funciones, responsabilidades, valoración económica del cargo y condiciones laborales.	Líder Selección
Exámenes médicos	Autorización de realización de exámenes médicos del candidato seleccionado y direccionamiento por parte de Human Capital para la realización de este	Líder Selección
Solicitud de documentación al candidato seleccionado	Recolección de documentación requerida de acuerdo con la legislación laboral y las políticas de la Compañía por parte del candidato quien entrega a responsable de Contratación	Líder de Selección / Coordinadora de Talento Humano



Anexo B. Proceso de contratación

OBJETIVO

Cumplir las políticas establecidas en la legislación laboral colombiana con respecto al proceso de contratación y seguridad social.

RESPONSABLES

- Director de Gestión del Talento: validar y velar por el cumplimiento del proceso y asegurarse de realizar la inducción corporativa.
- Coordinador de Gestión del Talento y Analista de Gestión del Talento: Dar cumplimiento al proceso.

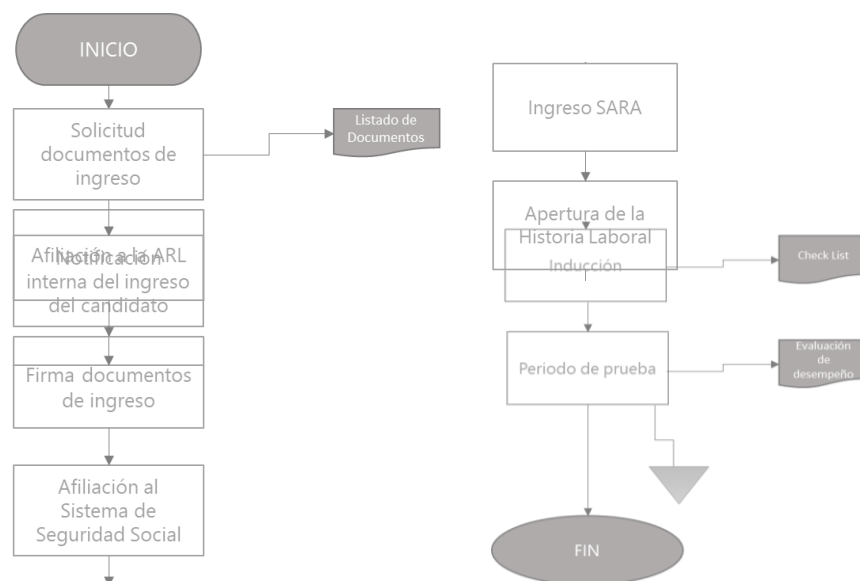
ALCANCE

El proceso inicia con la entrega de los documentos de ingreso del trabajador y finaliza con la entrega de la evaluación de desempeño o periodo de prueba.

POLITICAS Y LINEAMIENTOS

- El proceso de contratación se iniciará solo si se han recibido los vistos buenos de presidencia.
- La documentación debe ser presentada en su totalidad para realizar el proceso de contratación.
- Ningún empleado podrá comenzar a trabajar sin tener firmado el contrato de trabajo y las afiliaciones a seguridad social.

FLUJOGRAMA:



MATRIZ DETALLADA

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Solicitud documentos de ingreso	Informar a la persona seleccionada el listado de documentos y la fecha de entrega de los mismo al área de Gestión de Talento Humano.	Coordinador de Gestión del Talento
Entrega de documentos de ingreso	Se debe entregar mínimo dos días hábiles antes de la fecha de contratación en el área de Gestión del Talento Humano para su verificación.	Coordinador de Gestión del Talento
Notificación interna del ingreso del candidato	Se envía correo electrónico a las áreas directamente involucradas con el ingreso como son: Líder inmediato, área de tecnología, área de nómina, área contable y Gerencia. La Gerencia de operaciones define que equipo pc se entregará. Esto se envía 2 días hábiles antes de fecha de ingreso. En Talento humano notificar condiciones del ingreso [Tipo de contrato: Indefinido, fijo, integral o con RFI	Coordinador de Gestión del Talento
Entrega de equipo y herramientas de trabajo	Tecnología coordina con Administrativa para la entrega del equipo el día anterior a fecha de ingreso. Tecnología contacta a empleado día de entrega del equipo: Actas de entrega de equipo, PC, usuarios: Herramientas ofimáticas, VPN, Teams, Correo. 45Min. Se de especificar que requiere incluir: 30 Megas y puesto de trabajo y cable para conexión, sino cuenta con ello tiene 15 días de tiempo para mejorar el internet, si tiene menos de 30Mg.	Director de Tecnología – Área de Tecnología
Afiliación a la ARL	Un día antes del ingreso se realizará la afiliación en el portal de Sura ARL.	Analista de Gestión del Talento
Firma documentos de ingreso	Una vez entregados los documentos el empleado podrá firmar: el Contrato laboral, Anexo No. 1 [Acuerdo Habeas Data], Anexo No.2 [Acuerdo de confidencialidad], Formato Autorización tratamiento datos personales, No prorroga de contrato [si aplica] y llenar la Actualización de Datos.	Analista de Gestión del Talento
Afiliación al Sistema de Seguridad Social	El día de ingreso del nuevo empleado, el área de gestión del talento humano deberá enviar a radicar las afiliaciones al sistema de seguridad social: EPS, Caja de Compensación Familiar [beneficiarios, Declaración juramentada si aplica] y AFP [Si aplica].	Analista de Gestión del Talento
Ingreso a SARA	El mismo día de ingreso se deberá subir la información del empleado al aplicativo de SARA y adicional enviarle a la persona de Nómina el formato de ingreso en Excel.	Analista de Gestión del Talento

