

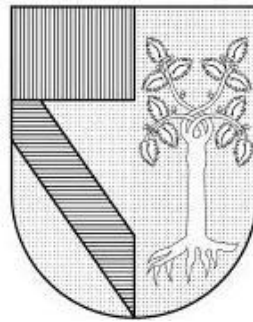
**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

---

---

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES**

**ESCUELA DE PEDAGOGÍA**



**“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE  
*ONBOARDING* COMO APOYO A LA GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO”**

**C A S O**

**Q U E P R E S E N T A**

**MARÍA ENRIQUETA ROSAS CUSTODIO**

**P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :**

**MAESTRA EN CAPITAL HUMANO**

**DIRECTOR DEL CASO:**

**Dr. DAVID RENÉ THIERRY GARCÍA**

# INDICE

<b>Introducción</b>	
<b>Objetivos Generales del Proyecto</b>	6
<b>Capítulo 1. Marco Contextual</b>	
1.1 Misión	7
1.2 Visión	8
1.3 Principios Institucionales	8
1.4 Del Gobierno de la Universidad	10
1.5 Antecedentes	12
1.5.1 Proceso actual de Atracción, Selección e Integración	14
1.5.1.1 Sesión de Bienvenida	15
1.5.1.2 Curso de Inducción	15
<b>Capítulo 2. El Proceso de <i>Onboarding</i> como apoyo a la gestión del recurso humano</b>	
2.1 Concepto de <i>Onboarding</i>	18
2.2 Diferencias entre Inducción y <i>Onboarding</i>	19
2.3 Necesidades que cubre el <i>Onboarding</i>	20
2.4 Beneficios del <i>Onboarding</i>	22
2.5 Fases del Proceso de <i>Onboarding</i>	23
2.6 Duración del proceso de <i>Onboarding</i>	25
<b>Capítulo 3. Implementación del Proceso de <i>Onboarding</i> como apoyo a la gestión del Talento Humano</b>	
3.1 Etapas del Proceso de <i>Onboarding</i>	27
3.2 Duración del Proceso de <i>Onboarding</i>	28
3.3 Etapas de implementación del Proceso de <i>Onboarding</i>	29
3.3.1 Etapa de Preparación	30
3.3.1.1 Recomendaciones para la etapa de Preparación	31
3.3.2 Etapa de Orientación	32
3.3.2.1 Recomendaciones para la etapa de Orientación	33
3.3.3 Etapa de Integración	35

3.3.3.1 Recomendaciones para la etapa de Integración	36
3.3.4 Etapa de Compromiso	38
3.3.4.1 Recomendaciones para la etapa de Compromiso	39
3.3.5 Etapa de Seguimiento	40
3.3.5.1 Recomendaciones para la etapa de Seguimiento	41
<b>Conclusiones</b>	<b>43</b>
<b>Fuentes de consulta</b>	<b>44</b>
<b>Anexos</b>	<b>46</b>

## INTRODUCCIÓN

En toda organización la gestión de recursos humanos, representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar sus objetivos, ésta debe ser una de las tareas prioritarias en la formación de la estrategia de la organización universitaria. Debe comprender la integración de las personas a la gestión estratégica, el compromiso de éstas con los planes formulados y su orientación hacia la calidad del desempeño académico o administrativo. Algunos de los aspectos que deben considerarse para planificar y lograr ésta integración son los siguientes: el entorno, que incluye no solo la creciente competencia entre las instituciones de educación superior, sino también las oportunidades laborales que se ofrecen dentro del ámbito universitario; el aumento en tamaño y complejidad de las universidades, lo que implica mayor demanda de mano de obra, la limitación de recursos y principalmente la necesidad de comprometer y trabajar con la gente, como alternativa que la lleve al éxito.

En relación con este último elemento, puede afirmarse que cualquier proceso de gestión de recursos humanos tiene particular importancia dentro de una determinada organización, por cuanto se relaciona directamente con las personas con las cuales se trabaja; a las que es necesario conocer en cuanto a sus necesidades, deseos, expectativas; de manera tal que contribuyan al logro de los objetivos y metas de la organización. Esto no siempre se logra, entre otras cosas por no planificar sistemáticamente, o porque no se tiene convencimiento de los planes y proyectos establecidos, porque surgen contradicciones entre los diferentes niveles de la organización o finalmente porque los actores involucrados en el proceso de gestión de recursos humanos no se sienten satisfechos con el trabajo que realizan.

Interesados por el recurso humano o talento humano (estos conceptos se usarán a lo largo del trabajo indistintamente) y sobre todo porque en instituciones como la Universidad de la cual hablaremos, no se tienen claramente definidas políticas

que orienten y reciban al personal que por primera vez se incorpora a la institución, se ha considerado conveniente proponer un proceso de acompañamiento que contribuya a elevar el rendimiento y el grado de satisfacción hacia el trabajo que tienen los colaboradores en la institución, al que llamaremos *Onboarding*, tema central de este trabajo.

Cabe hacer mención que el término *Onboarding* no es utilizado frecuentemente en nuestro país, pero actualmente muchas organizaciones lo implementan para que los nuevos elementos de la organización se integren perfectamente y de forma inmediata a su puesto de trabajo. La manera de gestionar una incorporación a la empresa puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en una nueva contratación. El *Onboarding* crea un proceso progresivo diseñado para ayudar a los empleados a realizar con éxito la transición hacia su nueva etapa profesional, el cual le permita tomar consciencia de su rol desde el primer día.

Resulta importante destacar el hecho de que todas las acciones realizadas por la universidad, se construyen bajo el aporte y fortaleza de su recurso humano; por lo que debe ser atendido desde el momento mismo en que inicia su elección de trabajo. Para mejorar el rendimiento de este valioso recurso humano es necesario tener claro que su proceso de adaptación será a largo plazo e implica consecuentemente un compromiso con el cambio, el cual puede lograrse dando participación en el proceso mismo, ofreciendo esfuerzos positivos para lograrlo, compartiendo información. (Delgado, 2001).

Además es necesario entender que la primera impresión de un empleado acerca de la empresa o institución donde laborará, tiene relación directa con las circunstancias bajo las cuales se instalará en ella, el trabajo que desempeñará y las relaciones funcionales con el resto del personal.

No olvidemos que toda persona que comienza una nueva historia profesional presenta deseos, ambiciones y una serie de pensamientos positivos, pero a su vez,

el miedo a lo desconocido, la incertidumbre de ser capaz de superar los nuevos retos y finalmente, el ser aceptado por su actual equipo de trabajo.

Se considera que una de las principales razones por las que las personas cambian de trabajo, se debe fundamentalmente a que no se sienten bienvenidas ni se perciben como parte de la organización a la que se adhieren; o se dan cuenta de que la institución o el trabajo no son lo que esperaban (Cadwell, 1991).

La universidad como toda organización formal, necesita que todo nuevo empleado que inicie sus labores, ya sea de índole administrativo o académico, conozca de la mejor manera la organización de tal forma que le permita familiarizarse e integrarse. Esto será posible si se implementa, ejecuta y retroalimenta un adecuado proceso de *Onboarding*.

El *Onboarding* acelera el proceso de adaptación e integración de una nueva persona a la empresa, es hacerlo más eficiente en un corto tiempo, ayudando a maximizar lo positivo y minimizar lo negativo.

Para lograr lo anterior, en este trabajo se presenta la propuesta de Implementación de Proceso de *Onboarding* en la Universidad Panamericana.

Para ello en el primer capítulo se aborda el marco contextual de la institución: misión, visión, principios institucionales, así como el proceso actual de integración de los nuevos colaboradores.

En el capítulo dos, se describe el concepto de *Onboarding*, las diferencias con la Inducción, las necesidades que cubre el proceso de *Onboarding*, los beneficios, las fases del proceso así como la duración del mismo.

La propuesta de implementación del Proceso de *Onboarding*, se presenta y detalla en el tercer y último capítulo. En este se proponen cada una de las fases del proceso con sus respectivas actividades, así como la duración de cada una de ellas.

## OBJETIVOS GENERALES DEL PROYECTO

- Brindar un marco de referencia respecto a la creación de un programa de *Onboarding*, que asegure que los nuevos empleados se sientan respaldados, comprometidos y productivos desde el primer día de trabajo.
- Mostrar las fases del proyecto, para la implementación del Proceso de *Onboarding*, desde la selección de nuevo colaborador, hasta los primeros 180 días de trabajo.

