



udp UNIVERSIDAD
DIEGO PORTALES

PROYECTO DE DISEÑO DEL PROCESO DE ONBOARDING PARA UNA
COMPAÑÍA MINERA EN CHILE

Oficina corporativa Santiago de Chile

ROCIO MURIEL ALARCON RUDLOFF

Proyecto de consultoría para optar al grado de Magister

Profesor guía: Alejandro Pérsico

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

Santiago, Chile

2019

Resumen

El objetivo del presente proyecto es diseñar un proceso de onboarding para los empleados de una compañía minera en Chile, según las mejores prácticas señaladas por Talya N. Bauer en la publicación *Onboarding New Employees: Maximizing Success*.

Para alcanzar el objetivo propuesto, se analizó la percepción del proceso desde el punto de vista de los nuevos empleados y los líderes de la organización, a través de encuestas estructuradas y semi estructuradas. También, se entrevistó a la persona encargada actualmente de ejecutar el proceso para complementar la descripción de la situación actual. Con los datos obtenidos se realizó un diagnóstico para contrastar cómo se lleva el proceso actualmente con las mejores prácticas de onboarding.

Del diagnóstico se obtienen los puntos de mejora, sobre los cuales se diseña un nuevo proceso de onboarding, el cual está incluido dentro de una política corporativa y soportado por documentación formal. Se define el alcance del proceso, roles y responsabilidades, hitos y métodos de monitoreo y retroalimentación, con el fin de facilitar la adaptabilidad del empleado a su ingreso, cumplir con las expectativas de ellos y hacer que el empleado sea productivo en el menor tiempo posible.

Tabla de contenido

Resumen	2
Capítulo 1: Introducción	7
Introducción.....	7
Marco teórico	13
Descripción del problema.....	20
Objetivos	22
Objetivo general	22
Objetivos específicos	22
Capítulo 2: Desarrollo del proyecto.....	23
Levantamiento de información	23
Percepción de los nuevos empleados en torno al proceso	23
Preferencias de los líderes en torno al proceso	32
Conclusión de la investigación	43
Diagnóstico del proceso	44
Conclusión del diagnóstico.....	62
Diseño del proceso de onboarding mejorado.....	65
Descripción del proceso	66
Roles y Responsabilidades	69
Documentación	72
Retroalimentación y monitoreo.....	74
Capítulo 3: Conclusión	77
Bibliografía	79
Bibliografía páginas web	80
Anexos	81

Anexo 1.....	81
Anexo 2.....	83

Índice de tablas

Tabla 1: Pauta de entrevistas a empleados	25
Tabla 2: Datos encuesta empleados.....	25
Tabla 3: Resultados encuesta empleados	29
Tabla 4: Peso asignado escala Likert	29
Tabla 5: Análisis resultados encuesta empleados	30
Tabla 6: Identificación de brechas.....	31
Tabla 7: Datos encuesta líderes.....	34
Tabla 8: Resultados primera pregunta líderes	35
Tabla 9: Resultados segunda pregunta líderes.....	37
Tabla 10: Resultados tercera pregunta líderes	39
Tabla 11: Comparativo tercera pregunta líderes	43
Tabla 12: Descripción herramientas básicas	47
Tabla 13: Agenda inducción.....	49

Índice de figuras

Figura 1: Gráfico ranking respuestas a empleados.....	31
Figura 2: Gráfico respuestas líderes	39
Figura 3: Diseño onboarding mejorado	66

Capítulo 1: Introducción

Introducción

Actualmente, las áreas de Recursos Humanos deben estar preparadas para enfrentar con rapidez y sustentabilidad, desafíos cada vez más cambiantes y demandantes, propios de la globalización, de una fuerza laboral cambiante, empleados más exigentes y cuyo compromiso ya no se construye sobre los mismos fundamentos de antes. El mundo ya cambió, las organizaciones deben ponerse al día.

Tomar en consideración factores globales y locales que están modificando el ambiente de manera constante, se ha convertido en un tema de interés para quienes lideran el capital humano de las organizaciones.

El siglo XXI ha sido marcado por cambios políticos y sociales acelerados que han transformado la humanidad, afectando el comportamiento de las organizaciones, cuya capacidad de anticiparse a los acontecimientos depende de su velocidad de respuesta y su permanencia. Hoy las mega tendencias (tecnología, nuevas superpotencias, envejecimiento demográfico, migraciones, el rol femenino y revoluciones laborales) vienen a establecer con mayor importancia el foco en las capacidades y habilidades que cada persona posee para generar nuevas ideas y actividades, con el fin de agregar valor a la organización.¹

¹ Werther, Davis y Guzmán. (2014). *Administración de Recursos Humanos*, pp.26-28.

Se hace interesante conocer cuáles aspectos, propios de una gestión de recursos humanos, son los que se pueden poner en práctica no sólo para dar respuesta a estos cambios del ambiente, sino también, en un ideal, generar una capacidad organizacional proactiva que se anteponga a estos y se transforme con agilidad.

Un estudio de la Society for Human Resource Management indica que la gestión de talento será el mayor desafío para los equipos de Recursos Humanos para el 2022. Algunas de las pautas que plantea para tener en consideración, son:

- Mercado de talentos competitivo: la globalización y la introducción de tecnologías para trabajar de manera remota, hacen que el proceso de reclutamiento, selección y retención de talentos sea cada vez más compleja y competitiva no sólo entre empresas del mismo sector industrial o geográfico, sino que abierto al campo laboral global.
- Fortalecer la cultura: las generaciones más jóvenes desafían los liderazgos y las estructuras más tradicionales, buscando relaciones más abiertas, confianza y libertad para la autogestión.
- Rotación creciente: los recursos destinados a reemplazar posiciones podrían volcarse para formar talentos. La estrategia de retención debe ser integral, considerando no sólo el aspecto compensatorio monetario, sino también calidad de vida, flexibilidad, desarrollo de carrera, entre otros.²

Hay diversas estrategias para desarrollar los puntos antes mencionados. El ciclo de vida del empleado se torna relevante a la hora de entender cuándo y cómo serán implementadas estas estrategias para gestionar los distintos aspectos de la gestión de talentos.

² SHRM® Workplace Forecast. (2013). *The Top Workplace Trends According to HR Professionals*. Recuperado de https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/behavioral-competencies/Documents/13-0146%20workplace_forecast_full_fnl.pdf

La primera impresión o etapa de entrada sin duda marca una experiencia emocional que perdurará durante todo el ciclo de vida del empleado, para bien o para mal. Los desafíos son tan grandes y la competencia global está tan presente, que se debe ganar tiempo gestionando el talento y el compromiso desde un inicio. Es desafiante plantearse cómo un proceso de onboarding bien diseñado puede facilitar el proceso de adaptación de los empleados al nuevo entorno laboral. Un artículo digital publicado en Psychology Today, *What kind of Adapter are you?*, menciona que en las experiencias que vivimos cotidianamente, sentimos una tensión dada por nuestro estado natural de personalidad y los requisitos adaptativos por funcionar en múltiples contextos.

Si el esfuerzo para adaptarse en un contexto laboral es muy desafiante, lo más probable es que el empleado comience a buscar otras alternativas de trabajo como una vía de escape.

Por otro lado, el autor reconoce que también hay quienes incesantemente se adaptan a los vaivenes de cada nueva situación. Este tipo de personas también busca más desafíos en los cuales la adaptación es muy necesaria. Para ellos, no cambiar, es lo mismo que estancarse. La mayoría de nosotros vive entre medio de estos polos extremos. El cambio es incómodo, pero reconocemos que es la única verdadera constante en nuestras vidas más allá de la gravedad. Sentimos la fricción entre nuestro estado natural y nuestro estilo de adaptación, pero con tiempo y experiencia esa fricción decrece.

Si se observa de cerca, nos daremos cuenta que el sentido de logro y satisfacción de quienes nos rodean, está muchas veces relacionado directamente su habilidad para adaptarse.³

³ DiSalvo, D. (2011). *What kind of adapter are you?*. Recuperado de <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/neuronarrative/201109/what-kind-adapter-are-you>

Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con el objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación. Tal adaptación no sólo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. La adaptación varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental.⁴

¿Somos conscientes del nivel de adaptabilidad de nuestros empleados cuando los contratamos? En sí medir esta habilidad y administrarla a nivel individual es algo de lo que muy pocos estarían dispuestos a hacerse cargo en una realidad organizacional. Entonces, ¿qué se puede hacer para facilitar el proceso de adaptación a la compañía? ¿Es posible evitar, que la tensión provocada por un alto esfuerzo a adaptarse, resulte en un término apresurado de una relación laboral? Sin duda integrar estas miradas al proceso de onboarding es lo que podría marcar la diferencia entre una empresa y otra.

El primer día establece una oportunidad única e irrepetible para empezar a construir la relación entre la persona y la compañía. Según un artículo publicado por Sommergroup, las compañías en Chile (grandes, medianas y pequeñas) ya han asumido esta responsabilidad. El concepto de “onboarding” no es nuevo, incluso está cada vez más clara la distinción con la tradicional “inducción”.⁵

El diseño del onboarding ya no viene dado sólo por entregar conocimientos generales, regulatorios o normativos, sino que está centrado en la primera experiencia del empleado a su ingreso. Ingreso que inicia el primer día de trabajo pero que podría terminar luego de días, semanas o incluso meses, de acuerdo a la estrategia y la concepción de onboarding instalada en cada organización.

⁴ Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*, p.49.

⁵ *Onboarding en Chile: El equipo se la juega por el integrante nuevo*. (26 de febrero de 2018). Recuperado de <https://www.sommergroup.com/2018/02/26/onboarding-en-chile-el-equipo-se-la-juega-por-el-integrante-nuevo/>

El presente proyecto viene a dar respuesta a un complejo escenario asociado al proceso de integración de nuevos empleados.

Esta organización está ubicada dentro de las primeras 25 empresas en Chile que mejor atraen y retienen talento (de acuerdo a estudio Merco 2018)⁶, pero debido a diversos procesos de transformación y reestructuración interna, algunas actividades instaladas entre los procesos de reclutamiento y contratación, han quedado desatendidas, desordenadas y/o sin mejora. Hay una percepción interna desde el mismo equipo de recursos humanos de que el proceso de onboarding con nuevos empleados ya no es tan eficaz como antes. Esta percepción también es compartida, parte, por los líderes de la organización y de aquellos trabajadores que han ingresado en el último tiempo.

El proceso de onboarding toma relevancia a la hora de atraer y retener talento, como una manera de demostrar al empleado que la motivación de entrar a la compañía fue correcta.

La Teoría de las Expectativas de Victor Vroom, afirma que las personas tienen expectativas respecto a situaciones futuras en sus vidas, lo que los motiva a cumplir metas u objetivos para lograr ese estado futuro deseado.

Bajo el paradigma de que las personas han tomado voluntariamente la decisión de aplicar a la compañía, se entiende que la causa es porque en ella ven un valor, un futuro favorable que recompensará de alguna forma el trabajo que están dispuestos a realizar. Un proceso de onboarding bien pensado y ejecutado debe conducir, a que la motivación de entrada de los empleados se traduzca rápidamente en un buen desempeño. Al contrario, la fuerza de la motivación se debilita y los resultados pueden verse impactados.

⁶ Merco© (2018). *Las 100 empresas con mayor capacidad de atraer y retener el talento en Chile*. Recuperado de <http://merco.info/cl/ranking-merco-talento?edicion=2018>

A modo de contexto, esta compañía minera en Chile, comprende una estructura corporativa en Santiago y 3 sitios de operación en la zona norte del país. Cuenta en total con más de 5.500 empleados distribuidos en las distintas oficinas, y tiene un volumen promedio de incorporación de 400 nuevos empleados anuales (alrededor del 20% de estos en Santiago).

El desafío de diseñar un programa de onboarding de calidad, estándar, centralizado y en línea con los estándares de compañías globales representa un escenario interesante. Durante el desarrollo del proyecto, se buscará entender cuáles son los aspectos más valorados por un nuevo empleado y su líder en el proceso de integración u “onboarding” a la compañía. Se responderán preguntas, como: ¿Se debe considerar la digitalización de contenidos? ¿Cómo ayudar a los líderes a integrar correctamente al nuevo empleado a sus funciones? ¿Cómo se vincula la estrategia de entrenamiento con la inducción? ¿Cómo facilitar la adaptación de los empleados a la compañía?

El diseño contemplará todos los aspectos, básicos, teóricos y relacionales asociados a un proceso de onboarding, sumado también a métodos de monitoreo, control e involucramiento de otras partes relacionadas al proceso.

Marco teórico

Un obstáculo que impide desarrollar una fuerza de trabajo productiva y bien integrada se presenta cuando los empleados muestran mayor tendencia a retirarse de la organización durante los primeros meses de su labor, que durante otra fase de su carrera profesional.

La diferencia entre lo que una persona espera encontrar y la realidad que enfrenta recibe el nombre de disonancia cognoscitiva. Si el nivel de esta se incrementa, las personas pueden emprender diversas acciones, incluso retirarse de la organización.⁷

La compañía minera sobre la cual se realiza este estudio ha percibido que la disonancia cognoscitiva ha aumentado dado que el proceso de integración de nuevos empleados se ha visto afectado por varios cambios durante los últimos años.

La socialización, proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización, se ha debilitado por falta de un plan de integración correctamente diseñado y ejecutado. El proceso de inducción constituye un método eficaz para acelerar la socialización y lograr que los nuevos empleados contribuyan de manera positiva a la organización.⁸

El término de “inducción” como proceso de socialización se ha ampliado durante los últimos años al concepto de “onboarding”, que agrupa más acciones, objetivos y evaluaciones que la mirada más tradicional.

Onboarding, es definido por Talya N. Bauer en la publicación *Onboarding New Employees: Maximizing Success*, como:

El proceso a través del cual se ayuda a los nuevos empleados a ajustarse a los aspectos sociales y de desempeño de su nuevo trabajo, de una manera rápida y sin sobresaltos. Cada organización tiene su propia versión sobre el complejo proceso a través del cual los nuevos empleados aprenden actitudes, conocimientos,

⁷ Werther, Davis y Guzmán. (2014). *Administración de Recursos Humanos*, p.54.