Apertura de la Historia Laboral	Apertura de la historia laboral con todos los documentos de contratación [crear una carpeta en “Historias Laborales HC” con las respectivas subcarpetas: Hoja de vida, Contrato de trabajo, Vacaciones – Licencias – Incapacidades, Primas legales – Beneficios extralegales y Cesantías - Préstamos].	Analista de Gestión del Talento
Inducción corporativa	Luego de firmarlos todos los documentos mencionados anteriormente, se le realizara la inducción corporativa y se le informara al nuevo empleado los beneficios que ofrece la compañía de mera liberalidad. Se incluye en inducción: Políticas, RIT, Bioseguridad, Entrega de Elementos de Protección Personal (a quienes aplique)	Director de Gestión del Talento / Coordinador de Gestión del Talento/ Analista de Gestión del Talento.
Inducción al puesto de trabajo	Una vez terminada la inducción corporativa, se pasará a su líder inmediato el cual le realizará una inducción del área y sus funciones a desarrollar.	Gerente de Operaciones / Líder inmediato
Entrega de la copia del contrato al empleado	Una vez legalizado el contrato de trabajo del empleado, el Analista enviará los ejemplares del contrato para firma del director de Gestión del Talento y después entregará una copia del contrato al empleador y la otra se archivará en la hoja de vida.	Analista de Gestión del Talento
Periodo de prueba	Solicitar al líder inmediato la evaluación de desempeño para saber si el empleado pasa el periodo de prueba [lo máximo del periodo de prueba será la quinta parte, ejemplo Contrato inicial por 6 meses o 180 días, $180 \div 5 = 36$ días]	Coordinador de Gestión del Talento / Líder Inmediato / Gerente de operaciones

Anexo C. Encuesta de satisfacción de Ingreso a Human Capital

Encuesta de satisfacción de Ingreso a Human Capital

Esta encuesta busca determinar el nivel de madurez de "Onboarding" de Human capital en su población activa. Su resultado permitirá clasificar a la organización para emprender acciones concretas de mejora y posicionamiento como empleador.

Por favor no deje preguntas sin contestar. Contará con un espacio para comentarios, si desea ampliar su respuesta.

La información contenida en este ejercicio de valoración tiene carácter CONFIDENCIAL. Será utilizada exclusivamente para fines académicos. Queda expresamente prohibida la reproducción y uso por fuera del citado alcance. Cualquier violación de esta restricción generará las acciones e imputaciones previstas por ley.

*Obligatorio

1. Género *

Marca solo un óvalo.

Masculino Femenino Otro:

2. Rango de Edad *

Marca solo un óvalo.

De 18 a 25 años De 36 a 45 años Mayor de 51 años
De 26 a 35 años de 46 a 50 años Otro:

3. Fecha de Ingreso a Human Capital *

Ejemplo: 7 de enero del 2019

4. Nivel de cargo *

Marca solo un óvalo.

Estratégico Táctico Soporte Otro:

5. Cargo actual *

6. Califique de 1 a 5 (siendo 1 el más bajo y 5 el más alto) como fue su experiencia frente a el proceso de SELECCIÓN*

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

7. Califique de 1 a 5 (siendo 1 el más bajo y 5 el más alto) como fue su experiencia frente a el proceso de CONTRATACIÓN*

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

8. Califique de 1 a 5 (siendo 1 el más bajo y 5 el más alto) como fue su experiencia frente a el proceso de INDUCCIÓN*

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

9. Califique de 1 a 5 (siendo 1 el más bajo y 5 el más alto) su nivel de satisfacción frente a la calidad de la atención recibida en su INGRESO Human Capital *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