# **CAPÍTULO 1.**

## **MARCO CONTEXTUAL**

Desde sus inicios, la **Universidad Panamericana** se ha forjado como una institución de educación superior con solidez académica, rigor científico y la vivencia de principios y valores cristianos en busca de una mejor sociedad.

Estas constantes las comparte con el Opus Dei, institución de la Iglesia católica cuya misión específica es promover entre hombres y mujeres de todos los ámbitos de la sociedad un compromiso personal de seguimiento a Cristo y de búsqueda de la santidad en la vida cotidiana.

Esta casa de estudios es un semillero en el que jóvenes intelectualmente inquietos se preparan para hacer de su trabajo un factor de mejora real a la sociedad a la que pertenecen.

La Universidad Panamericana reafirma una filosofía educativa de amor a la auténtica libertad. Ubi Spiritus, libertas (donde está el espíritu, está la libertad) es el lema que inspira su quehacer diario.

La formación que la Universidad ofrece a los alumnos se funda en los Principios Institucionales que se concretan a través de la misión y objetivos siguientes:

### **1.1 Misión**

Educar personas que busquen la verdad y se comprometan con ella, promoviendo el humanismo cristiano que contribuya a la construcción de un mundo mejor.



## **1.2 Visión**

Ser la universidad con el mayor rigor científico y la máxima exigencia académica en la generación y transmisión de conocimientos, con fundamento en una clara postura ética mediante la defensa y difusión del amor a la verdad, a la libertad y a la justicia, siempre con base en un trato digno y personal.

## **1.3 Principios Institucionales**

Los rasgos distintivos de la Universidad son dos aspectos de un mismo espíritu: la absoluta prioridad del servicio a cada persona y el servicio a la empresa como unidad productiva fundamental. Por eso, busca en cada uno de sus colaboradores un fondo de competencia profesional apoyado en la calidad humana personal y en los siguientes objetivos institucionales.

### **a. Sólida preparación académica**

La Universidad se propone desarrollar en sus profesores y alumnos una sólida preparación, que se concreta en el impulso a la investigación, a las publicaciones y a la consolidación continua de las licenciaturas y los programas de posgrado.

### **b. Formación ética**

La preparación académica que ofrecemos, comprende junto al aspecto científico, técnico y profesional de la formación, aspectos culturales, sociales y éticos que están presentes en toda nuestra labor, de manera que profesores y alumnos posean una concepción unitaria del ser humano, que les permita adquirir la capacidad de esfuerzo para diseñar y encarnar un proyecto de vida propio, basado en una visión cristiana del hombre y de la sociedad.

### **c. Educación personalizada**

Compartimos la convicción de que la educación de cada persona, individualmente considerada, es la mejor manera de propiciar el auténtico desarrollo de la sociedad.

Por ello, es una nota distintiva en todas las actividades académicas de la Universidad.

**d. Actitud de servicio**

La Universidad fomenta en sus profesores y alumnos una creciente actitud de servicio. Por ello ofrece las condiciones materiales y culturales, que permitan a todos los miembros de la comunidad universitaria, atender a los demás como personas.

**e. Contribución al bien común**

En la Universidad se preparan personas con una profunda responsabilidad social que, a través del ejercicio comprometido de su profesión, contribuyan al crecimiento de México. Para ello, profesores y alumnos, mediante la formación ética y profesional, serán capaces de afrontar los retos que suscita el mundo actual.

**f. Interdisciplinariedad**

Procuramos que nuestros alumnos, a partir de un profundo estudio del programa académico que eligen, sean capaces de comprender los conocimientos de otras ciencias y relacionar los campos del saber que resulten pertinentes para el mejor dominio de su propia carrera, teniendo como objetivo la más adecuada atención de los problemas que la realidad plantea.

**g. Internacionalización**

La globalización reclama la internacionalización de la universidad, como un medio al servicio de una educación que busca tender puentes entre las diversas culturas, promueve la comprensión y gestión de lo diferente y crea conciencia de la necesidad de colaboración para enfrentar los retos del mundo global.

Directivos y profesores, procuran trabajar fomentando el cuidado de los detalles, la altura profesional y la tarea acabada con la mayor perfección posible.

## 1.4 Del Gobierno de la Universidad

El Gobierno de la Universidad se ejerce de acuerdo con la Misión y Objetivos establecidos, por lo que cualquier órgano en el ejercicio de sus funciones debe considerar las circunstancias personales y preocupaciones legítimas de cada directivo, profesor, alumno y empleado, guardando y fomentando la integridad de la comunidad universitaria, que tiene preeminencia sobre cualquier interés particular.

El gobierno de la Universidad será siempre colegiado. Cada directivo resolverá los asuntos de su competencia colegiadamente, en unión con los empleados responsables.

La Universidad Panamericana se rige por los siguientes órganos de gobierno:

### I. Colegiados:

- a) Junta de Gobierno.
- b) Consejo Superior.
- c) Consejo de Rectoría.
- d) Consejo de Dirección de cada Campus.
- e) Comité Directivo de Facultades, Escuelas, Institutos, Centros o Áreas.
- f) Los demás que la Junta de Gobierno, el Consejo Superior o el Consejo de Rectoría determinen, en sus respectivos ámbitos de competencia.
- g) Tribunal Universitario.

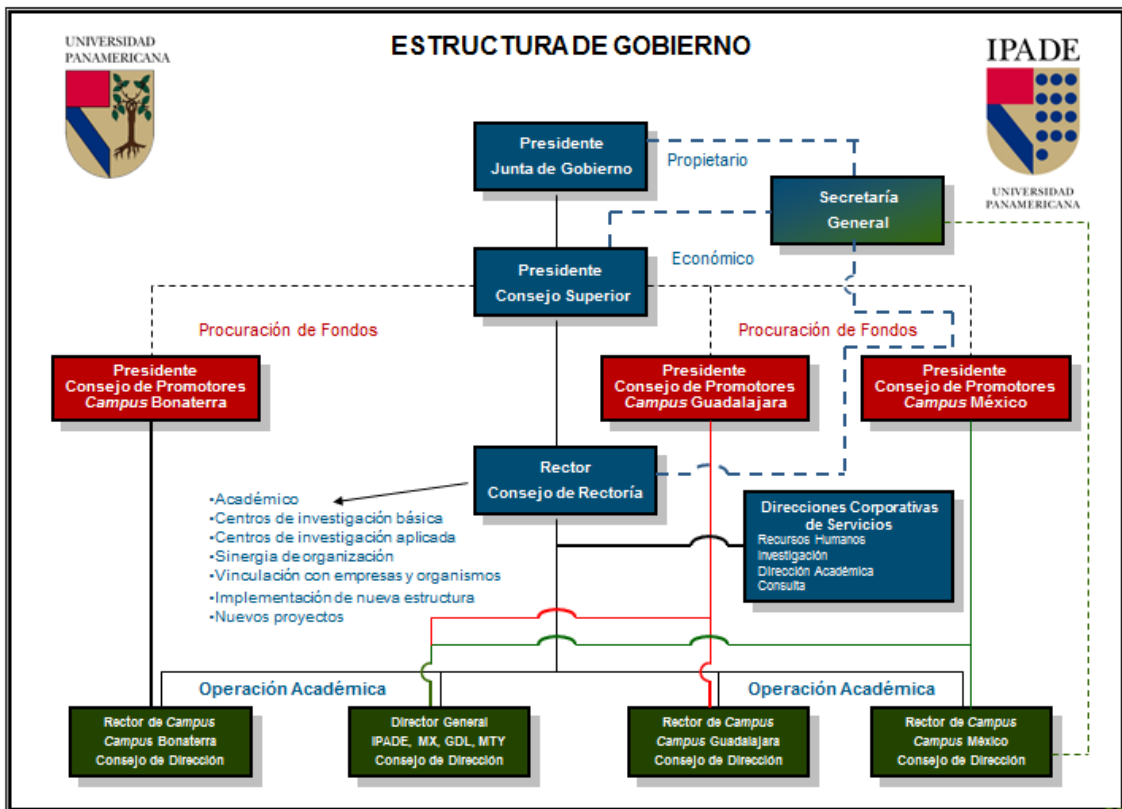
### II. Autoridades unipersonales:

- a) Presidente de la Junta de Gobierno;
- b) Presidente del Consejo Superior;
- c) Rector General;
- d) Rectores de campus;
- e) Secretario General;
- f) Administrador General;
- g) Vicerrectores de Campus;

- h) Secretarios de campus;
- i) Directores de facultades, escuelas, institutos, centros o áreas;
- j) Directores de servicios generales;
- k) Los demás que la Junta de Gobierno, el Consejo Superior y el Consejo de Rectoría determinen, en sus respectivos ámbitos de competencia.