⁸ Werther, Davis y Guzmán. (2014). *Administración de Recursos Humanos*, p.54.

capacidades y conductas requeridas para ejercer su función de manera efectiva. Académicos que estudian onboarding también utilizan el término “socialización organizacional”.⁹

De acuerdo a un estudio publicado en Estados Unidos por Fortune 500, cada año el 25% de la población laboral experimenta alguna transición laboral. En estos movimientos:

- La mitad de todas las contrataciones externas de alto nivel terminan después de 18 meses en la nueva posición.
- La mitad de los trabajadores por hora abandonan el nuevo trabajo después de los primeros 120 días.¹⁰

Las organizaciones consideradas maduras en onboarding son aquellas que tienen programas formales, estructurados y sistemáticos. Una de las principales decisiones que debe tomar cada compañía es que tipo de onboarding es más adecuado de acuerdo a sus expectativas y estrategia:

- Onboarding informal: proceso por el cual el empleado aprende sobre el nuevo trabajo sin un plan organizacional explícito.
- Onboarding formal: hace referencia a un set de políticas y procedimientos coordinados que asisten al empleado en el ajuste a su nuevo trabajo, en aspectos de tareas y socialización.¹¹

Tomando en consideración el tamaño de la organización, la dispersión geográfica y las subculturas locales, se hace necesario para la compañía minera en estudio, implementar un onboarding formal.

⁹ Talya N. Bauer. (2010). *Onboarding new Employees: Maximizing Success*, p.1.

¹⁰ Talya N. Bauer. (2010). *Onboarding new Employees: Maximizing Success*, p.1.

¹¹ Talya N. Bauer. (2010). *Onboarding new Employees: Maximizing Success*, p.2.

Para construir un proceso de onboarding exitoso, Tayla N. Bauer distingue distintos bloques y niveles.¹²

- *Compliance* (cumplimiento normativo): es el nivel más bajo e incluye enseñar al empleado aspectos legales básicos, políticas y reglas internas.
- *Clarification* (aclaración): consiste en asegurarse que el empleado entiende su trabajo y las expectativas asociadas a este.
- *Culture* (cultura): es una categoría amplia que incluye la entrega al empleado del sentido de normas organizacionales, tanto formales como informales.
- *Connection* (conexión): hace referencia a las relaciones interpersonales vitales y redes de información que el empleado debe establecer.

Adicional a las categorías definidos por el autor, se puede ampliar la descripción del onboarding en otras tres dimensiones, asociadas más bien al nivel de madurez con que cada compañía aborda el proceso.

El primer nivel es el más general y es mencionado como onboarding pasivo. Casi todas las organizaciones cubren temas de *compliance* o cumplimiento normativo como parte del onboarding formal. Podría incluir algún grado de *clarification* o aclaración, pero no se incluyen temas de cultura ni de conexión. Es probable encontrar, en empresas que están en este nivel, la estrategia de onboarding como un checklist de tareas a cumplir. El onboarding pasivo puede ser funcional, pero es ciertamente poco sistémico.¹³

El segundo nivel está descrito como onboarding de alto potencial, cuando aspectos de *compliance* y *clarification* está bien cubiertos y además están instaurados mecanismos de cultura y conexión. Aun así, el proceso aún no está establecido de manera sistemática a través de la organización.¹⁴

¹² Talya N. Bauer. (2010). *Onboarding new Employees: Maximizing Success*, p.2.

¹³ Talya N. Bauer. (2010). *Onboarding new Employees: Maximizing Success*, p.2.

¹⁴ Talya N. Bauer. (2010). *Onboarding new Employees: Maximizing Success*, p.3.

El tercer nivel se define como onboarding proactivo, donde los 4 bloques están siendo considerados. Se está en el nivel 3 cuando la organización organiza el onboarding de manera sistemática con un enfoque de gestión de personas.¹⁵

Si bien ya se ha mencionado las características del proceso de onboarding y los distintos niveles de implementación, la clave es entender cómo se logra un proceso exitoso dentro de la organización.

Un onboarding exitoso es el resultado de varias sub funciones de recursos humanos interconectadas y apoyadas en herramientas concretas.

Reclutamiento

El proceso de reclutamiento otorga una excelente oportunidad para comenzar a integrar al nuevo empleado a la compañía, lamentablemente no siempre están interconectados. El proceso de onboarding puede ser uno de los factores más críticos para asegurar que nuevos talentos sean trabajadores productivos y contentos.¹⁶

Organizaciones más modernas utilizan la tecnología disponible para adelantar aspectos básicos antes del día de la entrada, por ejemplo, enviando respuestas a preguntas frecuentes, utilizando la firma electrónica para el contrato de trabajo y compartiendo acceso a un portal de bienvenida.

Orientación

Es común que las organizaciones confundan el proceso de orientación con el de onboarding. Si bien la inducción es necesaria en términos contractuales y normativos, estos deben ser considerados como aspectos básicos dentro de un plan más amplio y con una visión de más alto nivel.

¹⁵ Talya N. Bauer. (2010). *Onboarding new Employees: Maximizing Success*, p.4.

¹⁶ SHRM®. *New Employee Onboarding Guide*. Recuperado de <https://www.shrm.org/about-shrm/Documents/NewEmployeeOnboardingGuide.pdf>

La orientación, que puede durar desde un par de horas hasta algunos meses, puede proveer a los nuevos empleados de información de alto valor y la oportunidad de procesar bastante papeleo y procedimientos de manera rápida, usando herramientas que incluyen sesiones de discusión, lecturas, videos y material escrito. Durante orientaciones cortas, las compañías a menudo utilizan sistemas de información e intranets para ayudar a dar soporte a los empleados. Este enfoque otorga consistencia a las orientaciones en diferentes lugares y en distintos momentos.¹⁷

Herramientas de soporte

La tecnología toma un papel protagónico al momento de dar soporte a los procesos dentro de las organizaciones. Es cada vez más común ver sistemas de recursos humanos que puedan prestar apoyo a los distintos subsistemas, algunos de los más complejos incluso logran integrarlos. Para el caso de onboarding el empleado puede acceder a repositorios de información y entrenamientos en línea, a través de intranet o portales específicos. De todas formas, es importante considerar el factor social a la hora de recibir a un nuevo integrante, por lo que rutinas de bienvenida y socialización también deben ser consideradas como herramientas clave.

Coaching y Apoyo

El involucramiento de los stakeholders es extremadamente valorable para un onboarding exitoso, dado que los stakeholders pueden ayudar a los nuevos ingresos a manejar y alcanzar expectativas. Pueden influenciar a los nuevos ingresos no sólo compartiendo información sino también ejerciendo roles que puedan ser imitados.¹⁸ Abrir redes para el empleado más allá de su equipo directo o jefatura lo ayuda a entender la cultura de la organización y puede ser más fácil buscar consejo ante problemas.

¹⁷ Talya N. Bauer. (2010). *Onboarding new Employees: Maximizing Success*, p.9.

¹⁸ Talya N. Bauer. (2010). *Onboarding new Employees: Maximizing Success*, p.10.

Entrenamiento

Un nuevo empleado necesita la confianza, claridad y habilidades para hacer el trabajo para el cual fue contratado. Entrenamiento potencial para nuevos empleados incluye habilidades duras, habilidades blandas y habilidades de onboarding, cada una de ellas siendo importantes. Si un nuevo empleado tiene niveles bajos de autoeficacia al inicio, el entrenamiento se hace aún más necesario para impulsar la capacidad posterior de enfrentar y desempeñarse en el trabajo.¹⁹

Desempeño

La Teoría de Fijación de metas afirma que las metas específicas aumentan el desempeño y las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles.²⁰

Definir metas de desempeño a nuevos empleados no es fácil, ya que no está claro qué medir y con qué plazo. Tener un plan de entrenamiento claro ayuda bastante a fijar estándares y expectativas, especialmente si el entrenamiento no es sólo teórico, sino que también incluye poner en práctica el contenido aprendido. El proceso de onboarding debe incorporar estándares de medición a nuevos ingresos, en parte para medir la calidad del proceso de selección, y también para asegurar que la productividad esperada se genere realmente.

Ciclos de desempeño, además, guían la motivación y recompensa de los empleados.

La motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.²¹

¹⁹ Talya N. Bauer. (2010). *Onboarding new Employees: Maximizing Success*, p.11.

²⁰ Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*, p.398.

²¹ Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*, p.392.

Las mejores prácticas del onboarding

El día más importante en el trabajo para un nuevo empleado es el primer día. Investigaciones demuestran que la trayectoria para el éxito de un nuevo empleado se establece tan temprano como las dos primeras semanas. Muchos trabajadores no regresan al trabajo si el primer día es decepcionante.

A continuación, se listan una serie de mejores prácticas para onboarding:

- Implementa los aspectos básicos antes del Día 1
- Haz el primer día especial
- Usa programa de orientación formales
- Desarrolla un plan de onboarding escrito
- Haz un onboarding participativo
- Asegura que el programa está implementado consistentemente
- Asegura que el programa se monitoree durante el tiempo
- Usa tecnología para facilitar el proceso
- Usa hitos, por ejemplo 30, 60, 90 y 120 días en el trabajo, y hasta un año después, para revisar el progreso del empleado
- Compromete a los stakeholders durante la planificación
- Incluye a stakeholders clave en reuniones como parte del programa
- Se muy claro con los nuevos empleados respecto a:
 - Objetivos
 - Tiempo
 - Roles
 - Responsabilidades²²

²² Talya N. Bauer. (2010). *Onboarding new Employees: Maximizing Success*, p.16.

Descripción del problema

A partir del año 2015 en adelante, la compañía ha sufrido una serie de transformaciones internas y reestructuraciones, todas enfocadas en la búsqueda de mayores eficiencias, incorporación de nuevas tecnologías y diseño organizacional con una visión global, más estandarizada y unificada. Se abrieron centros de servicios compartidos en Asia que tomaron actividades que antes se ejecutaban a nivel local, cambiando los roles y responsabilidades del equipo interno.

El proceso de transformación para Recursos Humanos, dentro de otras iniciativas, se enfocó en centralizar en los equipos corporativos una serie de actividades que hasta antes se diseñaban, ejecutaban y controlaban en cada sitio de operación minera.

En el cambio, se perdió conocimiento en materias de integración de nuevos empleados, disciplina en la ejecución de tareas transaccionales, comunicación de aspectos culturales y adicionalmente algunas actividades quedaron desatendidas o ubicadas en zonas grises sin claros responsables. El proceso de onboarding quedó fuera de la nueva estrategia corporativa.

El impacto de lo señalado se puede traducir en los siguientes problemas identificados:

- No hay mecanismos de control de las actividades
- Hay débil *accountability* en torno al proceso por quienes participan (¿cuál es mi rol?)
- No hay un estándar de inducción entre los sitios, en torno a tiempo, contenido, proveedores y costo
- No hay mecanismos ni instancias formales de *feedback* de líderes ni de los nuevos empleados sobre el proceso
- No hay estrategia clara de cómo integrar a los empleados a la compañía

- No hay un proceso estructurado, definido y socializado dentro de Recursos Humanos
- No existe relación con stakeholders y tampoco están definidos quiénes son
- No están claras las responsabilidades entre los equipos de Reclutamiento & Selección y el de Onboarding (dónde termina y empieza cada uno), considerando que cada equipo depende de un líder distinto

La expectativa de la compañía en torno al resultado del proceso de onboarding deseado, viene dada principalmente por cumplir con las siguientes 3 prioridades, establecidas para todas las regiones a nivel global:

- Asegurar que el nuevo empleado cuenta con las herramientas básicas para ejercer su función desde el primer día
- Asegurar una rápida adaptabilidad del empleado a la cultura corporativa
- Habilitar los entrenamientos básicos para que el empleado pueda ser productivo en su función lo antes posible

Objetivos

Los objetivos de este estudio son los que se presentan a continuación.

Objetivo general

Diseñar un nuevo proceso de onboarding para la oficina corporativa en Santiago, capaz de satisfacer las expectativas de los nuevos empleados, facilitando su adaptación a la compañía y hacerlos productivos en menor tiempo, de acuerdo a las mejores prácticas de onboarding.

Objetivos específicos

- Recoger las preferencias de los líderes y los nuevos empleados en torno al proceso
- Hacer un diagnóstico del proceso en base a las prácticas actuales y las mejores prácticas de onboarding
- Diseñar un proceso de onboarding mejorado
- Definir los roles y responsabilidades involucradas en el proceso mejorado

Capítulo 2: Desarrollo del proyecto

Levantamiento de información

La investigación se realizó utilizando encuestas estructuradas a los nuevos empleados y semiestructuradas a los líderes de la organización.

Percepción de los nuevos empleados en torno al proceso

La percepción de los nuevos empleados en torno al proceso fue recogida mediante una encuesta, cuyas preguntas fueron elaboradas en base a las mejores prácticas de onboarding y donde los entrevistados tuvieron que evaluar, basados en su experiencia personal, que tan de acuerdo o en desacuerdo estaban con algunos aspectos de entrada a la compañía. Para esto se utilizó una escala de Likert de 5 niveles. Las mejores prácticas tomadas en consideración para esta encuesta son:

- Implementa los aspectos básicos antes del Día 1
- Haz el primer día especial
- Usa programa de orientación formales
- Asegura que el programa está implementado consistentemente
- Se muy claro con los nuevos empleados respecto a objetivos, tiempo, roles y responsabilidades.

El objetivo de la entrevista viene dado por conocer de primera fuente, cuáles son las brechas entre el proceso actual y las mejores prácticas, basado en la percepción del nuevo empleado.