10. Que le hubiese gustado recibir por parte de Human capital en el momento del ingreso a su cargo*

Anexo D. Pasaporte de Onboarding Human capital

PASAPORTE HUMAN CAPITAL

AQUÍ comienza tu viaje en Human Capital

HUMAN CAPITAL

Visión de Negocio

Café con Presidencia

Área Comercial

Entregando valor a nuestros clientes

Experiencia del Empleado

Vicepresidencia de Operaciones

Organización & Transformación

Gestión estratégica del talento

Salarios y Remuneración Variable

Remuneración flexible y Beneficios

Alineándonos con la cultura Human Capital

Talento Humano

Sinergias entre áreas

Administrativa y Financiera

Área de Tecnología

Sellos

Talento Humano

Área Comercial

Experiencia del Empleado

Vicepresidencia de Operaciones

Organización & Transformación

Gestión estratégica del talento

Salarios y Remuneración Variable

Área de Tecnología

Administrativa y Financiera

Remuneración Flexible y Beneficios


Café con Presidencia

Anexo E. Presupuesto

Proceso	Item	Cantidad	Costo Unitario (COP)	Costo Unitario (EUR)**	Responsable	Referencia	Fuente de mercado
Contratación	Video de bienvenida	Unidad	COP 0	EUR 0,0	Área de Comunicaciones	No aplica	No aplica
	Correo electrónico de documentación	Unidad	COP 0	EUR 0,0	Área Gestión del talento	No aplica	No aplica
	Computador portátil	Unidad	COP 1.269.901	EUR 289,3	Área de tecnologías (TI)	Portátil Dell Inspiron 15 3511 Intel Core i3-3511	https://www.falabella.com/falabella-co/product/6705652/Boratti-Dell-Inspiron-15-3511-Intel-Core-i3-1095656705652?id=shop&id=1&id=CIDCOWORXBIDJARI-Merch-Aux-Id=1095656705652&id=CIDCOWORXBIDJARI-Merch-Aux-Id=1095656705652
Ingreso	Cargador	Unidad	COP 149.900	EUR 34,1	Área de tecnologías (TI)	Cargador Original Dell Inspiron 15 N3521 N5521 3.34a 65w	https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-629992357-botella-de-portiva-plastica-botella-amar-terme-x-12-unidades-
	Mouse	Unidad	COP 29.900	EUR 6,8	Área de tecnologías (TI)	Mouse HP Inalámbrico	https://www.falabella.com/falabella-co/product/78459168/Mouse-HP-120-1184196778459168?id=shop&id=1&id=CIDCOWORXBIDJARI-Merch-Aux-Id=78459168
	Libreta o cuaderno membretado	Unidad	COP 17.750	EUR 4,0	Área de tecnologías (TI)	Libreta Agenda Cuaderno Corporativo 14x21 Cm	https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-629992357-libreta-a-renda-cuaderno-corporativo-14x21-cm-x-12-unidades-
	Boligrafo	Unidad	COP 2.618	EUR 0,6	Área de tecnologías (TI)	Esfero personalizado	https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-629992357-libreta-a-renda-cuaderno-corporativo-14x21-cm-x-12-unidades-
	Gif del momento (Botella de agua)*	Unidad	COP 10.000	EUR 2,3	Área de tecnologías (TI)	Botella Deportiva Plástica Botillo Agua Termo	https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-629992357-botella-de-portiva-plastica-botella-amar-terme-x-12-unidades-
	Gif del momento (Sombrialla)*	Unidad	COP 35.990	EUR 8,2	Área de tecnologías (TI)	Sombriallas Publicitarias Para Estampar Bicolor Tamaño Grande	https://www.falabella.com/falabella-co/product/5454890320-oup-id=12508297256&id=shop&id=1&id=CIDCOWORXBIDJARI-Merch-Aux-Id=5454890320
	Gif del momento (Pocillo MUG)*	Unidad	COP 7.500	EUR 1,7	Área de tecnologías (TI)	MUG CERÁMICA PARA SUBLIMACIÓN INTERNO COLOR I	https://www.falabella.com/falabella-co/product/368439455927&id=shop&id=1&id=CIDCOWORXBIDJARI-Merch-Aux-Id=368439455927
	Video de bienvenida Líder de Área	Unidad	COP 0	EUR 0,0	Área donde se ubique el cargo	No aplica	No aplica
	Pasaporte (Gamificado)	Unidad	COP 0	EUR 0,0	Área de Comunicaciones	No aplica	No aplica
	Diploma	Unidad	COP 0	EUR 0,0	Área de Comunicaciones	No aplica	No aplica
Inducción	Gif del momento (Forro de pasaporte)*	Unidad	COP 17.300	EUR 3,9	Área Gestión del talento	Estuche Porta Pasaporte Cuero Funda Forro Pasaporte Viajes en Silicona	https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-629992357-estuche-para-pasaporte-cuero-funda-forro-pasaporte-viajes-en-silicona-
	Gif del momento (Identificador de maletas)*	Unidad	COP 9.000	EUR 2,1	Área Gestión del talento	Para Viajes Texto En Alto Relieve	https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-629992357-para-viajes-texto-en-alto-relieve-