Los órganos de gobierno anteriormente señalados se integrarán, ejercerán las facultades y cumplirán con las obligaciones que establezcan los Estatutos Internos del “Sistema UP-IPADE”.

Figura 1. Estructura de Gobierno de la Universidad Panamericana

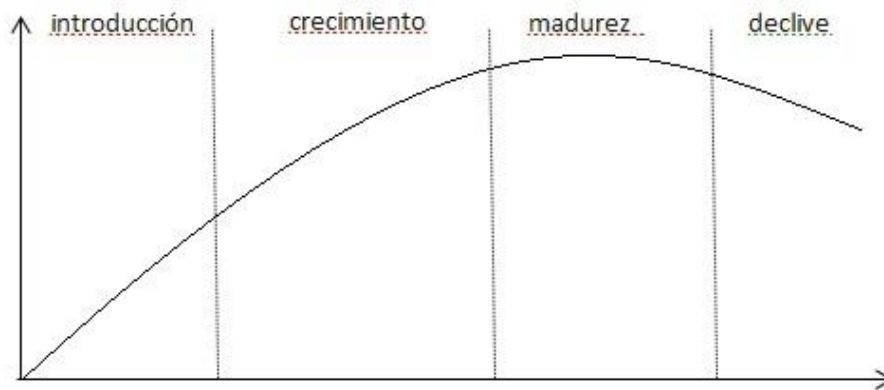


Marzo 2006

## 1.5 Antecedentes

Al igual que sucede con el ciclo de vida de un producto (véase gráfico) todo trabajador, a lo largo de su vida laboral, debe pasar de forma genérica por diversas etapas de acuerdo al ciclo de vida en función de las cuales, su carrera profesional tomara una dirección u otra, en cada una de ellas debe estar acompañado por Recursos Humanos.

Figura 2. Ciclo de vida de un producto.



Fuente: Propuesta de la autora

La vida laboral de un trabajador comienza con el proceso de Atracción, mediante el cual, Recursos Humanos se provee de un número suficiente de aspirantes para cubrir determinado puesto de trabajo.

La siguiente fase de la vida laboral consiste en un proceso de selección, a través del cual, Recursos Humanos escoge al candidato idóneo para el puesto de trabajo, en función de varias pruebas y su entrevista por competencias.

Y por fin una vez alcanzado, el ansiado puesto de trabajo, se desarrolla la gestión de la carrera profesional, donde Recursos Humanos desempeña un rol muy importante. Ya que mediante diversas políticas como: el análisis de puestos, la

formación y desarrollo, la evaluación y gestión del desempeño y la retribución, influirá en los resultados productivos del trabajador, así como en la duración de su carrera profesional. Que concluirá mediante la ruptura laboral de su contrato, ya sea de forma voluntaria o involuntaria.

La fase de introducción es el tema que nos interesa y desarrollaremos, puesto que es la base para ayudar al colaborador a su crecimiento y madurez dentro de la organización.

Una vez que el nuevo colaborador ha sido seleccionado Recursos Humanos tiene un plan de Bienvenida que le proporciona el primer día de trabajo, este contiene información general de la Universidad, así como el papeleo administrativo como la firma de contrato. Esta bienvenida es nueva, se implementó al año de la nueva administración de Recursos Humanos, es decir desde mediados del 2012 y dura aproximadamente 3 horas.

Esta sesión de Bienvenida ayuda al nuevo colaborador, a que su primer día de trabajo resulte menos complicado, o al menos no tan extraño, disminuya sus nervios y se sienta ubicado y acompañado.

Dos veces al año proporciona una sesión de Inducción donde se da a conocer al nuevo colaborador todos los aspectos referentes a la organización, sus valores, misión, visión, principios institucionales, políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia. Este curso ayuda a reducir el nivel de ansiedad y nerviosismo a que se exponen los nuevos empleados al ingresar por primera vez a su lugar de trabajo y proporcionarles información necesaria y de su interés para que puedan funcionar en forma cómoda y eficaz dentro de la Institución.

La importancia de la inducción es buscar que el empleado asimile la cultura de la organización y todos los aspectos referentes al lugar y al puesto de trabajo, esto le ayudará a trabajar con el mejor rendimiento porque sabrá exactamente que está

permitido y que funciones tiene que cumplir, para que de ahí en adelante el individuo se comporte como un miembro comprometido con la organización. Vivir en una organización, trabajar en ella, participar en sus actividades, desarrollar una carrera en ella es participar íntimamente de una cultura organizacional para asimilar de una manera rápida la situación real y se comporte de ahí en adelante como un miembro más de la organización.

A continuación se describe el proceso de Atracción, Selección e Integración actual de la Universidad:

### **1.5.1 Proceso actual de Atracción, Selección e Integración**

A continuación se describirá el proceso actual de Atracción, Selección e Integración que se lleva a cabo Recursos Humanos de la Universidad:

- A. **Selección de Candidato Finalista:** Notificación al candidato sobre la decisión de contratación.
  
- B. **Firma de Propuesta salarial:** Se entrega al candidato la propuesta salarial y se le explica su compensación.
  
- C. **Sesión de Bienvenida:** Primer día de trabajo, en éste se firma el contrato y documentos y se hace entrega de tarjetas, se explica más a detalle sus beneficios y obligaciones.
  
- D. **Curso de Inducción:** Evento semestral don de imparten algunas pláticas sobre la Universidad.

Enlistaremos a continuación los contenidos y materiales tanto de la Sesión de Bienvenida como del Curso de Inducción:

### **1.5.1.1 Sesión de Bienvenida**

Primer día de trabajo, en éste se firma el contrato y documentos y se hace entrega de tarjetas, se explica más a detalle sus beneficios y obligaciones.

#### **a. Contenido de la Sesión de Bienvenida:**

- Registro
- Bienvenida
- Entrega de material
- Explicación de la compensación total
- Plática de AFORE
- Firma de Contrato
- Toma de fotografía para credencial de la Universidad
- Integración del colaborador a su área.

#### **b. Material de la Sesión de Bienvenida:**

- Carta de bienvenida
- Misión y Visión de la Universidad
- Directorio de servicios
- Mapa de la Universidad
- Folleto de estilo universitario
- Folleto de descuentos y promociones
- Folleto de prestaciones y beneficios

### **1.5.1.2 Curso de Inducción**

Evento semestral don de imparten algunas pláticas sobre la Universidad.

#### **a. Contenido del Cuso de Inducción**

- Registro
- Desayuno y presentación
- Misión y visión de la Universidad
- Recorrido por las instalaciones



- Conferencias:
  - Relaciones Opus Dei – UP
  - Calidad en el servicio
  - Estilo Universitario
  - Oferta Educativa
  - Excelencia Académica
  - Compensación total
  - Seguro de gastos médicos
  - Prevención de Riesgos
  - Vive UP
  - Centro de Innovación Educativa

**b. Material del Curso de Inducción:**

- Lista de asistencia
- Video promocional de la Universidad
- Folleto Opus Dei: “preguntas más frecuentes”
- Folleto oferta educativa
- Folleto de Afore
- Folleto de Prevención de Riesgos
- Folleto de Centro de Innovación Educativa
- Revistas informativas UP
- Regalo

Si bien estas dos prácticas ayudan a la integración del nuevo colaborador no siempre se logra, entre otras cosas por no planificar sistemáticamente, porque surgen contradicciones entre los diferentes niveles de la organización o finalmente porque los actores involucrados en el proceso de gestión de recursos humanos no se sienten satisfechos con el trabajo que realizan. Muchos de ellos, sin lugar donde sentarse, sin herramientas y sin un gerente con un plan de inducción. En muchos de los casos, no hay quien los reciba en su primer día de trabajo.

Esto justifica la implementación del Proceso de *Onboarding*, ya que éstas prácticas forman parte de dicho proceso.

Con esta descripción del contexto, se concluye que la Universidad Panamericana concibe a la persona un ser integral, y por medio de la atención personalizada ayuda a su desarrollo, base en un servicio de calidad.

