

**República Dominicana**



**Universidad Iberoamericana**

**UNIBE**

**Facultad DE Humanidades**

**Escuela de Psicología**

Rediseño e implementación de Proceso de Onboarding para la Dirección General de Impuestos Internos de la República Dominicana, durante el periodo 2023-2024.

Trabajo final de maestría para optar por el título de:

Maestría en Dirección de Recursos Humanos y Gestión del Talento

Sustentantes:

Nirka Frías 22-0838

Eilyn Martinez 22-0553

Asesor:

Fructo Almonte

Santo Domingo, D.N.

Mayo 2023

**Rediseño e implementación de Proceso de Onboarding para la Dirección General de Impuestos Internos de la República Dominicana. Durante el periodo 2023-2024.**

## Indice

<b>Agradecimiento</b> .....	<b>5</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>6</b>
<b>Planteamiento del problema</b> .....	<b>8</b>
<b>Objetivo General</b> .....	<b>10</b>
<b>Objetivos Específicos:</b> .....	<b>10</b>
<b>Enfoque y Alcance</b> .....	<b>11</b>
<b>Justificación</b> .....	<b>11</b>
<b>Marco Teórico</b> .....	<b>12</b>
<b>Antecedentes</b> .....	<b>13</b>
<b>Historia del Onboarding</b> .....	<b>18</b>
<b>Onboarding</b> .....	<b>18</b>
<b>Inducción</b> .....	<b>19</b>
<b>Etapas de la inducción</b> .....	<b>20</b>
<b>Diferencia entre Inducción y Onboarding:</b> .....	<b>20</b>
<b>Necesidades que satisface el Onboarding</b> .....	<b>21</b>
<b>Beneficios de Onboarding</b> .....	<b>23</b>
<b>Beneficios a largo plazo de hacer un buen Onboarding</b> .....	<b>24</b>
<b>Fases del Proceso de Onboarding</b> .....	<b>25</b>
<b>Errores en la omisión de alguna de las fases del proceso de Onboarding</b> .....	<b>26</b>
<b>Duración del Proceso de Onboarding</b> .....	<b>27</b>
<b>Etapas del Proceso de Onboarding</b> .....	<b>28</b>
<b>Tipos de Onboarding</b> .....	<b>29</b>
<b>Mejores prácticas para el onboarding</b> .....	<b>30</b>
<b>Tendencias de Onboarding</b> .....	<b>32</b>
<b>Iniciar la experiencia de incorporación antes del 1º día</b> .....	<b>33</b>
<b>Antes de la llegada del trabajador es aconsejable:</b> .....	<b>34</b>
<b>Facilitar procesos administrativos del onboarding gracias a la tecnología</b> .....	<b>35</b>
<b>Employer Branding</b> .....	<b>36</b>
<b>Socialización</b> .....	<b>37</b>
<b>Cultura organizacional</b> .....	<b>38</b>
<b>Compromiso organizacional</b> .....	<b>39</b>
<b>Clima Organizacional</b> .....	<b>39</b>
<b>Satisfacción laboral</b> .....	<b>40</b>
<b>Proceso de contratación</b> .....	<b>40</b>
<b>Compañero Guía</b> .....	<b>42</b>
<b>Rol del Compañero Guía:</b> .....	<b>42</b>

<b>Ley de Función Pública 41-08.....</b>	<b>42</b>
<b>Marco Contextual .....</b>	<b>44</b>
<b>Historia.....</b>	<b>45</b>
<b>Visión.....</b>	<b>46</b>
<b>Misión.....</b>	<b>46</b>
<b>Valores Institucionales.....</b>	<b>46</b>
<b>Cercana y transparente .....</b>	<b>47</b>
<b>Los tres ejes estratégicos institucional .....</b>	<b>48</b>
<b>Flujograma .....</b>	<b>49</b>
<b>Marco Metodológico .....</b>	<b>50</b>
<b>Diseño de la investigación.....</b>	<b>51</b>
<b>Tipo de estudio .....</b>	<b>51</b>
<b>Unidad de análisis .....</b>	<b>51</b>
<b>Métodos de la investigación.....</b>	<b>51</b>
<b>Fuentes y técnicas de investigación .....</b>	<b>52</b>
<b>Encuesta:.....</b>	<b>52</b>
<b>Tratamiento de la información .....</b>	<b>52</b>
<b>Propuesta de rediseño de proceso de Onboarding.....</b>	<b>53</b>
<b>Ya mencionados estos indicadores hemos ideado una encuesta de satisfacción que mida los mismos. ....</b>	<b>62</b>
<b>Video introductorio.....</b>	<b>64</b>
<b>Compañero guía .....</b>	<b>65</b>
<b>Certificado de participación.....</b>	<b>67</b>
<b>Presentación de Power Point en el día de orientación .....</b>	<b>69</b>
<b>Costos .....</b>	<b>70</b>
<b>Propuesta salarial.....</b>	<b>73</b>
<b>74</b>	
<b>Política y procedimiento .....</b>	<b>77</b>
<b>Kit de bienvenida .....</b>	<b>80</b>
<b>Automatización de procesos de tabulación de encuesta de satisfacción de proceso de onboarding.....</b>	<b>88</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>94</b>
<b>Citas bibliográficas .....</b>	<b>95</b>

## Agradecimiento

Queremos expresar nuestro sincero agradecimiento, apoyo y aliento durante nuestro tiempo en la universidad y en la realización de la tesis.