*Aplica uno (1) de estos para cada proces COP 1.549.859 ** Tasa de referencia \$4.390 (6 de agosto de 2022)

Anexo F. Instrumento de Medición

	<h3>Instrumento de Medición del proceso de "Onboarding".</h3>																																																											
<p>El presente instrumento aborda los principales procesos de recibimiento para los nuevos colaboradores, con ello, medir la percepción frente su trasegar por estos y determinar métodos de medición y ajuste internos en la organización.</p>																																																												
<p>Reglas y parámetros de medición.</p> <p>A continuación, encontrará 6 bloques de procesos desde la selección hasta el seguimiento al cumplimiento de funciones y expectativas. Cada proceso agrupa un cierto número de preguntas orientadoras en las cuales podrá definir; (SI o NO) en el caso que se hayan desarrollado cabalmente y posteriormente una calificación de la experiencia frente a dicha pregunta. Puede calificar su experiencia frente al ítem en excelente, bueno, aceptable, bajo o nulo, de esta manera el instrumento califica y pondera sus respuestas y permite evaluar correctamente los parámetros de satisfacción para cada proceso de recibimiento a la organización.</p>																																																												
<p>PROCESO DE SELECCIÓN</p>																																																												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;"></th> <th style="width: 85%;">Pregunta</th> <th style="width: 5%;">SI</th> <th style="width: 5%;">NO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>¿La información de publicación de la oferta fue clara y suficiente?</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>¿Fue fácil aplicar al cargo?</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>¿Recibió información clara y amable al momento de ser citado a la entrevista?</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>¿Considera que el entrevistador se interesó por su perfil, conocimientos y experiencia?</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>¿Se le permitió llegar a acuerdos sobre su expectativa salarial?</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Pregunta	SI	NO	1	¿La información de publicación de la oferta fue clara y suficiente?			2	¿Fue fácil aplicar al cargo?			3	¿Recibió información clara y amable al momento de ser citado a la entrevista?			4	¿Considera que el entrevistador se interesó por su perfil, conocimientos y experiencia?			5	¿Se le permitió llegar a acuerdos sobre su expectativa salarial?			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="5" style="text-align: center;">Califique su experiencia</th> </tr> <tr> <th style="width: 20%;">Excelente</th> <th style="width: 20%;">Bueno</th> <th style="width: 20%;">Aceptable</th> <th style="width: 20%;">Bajo</th> <th style="width: 20%;">Nulo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Califique su experiencia					Excelente	Bueno	Aceptable	Bajo	Nulo																									
	Pregunta	SI	NO																																																									
1	¿La información de publicación de la oferta fue clara y suficiente?																																																											
2	¿Fue fácil aplicar al cargo?																																																											
3	¿Recibió información clara y amable al momento de ser citado a la entrevista?																																																											
4	¿Considera que el entrevistador se interesó por su perfil, conocimientos y experiencia?																																																											
5	¿Se le permitió llegar a acuerdos sobre su expectativa salarial?																																																											
Califique su experiencia																																																												
Excelente	Bueno	Aceptable	Bajo	Nulo																																																								

PROCESO DE CONTRATACIÓN								
Pregunta		SI	NO	Califique su experiencia				
				Excelente	Bueno	Aceptable	Bajo	Nulo
1	¿Considera que el tiempo de gestión para llegar a su contratación fue rápido?							
2	¿Fue clara la información y requisitos para formalizar la contratación?							
3	¿Los medios dispuestos por la organización para recibir la documentación y demás información para formalizar su contratación fue adecuada?							
4	¿Usted tuvo que asumir algún costo para formalizar la contratación?							
5	¿Los medios dispuestos por la organización para solventar dudas en el proceso de contratación fue adecuada?							

PROCESO DE INGRESO								
Pregunta		SI	NO	Califique su experiencia				
				Excelente	Bueno	Aceptable	Bajo	Nulo
1	¿Se encuentra satisfecho con los implementos entregados por la organización para el desarrollo de sus funciones? (Físicos y tecnológicos)							
2	¿Se encuentra satisfecho con la infraestructura física de la organización? (Instalaciones, puesto de trabajo etc.)							
3	¿Cuenta con las de claves, contraseñas y accesos necesarios para el desarrollo en optimas condiciones de sus funciones en la organización?							