1.1 Pauta de entrevista a nuevos empleados

Mejores prácticas	Pregunta
Se muy claro con los nuevos empleados respecto a objetivos, tiempos, roles y responsabilidades.	Recibí información adecuada durante el proceso de reclutamiento.
Se muy claro con los nuevos empleados respecto a objetivos, tiempos, roles y responsabilidades.	Me mantuvieron informado de los pasos a seguir, tiempos y requerimientos asociados a la entrada a la compañía.
Haz el primer día especial	Me sentí bienvenido desde el primer día.
Implementa los aspectos básicos antes del Día 1	Recibí las herramientas básicas para comenzar mi trabajo en tiempo y calidad (PC, <i>user ID</i> , <i>e-mail</i>).
Usa programa de orientación formales	En la inducción, me entregaron toda la información necesaria respecto a Seguridad, Beneficios, Tecnología, Sistemas y Estructura corporativa.
Usa programa de orientación formales	Gracias a la inducción, conozco la estrategia de la organización, valores y cultura.
Se muy claro con los nuevos empleados respecto a objetivos, tiempos, roles y responsabilidades	Sé lo que se espera de un empleado de esta compañía.

Asegura que el programa está implementado consistentemente	Sé a quién dirigirme en caso de dudas o consultas respecto a mi puesto de trabajo, horario, servicios y herramientas.
Usa programa de orientación formales	Me sentí bien recibido por mi jefatura.
Se muy claro con los nuevos empleados respecto a objetivos, tiempos, roles y responsabilidades	Mi jefe me explicó el rol, expectativas, principales funciones y prioridades del área.

Tabla 1: Pauta de entrevistas a empleados

La encuesta a empleados fue tomada en 3 ocasiones a muestras distintas, considerando empleados que han ingresado a la compañía en un plazo no mayor a 60 días.

La encuesta fue tomada de manera anónima utilizando el servicio web *Survey Monkey*.

Fecha de aplicación de encuesta	Cantidad de nuevos empleados encuestados	Cantidad de respuestas recibidas	% Respuestas recibidas
Diciembre 2018	21	9	43%
Febrero 2019	32	20	62,5%
Abril 2019	101	67	66%

Tabla 2: Datos encuesta empleados

La encuesta realizada en diciembre de 2018 estuvo disponible para ser contestada por 5 días. De los 21 empleados a los que se les envió la encuesta, se obtuvieron 9 respuestas, lo cual representa un 43% sobre el total de encuestados.

La encuesta realizada en febrero de 2019 estuvo disponible para ser contestada por 7 días. De los 32 empleados a los que se les envió la encuesta, se obtuvieron 20 respuestas, lo cual representa un 62,5% sobre el total de encuestados.

La encuesta realizada en abril de 2019 estuvo disponible para ser contestada por 5 días. De los 101 empleados a los que se les envió la encuesta, se obtuvieron 67 respuestas, lo cual representa un 66% sobre el total de encuestados.

1.2 Recolección de datos encuesta a empleados

La encuesta se diseñó utilizando la escala de Likert, en la cual:

- 1: Muy en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4: De acuerdo
- 5: Muy de acuerdo

Preguntas	1	2	3	4	5
1) Recibí información adecuada durante el proceso de reclutamiento					
Diciembre 2018	0%	7%	0%	44%	48%
Febrero 2019	1%	6%	6%	46%	41%
Abril 2019	1%	6%	6%	49%	38%
2) Me mantuvieron informado de los pasos a seguir, tiempos y requerimientos asociados a la entrada a la compañía.					
Diciembre 2018	0%	4%	11%	44%	41%
Febrero 2019	3%	4%	14%	42%	36%
Abril 2019	2%	7%	10%	43%	38%
3) Me sentí bienvenido desde el primer día					
Diciembre 2018	0%	0%	4%	30%	67%
Febrero 2019	1%	0%	4%	26%	68%
Abril 2019	1%	0%	5%	24%	70%
4) Recibí las herramientas básicas para comenzar mi trabajo en tiempo y calidad (PC, user ID, e-mail)					
Diciembre 2018	4%	8%	8%	31%	50%
Febrero 2019	9%	7%	9%	31%	44%
Abril 2019	9%	7%	10%	33%	40%

5) En la inducción, me entregaron toda la información necesaria respecto a seguridad, beneficios, tecnología, sistemas y estructura corporativa.

Diciembre 2018	0%	4%	7%	52%	37%
Febrero de 2019	1%	1%	4%	48%	45%
Abril de 2019	1%	2%	3%	47%	47%

6) Gracias a la inducción, conozco la estrategia de la organización, valores y cultura.

Diciembre 2018	4%	0%	7%	48%	41%
Febrero 2019	4%	3%	7%	46%	39%
Abril 2019	3%	4%	7%	41%	45%

7) Sé lo que se espera de un empleado en esta compañía.

Diciembre 2018	4%	0%	0%	41%	56%
Febrero 2019	4%	3%	3%	41%	49%
Abril 2019	3%	2%	3%	41%	51%

8) Sé a quién dirigirme en caso de dudas o consultas respecto a mi puesto de trabajo, horarios, servicios y herramientas.

Diciembre 2018	0%	4%	7%	30%	59%
Febrero 2019	3%	3%	7%	45%	42%
Abril 2019	2%	3%	9%	49%	37%

9) Me sentí bien recibido por mi jefatura.

Diciembre 2018	0%	0%	0%	11%	89%
Febrero 2019	1%	0%	1%	19%	78%
Abril 2019	1%	1%	3%	16%	79%

10) Mi jefe me explicó el rol, expectativas, principales funciones y prioridades del área

Diciembre 2018	0%	0%	0%	41%	59%
Febrero 2019	1%	3%	3%	35%	58%
Abril 2019	1%	3%	2%	34%	60%

Tabla 3: Resultados encuesta empleados

1.3 Análisis de los datos

Para efectos de comparación de los datos durante los 3 períodos de recolección, se obtiene un promedio ponderado de los datos distribuidos en la escala de Likert de la siguiente forma:

Escala Likert	1	2	3	4	5
Peso asignado	1	2	0	4	5

Tabla 4: Peso asignado escala Likert

Se otorga un peso asignado igual a cero al valor central, para forzar los datos hacia los extremos.

Con el peso asignado y el resultado de cada pregunta por período, se obtienen los siguientes resultados en una escala de 1 a 5:

	Diciembre 2018	Febrero 2019	Abril 2019
Pregunta 1	4,33	4,01	3,99
Pregunta 2	3,89	3,61	3,78
Pregunta 3	4,52	4,46	4,47
Pregunta 4	3,92	3,68	3,57
Pregunta 5	4,00	4,20	4,28
Pregunta 6	4,00	3,91	4,00
Pregunta 7	4,44	4,18	4,25
Pregunta 8	4,22	3,99	3,89
Pregunta 9	4,89	4,68	4,62
Pregunta 10	4,59	4,36	4,43

Tabla 5: Análisis resultados encuesta empleados

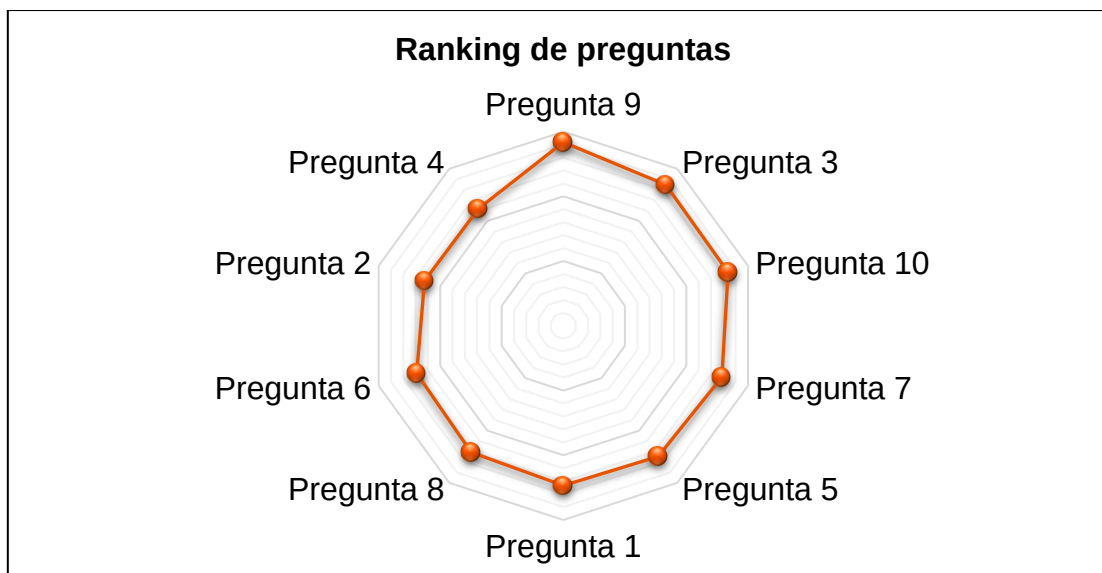


Figura 1: Gráfico ranking respuestas a empleados

Si hacemos un ranking por pregunta, considerando los resultados totales de los tres períodos de encuesta, las mayores brechas se identifican en las preguntas número 8,6,2 y 4.

	Suma promedios	
	ponderados	Acumulado
Pregunta 9	14,18	125,11
Pregunta 3	13,45	110,92
Pregunta 10	13,38	97,54
Pregunta 7	12,87	84,16
Pregunta 5	12,48	71,28
Pregunta 1	12,34	58,80
Pregunta 8	12,10	46,46
Pregunta 6	11,91	34,36
Pregunta 2	11,28	22,45
Pregunta 4	11,17	11,17

Tabla 6: Identificación de brechas

De acuerdo al análisis de los datos, se puede concluir que los puntos prioritarios para mejorar, de acuerdo a la percepción de los nuevos empleados, son:

- Pregunta 2: Me mantuvieron informado de los pasos a seguir, tiempos y requerimientos asociados a la entrada a la compañía.
- Pregunta 4: Recibí las herramientas básicas para comenzar mi trabajo en tiempo y calidad (PC, *user ID*, *e-mail*, etc.)
- Pregunta 6: Gracias a la inducción, conozco la estrategia de la organización, valores y cultura.
- Pregunta 8: Sé a quién dirigirme en caso de dudas o consultas respecto a mi puesto de trabajo, horarios, servicios y herramientas.

Preferencias de los líderes en torno al proceso

La preferencia de los líderes en torno al proceso fue obtenida mediante una encuesta, realizada con el objetivo de recoger los aspectos más importantes del proceso de onboarding, de acuerdo a las expectativas de quienes están recibiendo a nuevos empleados.

La encuesta está compuesta por 3 preguntas y está diseñada para recibir retroalimentación concreta sobre la experiencia y/o expectativas de un determinado producto o servicio, a modo de poder tomar acciones de mejora respecto a las necesidades del cliente y no de lo que la compañía cree que necesita.

La pregunta 1 se estructuró siguiendo una escala de Likert.

La pregunta 2 corresponde a un ranking entre atributos de valor propuestos.

La pregunta 3 es abierta.

2.1 Pauta de entrevista a Líderes

Pregunta 1: Califique, de acuerdo su percepción personal, cómo funciona hoy el proceso de Onboarding e Inducción.

Pregunta 2: Ordene, de mayor a menor importancia, (siendo 1 el más importante y 5 el menos importante) los siguientes atributos de valor que se pueden asociar al proceso de Onboarding e Inducción.

- *Tiempo:* que el proceso de Onboarding e Inducción sea muy eficiente para que la persona se integre lo antes posible a sus funciones.
- *Calidad:* que el proceso de Onboarding e Inducción entregue todo lo necesario (herramientas, materiales, conocimiento) para que el nuevo empleado se integre a la compañía, independiente del tiempo que esto demore.
- *Cultura & Entretenimiento:* que el proceso de Onboarding e Inducción transmita la cultura que se vive dentro de la compañía y los valores. Que sea atractivo y entretenido para generar un impacto emocional positivo en el nuevo empleado.
- *Relacional:* que sea un proceso acompañado, que permita generar lazos con diferentes personas de la compañía, conocer los lugares de trabajo y participar de distintas experiencias asociadas a la rutina laboral.
- *Digital:* que se usen todos los medios digitales posibles facilitando la autogestión y disminuyendo las horas dirigidas a capacitaciones presenciales.

Pregunta 3: ¿Qué necesita usted del proceso de Onboarding e Inducción?

La encuesta fue tomada de manera anónima utilizando el servicio web *Survey Monkey*.

Fecha de aplicación de encuesta	Cantidad de líderes encuestados	Cantidad de respuestas recibidas	% Respuestas recibidas
Diciembre 2018	20	8	40%
Febrero 2019	20	12	60%
Abril 2019	27	8	29,6%

Tabla 7: Datos encuesta líderes

La encuesta realizada en diciembre de 2018 estuvo disponible para ser contestada por 10 días. De los 20 líderes a los que se les envió la encuesta, se obtuvieron 8 respuestas, lo cual representa un 40% sobre el total de encuestados.

La encuesta realizada en febrero de 2019 estuvo disponible para ser contestada por 7 días. De los 20 líderes a los que se les envió la encuesta, se obtuvieron 12 respuestas, lo cual representa un 60% sobre el total de encuestados.

La encuesta realizada en abril de 2019 estuvo disponible para ser contestada por 10 días. De los 27 líderes a los que se les envió la encuesta, se obtuvieron 8 respuestas, lo cual representa un 29,6% sobre el total de encuestados.

2.2 Recolección de datos

Pregunta 1: Califique, de acuerdo su percepción personal, cómo funciona hoy el proceso de Onboarding e Inducción.

	1	2	3	4	5
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Diciembre 2018	0%	21%	57%	14%	7%
Febrero 2019	7%	14%	61%	18%	0%
Abril 2019	3%	19%	56%	14%	8%

Tabla 8: Resultados primera pregunta líderes

Pregunta 2: Ordene, de mayor a menor importancia, (siendo 1 el más importante y 5 el menos importante) los siguientes atributos de valor que se pueden asociar al proceso de Onboarding e Inducción.