En primer lugar, queremos agradecer a Dios por darnos la sabiduría y capacidad para poder llevar a cabo esta meta del término de nuestra maestría. En segundo lugar, agradecemos a nuestras familias por su amor incondicional y su apoyo en cada paso de nuestra educación. Sus palabras de aliento y confianza en nosotras han sido fundamentales para nuestro éxito.

Agradecemos a nuestros amigos, quienes han sido una fuente constante de ánimo y apoyo. Sus palabras amables y su disposición por escuchar y brindar consejos han sido invaluable en este trayecto.

Agradecemos a los docentes de UNIBE, quienes nos brindaron su tiempo, su conocimiento y su guía durante esta maestría.

Gracias a todos nuevamente por ser parte de nuestro viaje educativo y por ayudarnos a llegar hasta aquí.

## Introducción

Es indispensable contar con un proceso de Onboarding para las organizaciones, ya que en la actualidad no es suficiente con un día de inducción. En términos generales las organizaciones requieren que el área de recursos humanos cuente con procesos definidos y orientados en la gente, que vaya alineado al plan estratégico de la institución, además de crear la conexión entre la persona de nuevo ingreso y la institución y que la misma les ayude con la promoción de su marca empleadora.

En la actualidad la mayoría de las organizaciones reconocen la importancia del área de Gestión de Talento y lo que representa para la organización el logro de los objetivos. Comprender la integración de las personas a la gestión y visión estratégica de la institución es vital, para lograr esta integración hemos tomado en cuenta algunos aspectos que se deben considerar para desarrollar una estrategia de diseño e implementación donde se pueda aprovechar las áreas de oportunidades para mejorar la eficiencia del proceso de ingreso de los colaboradores.

El éxito del reclutamiento va atado en gran medida al buen desarrollo que se dé con el proceso de Onboarding, ya que este comprende desde el primer contacto con los candidatos y contempla todas las informaciones relevantes a nivel de la institución, así como detalles relacionados con el puesto.

Durante el recorrido de esta investigación conoceremos sobre prácticas innovadoras al momento de rediseñar un proceso, para esto destacaremos el Onboarding como una estrategia de adaptación del nuevo colaborador sin importar la Generación que pertenezca, esto implica tomar en cuenta los métodos más vanguardistas que garantice mejores resultados. Es importante mantener ocupado al nuevo colaborador, por lo que sugerimos planificar ese primer día de trabajo con antelación. De esta manera no existirán momentos sin compromiso y se reflejará un día productivo.

La experiencia que viven nuestros contribuyentes y/o clientes internos, es un reflejo de la experiencia que palpan nuestros colaboradores en un proceso de Onboarding estratégico, por lo que ambas experiencias combinan el cumplimiento de la misión, visión y valores institucional.

La clave es identificar aquellos momentos que son realmente importantes y darle un giro, estos son los que originan mayor compromiso y rendimiento, dentro de estos podemos destacar: el primer contacto con el candidato (primeras llamadas), exposición de oferta salarial, su primer día de trabajo, el feedback luego de agotar el periodo de prueba, entre otros.

El éxito del reclutamiento va atado en gran medida al buen desarrollo que se dé con el proceso de Onboarding, ya que este comprende desde el primer contacto con los candidatos y contempla todas las informaciones relevantes a nivel de la institución, así como relacionada con el puesto.

Lograr que los colaboradores se adapten a la cultura organizacional lo más pronto posible, aumenta sus niveles de compromiso. Hemos considerado proponer un proceso dinámico y de acompañamiento que contribuya a elevar el rendimiento y el nivel de satisfacción y motivación hacia el trabajo que tienen los colaboradores que ingresan a DGII, este proceso lo llamaremos Onboarding.

Un proceso de Onboarding bien estructurado crea empleados más felices, más seguros y fuertes. El colaborador cree que se ajustan tanto al trabajo como a la institución y se siente más comprometido con la estrategia y los objetivos de la institución. Esta sensación de mayor compromiso por parte del colaborador conduce a una mejor productividad del colaborador y a una reducción en la tasa de rotación de la institución (Kumar, 2017).

Las primeras impresiones son determinantes para el logro de una buena relación laboral, debido a esto se vuelve indispensable que exista una comunicación asertiva entre el representante de la institución y el candidato desde el primer contacto.

## Planteamiento del problema

Impuestos internos actualmente cuenta con un proceso de inducción que tiene como duración una jornada laboral, el cual abarca contenidos poco atractivos para el personal de ingreso.

Actualmente el método de presentaciones de inducción suele ser ambiguo y poco creativos, los mismos no causan impacto ni interés por el personal de nuevo ingreso, y esto se debe a la durabilidad, y tipo de contenido que poseen estas PPT.

En la actualidad el candidato no ve ni tiene acceso a ninguna información de la institución antes del día de ingreso, la idea con este rediseño es poder lograr un acercamiento más efectivo haciendo uso de las plataformas digitales donde puedan acceder e interactuar con el contenido sobre la historia, filosofía e informaciones relevantes sobre la institución.