PROCESO DE RECIBIMIENTO								
	Pregunta	SI	NO	Califique su experiencia				
				Excelente	Bueno	Aceptable	Bajo	Nulo
1	¿Se sintió acompañado por su líder/persona a cargo, el primer día de ingreso a las instalaciones?							
2	¿Le fueron presentadas las instalaciones de la organización (ubicación de baños y espacios sociales)?							
3	¿le fue entregado/ asignado su espacio físico de trabajo?							
4	si es trabajo remoto ¿le fue informado que estaría en esta modalidad?							
INDUCCIÓN / CAPACITACIÓN								
	Pregunta	SI	NO	Califique su experiencia				
				Excelente	Bueno	Aceptable	Bajo	Nulo
1	¿Recibió inducción corporativa, identificando organigrama, áreas y macroprocesos de la organización?							
2	¿Le fue informado con claridad las funciones a desempeñar?							
3	¿Le fue entregado un manual con información clara y suficiente para desempeñar sus funciones?							
4	¿Han sido claros los medios, ubicación, mecanismos y rutas para desempeñar las funciones asignadas?							
5	¿Conoce la cultura y los valores organizacionales?							
PROCESO DE SEGUIMIENTO								
	Pregunta	SI	NO	Califique su experiencia				
				Excelente	Bueno	Aceptable	Bajo	Nulo
1	¿Cuenta con la aprobación de los proceso 1 al 5 a cabalidad?							
2	si le hace falta alguno, mencione las razones?							

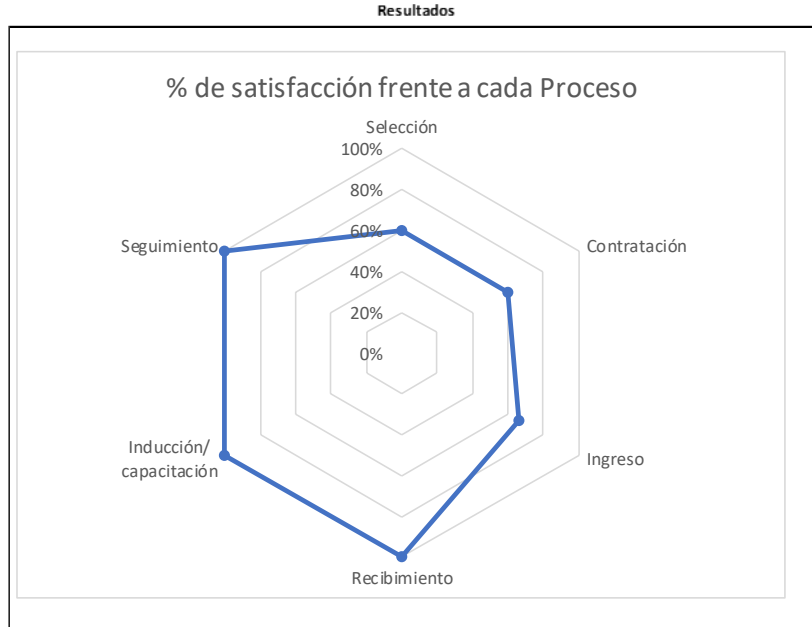
Etapa	Proceso	Indicador	¿Que mide?	#	Pregunta orientadora	Resultado	Responsable
1.	Selección	Claridad en la publicación de la oferta	Este paquete de preguntas, orienta un análisis frente a la percepción del candidato al cargo en el proceso inicial de selección. Con ello, entender cual fue el nivel de acercamiento mutuo, la atención de sus expectativas y la percepción frente a la Organización.	1	¿La información de publicación de la oferta fue clara y suficiente?	Garantizar que el nuevo empleado se ajuste al 100% del perfil requerido para el cargo.	Gestión del talento Líder de proceso Líder inmediato
		facilidad en la aplicación al cargo		2	¿Fue fácil aplicar al cargo?		
		Claridad en la invitación a entrevista		3	¿Recibió información clara y amable al momento de ser citado a la entrevista?		
		Nivel de interés del entrevistador hacia el candidato		4	¿Considera que el entrevistador se interesó por su perfil, conocimientos y experiencia?		
		Facilidad para realizar una contrapropuesta		5	¿Se le permitió llegar a acuerdos sobre su expectativa salarial?		
2.	Contratación	Tiempos para la contratación	Este paquete de preguntas, orienta un análisis frente a la percepción del candidato seleccionado en el proceso de contratación. A su vez, identificar la facilidad, disponibilidad y garantía de los medios y mecanismos para acompañar al candidato en su proceso de contratación.	1	¿Considera que el tiempo de gestión para llegar a su contratación fue rápido?	Cumplir las políticas establecidas en la legislación laboral colombiana con respecto al proceso de contratación y seguridad social.	Director de Gestión del Talento Coordinador de Gestión del Talento Analista de Gestión del Talento
		Claridad en los requisitos para la contratación		2	¿Fue clara la información y requisitos para formalizar la contratación?		
		Facilidad para la entrega de documentos y firma de contrato		3	¿Los medios dispuestos por la organización para recibir la documentación y demás información para formalizar su contratación fue adecuada?		
		Costos asumidos en la contratación		4	¿Usted tuvo que asumir algún costo para formalizar la contratación?		
		Facilidad para contactarse con la organización y solventar dudas		5	¿Los medios dispuestos por la organización para solventar dudas en el proceso de contratación fue adecuada?		