	Diciembre 2018	Febrero 2019	Abril 2019
<i>Tiempo:</i> que el proceso sea muy eficiente para que la persona se integre lo antes posible a sus funciones.	3	3	4
<i>Calidad:</i> que el proceso entregue todo lo necesario (herramientas, materiales, conocimiento) para que el nuevo empleado se integre a la compañía, independiente del tiempo que esto demore.	5	5	5
<i>Cultura & Entretenimiento:</i> que el proceso de Onboarding e Inducción transmita la cultura que se vive dentro de la compañía y los valores. Que sea atractivo y entretenido para generar un impacto emocional positivo en el nuevo empleado.	2	2	2
<i>Relacional:</i> que sea un proceso acompañado, que permita generar lazos con diferentes personas de la compañía, conocer los lugares de trabajo y participar de distintas	4	4	3

experiencias asociadas a la rutina laboral.

Digital: que se usen todos los medios digitales posibles facilitando la autogestión y disminuyendo las horas dirigidas a capacitaciones presenciales.

1	1	1
---	---	---

Tabla 9: Resultados segunda pregunta líderes

Pregunta 3: ¿Qué necesita usted del proceso de Onboarding e Inducción?

Pregunta abierta

Diciembre 2018	Que todo lo necesario para que la persona pueda iniciar sus funciones sea entregado en un inicio - Que las personas que ingresan entiendan sus responsabilidades y beneficios, conociendo rápidamente la cultura de BHP - Que sea un apoyo real al ingreso de nuevos integrantes a la compañía - Personal mejor informado al llegar al trabajo - Cercanía y acompañamiento - Tener los conocimientos generales de cómo opera la compañía, valores, estructuras, políticas internas y el detalle de las normativas de seguridad y políticas internas del área asignada - Claridad - Efectividad - Información de los eventos históricos y que han marcado un antes y un después en la compañía. Riesgos materiales y controles críticos del proceso. Descripción de los diferentes procesos - Que se haga - Que la persona al llegar al área tenga toda la información.
Febrero de 2019	Que se entreguen todas las herramientas para realizar su trabajo como parte del proceso - Eficiencia, que el nuevo integrante no llegue con dudas o generando preguntas básicas de recursos humanos - Que sea un catalizador y una impregnación de nuestra cultura, estándares y normativas - Cursos SAP para tener acceso.
Abril de 2019	Que la persona salga 100% preparada y motivada para ejercer su rol - Continuar el camino de digitalizarlo - Como funciona hoy está muy bien - Ser menos transaccional un mejor onboarding para una persona nueva y quienes somos.

- Seria mejor enseñar quienes somos, que hacemos global y que hacemos en la región.
- Que le de herramientas necesarias a las nuevas contrataciones
- En uno de los últimos ingresos la persona no tenía su celular asignado y su AMEX que son claves para su rol, por lo mismo esto debería estar considerado en este proceso.
- Que se entreguen todas las herramientas para realizar su trabajo como parte del proceso.

Tabla 10: Resultados tercera pregunta líderes

2.3 Análisis de los datos

De la primera pregunta se puede concluir que los líderes se sienten satisfechos con el proceso actual, al estar la mayoría de los datos incluidos en el tercer nivel de la escala de Likert.

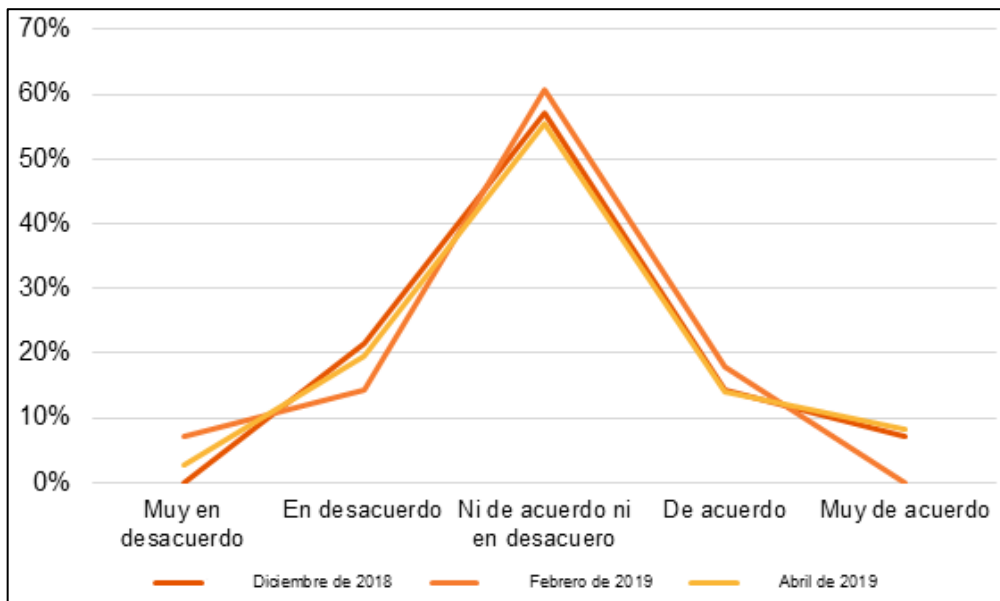


Figura 2: Gráfico respuestas líderes

El foco una vez implementadas las mejoras, es hacer que la curva se desplace hacia la derecha.

De la pregunta 2 se destaca como atributo de valor la experiencia de onboarding más digital, a modo de poder acotar los tiempos de reuniones y presentaciones presenciales. El valor asociado a lo digital viene dado por la flexibilidad que genera poder contar con contenido disponible a cualquier hora del día, versus inducciones, orientaciones y reuniones fijas.

El segundo atributo de valor destacado es la Cultura & Entretención. Se da importancia a que los nuevos ingresos puedan conocer e integrarse a la cultura de la compañía en un corto período de tiempo. Hacer del proceso de onboarding algo entretenido e interactivo también es importante para asegurar una experiencia de entrada que cumpla con las expectativas de los nuevos empleados.

El tercer atributo de valor destacado es el del tiempo, que va en línea con lo que se espera de una inducción más virtual que presencial y con la prioridad de poder hacer que la persona comience a ser productiva lo antes posible.

Los atributos que menos fueron elegidos fueron el valor de lo Relacional, que va en línea con la elección de valor Digital, y la Calidad. Este último no implica que el proceso no se ejecute en calidad, pero nunca debe estar por sobre el tiempo que la persona podría estar usando para aprender a ejecutar las actividades propias de su función.

De la pregunta 3, se pueden ordenar los comentarios en las siguientes categorías:

	Diciembre 2018	Febrero 2019	Abril 2019
Asegurar entrega de las herramientas básicas	•Que todo lo necesario para que la persona pueda iniciar sus funciones sea entregado en un inicio. •Tener los conocimientos generales de cómo opera la compañía, valores, estructuras, políticas internas y el detalle de las normativas de seguridad y políticas internas. •Riesgos materiales y controles críticos del proceso	•Que se entreguen todas las herramientas para realizar su trabajo como parte del proceso •Cursos SAP.	•Que la persona salga 100% preparada y motivada para ejercer su rol. •Que le de herramientas necesarias. En uno de los últimos ingresos la persona no tenía su celular asignado que son claves para su rol, por lo que debería estar considerado en este proceso. •Que se entreguen todas las herramientas para realizar su trabajo.
Orientación en procesos recursos humanos	Sin comentarios.	•Eficiencia, que el nuevo integrante no llegue con dudas o generando	Sin comentarios.

preguntas básicas
de recursos
humanos.

Transmitir cultura e historia	•Que las personas que ingresan entiendan sus responsabilidades y beneficios, conociendo rápidamente la cultura. •Información de los eventos históricos y que han marcado un antes y un después en la compañía. •Descripción de los diferentes procesos	•Que sea un catalizador y una impregnación de nuestra cultura, estándares y normativas.	•Ser menos transaccional, un mejor onboarding para una persona nueva y quienes somos. •Sería mejor enseñar quienes somos, que hacemos global y que hacemos en la región.
Otros	•Que sea un apoyo real al ingreso de nuevos integrantes a la compañía. •Personal mejor informado al llegar al trabajo. •Cercanía y acompañamiento.	Sin comentarios.	•Continuar el camino de digitalizar.

Que la persona al
llegar al área tenga
toda la información.

Tabla 11: Comparativo tercera pregunta líderes

Los aspectos más destacados de la pregunta abierta son: asegurar la entrega de herramientas básicas, comunicar la cultura, qué hace y cómo funciona la empresa.

Conclusión de la investigación

De la encuesta de percepción de los nuevos empleados en relación al proceso de onboarding actual, se destaca como punto de mejora la entrega de herramientas y equipamiento básico desde el primer día. Este punto también se identifica como un dolor por el lado de los líderes, quienes comparten que el proceso de onboarding debiese entregar todos los aspectos considerados como básicos, a nivel de herramientas como de conocimiento de la compañía, que hoy no está sucediendo en la calidad esperada.

Otro punto de mejora rescatado por el lado de los empleados es la calidad de la información que se les entrega, desde que participan del proceso de reclutamiento hasta la selección y entrada a la compañía. Adicional a la información asociada al avance y resultados del proceso, los empleados también identifican como brecha la calidad de la información entregada en la inducción, respecto al conocimiento de la compañía (en su negocio, funciones, estructura, historia, valores, entre otros) y los canales formales para resolver dudas o consultas del puesto de trabajo, instalaciones del edificio, horario y herramientas. Esto probablemente lo identifican como una brecha ya que su líder, tampoco debe conocer en detalle dónde derivar los distintos temas o qué respuestas entregar.

De los datos obtenidos de la encuesta de percepción de servicio a líderes se puede interpretar que actualmente se sienten satisfechos con el proceso a nivel general. De todas maneras, identifican la digitalización del onboarding como un valor agregado, haciendo el proceso más flexible en términos de tiempo y disponibilidad de contenido. Además, se indica como valor agregado una fuerte orientación a la cultura, funcionamiento e historia de la compañía.

Diagnóstico del proceso

Si bien ya conocemos las principales brechas y atributos de valor del proceso actual, de acuerdo a la percepción de los empleados y los líderes de la organización, para poder diseñar y mejorar un proceso de onboarding, se hace necesario contar con ciertos estándares y parámetros de referencia. Estos últimos actuarán como guía y fundamentos para el modelo futuro.

Tayla N. Bauer indica que tanto las cosas grandes (como usar programas de orientación formales) y las cosas pequeñas (saludar cálidamente al nuevo empleado, invitarlo a almorzar y proveerle una estación de trabajo funcional desde el primer día), son importantes para un programa de onboarding.

Si bien el primer día es el día más importante para todo nuevo empleado, hay ciertas prácticas que ayudan a ir más allá.

El diagnóstico del proceso actual se obtendrá en base a un análisis comparativo entre la realidad actual y las mejores prácticas propuestas por Tayla N. Bauer en su libro *Onboarding New Employees, Maximizing success*. Para describir la realidad actual, se tomarán ejemplos reales, datos y descripción del proceso (ver anexo 1).

Implementa aspectos básicos antes del Día 1

La siguiente tabla muestra un listado de todos los aspectos básicos con los que debería contar un empleado que ingresa a trabajar a la compañía en Santiago. También se indica qué equipo es actualmente responsable de ejecutar la tarea y los problemas actuales en relación a estos entregables.

Básico	Equipo responsable	Problemas actuales
Contrato de trabajo	Onboarding Local/ Onboarding Asia	El contrato no está creado al momento en que el empleado ingresa a la compañía. Se estima un 35% de este error por cada proceso de onboarding.
Laptop	TI Local	No está disponible el laptop oportunamente. Se estima un 50% de este error por cada proceso de onboarding.
Mouse y mochila	TI Local	No se reportan problemas.

Tarjeta de acceso	Servicios generales	No se reportan problemas.
Sistemas de información	TI Asia	Sistemas de información no configurados en la sesión del empleado. Se estima un 20% de este error por cada proceso de onboarding.
<i>E-mail</i>	TI Asia	<i>E-mail</i> no creado oportunamente. Se estima un 5% de este error por cada proceso de onboarding. Han existido casos extremos donde el problema no se ha solucionado en más de 30 días.
<i>User ID</i>	TI Asia	<i>User ID</i> no creado oportunamente. Se estima un 5% de este error por cada proceso de onboarding. Han existido casos extremos donde el problema no se ha solucionado en más de 30 días.
Teléfono fijo y número	TI Local/TI Asia	No se reportan problemas
Escritorio	Servicios generales	No se reportan problemas
2 pantallas de soporte	Servicios generales	No se reportan problemas
Silla	Servicios generales	No se reportan problemas
Mouse pad	TI Local	No se reportan problemas

Teclado externo	Servicios generales	No se reportan problemas
Locker	Servicios generales	Este ítem no está considerado dentro del onboarding. El nuevo empleado hace directamente la gestión con servicios generales.
Teléfono celular	TI Local	Este ítem no está considerado dentro del onboarding, lo que implica que el nuevo empleado debe hacer la gestión con TI local una vez ingresa a la compañía y previa autorización de su jefatura directa.

Tabla 12: Descripción herramientas básicas

Las principales causas de los problemas indicados vienen dadas por errores en los procesos que se ejecutan con la participación del equipo de servicios compartidos en Asia. A grandes rasgos, esto sucede si la instrucción de nuevo ingreso no se envía a tiempo desde Chile (10 días hábiles antes del día 1), se envía incompleta, no se carga correctamente en sistema y/o la solicitud no se procesa correctamente (factor humano).

Para tener los aspectos básicos en calidad para el día 1, es necesario que todo el flujo de información e interacciones entre los equipos locales y los equipos de servicios compartidos, desde que la persona firma su carta oferta hasta que es informado de la fecha de presentación en la compañía, funcione sin problemas.