El sistema de medición actual no tiene los resultados para fines de análisis y mejora porque es un método análogo. En las encuestas actuales y métodos de tabulación estaremos realizando un rediseño en base a como se refleja el informe de estos resultados. Llevando a cabo modificación en la formulación de las preguntas y forma de comunicación. Dando a conocer así estas nuevas implementaciones al personal de nuevo ingreso.

La propuesta salarial actual no se encuentra visualmente atractiva porque no incluye todos los beneficios, y esto hace que el colaborador de nuevo ingreso no obtenga toda la información sobre su paquete salarial y otros tipos compensaciones.

Al momento de ingresar un nuevo colaborador a la organización una de las principales preocupaciones es la integración al ambiente laboral y equipo de trabajo, actualmente en DGII enfrentamos un tema de desactualización en la parte que integra al colaborador sentirse parte de la organización con el seguimiento oportuno.

La necesidad puntual de crear nuevo esquema de inducción e ingreso bajo las tendencias vigentes es lo que buscamos con esta propuesta de implementación de Onboarding, actualmente desde el día uno la forma como se implementan las inducciones son de manera ambigua y tediosa para el nuevo colaborador porque son largas, esto hace que su primer día de



trabajo no sea entusiasta y motivador, haciendo entrega de un nuevo kit de bienvenida y nuevo método de accesos a documentaciones de ingreso a completar, al igual que el seguimiento en su día a día de trabajo.

## **Objetivo General**

Asegurar que todos los nuevos ingresos cuenten con los conocimientos necesarios relacionados a la cultura de Impuestos Internos, con el fin de facilitar el inicio de ejecución efectiva de sus responsabilidades, así como la integración al equipo y forma de trabajo de la institución, garantizando su adaptación con mayor rapidez.

## **Objetivos Específicos:**

1. Establecer y garantizar que todo personal de nuevo ingreso agote las fases del proceso de acogida de manera satisfactoria según el diseño del proceso.
2. Utilizar las herramientas idóneas que faciliten la automatización de los procesos de manera eficaz.
3. Reducir la curva de aprendizaje para que nuestro nuevo talento alcance altos niveles de desempeño durante su periodo de prueba.
4. Completar las etapas del programa de Onboarding que correspondan dentro de sus primeros seis (6) meses hábiles en el puesto.
5. Establecer una matriz de indicadores que permita medir la implementación del proceso de Onboarding, que nos permita reducir los costes que vienen como resultado de la rotación de personal a mediano y largo plazo y la tasa de retención al cabo de un año.

## **Enfoque y Alcance**

Este proyecto se encuentra vinculado al subsistema de reclutamiento y selección, el cual incluye a todo el personal de nuevo ingreso de Impuestos Internos. Esta nueva implementación tendrá una duración de 6 meses, en este lapso se consigue que las nuevas contrataciones se ajusten a los aspectos sociales y de desempeño de sus nuevos trabajos de manera rápida y sin dificultades, este periodo se denomina probatorio de nuevo ingreso, al finalizar este proceso aplicaremos una encuesta de satisfacción que nos ayudará a medir los indicadores claves de gestión.

Consideramos el alcance de este proyecto como descriptivo, puesto que nos ayuda a evaluar lo actual y proponer nuevas prácticas para llevar a cabo el proceso de Onboarding de la DGII.

## **Justificación**

Actualmente esta institución requiere un rediseño en todo el proceso de ingreso de los colaboradores, para de esta manera lograr la integración del personal bajo el nuevo esquema de Onboarding, que integre elementos acordes a las tendencias vigentes en esta nueva era de la globalización, por lo que, nosotros sugerimos incorporar la automatización haciendo uso de lo digital, facilitando así el fácil acceso de las informaciones que la institución tiene para brindarles.

El proceso actual es análogo, por tal motivo se dificulta el proceso de análisis de datos, nuestra propuesta permitirá tomar decisiones con objetividad sobre el aporte que genera el proceso de Onboarding a la institución.

## **Marco Teórico**

## Antecedentes

Durante la trayectoria de la Dirección General de Impuestos Internos, en sus últimas décadas ha implementado el proceso de inducción de los nuevos colaboradores de una manera aceptable que cumple con los parámetros ya establecidos desde ese tiempo, lo que abarca presentaciones de inducción, entregables, documentaciones escritas, refrigerios, entre otros. Con el tiempo parte de esas implementaciones se fueron modificando según las necesidades.

Este proceso a lo largo del tiempo ha impactado a una cantidad indeterminada de colaboradores, de los cuales la mayoría de los impactados califican este proceso como tedioso, extenso y poco atractivo.

El artículo expuesto por (Hirsch, 2017) nombrado *Don't Underestimate the Importance of Good Onboarding*, expresó que en la mayoría de los casos las instituciones suelen utilizar materiales e informaciones abrumadoras para la orientación de nuevos empleados, también denominada el tipo de experiencia caótica y desorganizada, la cual Hirsch también llamaba *'muerte por orientación'*. En el *Lawrence Memorial Hospital* se realizó un estudio que determinó que casi un tercio de todos los nuevos empleados renuncian a sus trabajos dentro de los primeros 6 meses, y el 28% de las nuevas contrataciones se van a la mitad de año.