Etapa	Proceso	Indicador	¿Que mide?	#	Pregunta orientadora	Resultado	Responsable
3.	Ingreso	Satisfacción con los implementos entregados	Como lo establece su descripción, debe garantizar que todos los elementos de trabajo necesarios para el desarrollo de las funciones se encuentren listos y en óptimas condiciones, para esto se requiere que tanto su elemento principal "computador" se encuentre listo a la fecha en que la persona inicia sus días laborales, contando con los aplicativos, permisos y correo corporativo en las condiciones de formato y firma listos para dar apertura a sus labores. La percepción del trabajador en este proceso, permite identificar si la organización esta gestionando adecuadamente y con oportunidad los elementos físicos y tecnológicos necesarios para el desarrollo inmediato del cargo	1	¿Se encuentra satisfecho con los implementos entregados por la organización para el desarrollo de sus funciones? (Físicos y tecnológicos)	Garantizar que los elementos de trabajo necesarios para el desarrollo de las funciones se encuentren listos y en óptimas condiciones	Coordinador de Gestión del Talento Coordinador de TI
		Satisfacción con las instalaciones de trabajo		2	¿Se encuentra satisfecho con la infraestructura física de la organización? (Instalaciones, puesto de trabajo etc.)		
		Satisfacción con la entrega de claves, contraseñas y accesos		3	¿Cuenta con las de claves, contraseñas y accesos necesarios para el desarrollo en óptimas condiciones de sus funciones en la organización?		
4.	Recibimiento	Satisfacción en la contratación	En esta etapa se involucra al 100% al líder inmediato donde con el acompañamiento de Gestión del talento se le garantice a la persona las disposiciones de espacio, tiempo y atención suficientes para darle una excelente primera impresión, siendo esta la puerta de entrada oficial a la organización.	1	¿Se sintió acompañado por su líder/persona a cargo, el primer día de ingreso a las instalaciones?	Dar una excelente primera impresión en el primer momento de verdad del nuevo trabajador	Coordinador de Gestión del Talento
		Satisfacción en el recibimiento del equipo		2	¿Le fueron presentadas las instalaciones de la organización (ubicación de baños y espacios sociales)?		
		Satisfacción en el recibimiento del jefe inmediato		3	¿Le fue entregado/ asignado su espacio físico de trabajo?		
				4	si es trabajo remoto ¿le fue informado que estaría en esta modalidad?		