Otra dificultad para lograr que todas las partes funcionen de manera coordinada, es que actualmente existe la idea de que Recursos Humanos es el único responsable del proceso de onboarding, no se ve como un proceso donde interactúan distintos roles con responsabilidades específicas. No existe la figura de un líder de proceso capaz de alinear a todas las partes en torno a los requerimientos y a cargo de asegurar la calidad del proceso de inicio a fin. Se hace necesario hacer un cambio en la gestión del proceso que pueda instalar en cada una de las partes la visión de que el onboarding es de responsabilidad de la compañía y de todos quienes trabajan en ella (líderes, empleados, recursos humanos, administración, tecnología, etc.), puesto que cada uno participa en el proceso de entrada de nuevos empleados de alguna u otra forma.

Haz el primer día especial

El primer día sigue la misma estructura para empleados de nivel operativo como para empleados de nivel ejecutivo. La agenda que se sigue es la siguiente:

Tiempo (minutos)	Actividad	Responsable
15	Recepción de los empleados y ubicación en sala de inducción.	Encargado de Onboarding
	Entrega de Laptop y mochila.	Encargado de Tecnología
45	Inducción de seguridad del edificio y presentación de las instalaciones	Encargado de Servicios Generales
30	Inducción general a la compañía	Encargado de Onboarding
45	Inducción de Tecnología	Encargado de Tecnología
10	Pausa	-
30	Firma de contrato de trabajo y manual de conducta	Encargado de Onboarding
75	Inducción de Beneficios Firma seguro complementario de salud	Encargado de Beneficios
15	Presentación a jefaturas y ubicación en puesto de trabajo	Jefatura

Tabla 13: Agenda inducción

Uno de los principales problemas del onboarding es cuando la jefatura no se presenta a recibir a su nuevo empleado o cuando la jefatura está ubicada en el exterior y no está claro quién debería recibirla.

Es recurrente que no estén el 100% de los contratos listos para firma y computadores listos para entrega, lo cual genera un impacto de inmediato en la experiencia del nuevo empleado, al ver que a algunos se les entregan y a otros no. Este punto toma relevancia cuando hablamos de expectativas del nuevo empleado en torno a la empresa, ya que da cuenta fácilmente de que no todo funciona como debería funcionar en una empresa de este estándar global.

No se incluye la entrega de artículos de branding interno (tipo cuadernos, lápices o pendrive), tampoco se utiliza un servicio de “coffee break” en sala. Durante la pausa cada empleado puede ir a la cafetería del piso para obtener bebestibles y snacks sin costo.

La agenda del día 1 está orientada a cumplir con la entrega de aspectos básicos solamente. Cualquier actividad o recibimiento adicional, queda alocado en el criterio y simpatía de cada jefatura en particular.

Usa programa de orientación formales

La compañía cuenta con un programa de orientación formal pero sólo en una parte del proceso (ver anexo 2).

El proceso de onboarding actual lo podemos subdividir en las siguientes etapas:

- *Preparación:* abarca desde que el candidato acepta y firma la carta oferta hasta que se le envía la invitación para la inducción del día 1. Durante este período se gatilla la creación del correo electrónico y usuario, configuración del laptop y otros elementos básicos. En esta etapa participan especialistas de Reclutamiento & Selección, Administrativos de Onboarding (Servicios compartidos, Asia), Encargados de Tecnología (Servicios compartidos, Asia y Santiago) y el Encargado de Onboarding que tiene el contacto directo con el nuevo empleado. Las actividades de preparación descritas no son visibles para el empleado.

- *Recibimiento:* abarca desde que el empleado es recibido para el día 1 de inducción hasta que cuenta con todos los elementos básicos (incluida firma de contrato y de seguro complementario). Esto puede durar un día o hasta 20 días, dependiendo el tipo de problema que pueda presentarse.
- *Orientación:* la compañía ha dispuesto una serie de videos tipo *e-learning*s mandatorios para todo nuevo empleado y por tipo de cargo, los cuales se realizan a través del portal de personas de la compañía. Cada *e-learning* tiene un período específico durante el cual debe ser completado, en caso contrario tanto el empleado como su jefatura son notificados del atraso. El programa de orientación virtual incluye áreas como: historia de la empresa, normativas de salud y medioambiente, valores corporativos, programa de ética y buenas prácticas, inducción al sistema SAP, entre otros. La orientación es gestionada por el equipo de Capacitación dentro de Recursos Humanos.
- *Retroalimentación:* hoy no existe como parte del proceso una etapa de retroalimentación formal, donde se pueda medir por un lado la percepción del empleado respecto al período de entrada, su desempeño individual en torno a sus funciones y aprendizaje en torno a la cultura, normativas internas y temas específicos incluidos en la etapa de orientación.

El equipo de Capacitación de recursos humanos, sólo es responsable de la etapa de orientación del proceso y está limitado a asegurar que los videos estén disponibles para cada nuevo empleado y dar soporte en caso de que el acceso presente problemas. También son responsables de mantener actualizado el contenido y subir o dar de baja videos de acuerdo a la estrategia de la compañía. No existe un manual o programa de onboarding escrito y formalizado, que incluya todas las partes del proceso. Actualmente incluso, existe la discusión interna en torno al alcance del proceso, dónde inicia y dónde debería terminar. Esto hace referencia a lo expuesto en un inicio en torno a quién es responsable tanto de la estrategia de onboarding como de su ejecución.

Desarrolla un plan de onboarding escrito

Dentro de la compañía existen una serie de documentos, llamados “Playbook” o Guías donde se describen ciertos procesos, alcances, participantes, responsabilidades y rutinas de gestión que deben cumplirse en torno a objetivos específicos.

Hoy no existe una guía o un documento escrito que describa el proceso de onboarding completo. Lo que sí podemos encontrar, aunque no actualizados, son documentos aislados uno del otro y que no corresponden a un plan detallado desde la mirada de recursos humanos, sino guías prácticas para empleados, líderes y “buddies”.

- *Onboarding nuevos empleados*: es una presentación en power point cuyo objetivo es guiar al nuevo empleado en lo que es la compañía (historia, estructura, valores, buenas prácticas y herramientas de comunicación) y dónde poder encontrar documentación adicional de normas internas, políticas, formularios, solicitudes de recursos humanos y entrenamiento.
- *Onboarding check list para líderes*: este documento se comparte por correo electrónico con todos los líderes cuando se confirma que el nuevo empleado ha sido invitado para el día 1. De acuerdo a una encuesta que se hizo a los líderes, en promedio, un 47% de los líderes indicaron que sí usaban el documento como guía para recibir a un nuevo empleado, un 14% indicaron que no lo usaban y un 39% indicaba que no lo conocía.

En el documento se detalla el rol del líder para asegurar una experiencia de entrada exitosa, cómo prepararse, solicitar elementos básicos y adicionales (de acuerdo al cargo), qué planificar para los primeros días, cómo recibirlo el día 1 y actividades de orientación y retroalimentación formales para la primera semana, primer mes y hasta el tercer mes desde el ingreso a la compañía.

Si bien el documento es bien completo, está desactualizado y por ende no queda claro si es necesario seguirlo o no. Por ejemplo, se incluye que el líder debería solicitar los elementos básicos y asegurarse de que queden bien instalados, pero hoy esa función en la práctica no depende del líder, sino que se gatilla como requerimiento automático por sistema, una vez que el especialista de Reclutamiento informa la carta oferta firmada por el candidato.

El documento fue escrito hace 2 años por el equipo de Capacitación, pero no fue correctamente socializado con los líderes en su momento y tampoco quedó definido quién debería ser responsable de mantenerlo actualizado a través del tiempo.

- *Onboarding check list para “Buddies”*: el rol del “buddy”²³ es alguien elegido por el líder y forma parte del equipo donde ingresará el nuevo empleado. Es encargado de acompañar al nuevo integrante para que se sienta bienvenido a la compañía. En el documento, se explica en detalle el rol, qué hace y que no hace, tips, preparación y actividades para cumplir durante el día 1 y hasta el primer mes desde la fecha de ingreso. El documento es bastante completo, pero hoy no está actualizado y tampoco es puesto en práctica.

Haz un onboarding participativo

Actualmente, el proceso de onboarding está diseñado para entregar información al empleado, incluyendo aspectos generales de la compañía como entrenamientos mandatorios. No están incorporadas instancias formales, por ejemplo, para recibir retroalimentación, opiniones o sugerencias del proceso. Tampoco están incluidos instancias para que los nuevos empleados se conozcan entre sí o establezcan alguna relación al momento de entrada. La única instancia donde están todos juntos en la inducción presencial que dura medio día, pero como se indica anteriormente,

²³ Nota: el concepto de “buddy” o “buddies” hace referencia a un amigo o compañero cercano.

los nuevos empleados van a recibir información, no ha compartir u opinar al respecto.

Asegura que el programa está implementado consistentemente

El proceso de onboarding hoy no es visto como proceso en sí, sino como una serie de actividades, que de alguna forma están interconectadas y que se deben ejecutar para que el empleado pueda comenzar a ejercer sus funciones.

Al no haber un documento formal y escrito para onboarding, la ejecución y resultados recaen únicamente en el Encargado de Onboarding, quien debe asegurar que todas las actividades se cumplan.

No hay métodos de gestión formales para asegurar que el proceso este implementado consistentemente, sino que se revisa caso a caso. Esto se hace complejo de realizar en calidad cuando existen aumentos de volumen considerables en algunas etapas del año, por ejemplo, cuando comienza un proyecto en particular que requiere del ingreso de muchas personas a la vez (programa de graduados, centralización de funciones en Santiago, practicantes y memoristas, entre otros).

El único mecanismo de control que existe hoy es a través de una planilla tipo *check list* que se comparte con el equipo de Onboarding en Asia, que indica si para cada empleado se encuentra en estado “completado” algunos elementos básicos, considerados como críticos para la entrada. Estos son: configuración del usuario en SAP, configuración del e-mail, generación del requerimiento para laptop y generación del contrato de trabajo. Este método es 100% manual ya que implica la digitalización de información para obtener los resultados.

El objetivo de este control es evitar que ocurran atrasos o errores que impacten al empleado, la idea es poder anticiparse a esto con un seguimiento cercano a las actividades que se ejecutan en el exterior. Si bien otorga bastante visibilidad al avance, no es suficiente para asegurar la consistencia del proceso en el tiempo.

Asegura que el programa se monitoree durante el tiempo

El monitoreo que existe actualmente es más bien reactivo que proactivo. El proceso de onboarding comenzó a tomar relevancia cuando se levantaron importantes reclamos de parte de los líderes y empleados, al no contar con los elementos básicos a tiempo. Hubo casos que reportaron, por ejemplo, no tener e-mail corporativo por más de 30 días (crítico para la productividad). Otro caso, fue de una empleada que sufrió un accidente dentro del horario laboral, no tenía contrato firmado y tampoco seguro complementario de salud.

Hoy aún se mantienen gestiones de monitoreo reactivas ante errores o atrasos identificados. Lo que agrava la situación, es que muchos de estos siguen siendo comunicados por los mismos empleados o líderes, dejando en evidencia la falta de control por el lado de recursos humanos.

Si pensamos en el alcance del proceso considerando las etapas de Preparación, Recibimiento, Orientación y Retroalimentación, no existe una persona o área responsable del monitoreo en su totalidad, pero tampoco existen método de gestión que faciliten y soporten este monitoreo.

Una pieza fundamental del monitoreo, es tener claro quién debería monitorear y qué debería pasar si se levanta una oportunidad de mejora. Como no están claras las responsabilidades entre las partes que participan, es difícil implementar prácticas de monitoreo o más simple aún, definir aspectos clave a monitorear. El onboarding se efectúa por rutina por un grupo de personas que tienen un grado de participación, pero que no trabajan integradamente. Para implementar un monitoreo constante en el tiempo, hay que partir por contar con una estrategia clara, un líder definido y un alineamiento interno entre quienes participan.

Usa tecnología para facilitar el proceso

La compañía minera sobre la cual está desarrollado este estudio es parte de una organización global, y el flujo de información y personas es muy alto y complejo de administrar.

Durante varios años ya se ha invertido en sistemas de información capaces de soportar la gestión de personas en términos de compensaciones, entrenamiento, administración y desempeño. Uno de los principales objetivos de contar con sistemas robustos, es promover la autogestión del empleado en todas las consultas y requerimientos de recursos humanos. Existen módulos especiales para líderes donde se puede acceder a documentos asociados a cómo liderar un equipo, cómo gestionar el desempeño, la política de compensaciones, reclutamiento, desvinculaciones, entre otros. Para el empleado el levantamiento de solicitudes, por ejemplo, de vacaciones, retroalimentación de desempeño, entrenamiento y desarrollo de habilidades se encuentran disponibles por sistema.

En el caso de onboarding, la tecnología está orientada a la etapa de orientación, lo cual disminuye considerablemente las horas destinadas a capacitación en sala y hace flexible el acceso a entrenamientos desde cualquier computador y en cualquier momento.

La etapa de Recibimiento y Retroalimentación sigue siendo presencial, lo cual levanta una inquietud asociada al valor de digitalizar el proceso completo, considerando el impacto que podría o no tener en la socialización del nuevo empleado con la empresa y la integración con la cultura corporativa.

La tecnología de todas formas soporta cada una de las etapas de onboarding, alimentando de información a todas las partes que participan. Los desafíos se presentan a la hora de asegurar, que quien es responsable de administrar esa tecnología o sistemas de información en cada etapa, lo haga correctamente.

Usa hitos, por ejemplo 30, 60, 90 y 120 días en el trabajo, y hasta un año después, para revisar el progreso del empleado

9.1 Onboarding check list para líderes

- *Orientación primera semana:* el objetivo es asegurar que el nuevo empleado entiende la estrategia compañía y cómo su rol contribuye al éxito del equipo.

Se recomienda:

- Reunirse con el empleado para verificar cómo se ha sentido en torno al rol.
- Presenta al empleado a miembros de otros equipos o equipo ampliado.
- Programa una reunión entre el empleado y tu líder.
- Programa una reunión con el empleado para revisar la estrategia global de la compañía, estrategia regional, equipo de liderazgo, estrategia del área respectiva, requerimiento en torno al rol y su desempeño, indicadores clave, plan de entrenamiento y desarrollo.
- Asegure que el empleado cuenta con todos los accesos para completar entrenamientos mandatorios.