Según unas estadísticas recopiladas por *Click Boarding*, una institución de Software de incorporación en Eden Prairie, Minnesota, muestran el valor de un proceso o programa de incorporación estructurado que establece que el 69% de los empleados tienen más probabilidades de permanecer en una institución durante tres años si experimentaron un gran proceso de onboarding.

Los nuevos empleados que pasaron por un programa estructurado de onboarding tenían un 58% más de probabilidades de permanecer en la organización después de tres años, de manera general, este proceso ayudó al aumento del 50% de la productividad de las nuevas contrataciones.

## **Instituciones en República Dominicana que llevan un proceso de Onboarding**

Pudimos investigar dentro de las instituciones en el país que realizan proceso de Onboarding y encontramos las siguientes que nos hicieron parte de alguna de sus informaciones:

### **Consorcio Azucarero Central S.A.**

La institución CAC, Consorcio Azucarero Central S.A. inició su Proceso de Onboarding el 24 de agosto del 2021. El Objetivo de su política de Onboarding es implementar y mantener de forma constante un programa que asegure que todo el personal de nuevo ingreso cuente con los conocimientos necesarios relacionados a la cultura de la organización.

El alcance de esta política es aplicable a todos los colaboradores de nuevo ingreso del CAC y sus instituciones asociadas.

### **Vishay Intertechnology, Inc.**

Es un fabricante estadounidense de semiconductores discretos y componentes electrónicos pasivos fundado por el empresario polaco Felix Zandman.

Vishay inició su proceso de Onboarding en enero 2021 el objetivo de la implementación del programa esta aumentar la retención del talento de calidad, mejorar el compromiso de sus colaboradores y crear un alineamiento en torno a su misión, cultura, valores y procesos.

### **Scotiabank GBS República Dominicana**

Ha estado operando en República Dominicana desde 1920.

El proceso y área de Onboarding fue creada desde el inicio de las operaciones en el 2020, el mismo se ha ido renovando con los años y estandarizando los procesos.

Según nos cuenta Mabel Herasme López - Coordinadora de Reclutamiento y Onboarding, en la actualidad cuenta con aproximadamente 2,200 colaboradores y en el mes tenemos un gran flujo de ingreso de personal, se puede contar hasta 90 nuevas contrataciones, por lo que hemos decidido dividir dicho flujo en dos fechas.

El área de Gestión Humana pudo dividir los procesos de Onboarding y Reclutamiento donde participan diferentes tipos de personas del área, en el caso del proceso de Reclutamiento se

encuentra una fase llamada preempleo trabajada por los reclutadores, la misma ayuda a tener a los empleados listos para su fecha de ingreso, mientras que el Onboarding trabaja a parte y se encargan de seleccionar el candidato y garantizar su acompañamiento.

El equipo que trabaja todo el proceso de Onboarding no son los reclutadores son parte del equipo de Gestión Humana, pero trabaja a parte y se encargan de seleccionar el candidato y de garantizar su acompañamiento.

Por eso tener esos procesos de la firma de contrato y de la contratación en sí, en un mismo equipo específico, hace que el proceso fluya y se concluya en el tiempo debido.

### **Consorcio Energético Punta Cana Macao CEPM**

Es una institución privada del sector eléctrico de la República Dominicana, que genera, transmite y comercializa energía en la zona turística de Punta Cana-Bávaro y Bayahibe con una capacidad instalada disponible de 315 MW.

Están implementando Onboarding desde el 2018, lo definen como una experiencia más sólida de los empleados donde se les comparte información sobre la cultura de la institución, el desarrollo y los controles frecuentes, desde la contratación hasta la jubilación.

La idea principal es que se sientan más conectados con la institución, con la cultura (misión, visión y valores), y proporcionarles un temprano reconocimiento por el trabajo bien hecho que influirá mucho en ello, desde el primer día.

### **Dentro de las cosas que se hacen en medio de un proceso de Onboarding están:**

Recorrido por las instalaciones de la institución con el líder de cada

área Almuerzo con los líderes

Recorrido con la coordinadora de Desarrollo Organizacional

Asignación de compañero guía para conocimiento de su área

## **Dentro de las ventajas de implementar Onboarding están:**

Conocer los objetivos de la institución

Mayor y mejor retención de empleados

Atracción de talento con más facilidad

Los empleados insatisfechos pueden dar a conocer sus opiniones y generar la imagen de «mala marca».

Mayor productividad

## **Instituciones internacionales que llevan a cabo el proceso de Onboarding**

Las principales instituciones de tecnología de Estados Unidos han llevado a otro nivel su proceso de incorporación de nuevos empleados. Dentro de ellas podemos destacar:

### **Google**

Con más de 85 mil empleados en todo el mundo, Google ha encontrado más efectivo desarrollar el proceso de incorporación de nuevos empleados a nivel de equipos que de modo centralizado.

Google adopta un enfoque diferente y delega la incorporación a nivel de equipo. Google es una institución que confía en que sus empleados hagan lo mejor que pueden y su enfoque de incorporación es otro ejemplo de esa filosofía en la práctica. El impacto neto de este enfoque es que la incorporación es ligeramente diferente de un equipo a otro. Pero, fiel al espíritu basado en datos de Google, todo se mide, se identifica el mejor proceso y se establece una línea de base de incorporación.