Además se puede observar que no tiene un programa definido para crear impacto en el nuevo colaborador, que le ayude a sentirse respaldado desde el primer día de trabajo, y lograr con ello que sea un empleado comprometido y productivo.

A continuación describiremos que es *Onboarding*, que etapas comprende el proceso, cuáles son las ventajas y las necesidades que satisface tanto para la organización, como para el jefe y el nuevo colaborador.

## **CAPÍTULO 2.**

# **EL PROCESO DE *ONBOARDING* COMO APOYO A LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO**

El *Onboarding* acelera el proceso de adaptación e integración de una nueva persona a la empresa, es hacerlo más eficiente en un corto tiempo, ayudando a maximizar lo positivo y minimizar lo negativo.

Para entender mejor el proceso de *Onboarding*, se empezará a explicar su concepto.

### **2.1 Concepto de *Onboarding***

*Onboarding*, se refiere al proceso por el cual una persona se “siente a bordo del barco”; El “*Onboarding*” lo que hace es justamente acelerar el proceso de adaptación e integración de esa nueva persona a la organización: lo hace ser más eficiente en más corto tiempo.

El *Onboarding* permite comprender que la transición va más allá de la habitual inducción. Contempla un proceso en el que se requiere abordar de manera planificada y customizada una serie de variables, sin asumir supuestos de éxito, y porque el contexto, es decir, la cultura, situación del equipo, stakeholders, estilos de liderazgos, nivel de relacionamiento, entre otros, serán probablemente muy nuevos, (Paulina Del Rio, directora de *Onboarding* de SommerGroup.)

También se conoce la socialización organizacional, la cual se refiere al mecanismo a través del cual los nuevos empleados adquieren los conocimientos, habilidades y comportamientos para ser miembros y expertos de organizaciones eficaces.

La investigación ha demostrado que estas técnicas de socialización conducen a resultados positivos para los nuevos empleados como una mayor satisfacción en el trabajo, mejor desempeño, mayor compromiso con la organización, y la reducción del estrés. Estos resultados son particularmente importantes para una organización en busca de mantener una ventaja competitiva en una fuerza de trabajo cada vez más móvil y globalizado.

Se pretende con dicho proceso, reducir el nivel de ansiedad y nerviosismo a que se exponen los nuevos empleados al ingresar por primera vez a su lugar de trabajo, ofrecerles la nueva información para funcionar en forma cómoda y eficaz dentro de la organización, además, ayudarlos en la comprensión de los aspectos específicos de su trabajo, facilitarles los aspectos mínimos de procedimientos, organización, marco jurídico laboral propio de la organización y finalmente, promover la adaptación de sus características personales con los demás trabajadores y la cultura organizacional (Orozco, 2001).

## **2.2 Diferencias entre Inducción y *Onboarding***

Para entender mejor que es *Onboarding*, es importante mencionar la diferencia entre Inducción y *Onboarding*.

La Inducción se realiza a una sola vía (de la organización al empleado) y es de carácter informativo, donde los problemas que surgen se manejan reactivamente.

En el *Onboarding* existe una constante interacción con el nuevo integrante, el proceso es proactivo mediante una comunicación a doble vía con una clara tendencia a prever y evitar problemas.

De manera ejemplificada se muestran las diferencias en la siguiente tabla:

Tabla 1. Diferencias entre Inducción y *Onboarding*

<b>Inducción</b>	<b><i>Onboarding</i></b>
Proceso Transaccional	Proceso Estratégico
Conducido por Recursos Humanos	Coordinador por Recursos Humanos con la participación de las áreas.
Colaborador como agente pasivo	Colaborador participa activamente

Fuente: Propuesta de la autora

Podemos resumir que *Onboarding* es el proceso mediante el cual se busca apoyar al nuevo colaborador en la **transición** a sus nuevas **responsabilidades y cultura organizacional** con el objetivo de generar un **arranque con impacto**, ayudándolo a tener un buen desempeño en su rol de una manera más rápida y fácil para contribuir eficaz y eficientemente al logro de objetivos individuales y organizacionales.

## **2.3 Necesidades que satisface el *Onboarding***

El *Onboarding* cubre ciertas necesidades para todos los involucrados durante el proceso Massaro (2008):

### **2.3.1 Para el Nuevo Empleado:**

- Necesita cerciorarse rápidamente de que ha hecho la buena elección en asumir un nuevo rol, unirse a un nuevo equipo, y en algunos caso a una nueva organización
- Necesita conocer al equipo, establecer una relación personal, entender quién hace qué y cómo encaja su rol,
- Necesita tener claro qué se espera de él/ella (**Qué**) y en qué plazos (**Cuándo**)
- Necesita los medios necesarios para poder ser exitoso en sus objetivos puede contar con: formación, instrucciones, ayuda, mentores, network.

### **2.3.2 Para el Equipo de Trabajo**

- Necesita conocer a la persona, establecer una relación personal, resolver preguntas, dudas, etcétera y si su rol varía con la llegada de la nueva persona, tenerlo claro.
- Necesita entender las tareas que tendrá la nueva persona, así como qué papel se espera de ellos en este *Onboarding*.
- Además, esperan del nuevo miembro compañerismo -es decir, la voluntad de ayudar al resto del equipo -.

### **2.3.3 Para el Jefe directo**

- El jefe necesita que el nuevo empleado supere la curva de aprendizaje lo antes posible, y empiece a aportar valor a su rol, al equipo y a la organización cuanto antes.
- Y ello es no sólo por el hecho de empezar a realizar un buen trabajo, sino además porque cuanto antes sea palpable el valor del nuevo empleado, antes será evidente de que el manager ha realizado una buena selección y por tanto un buen trabajo.

### **2.3.4 Para Recursos Humanos**

- Una organización necesita entender que el nuevo empleado es la persona adecuada para desempeñar el rol.
- Además, una organización necesita que el nuevo empleado aporte valor cuanto antes.
- Finalmente, una organización necesita saber que el nuevo empleado comparte la Cultura de la Empresa. (Altriz, 2013)

Por lo que es importante mencionar que todo individuo es único y aunque en alguna medida esté debidamente acreditado para desempeñar un puesto, no debe dejarse de lado la necesidad de proporcionarle información básica para que se adapte de la mejor manera a la organización. Debe procurarse la disminución de la

ansiedad que se genera en los primeros días de trabajo y procurar ante todo el fortalecimiento de las relaciones de la organización con su fuerza de trabajo. Por su parte, Dessler (1991) afirma que el fortalecimiento de esta relación podrá incrementar el compromiso de la persona con la organización y asegurar una conducta consistente y predecible al moldear las actitudes y valores de los empleados de acuerdo con los de la institución.

Además de los aspectos enumerados, debe tenerse presente que las expectativas que un nuevo empleado académico o administrativo tenga de la organización y la satisfacción o no de éstas, determinará, en alguna medida, el grado de interés que se logre del trabajo realizado.

## 2.4 Beneficios del *Onboarding*

En el siguiente esquema se presentan algunos de los beneficios del proceso de *Onboarding*, tanto para la organización como para el nuevo colaborador:

Tabla 2. Beneficios del *Onboarding* para la Organización y el Colaborador

Organización	Colaborador
Incrementa la productividad	Permite un arranque con impacto en la organización, reduciendo la curva de aprendizaje
Incrementa la capacidad de retener talento	Reduce la ansiedad
Reduce la rotación en los primeros meses del colaborador	Busca el compromiso y la generación de valor en una etapa temprana
Permite involucrar al área de trabajo en la integración de nuevos colaboradores	Permite establece relaciones estratégicas

*Los beneficios que tiene un excelente programa de Onboarding, es tener un empleado que puede desempeñar al 100% su trabajo, desarrollando su potencial desde el inicio del trabajo, lo cual te lleve a tener un empleado altamente motivado que produce excelente resultados, dice Carlos de Silva, director de RR.HH. de Philips.*

Puede afirmarse, a manera de síntesis, que un proceso de *Onboarding* conlleva una serie de ventajas para la institución, entre las cuales, según Mendoza (1985), se podrían enumerar: a) la facilidad para establecer la integración entre el personal y la institución; b) la reducción del tiempo que normalmente tarda el trabajador en conocer las características de la organización y sus labores, c) la oportunidad de ofrecer a los trabajadores una visión general sobre los productos o servicios de la organización y les permite conocer la forma en que su labor encaja dentro de ésta y d) la facilidad para aplicar los métodos de capacitación que se puedan emplear dentro del proceso de inducción; estas ventajas naturalmente están encaminadas a vencer los problemas habituales que generalmente enfrenta todo funcionario cuando se incorpora por primera vez a la organización.