Si el empleado está en una posición de liderazgo, incluir, además:

- Explique qué se espera de los líderes en la compañía y cómo acceder a las herramientas de apoyo al liderazgo.

- *Orientación primer mes:* el objetivo es aprender más respecto a la compañía y construir relaciones. Se recomienda:

- Programar reuniones semanales para verificar desempeño y entregar *feedback* constructivo.

- Establecer rutinas de seguimiento más allá del primer mes.
 - Revisar en detalle los lineamientos de desempeño.
 - Asegura que el empleado haya terminado con el entrenamiento mandatorio de la primera semana. Pregunta si hay dudas o consultas respecto a los temas aprendidos.
- *Orientación tercer mes:* en esta instancia el empleado ya debería estar más seguro con su rol y funciones, trabajando de manera más independiente. Se siente más cómodo con la cultura y el ambiente laboral. Se recomienda:
 - Continuar entregando *feedback*.
 - Asegura que el empleado haya terminado todos sus entrenamientos mandatorios y que es capaz de aplicar correctamente lo aprendido.
 - Entrega la oportunidad de avanzar con otras iniciativas.
 - Permite que el empleado pueda liderar reuniones (como back up), para exponerlo a otros stakeholders y ayudarlo a aprender más de las funciones del área.
 - Programa una reunión entre el empleado y su *“buddy”* asignado para formalizar el fin de la relación. Comenten cómo fue la experiencia y qué se podría mejorar.

9.2 Onboarding checklist para “buddies”

- *Orientación primera semana:* se recomienda mantener contacto regular con el nuevo empleado para conocer cómo está con su nuevo rol. Demuestra estar disponible para atender consultas respecto a accesos y navegación en sistemas.
- *Orientación primer mes:* se recomienda mantener contacto semanal para conocer cómo va avanzando. Demuestra estar disponible vía e-mail o teléfono para atender preguntas. Presenta al nuevo empleado a personas fuera del equipo directo y busca oportunidades para invitarlo a reuniones sociales informales con el resto del equipo, durante y fuera del horario laboral.

Las guías son prácticas tanto para líderes como para buddies pues incluyen bastante detalle en qué hacer y cuándo. De todas maneras, no incluye retroalimentación al equipo de recursos humanos en cómo ha sido el progreso del nuevo empleado y tampoco se pide registro de que se haya cumplido con los hitos indicados. Esto toma importancia ya que se podría perder feedback de valor a la hora de actualizar contenidos, mejorarlos e incluso, medir la efectividad del equipo de reclutamiento en torno a la idoneidad del empleado para el rol en la práctica.

Compromete a los stakeholders durante la planificación

Los actuales stakeholders actuales del proceso no están definidos y tampoco formalizados como para poder involucrarlos en la planificación. De todas maneras, las partes que hoy tienen más interés del onboarding son:

- Equipo Operaciones de Recursos Humanos: en esta estructura se encuentra el Encargado de Onboarding, cuya responsabilidad es asegurar que estén todos los elementos básicos listos para el Día 1.
- Jefaturas: aquellos líderes que están integrando nuevas personas a sus equipos y esperan que el proceso de onboarding los ayude a hacerlos productivos lo antes posible.
- Nuevos empleados: personas que se vienen integrando a la compañía.
- Equipo Entrenamiento: tienen que asegurar que los nuevos empleados cumplan sus cursos mandatorios dentro del plazo definido por la compañía.
- Equipo Operaciones de Recursos Humanos en Asia (servicios compartidos): son quienes construyen los contratos de trabajo y aseguran que el empleado este ingresado correctamente en los sistemas de la empresa.
- Equipo de Tecnología Local y en Asia (servicios compartidos): se encargan de que el nuevo empleado reciba los elementos de tecnología básicos, incluidos, accesos, software y hardware.

Si bien no existe un análisis en detalle de los stakeholders ni el grado de participación que tienen en el proceso, hoy por defecto se definen algunos principalmente por el impacto que implica en su gestión, que algo no funcione correctamente.

Incluye a stakeholders clave en reuniones como parte del programa

Las reuniones que se han ejecutado como parte del programa de onboarding, han tenido un foco único en coordinación. Se han realizado como a consecuencia de situaciones puntuales dentro del año, donde ha ingresado un volumen importante de nuevos empleados dentro de un período de tiempo acotado. El volumen administrado requería de una coordinación más exhaustiva que la de un proceso

normal, dado que la logística se hace más compleja y el volumen de trabajo que implica también impacta en los equipos que participan.

Estas reuniones básicamente buscan asegurar que están todos claros con las fechas y requisitos. Además, se levantan inquietudes o riesgos para resolver con anticipación.

De todas formas, estas reuniones no han incluido a stakeholders clave, sino más bien, a personas que tienen alguna tarea asignada en el proceso. Como fue indicado en el punto anterior, no hay referencias ni registros de una definición de stakeholders para el proceso particular de onboarding y por consecuencia, no se registran actividades asociadas a estos tampoco.

Se muy claro con los nuevos empleados respecto a objetivos, tiempo, roles y responsabilidades

Actualmente, la entrega de esta información está alocada en cada líder, lo cual hace sentido considerando que son quienes tienen a cargo el desempeño de los empleados.

En el documento “Onboarding *check list* para líderes” se menciona como parte de la pauta de la primera semana, la realización de una reunión para transmitir al empleado estos aspectos clave en torno a su función. De todas maneras, como el porcentaje de usabilidad de la guía es más bien bajo (47%) y algunos líderes indican incluso que no la usan o no la conocen (53%), no se puede afirmar con seguridad que estén siendo efectiva y claramente transmitidos.

Adicional al documento, no existe por el lado de onboarding o de recursos humanos, un plan, por ejemplo, para apoyar a los nuevos líderes que se incorporan en cómo poner en práctica lo que indica la guía o qué espera la compañía, a grandes rasgos, de sus empleados para que puedan transmitirlo con claridad.

Conclusión del diagnóstico

De las 12 mejores prácticas de onboarding comparadas con el proceso actual llevado en la compañía podemos concluir lo siguiente.

Se conocen los elementos básicos de entrada para el nuevo empleado y se sabe quién es responsable de proveer cada uno de ellos, pero existen errores en la información, sistemas y administración que hace que no se cumpla con lo esperado. Lo anterior impacta negativamente en la experiencia del nuevo empleado en su primer día y en la productividad de la empresa. En casos particulares, también ha impactado negativamente en el cumplimiento de normas y políticas, por ejemplo, al no tener los documentos laborales obligatorios firmados dentro del tiempo establecido por la ley.

El primer día está diseñado para entregar información, no para hacerlo especial para los empleados. Si bien se cumple con la entrega de los aspectos mínimos requeridos en una inducción (por ejemplo, seguridad), no hay actividades que impacten en un nivel emocional al empleado o lo hagan sentir especial por haber ingresado a la compañía. Lamentablemente, se demuestra un cierto nivel de desapego con quienes se están integrando y no se transmite la cultura más allá de mostrar la carta de valores corporativa.

El único programa formal de inducción es el que se sigue para el Día 1, no porque esté escrito o formalizado, sino porque es una rutina que se cumple cada vez y que en general se conoce. La agenda se mantiene igual y si bien pueden rotar algunas personas, el contenido es el mismo. Los cursos mandatorios sí están definidos como parte de la estrategia de entrenamiento corporativo, pero se ven como aisladas del proceso de onboarding o fuera del alcance de este.

No hay un plan de onboarding escrito, formalizado y socializado, pero sí hay documentación oficial de apoyo como guías para nuevos empleados, líderes y “buddies”. De todas maneras, es necesario actualizar ya que las actividades y roles indicados en los documentos ya no están vigentes.

El onboarding como se ejecuta actualmente, tiene un foco más fuerte en el cumplir con los requerimientos mínimos de la empresa, que un foco en hacerlo participativo, no sólo con los nuevos empleados sino también con stakeholders. La información fluye desde un solo sentido, siendo la compañía el emisor y el empleado el receptor. No se incluyen actividades o instancias adicionales para retroalimentar, conocerse ni generar redes entre quienes participan de él.

La implementación del proceso no es consistente durante el tiempo. Se ha demostrado una alta variabilidad en, por ejemplo, la entrega de los elementos básicos. Si bien no se ha realizado un estudio estadístico, la percepción general es que independiente de la cantidad de personas que ingresen, los resultados varían bastante entre un onboarding y el siguiente. Tampoco se cuenta hoy con método para asegurar la consistencia del proceso, ya que la causa raíz de los problemas no están identificadas y, por ende, los errores se mantienen.

El programa es actualmente monitoreado por el Encargado de Onboarding. El objetivo es verificar, a un nivel operativo, que se cumplan con todas las tareas determinadas antes del día 1. No existe un monitoreo del programa en general, que incluya, por ejemplo, identificación de mejoras, actualización de contenidos o rediseño del programa en general.

La tecnología utilizada en el onboarding está relacionada a cómo se disponen y se hace seguimiento a los entrenamientos mandatorios. A través de la plataforma de recursos humanos, cada nuevo empleado puede ingresar y de acuerdo a su posición y función específica de trabajo, se le despliegan una serie de entrenamiento que abarcan desde, conceptos y normativas generales de la compañía, hasta aptitudes de liderazgo, salud, seguridad, procesos operacionales asociados a la extracción del cobre, entrenamientos para utilizar sistemas, entre otros. Los cursos tienen fecha límite para ser realizados y a medida que se van realizando, van apareciendo nuevos cursos. Los cursos son amigables y están bien diseñados. Incluyen pruebas de contenido y material complementario.

Hacer seguimiento al progreso del nuevo empleado después de que ingresa a la compañía no es parte actualmente del proceso de onboarding, ni del equipo de

recursos humanos. Esta responsabilidad de seguimiento está alocada en los líderes y el tipo de seguimiento y frecuencia es mencionado en la “Guía de onboarding para líderes”. No hay registros de que el seguimiento efectivamente se realice como se plantea en la guía y tampoco medidas de calidad para verificar si se está haciendo correctamente o no.

El proceso de onboarding ha cambiado bastante en los últimos años, principalmente por los rápidos y drásticos cambios de estructura interna. Si bien existe un Encargado de Onboarding, no está claro internamente, qué equipo o sub función de recursos humanos debería hacerse responsable del proceso, por la naturaleza misma de este. En este contexto de confusión, no hay stakeholders claramente definidos ni existe una planificación donde hacerlos partícipes. Hoy se reconocen algunas partes como interesadas del proceso, pero más que nada porque de alguna forma están relacionadas a éste o se ven impactadas ante los errores que ocurren.

Uno de los aspectos importantes de la visión de recursos humanos de la compañía, es empoderar a los empleados en torno a los temas de gestión de personas. Los líderes hoy tienen un rol mucho más autónomo que antes a la hora de administrar a sus equipos. Esto se ve reflejado claramente en el onboarding, donde se asigna al líder la responsabilidad total sobre la definición de objetivos, plazos, roles, responsabilidades y seguimiento. No hay registros de que esto efectivamente se realice, ni control de calidad asociado.

En general, el programa de onboarding actual está muy atrasado en comparación a las mejores prácticas descritas. No existe una estrategia o programa claro a seguir, simplemente se ejecutan los pasos mínimos requeridos para habilitar la entrada de un nuevo empleado a la compañía. Las oportunidades de mejora son amplias y el impacto que se puede generar sobre la experiencia del empleado, la cultura organizacional y la productividad, hacen necesario el rediseño total del proceso.

Diseño del proceso de onboarding mejorado

El diseño del proceso de onboarding mejorado, en base al diagnóstico realizado previamente y lo recogido de parte de los líderes y empleados, contempla las siguientes definiciones:

- Descripción del proceso por etapas
- Roles y responsabilidades
- Documentación
- Retroalimentación y monitoreo

Descripción del proceso

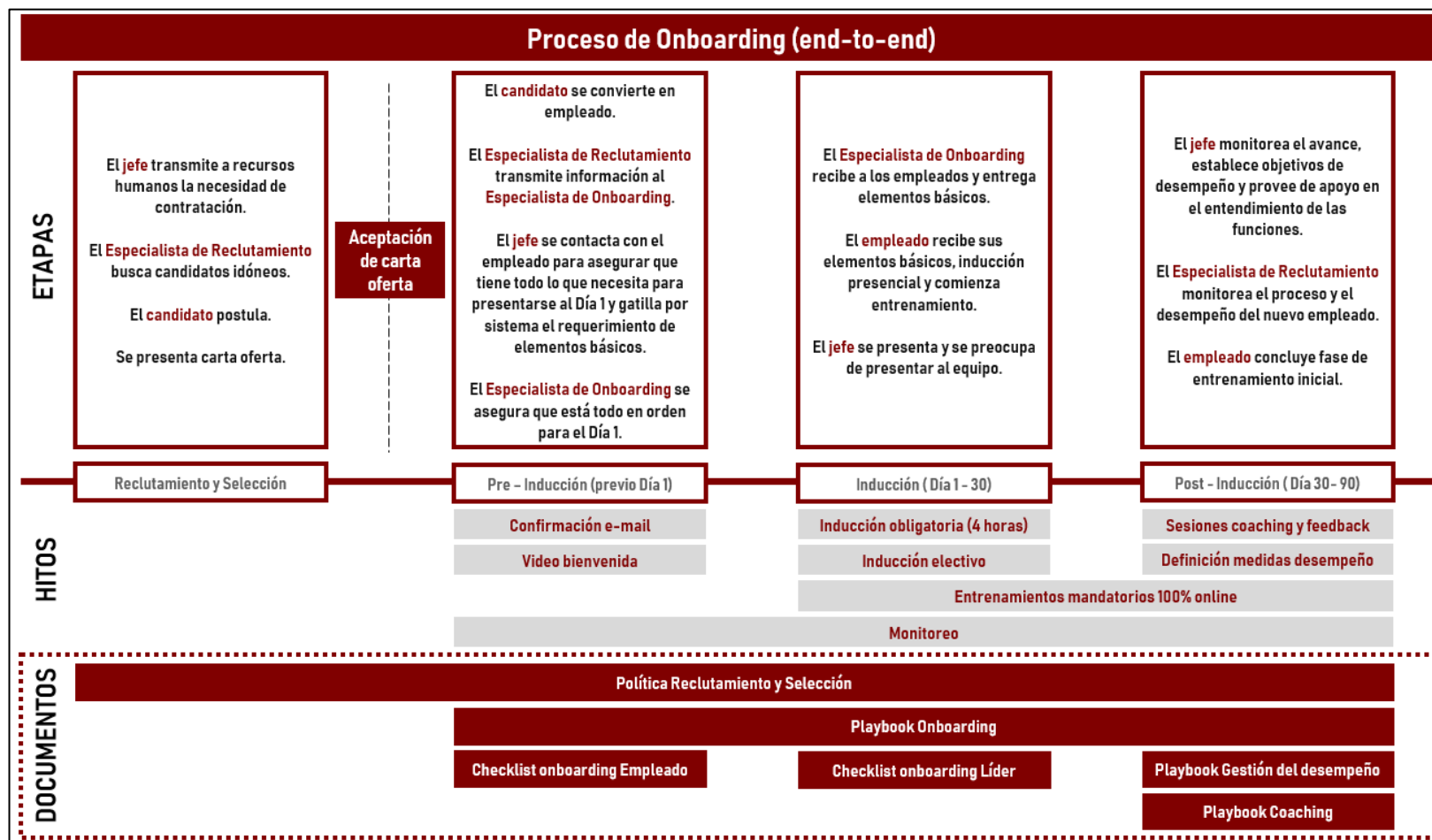


Figura 3: Diseño onboarding mejorado

El proceso de onboarding está regulado por la política corporativa de Reclutamiento y Selección y se puede dividir en 4 grandes etapas.