### **LinkedIn**

Esta institución con más de 10,000 empleados ha optado por centrar su nueva incorporación con el fin de asegurarse que la persona entienda:

Cómo serán sus próximos 90 días.

Todos los beneficios y programas disponibles para ellos.



Su filosofía de ingreso se basa en una ‘Hoja de ruta de incorporación de nueva contratación’, que establece sus actividades de las próximas 12 semanas de su vida en la institución, además de establecer lo que la institución espera de ellos.

Este magnate descubrió que las nuevas contrataciones no estaban lo suficientemente capacitadas sobre como acceder a los cientos de beneficios con los que cuenta la institución para ofrecerles, lo que no les permitía comprender lo que estaba disponible para ellos. Por tal razón, la institución gasta una parte importante en este proceso de incorporación para explicar los beneficios en detalle.

### **Twitter De ‘Sí’ a Escritorio**

El proceso de incorporación de Twitter es un baile cuidadosamente coreografiado que sigue a 75 puntos de contacto distintos entre el nuevo empleado, el equipo de recursos humanos y el gerente de contratación. El objetivo de este proceso es ofrecer una experiencia excepcional al nuevo miembro del equipo desde el momento en que acepte unirse hasta el momento en que se presenten a trabajar el primer día.

No lo dejan al azar: su equipo, teléfono, acceso a los sistemas y espacio de trabajo están meticulosamente provisionados de acuerdo con su proceso. "Lo siento, tu portátil aún no está listo" no es algo que nunca escucharás como nuevo colaborador en Twitter.

## Historia del Onboarding

Es difícil rastrear la historia del onboarding, el término parece remontarse a la década de 1970, cuando se introdujo como "socialización organizacional", que se define como el proceso a través del cual los empleados aprenden los conocimientos, las habilidades y los comportamientos para volverse efectivos. Incluyó reuniones, capacitaciones y materiales impresos. La socialización organizacional conduce a resultados positivos, como una mayor satisfacción laboral, un mejor desempeño y una reducción del estrés.

Pero la razón principal por la que se creó el onboarding es bastante clara: la rotación es costosa. Un artículo en Fast Company indicó que el 31 por ciento de los nuevos empleados renuncian a un trabajo dentro de los primeros seis meses. Las organizaciones no pueden lograr sus metas y objetivos si no tienen empleados. Los gerentes no pueden lograr sus objetivos si están reclutando constantemente. Por lo tanto, preparar a los empleados para el éxito (es decir, el onboarding) es esencial para los gerentes y el negocio.

## Onboarding

Sharlyn Lauby define al Onboarding en su libro "Manager Onboarding" como un proceso que ayuda a los empleados a ser productivos de la manera más eficaz y eficiente posible.

En su libro "Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana", Mónica García Solarte define el Onboarding como el macroproceso que tiene como fin que las personas que ingresen a la organización no sólo sean las mejores y tengan las habilidades y competencias necesarias para un cargo, sino que se adapten fácilmente a la organización, a su cultura, sus procesos y maneras de hacer, generando valor desde su cargo.

Por su parte (Horacio, 2022) nos dice que el onboarding enseña a los recién llegados el sistema de valores, las normas y los comportamientos organizacionales deseados del empleador. Los empleadores deben ayudar a los recién llegados a formar parte de las redes sociales de la organización y asegurarse de que tengan experiencias laborales tempranas que refuercen la cultura. Consulte Gestión del proceso de incorporación y asimilación de empleados.

El onboarding, también conocido como incorporación o inducción, es el proceso de integrar a nuevos empleados en una institución u organización de manera eficaz y eficiente. El objetivo

del onboarding es ayudar a los nuevos empleados a adaptarse rápidamente a su nuevo entorno laboral, comprender su rol y responsabilidades, familiarizarse con la cultura de la institución y establecer relaciones con sus colegas.

El onboarding va más allá de la simple presentación y orientación inicial. Es un proceso integral que puede abarcar desde la administración de documentos y la capacitación en habilidades técnicas, hasta la introducción a la cultura de la institución, la integración social y emocional, y el establecimiento de expectativas claras para el desempeño del nuevo colaborador.

Un onboarding efectivo puede tener un impacto significativo en la retención de colaboradores, la productividad y la satisfacción laboral. Un proceso de incorporación bien estructurado y completo ayuda a los nuevos colaboradores a sentirse más cómodos y comprometidos en su nuevo rol, lo que a su vez reduce la curva de aprendizaje y acelera su contribución a la institución.

El onboarding puede variar según la organización y el tipo de trabajo, pero por lo general incluye actividades como la presentación de la organización y su cultura, la orientación sobre políticas y procedimientos, la capacitación en habilidades laborales, la introducción al equipo y a los colegas, y la asignación de un mentor o compañero de trabajo para brindar apoyo adicional.

El onboarding es un proceso integral de integración de nuevos empleados en una institución u organización, con el objetivo de facilitar su adaptación, productividad y retención en el lugar de trabajo.