## **2.5 Fases del Proceso de *Onboarding***

Como se mencionó líneas arriba, el *Onboarding* no es un proceso de capacitación, sino un proceso de integración. Y para que éste sea exitoso, afirma Sánchez (2012) tiene que contemplar cinco fases mismas que a continuación se describen:

1. **Alineamiento:** Se refiere a estar seguros que la organización (el jefe, el gerente general, los pares, los clientes internos, así como el área de RR HH), está de acuerdo con la necesidad de un nuevo miembro en el equipo y organización, y tener muy claras las expectativas de desempeño y actitud (competencias) que se buscan en la persona a contratar.
2. **Adquisición:** Es la identificación, convocatoria, selección y contratación de la persona que cuenta con las competencias requeridas y que además encaje con la cultura de la empresa y el estilo de liderazgo y del jefe directo. En esta fase, las metodologías de selección juegan un rol protagónico. El conjunto de herramientas de un programa de *Onboarding* permite asegurar el éxito en la nueva contratación del candidato idóneo.



3. **Administración:** Proporcionar las herramientas necesarias al nuevo miembro, para que logre hacer su trabajo lo antes y mejor posible. Desde lo más sencillo hasta lo más complejo. Es fundamental, proporcionarle un comienzo rápido, desde el primer momento, como por ejemplo, asignarle un proyecto. Esto lo incentivará a que rápidamente comience a liderar, averiguar y construir relaciones con los demás.
  
4. **Integración:** Ayudarlo a entablar relaciones, logrando una rápida integración con los miembros de su equipo y organización. El presentar al nuevo integrante a toda la organización y anunciar su ingreso claramente en términos de posición, funciones, rol. Es fundamental que no sólo sea presentado a los miembros del equipo, sino que todos **conozcan por qué y para qué lo han contratado.**
  
5. **Aceleración:** Permitir e inspirar a los nuevos empleados a lograr mejores resultados y más rápido. Esto se logra a través del liderazgo de su jefe, de dedicarle tiempo para asegurarse de que está encajando con la cultura de la organización y la construcción de las relaciones con los demás miembros.  
  
Aquí se le deben proporcionar todos los recursos necesarios y el soporte idóneo, así como la asignación de proyectos y seguimiento continuo.

### **2.5.1 Errores en la omisión de alguna de las fases del proceso de *Onboarding***

Algunos de los errores más comunes que se comenten al no tomarse en cuenta todas las fases en la planeación del proceso de *Onboarding* son los siguientes:

- a. Falta de profundidad a la hora de diseñar el perfil del puesto que van a contratar.
- b. Falta de involucramiento de los demás miembros del entorno en la definición del perfil de puesto y de las expectativas de desempeño.

- c. Clientes internos, apurados o entrevistando sin una clara visión de lo que realmente necesitan.
- d. Contratación de candidatos que no encajan con la cultura y con el estilo de liderazgo del jefe directo.
- e. Primer día de los nuevos colaboradores sin que nadie los reciba y les dé la bienvenida. Muchos de ellos, sin lugar donde sentarse, herramientas y sin un gerente con un plan de inducción.
- f. Varios empiezan con el pie izquierdo las relaciones con las personas con quienes tiene que colaborar más o van a requerir ayuda.

## **2.6 Duración del Proceso de Onboarding**

Un programa de *Onboarding* toma aproximadamente de tres a seis meses, en ese tiempo el nuevo empleado tiene que entender su rol y a la organización de igual manera, con el fin de estar comenzando a generar resultado de acuerdo con los objetivos propuestos. Por lo general el área de Recursos Humanos es responsable de guiar paso a paso al nuevo empleado en su puesto de trabajo y en la empresa. Su finalidad es entregar una descripción de puesto y enseñar físicamente las áreas de interés. Las mejores prácticas presentan a los empleados con todas las áreas, donde cada uno de ellos habla de sí mismo y da una breve reseña de sus funciones.

Se afirma que durante los primeros 90 días de trabajo un profesional se puede sembrar, por decirlo así, la semilla de la retención. Lo cual es clave para asegurar que la persona se comprometa con la organización.

Las relaciones con el equipo de trabajo y otras áreas son fundamentales para el desarrollo exitoso del trabajo como las actividades dentro de él. Esto permite generar un clima de confianza y cordialidad desde el inicio, se puede romper el hielo y guiar al usuario. Además se debe asignar a un tutor quien será el encargado de resolver cualquier duda del empleado y preparar su espacio de

trabajo para que comience a trabajar desde su incorporación, por lo que tendrá que estar bien capacitado en las actividades de la empresa.

*Solo así podremos asegurar lo que podríamos llamar el “aterrizaje perfecto en noventa días”.*

Como se mencionó en párrafos antes, una de las características del *Onboarding* es que es un proceso estratégico y que todos los involucrados tienen que participar de manera activa, para que el proceso sea exitoso.

Toda vez que se ha revisado la información sobre el proceso de *Onboarding* y tomado en cuenta la necesidad de la implementación de este en la Universidad, en el siguiente capítulo se describen, cada una de las etapas con las actividades sugeridas y los actores que estarán involucrados en cada una de ellas.

## **CAPÍTULO 3.**

# **IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE ONBOARDING COMO APOYO A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Toda organización formal, necesita que el nuevo empleado que inicie sus labores, ya sea de índole administrativo o académico, conozca de la mejor manera la organización de tal forma que le permita familiarizarse e integrarse. Esto será posible si se implementa, ejecuta y retroalimenta un adecuado proceso de *Onboarding*.

### **3.1 Etapas del Proceso de *Onboarding***

Para la implementación del proceso de Onboardign, partiremos de las etapas propuestas por el departamento de Recursos Humanos de la Universidad de Charlotte:

1. **Preparación:** Antes del primer día del empleado, un mes de anticipación es lo ideal, durante el cual se realizan actividades, para que se aclimate a la cultura, a las políticas y procedimientos de la institución.
2. **Orientación:** Primer día, darle la Bienvenida a su nuevo entorno de trabajo, proporcionarle “orientación” para que alcance autonomía personal y madurez social.
3. **Integración:** Adquirir las capacidades que le permitan participar como un miembro efectivo de la organización, a través de la transmisión de la cultura organizacional.
4. **Compromiso:** Proporcionar información y capacitación necesaria para que el empleado se identifique y este satisfecho con la institución, con sus metas y las de la organización.

5. **Seguimiento:** Durante todas las fases del proceso para seguir el desarrollo del empleado en la institución, preguntando a todos los actores involucrados.

### **3.2 Duración del Proceso de *Onboarding***

La duración propuesta para el proceso de ***Onboarding*** es de seis meses, tiempo en el que el empleado asimila, integra y se compromete con él mismo y la institución. Como a continuación se de acuerdo a la curva de aprendizaje:

#### **A. Día 1 a Mes 3**

- ✍ El colaborador consume valor de la institución en el proceso de conocimiento y adaptación.
- ✍ La organización invierte tiempo y recursos en la adaptación a la cultura y a las funciones de su posición.