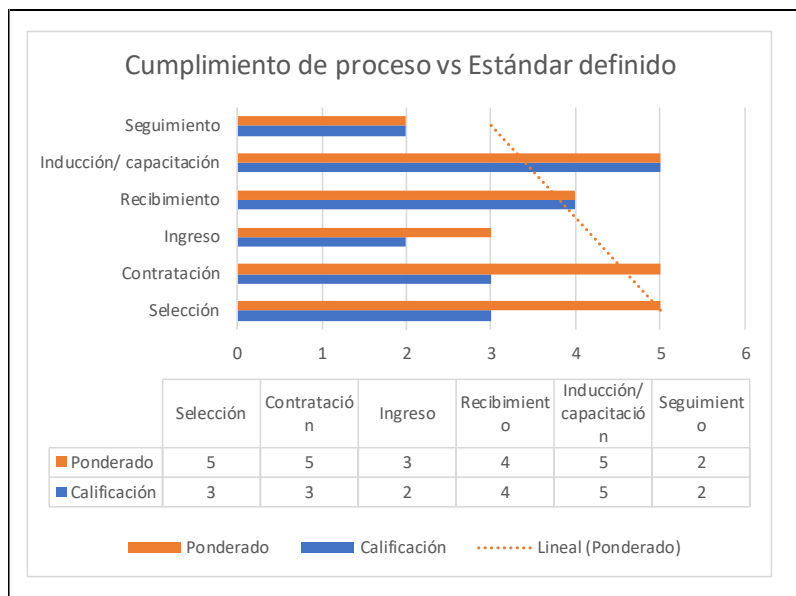
Etapa	Proceso	Indicador	¿Que mide?	#	Pregunta orientadora	Resultado	Responsable
5.	Inducción/ capacitación	Claridad en las funciones a desempeñar	Esta es la etapa que mayor impacto genera en las personas siendo el primer momento de conocer a profundidad la organización en la que laborara de ahora en adelante, por lo que es necesario dar a conocer al nuevo trabajador las instalaciones, lugar de trabajo (si aplica), condiciones y reglamentación de ítems como el Organigrama, estrategia de negocio a cumplir, uso de zonas comunes, organigrama, expectativas de su cargo y como esto impactara en la estrategia organizacional y procedimientos que debe acatar en la organización y su área, es el momento donde se le debe mostrar.	1	¿Recibió inducción corporativa, identificando organigrama, áreas y macroprocesos de la organización?	Dar a conocer al nuevo trabajador las instalaciones, condiciones, expectativas y procedimientos que debe acatar en la organización y su área	Coordinador de Gestión del Talento Líder inmediato
		Entrega de manual de funciones a desempeñar		2	¿Le fue informado con claridad las funciones a desempeñar?		
		Claridad en los medios, ubicación, mecanismos y rutas para desempeñar las funciones asignadas		3	¿Le fue entregado un manual con información clara y suficiente para desempeñar sus funciones?		
		Claridad en los parámetros organizacionales		4	¿Han sido claros los medios, ubicación, mecanismos y rutas para desempeñar las funciones asignadas?		
		Claridad en la cultura organizacional		5	¿Conoce la cultura y los valores organizacionales?		
6.	Seguimiento	Atención a dudas y requerimientos	En este punto se establece un seguimiento de la percepción de la persona hasta el momento y un control del cumplimiento a cabalidad de que las etapas anteriores, permitiendo que no se pase por alto las necesidades y expectativas del nuevo trabajador y ninguna etapa para el desarrollo del proceso de forma exitosa.	1	¿Cuenta con la aprobación de los proceso 1 al 5 a cabalidad?	tener seguimiento y control del cumplimiento a cabalidad de que las etapas anteriores y expectativas del nuevo	Coordinador de Gestión del Talento
		canales dispuestos para elevar expectativas		2	si le hace falta alguno, mencione las razones?		
7.	Evaluación	Anexo 3 Incluido en esta propuesta metodológica.	Se propone valorar la ejecución y cumplimiento de las actividades de acogida desarrolladas en el primer mes de adaptación de los nuevos colaboradores mediante una encuesta que permite identificar y calificar los puntos clave en la experiencia vivida (Anexo 3).	N/A	Definidas en el anexo 3	Valorar la ejecución y cumplimiento de las actividades de acogida desarrolladas en el primer	Coordinador de Gestión del Talento



Efectividad de Incorporación



Este análisis le permite identificar cual es el nivel de satisfacción del colaborador frente a cada proceso (porcentualmente). El ideal se centra en llegar al 100%, valide y/o alerte si evidencia procesos al 70%.



Este análisis determina cual es el estandar total a llegar por cada proceso (ponderado), versus la calificación dada por el colaborador a cada proceso. El ideal define que, tanto el estandar como la calificación se encuentre equivalentes entre

Definición

- Establecimiento de los instrumentos de medición del proceso de “Onboarding”.

De acuerdo, a los procedimientos establecidos actualmente por la Organización Human Capital, el análisis permite evidenciar la necesidad de articular y complementar en la propuesta de Onboarding de Talento Humano, en los procesos referidos a ingreso, recibimiento, inducción, capacitación, seguimiento y evaluación centrados en gestionar e implementar actividades de valor, acogida y recordación para los nuevos colaboradores.

Una vez, identificado los procesos a complementar en la propuesta de “Onboarding”, se establece un instrumento de medición orientado a la valoración de la percepción de los nuevos colaboradores en concordancia con la ejecución de sus actividades a partir del momento de selección hasta la inducción, capacitación y seguimiento.

A continuación, se detalla las fases de diseño y puesta en marcha del instrumento:

Fase de Diseño, definición metodológica y medición de Resultados.

Este momento, permite definir bajo parámetros metodológicos los aspectos relevantes para lograr una medición acertada de las expectativas y cumplimientos de los procesos integrados en la organización respecto al recibimiento de nuevos colaboradores. A través, de la estructura de marco lógico, se permitió la programación valorativa de los procesos, indicador asociado y su orientación a la medición, mecanismo de valoración en pregunta cerrada de respuesta directa (SI/NO) y calificación experiencial desde la perspectiva del colaborador, para finalmente centrar el resultado a obtener y articular responsables de la organización frente al proceso.