### **Inducción**

Término utilizado para referirse a la misma idea que el "onboarding" o la "incorporación" en el contexto laboral. Se refiere al proceso de introducir y familiarizar a nuevos empleados con su nuevo entorno laboral, su rol y responsabilidades, y la cultura de la institución u organización.

Durante la inducción, los nuevos colaboradores reciben información y capacitación sobre la institución, sus políticas, procedimientos y normas. También pueden participar en actividades

que les ayuden a conocer a su equipo de trabajo, establecer relaciones con colegas, y comprender la dinámica de trabajo de la organización.

La inducción puede incluir actividades como presentaciones sobre la historia y la misión de la institución, sesiones de capacitación sobre habilidades técnicas o de trabajo, reuniones con líderes y miembros del equipo, y la asignación de un mentor o compañero de trabajo para brindar orientación adicional. El objetivo de la inducción es ayudar a los nuevos colaboradores a sentirse bienvenidos, integrados y preparados para comenzar su trabajo de manera efectiva.

La inducción exitosa puede tener un impacto positivo en la retención de colaboradores, la satisfacción laboral y la productividad en el lugar de trabajo.

Mónica García Solarte en su libro “Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana”, menciona que Gómez, Balkin y Cardy (2003) consideran que la inducción pretende proporcionar al colaborador la información necesaria para el buen desarrollo de su trabajo.

### **Etapas de la inducción**

(Alles, 2006) plantea un proceso de inducción que consta de dos etapas:

**Introducción a la organización:** toda persona que ingrese a la organización, sin importar cuál sea su nivel, debe conocer la información básica de la empresa, como la historia, la visión y la misión, el organigrama, producto; políticas, normas internas, beneficios, sistemas; comunicaciones y costumbres de la compañía, así como los procedimientos de emergencia y prevención de accidentes.

**Inducción al puesto de trabajo:** el objetivo es desarrollar los conocimientos sobre las funciones y actividades relacionadas con la posición. Es ideal realizar una descripción de las tareas en términos de resultados y comportamiento.

### **Diferencia entre Inducción y Onboarding:**

El Onboarding y la inducción no son lo mismo, pese a que a menudo se confunden.

La primera diferencia entre estas dos prácticas es que la inducción tiene un carácter puramente informativo y suele durar unos pocos días, mientras que el Onboarding es un proceso de integración mucho más completo y suele extenderse durante varios meses.

La segunda gran diferencia entre onboarding e inducción es que la inducción tiene un carácter unidireccional (o sea, se suministra de la institución al trabajador), mientras que un onboarding de calidad debería ser siempre bidireccional y basarse en un proceso de interacción constante entre los empleados y la institución.

El "onboarding" se refiere al proceso de integración de un nuevo colaborador en la institución de manera más amplia. Incluye la familiarización con la cultura de la institución, los objetivos, los valores, las políticas y procedimientos de la organización, así como la presentación del equipo y la interacción con otros colaboradores. El objetivo principal del "onboarding" es hacer que el nuevo colaborador se sienta cómodo y parte de la organización desde el primer día, para que pueda empezar a trabajar de manera efectiva lo antes posible.

Por otro lado, la "inducción" se refiere al proceso de capacitación específica que se proporciona a un nuevo colaborador para que pueda desempeñar su trabajo de manera efectiva. La inducción se enfoca en las habilidades y conocimientos necesarios para realizar el trabajo, y puede incluir la presentación de los procesos y herramientas específicas de la organización, así como la capacitación técnica y práctica. El objetivo principal de la inducción es asegurar que el nuevo colaborador tenga los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar su trabajo de manera efectiva y productiva.

El "onboarding" se enfoca en la integración y la cultura general de la institución, mientras que la "inducción" se enfoca en la capacitación específica para el trabajo que desempeñará el nuevo colaborador. Ambos procesos son importantes para asegurar una integración exitosa y productiva del nuevo colaborador en la institución.

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

El onboarding cubre ciertas necesidades para todos los involucrados:

### **Para el nuevo colaborador**

Necesidad de pertenencia

Necesidad de claridad de roles y expectativas

Necesidad de sentirse valorado

Necesidad de conexión

### **Para la organización**

Eficiencia en el trabajo en equipo

Desarrollo de habilidades de liderazgo

Reforzamiento de la cultura organizacional

Mayor diversidad y perspectivas frescas

Ambiente de trabajo positivo

### **Para el supervisor directo**

Necesidad de tener un equipo altamente efectivo

Necesidad de reducir la curva de aprendizaje

Necesidad de evitar errores costosos

Necesidad de establecer una relación de confianza con los nuevos colaboradores

### **Para Recursos Humanos**

Necesidad de cumplir con las regulaciones y leyes laborales

Necesidad de administrar eficazmente la nómina

Necesidad de monitorear y mejorar la retención de empleados

Necesidad de fortalecer la marca empleadora de la organización

El onboarding es un proceso crítico que impacta de manera determinada en diversos aspectos de la institución, dentro de los que cabe destacar; las necesidades del propio colaborador, para el equipo de trabajo, supervisor directo y para el área de Recursos Humanos. El onboarding genera conexión y sentimiento de pertenencia y valoración del nuevo colaborador que está a punto de “abordar el barco”, lo que los ayuda a sentirse seguros y comprometidos desde el primer día. Además de que cubriendo estas necesidades logramos reducir la curva de aprendizaje y contar con un equipo altamente efectivo.