#### **B. Mes 3 a Mes 6**

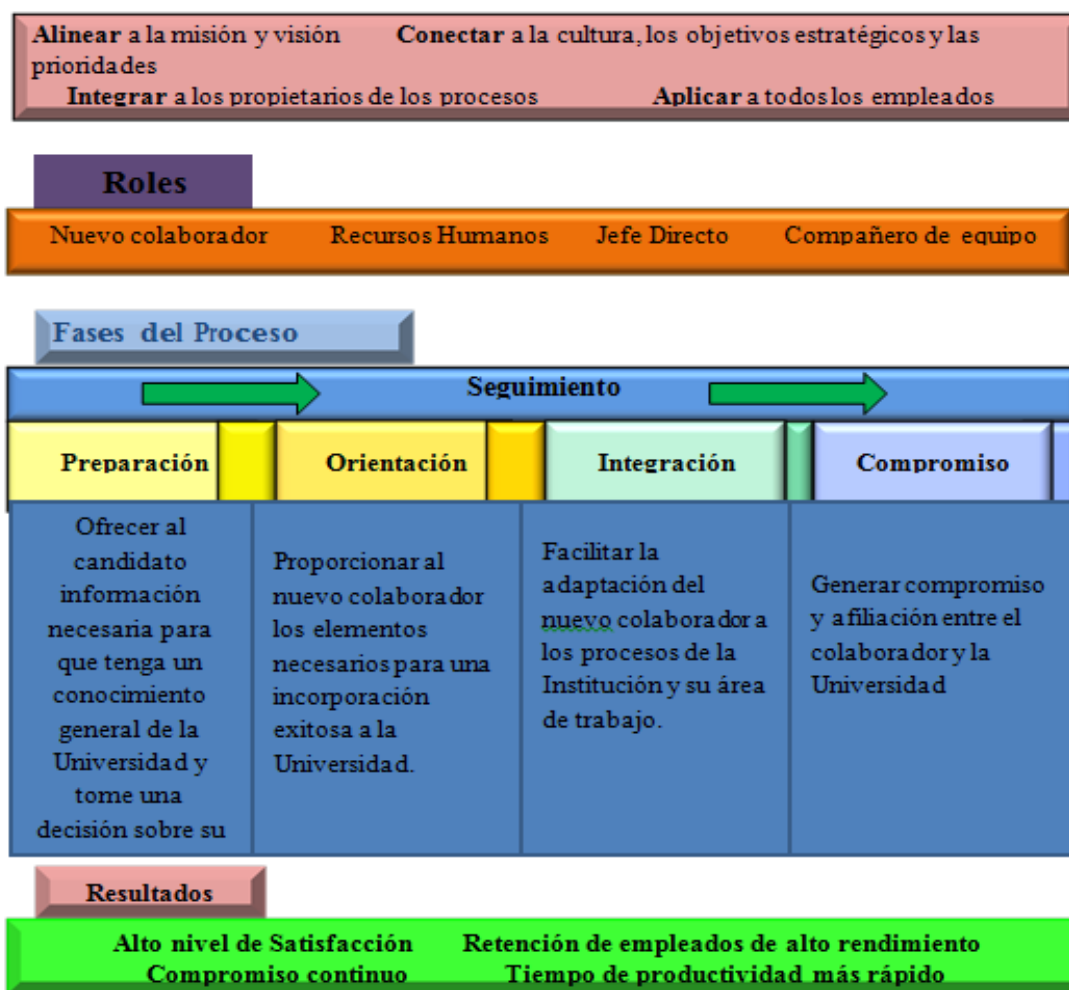
- ✍ El colaborador empieza a generar valor.

#### **C. 6 Meses**

- ✍ El colaborador llega al equilibrio y genera más valor del que consume.

En el siguiente esquema, se presentan los objetivos de cada fase del proceso de ***Onboarding***, así como los roles, los objetivos del proceso mismo y los resultados:

Grafico 3 Proceso de *Onboarding*



Fuente: Propuesta de la autora

### 3.3 Etapas de la Implementación del Proceso de Onboarding

A continuación, presentaremos la propuesta de cada una de las fases del proceso:

- Preparación
- Orientación
- Integración
- Compromiso
- Seguimiento

### **3.3.1 Etapa de Preparación**

Antes del primer día del empleado, un mes de anticipación es lo ideal, durante el cual se realizan actividades, para que se aclimate a la cultura, a las políticas y procedimientos de la institución.

#### **A. Objetivo:**

Dotar al candidato de los recursos necesarios para que pueda realizar su trabajo y los conocimientos generales de la Universidad que apoye la decisión sobre su incorporación y le brinde un marco de referencia sobre la cultura de la organización.

#### **B. Duración:**

De la definición del candidato finalista hasta el PRIMER día de trabajo.

#### **C. Participantes:**

- Candidato
- Recursos Humanos como administración de la información
- Jefe directo

#### **D. Contenidos:**

- Misión y visión de la Universidad
- Identidad cristiana
- Estilo universitario
- Lema y escudo
- Campus
- Oferta educativa

#### **E. Actividades:**

- Enviar video institucional: al decidir el candidato finalista.
- Curso e-learning: después de la firma de la propuesta salarial.
- Entrega de Descripción de Puesto a cada empleado

## **F. Material:**

- Video
- Curso e-learning

### **3.3.1.1 Recomendaciones para la etapa de Preparación**

Para llevar por buen camino el proceso de *Onboarding*, Massaro (2008) hace las siguientes recomendaciones:

#### **Para Recursos Humanos**

- ✍ Facilitar de la forma más inmediata posible al empleado de los medios necesarios para poder llevar a cabo su trabajo (software necesario, laptop/pc, un puesto de trabajo, etcétera).

#### **Para el Jefe Directo:**

- ✍ Avisar al equipo antes de la incorporación de la persona, y explicar el rol, *background*, etcétera.
- ✍ En algunos, casos, puede ser muy bueno nombrar un mentor en la nueva organización, que complemente parte de la tarea del manager, y/o una persona que apoye y sea un primer punto de contacto para dudas, para la persona que se ha incorporado y pueda esclarecer las dudas que le surjan.
- ✍ Asegurar que la persona tiene a quién consultar las dudas que puedan surgir, ya sea del rol, ya sean de los sistemas que usa la Institución.

#### **Para el Área**

- ✍ Hablar con el manager para entender mejor el rol de la persona si se tiene dudas de cómo el propio rol variará con la nueva incorporación.



### 3.3.2 Etapa de Orientación

Primer día, darle la Bienvenida a su nuevo entorno de trabajo, proporcionarle “orientación” para que alcance autonomía personal y madurez social.

#### A. Objetivo:

El colaborador adquirirá los aspectos necesarios para iniciar de forma entusiasta sus labores en la universidad.

#### B. Duración:

Una semana desde el primer día de trabajo

#### C. Participantes:

- Colaborador
- Recursos Humanos
- Área
- Compañero

#### D. Contenidos:

- Seguro de gastos médicos
- Compensación (Prestaciones y beneficios)

#### E. Actividades:

##### Recursos Humanos

- Sesión de Bienvenida Recorrido por instalaciones
- Planear formación técnica: Moodle, People Soft.

##### Área:

- Presentación equipo de trabajo
- Recorrido área de trabajo

##### Compañero de trabajo “buddy”

- Bienvenida

- Recorrido de áreas estratégicas

**F. Material:**

- Kit de bienvenida
- Regalo de bienvenida
- Descripción de Puesto

### **3.3.2.1 Recomendaciones para la etapa de Orientación**

Para llevar por buen camino el proceso de *Onboarding*, Massaro (2008) hace las siguientes recomendaciones:

**a. Para Recursos Humanos:**

- ✍ Disponer de programas de formación recurrente para nuevos empleados (portafolio, tipo de clientes, procesos principales, cultura corporativa, estándares de conducta de la empresa, historia de la empresa, etc.) apoyados en un buen manual de acogida.

**b. Para el Nuevo Empleado:**

- ✍ Estar muy atento y apuntando toda la información que recibirá en los primeros días
- ✍ Asegurar que rápidamente se dispone de todos los medios para realizar su nuevo rol:
  - a. Infraestructura: puesto de trabajo, computadora, accesos a sistema, etcétera.
  - b. Documentación anterior
  - c. Nombre de sus stakeholders: quién hace qué y qué relación tiene con su propio rol.
- ✍ Intentar crearse una estructura clara del contexto de su rol, en la siguiente dimensión:

### **Contexto general:**

1. Empresa
2. Portafolio
3. Tipo de Clientes
4. Procesos Clave
5. Organización
6. *Timelines*

### **c. Para el Jefe Directo:**

- ✍ Anunciar formalmente la incorporación del nuevo miembro al equipo, su *background*, formación, experiencia, el rol que desempeñará.
- ✍ Presentar idealmente a la persona a cara a cara al resto del equipo y pedir que planifiquen reuniones entre ellos para poder conocerse personal y profesionalmente.
- ✍ Asegurar que los primeros días/semanas la persona tiene con quién ir a comer, con quien ir a tomar un café, etcétera.
- ✍ Ayudar al empleado a definir y conocer su mapa de *stakeholders*, es decir, todas las personas que ya bien serán clientes o proveedores internos o que serán clave para el desempeño de su rol.
- ✍ Preparar, acompañar y apoyar a la persona en las primeras reuniones clave o en los primeros entregables con las personas clave con las que se relacionará, para asegurar que el nuevo empleado establezca una buena credibilidad desde los inicios.