La primera etapa consiste en la búsqueda de candidatos idóneos para los cargos vacantes y su duración dependerá del perfil que se esté buscando, el grado de especialidad y nivel ejecutivo. En esta etapa del proceso participan activamente el jefe que está contratando y el Especialista de Reclutamiento, encargado de atraer los talentos a la organización. Una vez se cumple con el proceso de búsqueda, entrevistas y selección, se ofrece al candidato más idóneo la carta oferta. En este documento se indica el cargo, el nivel de renta y la fecha de entrada a la compañía.

Si el candidato firma la carta oferta, internamente pasa a ser tratado como “empleado” ya parte de la organización, incluso sin haber firmado aún el contrato laboral. El Especialista de Reclutamiento está encargado de llenar el sistema de gestión de personas con la información mandataria del empleado, esto es, cobertura de salud, institución previsional, cuenta corriente para pago del sueldo, dirección personal e información de contacto.

Con la carta oferta firmada, el Especialista de Reclutamiento informa al Especialista de Onboarding del nuevo ingreso y se gatillan todos los requerimientos de entrada.

Días previos a la inducción, el empleado es notificado de la creación de su correo electrónico corporativo y se le envía a su correo personal, el link de acceso por la nube y la contraseña genérica. Cuando el empleado ingresa, encuentra en su correo un video de bienvenida a la organización, el video de seguridad del edificio y las indicaciones para la inducción (dónde presentarse, qué llevar, cómo llegar, entre otros). También puede acceder a un recorrido virtual del edificio para conocer previamente las instalaciones, su lugar de trabajo y sala de inducción.

En paralelo, el jefe se contacta (por lo menos una vez) con el empleado por teléfono para verificar si está todo marchando de acuerdo a lo planificado. De esta forma se busca también establecer relaciones de confianza y que el empleado se sienta bienvenido.

El Día 1 se da inicio al período de inducción propiamente tal, el cual tiene una duración de 30 días.

La inducción presencial es obligatoria y en esta, el Especialista de Onboarding recibe a los nuevos empleados y les hace entrega de: contrato de trabajo, tarjeta de acceso, laptop, mochila y regalos corporativos.

La recepción incluye variados snacks, bebidas calientes y frías. Durante las 4 horas de inducción, los nuevos empleados participan en actividades de orientación y generación de redes. Una vez terminada la sesión, cada jefe se junta con su/s empleado/s en la sala de inducción y se les presenta el puesto de trabajo. En caso de que el jefe no pueda asistir, debe asignar previamente a un compañero responsable que lo reemplace. Si su jefatura y equipo se encuentran en otro país, el generalista de Recursos Humanos toma el rol.

A partir de este momento el empleado ya puede acceder al sistema de aprendizaje para hacer los cursos mandatorios. Estos cursos incluyen desde historia de la organización, beneficios, operación, herramientas de soporte, cultura y sistemas de información. Siendo una compañía global, también se pueden acceder a cursos básicos de inglés y español.

Adicionalmente, el empleado puede inscribirse en cursos electivos, que pueden ser presenciales (con algún referente encargado) o vía *e-learning*. El propósito es que el empleado pueda acceder a conocimientos generales fuera de su función e incluso con personas en otros países.

Durante este período, el Encargado de Onboarding presta soporte a los empleados y a las jefaturas ante problemas o incidencias que puedan ocurrir en los procesos. El propósito es poder dar rápida respuesta a inconvenientes del empleado y asegurar que la experiencia sea lo más positiva posible.

Durante los primeros días, el jefe es responsable de comunicar al empleado la estrategia de la compañía y su función, actividades clave, responsabilidades y desafíos. Debe otorgar tiempo al empleado también de cumplir con los entrenamientos mandatorios.

Después de los primeros 30 días, el jefe continúa monitoreando al empleado. Se preocupa de que se sienta bienvenido y de que cuente con todo lo necesario para ejercer bien su trabajo. En este minuto ya puede entablar conversaciones de desempeño y definir los primeros indicadores. Puede apoyarse en el Playbook de Coaching para saber guiarlo no sólo en su trabajo propiamente tal, sino

también en otras situaciones en las que se pueda ver envuelto. En esta etapa, el Especialista de Reclutamiento se reúne con el jefe para monitorear cómo el empleado se ha desenvuelto y si está cumpliendo con lo esperado. La responsabilidad del Especialista de Reclutamiento termina una vez el empleado ha cumplido 90 días en la empresa. En el caso de que el empleado no demuestre las competencias requeridas del cargo, el jefe puede levantar una no conformidad al área de Reclutamiento y Selección, la cual puede gatillar una evaluación y coaching más profundo, la desvinculación, movilidad interna o búsqueda de un nuevo candidato.

En paralelo, el responsable de Entrenamiento monitorea que se vayan cumpliendo los cursos mandatorios para el cargo. En caso contrario se levantan alarmas automáticas como recordatorio y en casos más extremos, aviso a la jefatura respectiva.

El Especialista de Onboarding a su vez, monitorea el funcionamiento del proceso en cada una de las etapas. Para esto se apoya en rutinas de retroalimentación con stakeholders definidos e indicadores clave de proceso.

Roles y Responsabilidades

Para que el proceso fluya correctamente, es fundamental que todas las partes que participan conozcan, entiendan y ejecuten las responsabilidades que tienen a cargo de manera alineada y oportuna.

- *Líder*: es la persona que gatilla la búsqueda de una vacante. Es responsable de entregar los lineamientos correctos al Especialista de Reclutamiento en términos del perfil requerido. Participa en el proceso de selección para verificar si los candidatos cumplen con las competencias básicas, funcionales y conductuales esperadas. Una vez que el candidato se transforma en empleado, es el responsable de integrar al empleado a su equipo de trabajo y funciones, en términos relacionales y de desempeño. Transmite la cultura de la compañía, la carta de valores, los estándares de trabajo y sistemas de información disponibles. Debe proveer de feedback al equipo de Reclutamiento y Selección sobre el

desempeño del nuevo empleado. Coordina con Servicios Generales la instalación del puesto de trabajo, teclado, pantalla, silla, teléfono fijo, entre otros.

- *Especialista de Reclutamiento:* es responsable de traducir las necesidades del líder en un perfil de búsqueda. Recluta y selecciona candidatos, presentando al líder una “short list” (lista corta o terna) para elegir al candidato más idóneo para el cargo. Crea y presenta carta oferta al candidato. Una vez aceptada la oferta, es responsable de cargar en sistema la información del empleado y del cargo, transmitiendo el requerimiento de onboarding al Especialista de Onboarding. Monitorea el desempeño del empleado durante los primeros 90 días en su función y recibe feedback del líder para asegurar que el empleado cumple con las expectativas del cargo. Dependiendo del caso, puede recomendar al líder un plan de mejora al desempeño o abrir una nueva búsqueda.
- *Especialista de Onboarding:* es responsable de la operación del proceso desde que recibe la información del Especialista de Reclutamiento hasta el término de la inducción obligatoria. Si algún elemento básico no se pudo entregar al empleado el primer día, hace las gestiones necesarias hasta que se cierre el caso. Hace seguimiento a las desviaciones y tiene contacto con las áreas de soporte para asegurar tiempos de respuesta esperados. Se asegura que el empleado cuente con la creación de su e-mail y acceso a los videos de bienvenida antes del día 1. Coordina la agenda de la inducción presencial y hace entrega de los elementos básicos. Actualiza cuando sea necesario el Playbook de Onboarding y coordina con stakeholders reuniones de monitoreo y mejora del proceso. Recoge información de valor en relación al desempeño de las áreas de soporte y tiempos de respuesta. Controla las compras, inventario y entrega del pack de bienvenida. Entrega contrato de trabajo y otros documentos mandatorios al empleado, asegurando el entendimiento y firma para registro en la carpeta personal. Mantiene comunicación directa con el equipo de Onboarding del centro de servicios compartidos en Asia, haciendo seguimiento a los casos para asegurar que se cumpla con los requerimientos en tiempo y forma.

- *Empleado:* es responsable de obtener toda la información necesaria para presentarse el día 1, comunicando proactivamente cualquier imprevisto o dificultad para cumplir con algún requisito indicado. Participa de la inducción obligatoria y electiva. Cumple con los entrenamientos mandatorios dentro del tiempo, elevando dudas y consultas a su líder directo. Lee el checklist de onboarding para empleados antes de entrar a la organización.
- *Especialista de Entrenamiento:* brinda soporte al empleado en el uso de la plataforma de aprendizaje virtual. Monitorea el cumplimiento de los cursos mandatorios brindando reporte a los empleados y líderes. Recibe feedback de mejora de los cursos y actualiza contenido. Dispone nuevos canales y métodos de aprendizaje a los empleados y líderes de acuerdo a la estrategia de aprendizaje y desarrollo de la organización.
- *Encargado de Tecnología:* es responsable de entregar los elementos básicos tecnológicos a los nuevos empleados, desde la creación de la cuenta de correo electrónico y envío del video de bienvenida, hasta la entrega del computador y mochila el día 1. Mantiene relación directa con el equipo de tecnología del centro de servicios compartidos en Asia, asegurando una gestión oportuna y anteponiéndose ante problemas o atrasos que puedan afectar la experiencia de entrada del empleado. Mantiene informado al Especialista de Onboarding ante errores o atrasos que puedan aparecer.
- *Encargado de Onboarding (Asia):* crea contrato de trabajo de acuerdo a la posición, renta y condiciones particulares de trabajo. Envía documentos a Especialista de Onboarding para firma. Gestiona información personal en sistema para asegurar el correcto pago del sueldo, bonos, imposiciones de salud y cotizaciones previsionales de cada empleado.
- *Encargado de Servicios generales:* provee, a solicitud del líder, los requerimientos solicitados para el empleado. Se asegura que el puesto de trabajo cumpla con el estándar de la compañía y los elementos necesarios, como escritorio ad hoc, silla, teclado, pantalla, teléfono fijo y

conectividad. Además, se encarga de emitir las tarjetas de acceso al edificio para cada empleado.

Documentación

La documentación del proceso tiene el objetivo de identificar el alcance, proveer de guía para los participantes y delimitar roles y responsabilidades.

3.1 Política de Reclutamiento y Selección

El dueño de la política es el Gerente de Adquisición de Talentos a nivel regional. En la política se especifican los tiempos, medios y estándares utilizados en el proceso. La política describe cómo y quién gobierna el proceso desde que se gatilla una búsqueda (interna o externa) hasta que el nuevo empleado cumple 90 días dentro de la empresa. Si bien la ejecución de ciertas las funciones o actividades indicadas no son responsabilidad del equipo de Reclutamiento y Selección, sí deben velar por que se cumplan en calidad. Este documento incluye procedimientos que permiten alcanzar los resultados definidos por la política.

3.2 Playbook de Onboarding

Un playbook es un documento estándar o manual, que indica en detalle cómo ejecutar un proceso de onboarding, qué actividades realizar y quién debe realizarlas. Además, está incluido el detalle de información clave a procesar, objetivos, stakeholders, flujo de escalamientos ante problemas, desviaciones o excepciones. El manual describe también qué aspectos monitorear y cómo llevar el registro. Se establece la frecuencia de las reuniones con stakeholders, quiénes participan y el tipo de información a presentar.

3.3 Check list Onboarding empleado

El Checklist Onboarding empleado lista una serie de aspectos que el empleado debe tener en cuenta al ingresar a la organización. Incluye que documentos presentar en la empresa asociado a documentos personales, certificados, coberturas previsionales y cargas familiares. Se indica los elementos de preparación previo al día 1, dónde presentarse, vestuario permitido, vías de acceso al edificio (por auto, bicicleta, a pie o en moto). También se mencionan por ejemplo las interacciones que hay que tener con el jefe e información de contacto ante dudas o consultas.