## **Beneficios de Onboarding**

### **Beneficios a corto plazo de hacer un buen Onboarding**

El "onboarding" o proceso de incorporación de nuevos colaboradores en una institución puede tener varios beneficios a corto plazo, tanto para los colaboradores como para la institución. Algunos de los beneficios más comunes del onboarding a corto plazo incluyen:

**Productividad temprana:** Un proceso de onboarding efectivo puede ayudar a los nuevos colaboradores a familiarizarse rápidamente con su rol y responsabilidades, así como con los recursos y herramientas necesarios para realizar su trabajo. Esto puede acelerar su capacidad para contribuir de manera productiva al equipo y a la institución, lo que resulta en una mayor productividad temprana.

**Integración rápida en el equipo:** El onboarding puede ayudar a los nuevos colaboradores a establecer relaciones con sus colegas y a sentirse parte del equipo desde el principio. Esto puede facilitar su integración en el entorno laboral y promover la colaboración y la cohesión del equipo, lo que puede tener un impacto positivo en la calidad del trabajo y en la moral de los colaboradores.

**Retención de colaboradores:** Un proceso de onboarding bien estructurado y acogedor puede contribuir a la retención de colaboradores a corto plazo. Cuando los nuevos colaboradores se sienten bienvenidos, valorados y apoyados desde el principio, es más probable que se sientan comprometidos con la institución y su trabajo, lo que reduce la posibilidad de que busquen oportunidades en otros lugares en los primeros meses de empleo.

**Reducción del estrés y la ansiedad:** Comenzar en un nuevo trabajo puede ser estresante y abrumador para los nuevos colaboradores. Un proceso de onboarding estructurado puede ayudar a reducir el estrés y la ansiedad al proporcionarles información clara y orientación sobre lo que se espera de ellos, así como al ofrecerles apoyo y recursos para enfrentar los desafíos iniciales.

**Conocimiento de la cultura organizacional:** El onboarding puede proporcionar a los nuevos empleados una comprensión más profunda de la cultura organizacional de la institución, incluyendo sus valores, normas y prácticas. Esto les permite adaptarse más rápidamente a la forma de trabajar y relacionarse en la institución, lo que puede facilitar su integración en la organización y su capacidad para contribuir de manera efectiva.

En general, un proceso de onboarding bien planificado y estructurado puede tener varios beneficios a corto plazo, incluyendo una mayor productividad, integración rápida en el equipo, retención de colaboradores, reducción del estrés y la ansiedad, y una comprensión más profunda de la cultura organizacional. Estos beneficios pueden contribuir a una transición exitosa y exitosa de los nuevos colaboradores a su nuevo rol en la institución.

### **Beneficios a largo plazo de hacer un buen Onboarding**

El onboarding es un proceso clave para la integración de nuevos colaboradores a la institución, y sus beneficios se extienden más allá del corto plazo. Algunos de los beneficios a largo plazo del onboarding son:

**Retención de empleados:** Un proceso de onboarding bien planificado y ejecutado puede mejorar significativamente la retención de los colaboradores, ya que los mismos se sienten más comprometidos y conectados con la institución desde el principio.

**Productividad:** Un proceso de onboarding efectivo puede mejorar la productividad de los nuevos colaboradores a largo plazo, ya que les permite entender mejor la cultura, los valores, los procesos y las expectativas de la institución, lo que les permite trabajar de manera más eficiente y efectiva.

**Mejora de la satisfacción de los colaboradores:** El onboarding bien ejecutado puede mejorar la satisfacción de los colaboradores, ya que les permite comprender mejor sus roles y



responsabilidades, establecer relaciones más sólidas con sus compañeros de trabajo y superiores, y sentirse parte de la institución desde el primer día.

**Mejora de la imagen de la institución:** El onboarding efectivo puede mejorar la imagen de la institución entre los nuevos colaboradores, lo que puede resultar en una mejor imagen de la institución entre los colaboradores actuales, los clientes, los proveedores y otros stakeholders.

El onboarding bien ejecutado no solo puede mejorar la experiencia de los nuevos colaboradores a corto plazo, sino que también puede tener beneficios a largo plazo en términos de retención de colaboradores, productividad, satisfacción de los colaboradores y mejora de la imagen de la institución.

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

Las fases del proceso de onboarding pueden variar según la institución, pero a continuación se describen algunas fases:

**Preparación previa:** Esta fase implica la planificación y preparación antes de que el nuevo colaborador comience su trabajo. Puede incluir la creación de un espacio de trabajo para el nuevo colaborador, la configuración de herramientas y sistemas necesarios, y la recopilación y preparación de documentos y formularios administrativos, como contratos y formularios de impuestos.

**Bienvenida y presentación:** En esta fase, el nuevo colaborador es recibido oficialmente en la institución. Esto puede incluir una presentación formal de la organización, su misión y valores, y una introducción a los miembros del equipo y a otros colegas. También se pueden proporcionar detalles sobre las políticas y procedimientos de la institución, así como información sobre beneficios y programas de colaboradores.