Es importante reseñar la confiabilidad y validez de los resultados a obtener ya que permiten a la organización auto diagnosticar y evaluar posibles mejoras en cada proceso seccionado. A su vez, genera una ventaja frente a otros elementos dispuestos para esta medición, ya que este instrumento se divide por subprocesos y fácilmente se puede aislar la medición a un subproceso en concreto para determinar planes de mejora y/o acciones de atención directa.

De esta manera, el instrumento abarca la mirada integral, pero también permite especificidad de las mediciones frente a cada subproceso o etapa del Onboarding.

Mediante la comprensión e implementación de estas etapas se instauro la estandarización del modelo de medición. Además, se identifica la valoración en parámetros de validez del contenido metodológico y la estimación de funcionalidad y confiabilidad del presente instrumento.

Fase de Estructuración de Formulario.

Guardando una aplicada correlación con el marco lógico de la propuesta de medición, el formulario permite a cada colaborador entrante a la organización valorar cada proceso en el cual ha estado participando y ha culminado.

Este formulario diseñó 6 bloques de procesos desde la selección hasta el seguimiento al cumplimiento de funciones y expectativas. Cada proceso agrupa un cierto número de preguntas orientadoras en las cuales podrá definir; (SI o NO) en el caso que se hayan desarrollado cabal y posteriormente una calificación de la experiencia frente a dicha pregunta. Puede calificar su experiencia frente al ítem en excelente, bueno, aceptable, bajo o nulo, de esta manera el instrumento califica y pondera sus respuestas y permite evaluar correctamente los parámetros de satisfacción para cada proceso de recibimiento a la organización.

Fase de análisis, medición de Resultados y Seguimiento

El presente instrumento aborda los principales procesos de recibimiento para los nuevos colaboradores, con ello, medir la percepción frente al avance por estos y determinar métodos de medición y seguimiento que permitan la evaluación y ajuste interno en la organización de ser el caso y la necesidad latente.

Con apoyo de lo definido por el DNP (Departamento Nacional de Planeación, Colombia, 2014), frente al diseño de un sistema de seguimiento, se basó la propuesta de análisis, medición y seguimiento la cual propone:

- Necesidades de Seguimiento

Se identificó las necesidades de seguimiento frente a cada proceso y la forma de garantizar el cumplimiento de estas.

- Estructura y funcionalidad

Con apoyo de la estructuración del formulario de manera articulada se definen los parámetros de análisis y medición constatando la funcionalidad de este.

- Desarrollo de diagnósticos y contraste del funcionamiento

El instrumento fue validado en su funcionamiento y metodología de medición. Se propone que una vez, se adapte la propuesta a la organización se pueda utilizar de manera coordinada con el área de talento humano.

- Periodicidad del seguimiento

La propuesta define la aplicación del instrumento al pasar tres (3) meses luego de su incorporación, no obstante, este parámetro puede ser validado por la dirección de la organización, frente a temporalidades máximas y mínimas.

- Reglamentación del seguimiento y propuesta de atención inmediata

El instrumento permite generar alertas frente a una medición baja en los parámetros de ponderación estándar establecidos con ello buscar que la organización centre su atención en los aspectos a mejorar o atender de manera rápida.

En total se han definido 2 puntos de análisis de resultados de gestión con gráficos de lectura y propuesta de análisis de los resultados, de la siguiente manera:

- Porcentaje (%) de satisfacción frente a cada proceso.

Este análisis le permite identificar cual es el nivel de satisfacción del colaborador frente a cada proceso (porcentualmente). El ideal se centra en llegar al 100%, la organización y el área encargada debe validar y/o alertar si evidencia procesos al 70% o menos, lo cual no es adecuado para el proceso de Onboarding.

- Cumplimiento de proceso vs Estándar definido.

Este análisis determina cual es el estándar total por llegar por cada proceso (ponderado), versus la calificación dada por el colaborador a cada proceso. El ideal define que, tanto el estándar como la calificación se encuentre equivalentes entre sí. La organización y el área encargada debe validar y/o alertar si evidencia disminuida la variable calificación con relación a la variable estándar, de esta manera deberá implemente acciones de atención y mitigación.

Acrónimos

ADN: Ácido Desoxirribonucleico

BPO: Business Process Outsourcing

DNP: Departamento Nacional de Planeación

GET: Gestion Estratégica del Talento

HC: Human Capital

KSA: Knowledge, Skills and Attitudes / Conocimientos, habilidades y actitudes

LGBTI: Lesbianas, Gay, Bisexual, Trans e Intersex

RVE: Remuneración Variable Estratégica

TFM: Trabajo Fin de Máster

TI: Tecnologías de la Información