3.4 Check list Onboarding Líder

Indica el paso a paso que debe seguir el líder a la hora de recibir a un nuevo empleado, incluso aquellas interacciones antes de que el empleado se presente a la inducción. El checklist está diseñado por período, desde que el candidato acepta la carta oferta hasta los 90 días en el cargo. En cada etapa se describe lo que el líder debe monitorear y comunicar. Se hace referencia a otros documentos de apoyo para líderes, por ejemplo, manuales para establecer medidas de desempeño, cómo tener conversaciones difíciles, consejos para proveer de feedback, entre otros. Este documento incluye además una etapa adicional, en caso de que el cargo que ocupará el nuevo empleado, corresponda a una posición de liderazgo.

3.5 Playbook Gestión del desempeño

El playbook o manual de desempeño está estructurado de acuerdo a la política de gestión de desempeño de la compañía. Para el caso de onboarding, se hace referencia ya que indica cómo establecer medidas de desempeño a un empleado que está integrándose a la compañía, a nivel de competencias técnicas y

conductuales. Se mencionan consejos para la conversación de definición de medidas de desempeño y posterior retroalimentación.

3.6 Playbook Coaching

Este manual es parte de los manuales que la compañía pone a disposición de todos los líderes. Está enfocado en técnicas de coaching para jefaturas, en especial asociado a conversaciones de desarrollo y brechas en desempeño. Para el caso de onboarding, se hace referencia ya que indica también cómo mantener a los empleados motivados, qué tipo de preguntas hacer ante una situación compleja y cómo reconocer.

Retroalimentación y monitoreo

La retroalimentación y monitoreo descrita en esta etapa está relacionado a los resultados del proceso de onboarding. Se proponen medidas de control en ciertas etapas consideradas críticas.

Además de las medidas de control, se debe contar con métodos para registrar la información y retroalimentar el desempeño de los que participan del proceso. Debe existir una trazabilidad del resultado de estos controles por cada onboarding completado, de tal manera de contar con una línea base (sobre la cual mejorar) y escalar situaciones donde se identifiquen errores repetitivos o resultados insatisfactorios.

Entendiendo que no hay capacidad para medir cada actividad dentro del proceso, se define como etapa crítica, aquella que contiene por lo menos una de las siguientes características:

- El resultado de la etapa genera atrasos en el proceso hacia adelante.
- El resultado de la etapa genera que no se cumpla con aspectos normativos o legales.

De las cuatro etapas que tiene el proceso de onboarding, Reclutamiento y selección, Pre inducción, Inducción y Post inducción, se definen como críticas las de Pre Inducción e Inducción.

1. Etapa de Pre Inducción

En esta etapa se gatillan por sistema todos los requerimientos asociados a la documentación del contrato de trabajo y configuración de los elementos básicos. Si algo no se procesa a tiempo, se corre el riesgo de no cumplir con el plazo indicado en el Código del Trabajo de Chile para firmar el contrato laboral (15 días desde el ingreso) o no entregar algún elemento básico que impida al empleado comenzar a tomar sus funciones.

El monitoreo será responsabilidad del Especialista de Onboarding y estará enfocado en las siguientes actividades:

- Status de creación del empleado en sistema
- Status de creación *e-mail* y acceso
- Status de creación del contrato de trabajo y contenido
- Status de entrega *laptop*

El cumplimiento de estas actividades se medirá a través del listado de todos los casos derivados por el Especialista de Reclutamiento y Selección. El monitoreo se hará directamente con cada equipo local correspondiente, los cuales a su vez tendrán la responsabilidad de monitorear el avance de su contraparte en el centro de servicios compartidos. Antes de medir, es necesario establecer con cada equipo un acuerdo del nivel de servicios, es decir, tener claridad de cuánto tiempo requiere cada equipo para procesar los casos. Una vez transparentado esta información, el Especialista de Onboarding podrá ir asegurando que se cumpla, anteponiéndose a la fecha límite establecida. Por ejemplo, si el empleado necesita tener acceso a su correo electrónico corporativo para acceder al video de bienvenida y al checklist de onboarding para empleados, hasta 3 días antes de su entrada, el Especialista de Onboarding debe asegurarse

que está todo en orden antes de ese plazo. De esta manera, se da tiempo para atender urgencia o remediar errores.

2. Etapa de Inducción

En esta etapa el empleado se presenta a su primer día en el trabajo, por lo que la calidad de su experiencia debe estar alguna forma asegurada. En esta etapa puede haber errores o atrasos arrastrados de la etapa anterior, o se pueden generar nuevos. Para asegurar una correcta inducción, el Especialista de Onboarding debe controlar lo siguiente:

- Disponibilidad de inventario del pack de bienvenida
- Asegurar que el líder o algún representante en su ausencia esté disponible para recibir al candidato

El Especialista de Onboarding se encarga de llevar el control del inventario del pack de bienvenida de acuerdo a las estimaciones de contratación proporcionadas por el equipo de Reclutamiento y Selección. De todas formas, debe chequear el inventario para asegurar de tener tiempo suficiente para generar la compra de unidades adicionales.

El Especialista de Onboarding también se contacta con cada jefatura para confirmar que haya alguien disponible para juntarse con el empleado una vez que la inducción obligatoria se termina.

Sólo si durante la etapa de Pre Inducción se generó algún atraso o error que no pudo resolverse a tiempo, el Especialista continúa con el seguimiento durante el período de Inducción. Puede usar los canales de escalamiento para generar sentido de urgencia y evitar atrasos mayores. En particular, la prioridad siempre la tendrán la entrega de laptop, ya que tiene impacto sobre la productividad y la entrega del contrato de trabajo, que tiene impacto sobre el cumplimiento del plazo legal.

Capítulo 3: Conclusión

Lo expuesto a lo largo del trabajo permite rediseñar, a través de la opinión de los usuarios, un proceso de onboarding que facilita el proceso de adaptación de los nuevos empleados a la compañía.

Según el estudio realizado a nuevos empleados, uno de los puntos más importantes a considerar a la hora de rediseñar un nuevo proceso es la información que se les entrega desde que son candidatos hasta que son considerados empleados. Disminuir la incertidumbre en términos de los pasos siguientes, tiempo de espera, requerimientos de entrada y conocimiento general de la compañía, facilita el proceso de cambio y hace que el empleado se sienta mejor recibido y satisfecho con la decisión de formar parte de la organización. A su vez, las consecuencias de no entregar a tiempo una herramienta básica para realizar la función laboral, genera tensión y desconfianza. El nuevo proceso de onboarding está soportado sobre una serie de documentos que detallan, por rol, las responsabilidades de cada una de las partes que participan en el proceso y el tipo de interacción que deben tener con el empleado, la información que se le debe proveer y el seguimiento durante los primeros 90 días en la compañía. De esta manera se espera estandarizar la comunicación a los nuevos empleados y asegurar que todos tengan la misma información.

De acuerdo a los datos obtenidos del estudio a los líderes, es necesario considerar el uso de la tecnología a la hora de mejorar el proceso de onboarding actual. El acceso a internet y uso de dispositivos móviles simplifica la relación entre la compañía y sus empleados, ya que permite tener contenido, material o entrenamiento disponible en cualquier momento. Tener fácil acceso a entrenamiento en línea o a información previo a la entrada es algo más valorado que las tradicionales inducciones presenciales. El rediseño del proceso involucra aprovechar de mejor manera los sistemas tecnológicos con los que ya cuenta la compañía para entregar información al empleado desde el momento en que acepta la carta oferta. Se pone a disposición del empleado una dirección de correo electrónico corporativo para que pueda acceder a videos de bienvenida y otra información de valor, por ejemplo, documentos que debe traer el primer día de ingreso. De esta forma, se facilita la adaptabilidad del nuevo empleado ya que

no se verá enfrentado a una incertidumbre total respecto a la experiencia de entrada a la compañía, en cambio, sabrá dónde llegar, a quién dirigirse en caso de hacer alguna consulta y se sentirá parte de la organización desde un inicio. Los usuarios consultados en el presente estudio hacen hincapié en los aspectos culturales como un factor importante en el onboarding. Algunos de estos mencionados por los líderes, es poder transmitir a los nuevos empleados “la forma en que se hacen las cosas”, lo que se puede interpretar como las características organizacionales que hacen particular a esta compañía por sobre otras. Poder transmitir lo anterior, además, de forma lúdica o entretenida también se menciona como algo que no se puede perder. El nuevo proceso de onboarding considera el rediseño del primer día de inducción presencial, dejando la entrega de información normativa u obligatoria para los medios digitales y abriendo un espacio para construir relaciones entre las personas que están compartiendo la experiencia de integración a la compañía. Con actividades de equipo y orientación, genera confianza entre la organización y los nuevos integrantes, haciendo más fácil el proceso de adaptación al sentirse parte de un grupo. El empleado ya no sólo tiene a su jefatura o a personal de recursos humanos como referencia, sino que también puede relacionarse con personas de otras áreas de trabajo, cargo y responsabilidad.

Tomando en consideración los puntos antes descritos, se concluye que el diseño de un proceso de onboarding debe estar enfocado en la relación que se construye desde un inicio entre la organización y el nuevo empleado. No se debe dejar de lado aspectos normativos, técnicos, funcionales u obligatorios, pero la experiencia de entrada debe estar cuidadosamente diseñada entendiendo el proceso de adaptación y cómo este, puede impactar en el objetivo de que el empleado sea productivo en el menor tiempo posible. De los datos recogidos se puede concluir que, generar un entorno seguro y de confianza, a través de la comunicación oportuna, entrega de información correcta, acompañamiento adecuado y transmisión de la cultura, facilita la adaptación de los nuevos empleados a la compañía.

Bibliografía

- Baron, R. y Byrne, D. (1998). *Psicología Social*. Madrid, España: PRENTICE HALL IBERIA, SRL.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México DF, México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Guízar, R. (1998). *Desarrollo Organizacional*. México DF, México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- N. Bauer, T. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. Alexandria, United States of America: SHRM Foundation.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación de México, S.a. de C.V.
- Senge, P. (2012). *La quinta disciplina*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Ulrich D. (2016). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Werther, Davis y Guzmán. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. México DF, México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Bibliografía páginas web

- DiSalvo, D. (2011). *What kind of adapter are you?* Recuperado de <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/neuronarrative/201109/what-kind-adapter-are-you>
- Merco© (2018). *Las 100 empresas con mayor capacidad de atraer y retener el talento en Chile*. Recuperado de <http://merco.info/cl/ranking-merco-talento?edicion=2018>
- *Onboarding en Chile: El equipo se la juega por el integrante nuevo*. (26 de febrero de 2018). Recuperado de <https://www.sommergroup.com/2018/02/26/onboarding-en-chile-el-equipo-se-la-juega-por-el-integrante-nuevo/>
- SHRM® Workplace Forecast (2013), *The Top Workplace Trends According to HR Professionals*. Recuperado de [https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/behavioral-competencies/Documents/13-0146%20workplace forecast full fnl.pdf](https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/behavioral-competencies/Documents/13-0146%20workplace%20forecast%20full%20fnl.pdf)
- SHRM®. *New Employee Onboarding Guide*. Recuperado de <https://www.shrm.org/aboutshrm/Documents/NewEmployeeOnboardingGuide.pdf>

Anexos

Anexo 1

Mejora de proceso - ONBOARDING		
Información general AS-IS		
Entrevista a: Especialista de Onboarding		Creado por: Rocío Alarcón R.
El objetivo de este levantamiento de información preliminar es entender el proceso, los participantes, tiempos y estándares de entrega. Favor no incluir juicios personales o alguna otra evaluación de calidad. Si es posible, incluir evidencia para un mejor entendimiento.		
		Instrucciones
Cliente	Nuevo empleado Líderes	Quién es el cliente
Scope del proceso	Desde que se acepta la carta oferta hasta que se termina el primer día de inducción	Dónde parte y termina el proceso
Dueño del proceso	Especialista de Onboarding	Quién es dueño del proceso, quién asegura la calidad
Participantes (funciones, roles)	Especialista de Onboarding Centro de servicios compartidos Tecnología Proveedores HSEC Facilities management	Participantes que ejecutan una o varias actividades
Stakeholders	Líderes Equipo de Reclutamiento & Selección Tecnología Centro de servicios compartidos HSEC Equipo de Entrenamiento	Partes interesadas
Dónde parte el proceso	Especialista de Reclutamiento & Selección	Quién gatilla el proceso
Dónde termina el proceso	Líder	Quién cierra el proceso
Herramientas básicas para el nuevo empleado	Laptop Usuario, e-mail Tarjeta de acceso Escritorio Casillero	Qué herramientas son críticas para tener el primer día

Documentos, formularios, planillas utilizadas	Carta oferta Formulario de activación Formulario OTIC "Planilla de ingresos" E-mail a nuevos empleados	<i>Documentos o formularios utilizados, transferidos</i>
Actividades que se ejecutan localmente	Coordinación con Tecnología Coordinación con Facilities management Coordinación con líderes Coordinación con OTIC/OTEC Coordinación con Centro servicios compartidos Impresión de contratos y obtención de firmas Inducción	<i>Actividades ejecutadas en Santiago</i>
Actividades que se ejecutan por servicios compartidos	Generación del contrato de trabajo Creación del empleado en sistema Registro de información para pagos previsionales Registro del empleado en nóminas de Payroll Creación de e-mail y cuenta Solicitud de laptop	<i>Actividades ejecutadas por un tercero</i>
Sistemas	SAP Excel Outlook	<i>Qué sistemas o aplicaciones se usan</i>
Tiempo actual del proceso	3 semanas aproximadamente.	<i>Cuánto toma el proceso realmente</i>
Tiempo objetivo del proceso	10 días hábiles	<i>Cuánto debería durar idealmente.</i>
KPI o indicadores de gestión	Sin indicadores asociados	<i>Mencione indicadores asociados al proceso</i>
Problemas recurrentes - más comunes	Tiempo de respuesta de Centro de servicios compartidos Calidad de la información cargada en sistema Falta claridad del tiempo mínimo necesario para recibir información para onboarding Errores en contrato (cargo, cláusulas, fechas)	<i>Haga una lista de los problemas más comunes o recurrentes</i>

Anexo 2