### **d. Para el Área:**

- ✍ Ir a comer con la persona lo antes posible, realizar reuniones con la persona para explicar las tareas que uno mismo realiza, invitarle a formar parte del equipo para actividades que se hagan fuera de la empresa, buscar afinidades comunes, etcétera.

### **3.3.3 Etapa de Integración**

Adquisición de capacidades que le permitan participar como un miembro efectivo de la organización, a través de la transmisión de la cultura organizacional.

#### **A. Objetivo:**

El empleado entenderá sus expectativas, su rol y responsabilidades, y las políticas de la Universidad.

#### **B. Duración:**

Los primeros cuatro meses de trabajo

#### **C. Participantes:**

- Nuevo colaborador
- Jefe directo
- Recursos Humanos

#### **D. Contenidos:**

- Políticas y procedimientos
- Reglamento
- Ideario de la Universidad
- Opus Dei
- 

#### **E. Actividades:**

##### Recursos Humanos

Sesión de explicación y revisión de:

- a. Políticas y procedimientos
- b. Reglamento
- c. Ideario de la Universidad
- d. Relación Opus Dei – UP
- e. Administrar formación del nuevo empleado

## **F. Material:**

- Políticas y procedimientos
- Reglamento
- Interno Ideario de la Universidad

### **3.3.3.1 Recomendaciones para la etapa de Integración**

Para llevar por buen camino la etapa de Integración, Massaro (2008) hace las siguientes recomendaciones:

#### **a. Para Recursos Humanos:**

- ✍ Disponer de procesos de soporte fáciles, rápidos y con un punto claro de contacto para temas como compras, nómina, gastos, viajes etcétera.

#### **b. Para el Empleado:**

- ✍ Crearse una estructura clara del contexto de su rol, en la siguiente dimensión:

##### **Contexto del rol:**

1. Objetivos
  2. Relación con el resto del Equipo
  3. Entregables (qué, cuándo, frecuencia, a quién, en qué modo...)
  4. Reuniones (cuántas, duración, frecuencia)
- ✍ Pre-definir relación con jefe directo: frecuencia de reuniones, temas, dinámicas, etcétera.
  - ✍ No dudar en preguntar: ¿qué piensa que es clave para que sea exitoso en su misión? ¿qué es lo que debe evitar? ¿en quién me puedo apoyar para cada tema?... ¿cuáles son los “entregables” para los próximos 30 días?
  - ✍ Estructurarse el explorar del disco duro en los temas principales de la organización a la que se ha unido, así como en los temas que conformarán su rol.

- ✍ Ordenarse el e-mail por tema, para poder ir haciéndose una idea general de los distintos temas que vayan surgiendo.
- ✍ Tener un plan diario de actividades. Invertir en formación ya que luego con el día a día es más complicado.
- ✍ Planificarse reuniones con todos los *stakeholders* con los que se va a relacionar, para entender:
  - a. El rol de su *stakeholder* VS su propio rol.
  - b. Las expectativas / dinámicas / y puntos de contacto.

**c. Para el Jefe Directo:**

- ✍ Establecer un plan de training para la persona (material, reuniones clave, etcétera).

**d. Para el área:**

- ✍ Preocuparse de que el nuevo miembro del equipo se integre y se sienta muy rápido como uno más.

### **3.3.4 Etapa de Compromiso**

Proporcionar información y capacitación necesaria para que el empleado se identifique y este satisfecho con la institución, con sus metas y las de la organización.

#### **A. Objetivo:**

El colaborador creará un vínculo de lealtad y compromiso con la Universidad, participando con su labor a través de la integridad de su conducta y de su espíritu de cooperación.

#### **B. Duración:**

Los primeros 6 meses de trabajo

#### **C. Participantes:**

- Nuevo colaborador
- Jefe directo
- Recursos Humanos

#### **D. Actividades:**

- Desayunos trimestrales con Rector, su despacho y los nuevos empleados, en los que puedan expresar sus inquietudes y ayude elevar su motivación.
- Convivencia que promocióne la dignidad y los derechos de la persona para que se distingan por su competencia y rectitud de vida, por el cumplimiento de sus deberes, la colaboración leal con sus colegas y con las autoridades académicas y, en general, por su disponibilidad para servir a las personas que forman parte de la comunidad universitaria.

#### **E. Material:**

- Checklist logística de eventos

### **3.3.4.1 Recomendaciones para la etapa de Compromiso**

Para llevar por buen camino la etapa de Integración, Massaro (2008) hace las siguientes recomendaciones:

#### **a. Para Recursos Humanos:**

✍ Informar al nuevo empleado sobre los cursos de capacitación que deberá tomar.

#### **b. Para el Jefe Directo:**

✍ Estar disponible para dedicar un tiempo al nuevo empleado, ya sea a través de reuniones recurrentes pre-marcadas en el calendario, como a través de reuniones informales. Es necesario dar cierta flexibilidad en ello y asegurar que el resto del el quipo así lo hace.



### **3.3.5 Etapa de Seguimiento**

Durante todas las fases del proceso para seguir el desarrollo del empleado en la institución, preguntando a todos los actores involucrados.

#### **A. Objetivo:**

Revisar la adaptación y el desempeño del colaborador a través del seguimiento continuo.

#### **B. Duración:**

Inicia desde el primer día de ingreso del colaborador a la institución.

#### **C. Participantes:**

- Nuevo colaborador
- Jefe directo
- Recursos Humanos

#### **D. Actividades:**

- Aplicación de encuesta de seguimiento

#### INDICADORES

- Número de candidatos que no entran a la UP después del curso e-learning
- Índice de satisfacción del empleado
  - Nivel de satisfacción general con la empresa
- Nivel de satisfacción de los empleados, en relación a los Jefes que les dirigen
  - Nivel de satisfacción con el equipo de Trabajo
- Cumplimiento de los programas de aprendizaje
- Número de bajas no deseadas durante los primeros doce meses

## E. Material:

- Encuesta de seguimiento para nuevos colaboradores
- Herramienta de Evaluación

### 3.3.5.1 Recomendaciones para la Etapa de Seguimiento

Para ésta etapa se describen las siguientes recomendaciones:

#### a. Para Recursos Humanos:

- ✍ Realizar una encuesta a los nuevos empleados a 60, a 90 y a 180 días para ver cómo les va.
- ✍ Averiguar si se sienten comprometidos y productivos, si están obteniendo la información y la ayuda que necesitan para hacer su trabajo, y si les falta algo.
- ✍ Combinar los resultados de esas encuestas con el seguimiento de los datos de productividad, retención y satisfacción laboral para determinar si el programa está funcionando.
- ✍ Ofrecer a la alta dirección actualizaciones anuales sobre los datos de éxito alineados con los objetivos estratégicos, por ejemplo, la retención en un año, la reducción del tiempo necesario para la productividad y el incremento de valor generado por cada nuevo empleado.
- ✍ Vincular los resultados a la estrategia.
- ✍ Ofrecer a la alta dirección actualizaciones anuales sobre los datos de éxito alineados con los objetivos estratégicos, por ejemplo, la retención en un año, la reducción del tiempo necesario para la productividad y el incremento de valor generado por cada nuevo empleado.

Hay otros muchas recomendaciones, la mayor parte basadas en el sentido común, pero todas respetando las siguientes **dos reglas**:

1. **Invertir en el empleado.** Cada minuto que el propio empleado invierte, que el jefe directo le dedica, que el equipo pasa con el nuevo empleado, y

que la organización facilita, se convierte en un potente retorno de la inversión para todos ellos

2. Recordar que **todos hemos sido nuevos** en algún momento. Recordemos lo que nos ayudó a ser rápidamente exitosos en el nuevo rol e intentemos replicarlo. Y recordemos lo que no nos ayudó y hasta perjudicó e intentemos evitarlo.

## CONCLUSIONES

Para mejorar la eficacia en la gestión del talento, es necesario un proceso que ayude a los nuevos empleados a adaptarse a los aspectos sociales de la institución, así como a su puesto de trabajo de forma rápida y sin problemas.

Para incrementar la productividad del recurso humano es necesario tener claro que su proceso de adaptación será a largo plazo e implica consecuentemente un compromiso con el cambio, el cual puede lograrse dando participación en el proceso mismo, ofreciendo esfuerzos positivos para lograrlo.

El proceso de *Onboarding* acelera el proceso de adaptación e integración de una nueva persona a la empresa, es hacerlo más eficiente en un corto tiempo, ayudando a maximizar lo positivo y minimizar lo negativo.

El programa de *Onboarding* tiene más éxito cuando está alineado con los objetivos estratégicos de la Institución, como para incrementar la retención, o se requiere cubrir carencias en determinadas capacidades.

El proceso de *Onboarding* tiene que ser una mezcla del esfuerzo de Recursos Humanos y de los jefes directos, sino muchos aspectos no van a funcionar”.

Es muy importante tomar en cuenta en la planeación del proceso de Onboarding, cada una de las etapas propuestas, para que no se cometan errores.

Esta propuesta de implementación, ya ha sido presentada y se encuentra en proceso de revisión y autorización por la dirección de Recursos Humanos, la siguiente fase será la autorización e implementación.

## FUENTES DE CONSULTA

Cadwell, Charles (1991) Inducción del nuevo empleado. México: Editorial Trillas.

Chiavenato, Idalberto (2004) Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. México: Editorial Thompson.

Clúa, Carlos y Díaz Gerardo (2012) Los Nuevos Ejecutivos de Recursos Humanos, El consultor interno. México: Editorial ACD S.A. de C.V.

Dessler, Gary (2001) Administración de Personal. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

Kotler, P., Lan, K., Cámara, D. y Mollá (2006) Dirección de Marketing. Madrid: Pearson Prentice-Hall.

Orozco Delgado, Víctor Hugo (2001) Reflexiones teórico-metodológicas para desarrollar el proceso de inducción como a poyo a la gestión del recurso humano universitario. Revista Educación, vol. 25 No. 1

Overman, S. (2005). Society of Human Resource Management. *Onboarding: Making a Connection Beyond Orientation*

Robbins, Stephen (1994) Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall, México.

Siliceo, Alfonso (1995) Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Limusa, México.

Arce, Daniela. *Onboarding, sembrar la semilla*, Recuperado de: <http://sanchezjl.blogspot.mx/2012/08/onboarding-sembrar-la-semilla-de-la.html>

Altriz, *Accelerated-On-Boarding*, Recuperado de: <http://www.wob.org.nz/wp-content/uploads/2013/08/Altris-AccelaratedOn-boarding.pdf>.

Cubas, Manuel ¿Cómo lograr que nuestros más altos ejecutivos recién incorporados generen resultado en la mitad de tiempo? Recuperado de: <http://aptitus.clasificados.pe/blog/2010/05/>

Massaro, Anne. *Accelerating Onboarding*. The Ohio State University, Recuperado de: <http://www.opm.gov/WIKI/uploads/docs/Wiki/OPM/training/Accelerating-Leaders-Transitions.pdf>

New York University, Recuperado de: <http://www.nyu.edu/employees/hr-at-your-service/manager-s-toolkit/onboarding-employees.html>.

Northwestern University, Recuperado de: <http://northwestern.edu/her/managers-administrators/onboarding-procedures/guidin-principles-for-onboarding.html>.

Presidential Emerging Leaders Team, 2006-2007, “Engaging U: Building Staff Engagement in the University Community” Presentation, Recuperado de: <http://conservancy.umn.edu/bitstream/5509/2/staffengagereport.pdf>

Stanford University, Recuperado de: <http://newhire.stanford.edu/managers/tools.html>

University of Delaware, Recuperado de: <http://www.udel.edu/onboarding/>

## **ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**Check-list**  
**PREPARACIÓN**  
**(Antes del primer día de trabajo)**

**RECURSOS HUMANOS**

**Con Nuevo Empleado: horario de trabajo y deberes**      **Asignado a:** \_\_\_\_\_

- a. Llamar al nuevo empleado y confirmar:
  - Fecha de inicio
  - Lugar de Trabajo
  - Hora de inicio
- b. Solicitar 2 fotocopias de los siguientes documentos:
  - IFE
  - Comprobante de domicilio (agua, luz o teléfono fijo)
- c. Proporcionar nombre de la persona a la que contactará el primer día (de departamento)
- d. Facilitar información sobre medios de transporte y vías alternas.
- e. Lugar de estacionamiento
- f. Enviar y revisar estilo universitario (forma de vestir) y cultura del departamento
- g. Enviar correo electrónico de bienvenida y seguimiento del nuevo empleado (verificar dirección)
- h. Informar sobre el primer día de trabajo (programa de bienvenida)

**Verificar con área o departamento:**      **Asignado a:** \_\_\_\_\_

Que el nuevo empleado cuente con:

- Lugar físico de trabajo
- Escritorio
- Línea telefónica, número de extensión
- Teléfono
- Internet
- Computadora
- Nombre de usuario y contraseña
- Dirección de correo electrónico configurado
- En su caso llaves de oficina



- Papelería
- Bote de basura

- a. Primer día del nuevo empleado, se presentará en RH
- b. Solicitar manual del departamento (en su caso)
- c. Directorio de compañeros de trabajo
- d. Revisar y asegurar que compañero de trabajo (departamento) lo recibirá y/o recogerá y en dónde.
- e. Asignación del compañero de trabajo de Onboarding para la primera semana (comer por lo menos 3 días), mostrar área de trabajo y presentar compañeros.
- f. Descripción de Puesto
- g. Requiere uniforme (en su caso informar al nuevo colaborador sobre la forma de pago)
- h. Capacitación

## ANEXO 2

### Planes de acción para el primer día

Asignado a: \_\_\_\_\_

- a. Confirmar lugar de bienvenida
- b. Reconfirmar asistencia expositores
- c. Revisar paquete de bienvenida que incluya.
  - Descripción de puesto
  - Lista de verificación del empleado
  - Directorio áreas más frecuentes
  - Horario de Trabajo
  - Misión, Visión Institución
  - Mapa del campus (áreas más importantes)
  - Organigrama de la Institución y Departamento
  - Contrato e información sobre pago y depósito directo
  - Invitación a las siguientes sesiones informativas
  - Tarjetón de estacionamiento (si es el caso)
  - Credencial de Identificación
  - ID, Nombre usuario, contraseña y dirección de correo electrónico
  - Pase de cortesía del estacionamiento (sí es el caso)

**Verificar con:**

Asignado a: \_\_\_\_\_

#### Jefe del Nuevo Empleado

- a. Que el nuevo empleado cuente con:
  - Lugar físico de trabajo
  - Escritorio
  - Línea telefónica, número de extensión
  - Teléfono
  - Internet
  - Computadora
  - Nombre de usuario y contraseña

- Dirección de correo electrónico configurado
  - En su caso llaves de oficina
  - Papelería
  - Bote de basura
- 
- b. Manual del departamento (en su caso)
  - c. Directorio de compañeros de trabajo
  - d. Tarjetas de presentación
  - e. Anunciar al departamento / área de la nueva contratación y fecha de inicio.
  - f. Asignar un compañero de trabajo (departamento) que recibirá y/o recogerá y en dónde.
  - g. Asignación del compañero de trabajo que lo acompañara a comer por lo menos 3 días de la semana de inicio. (mostrar el entorno geográfico de la Universidad)
  - h. Descripción de Puesto
  - i. Accesos requeridos (people soft, chéquele, etc.) autorización de firma.

## ANEXO 3

### Check-list ORIENTACIÓN (Primer Día de Trabajo)

#### Recursos Humanos:

Dar la Bienvenida - comprender que ellos pueden estar nerviosos; tratar de no abrumarlos

- a. Entregar paquete de Bienvenida
- b. Revisar con el nuevo empleado el paquete de Bienvenida
- c. Proporcionar información sobre:
- d. Fondo de Ahorro para el Retiro SKANDIA
- e. Afores
- f. Seguro de Gastos Médicos Mayores
- g. Compensación Total:
  - Horario de Trabajo
  - Prestaciones (aguinaldo, vacaciones, fondo de ahorro, prima vacacional...)
  - Beneficios (capacitación, convenios, días de asueto,....)
- h. Firma de Contrato
- i. Entrega de tarjeta de nómina y vales
- j. Entrega de cuenta de correo y ID

#### Jefe

- a. Proporcionar visión general de la programación para el primer día y el trabajo la semana revisar las políticas relativas a los descansos y períodos de comida.
- b. Presentar a miembros del departamento/área y al equipo de trabajo.

- c. Presentarle a su compañero de trabajo, quien lo acompañará durante la primera semana.

**Compañero de trabajo:**

- a. Mostrar lugar de trabajo
- b. Mostrarle dónde encontrar: baños, ascensores, escaleras, salidas de emergencia,
- c. Comida primer día.