**Capacitación y formación:** Durante esta fase, el nuevo colaborador recibe capacitación y formación específica para su rol. Esto puede incluir capacitación en habilidades técnicas, entrenamiento en el uso de herramientas y sistemas internos, y familiarización con los procesos y procedimientos de la institución. También puede implicar la asignación de un mentor o tutor para ayudar al nuevo colaborador a integrarse en su rol.

**Socialización y creación de redes:** La socialización y creación de redes son importantes para ayudar a que el nuevo colaborador se sienta parte del equipo y de la cultura de la institución. Esto puede incluir eventos sociales, oportunidades para interactuar con otros empleados, y actividades que fomenten la colaboración y la construcción de relaciones profesionales.

**Evaluación y retroalimentación:** Durante esta fase, se puede realizar una evaluación del progreso del nuevo colaborador y se puede proporcionar retroalimentación sobre su desempeño. Esto puede ayudar al colaborador a identificar áreas de mejora y a ajustarse a su rol y responsabilidades. También puede ser una oportunidad para abordar cualquier duda o inquietud que el colaborador pueda tener.

**Integración en proyectos o tareas:** A medida que el nuevo colaborador se familiariza con su rol y se siente más cómodo con la institución y su equipo, se puede integrar en proyectos o tareas más complejas. Esto puede ayudar al colaborador a aplicar lo que ha aprendido durante el proceso de onboarding y contribuir activamente a los objetivos de la institución.

Es importante tener en cuenta que el proceso de onboarding puede variar según la institución y la posición del nuevo colaborador. Algunas organizaciones pueden tener fases adicionales o diferentes en su proceso de onboarding para adaptarse a sus necesidades específicas. El objetivo general es asegurarse de que el nuevo colaborador se sienta bienvenido, esté bien informado y tenga las herramientas y capacitación necesarias para tener éxito en su nuevo rol.

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

La omisión de alguna de las fases del proceso de onboarding puede tener un impacto negativo en la integración del nuevo colaborador en la institución. Algunos posibles errores que pueden ocurrir al omitir una fase del proceso de onboarding incluyen:

**Falta de información y orientación adecuada:** Si se omite la fase de bienvenida y presentación, el nuevo colaborador puede sentirse perdido y sin una comprensión clara de la empresa, su cultura y sus políticas. Esto puede llevar a confusión y frustración, lo que podría afectar la motivación y el compromiso del nuevo colaborador.

Falta de capacitación y formación adecuada: Si se omite la fase de capacitación y formación, el nuevo empleado puede enfrentar dificultades para realizar su trabajo de manera efectiva. Esto podría provocar errores, falta de confianza en el desempeño del trabajo y la necesidad de pedir constantemente ayuda a otros colaboradores, lo que podría retrasar el progreso del nuevo colaborador y afectar la productividad.

Dificultades en la socialización y creación de redes: Si se omite la fase de socialización y creación de redes, el nuevo colaborador puede sentirse aislado y tener dificultades para conectarse con otros colaboradores. Esto podría resultar en una sensación de no pertenencia y falta de integración en la cultura de la institución, lo que podría afectar la retención y la satisfacción del colaborador.

Falta de seguimiento y retroalimentación: Si se omite la fase de evaluación y retroalimentación, el nuevo colaborador puede perder la oportunidad de recibir comentarios sobre su desempeño y áreas de mejora. Esto podría resultar en la repetición de errores o la falta de oportunidades para mejorar, lo que podría afectar la calidad del trabajo y la progresión profesional del colaborador.

Falta de integración en proyectos o tareas: Si se omite la fase de integración en proyectos o tareas, el nuevo colaborador puede no tener la oportunidad de aplicar lo que ha aprendido durante la capacitación y formación en situaciones reales de trabajo. Esto podría resultar en una desconexión entre la teoría y la práctica, lo que podría afectar la confianza y competencia del nuevo colaborador en su rol.

Es importante asegurarse de seguir un proceso de onboarding completo y bien estructurado para ayudar a los nuevos colaboradores a tener un comienzo exitoso en su nuevo rol.

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

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.

Un programa de Onboarding toma aproximadamente de tres a seis meses, en ese tiempo el nuevo colaborador tiene que entender su rol y a la institución 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 colaborador en su puesto de trabajo y en la institución. Su finalidad es entregar una descripción de puesto y enseñar físicamente las áreas de interés.

Las mejores prácticas presentan a los colaboradores 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 institución.

Se debe asignar al colaborador un guía quien será el encargado de resolver cualquier duda y preparar su espacio de trabajo para que comience a trabajar desde su incorporación, por lo que tendrá que estar bien capacitado en los requerimientos que establece la política de la institución para ser guía.

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

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

El proceso pre-onboarding hace referencia a todas las etapas que lleva a cabo una empresa antes de la integración efectiva del nuevo colaborador. Este proceso involucra los esfuerzos derivados de la contratación de talentos y de preparación del material necesario para comenzar con el proceso onboarding.

Como tal, es responsabilidad del departamento de recursos humanos, pues es quien mantiene mayor contacto con candidatos y quien debe gestionar la bienvenida de estos a la institución.

Recopilar documentación y datos: reunir información sobre el sueldo, modalidad de contratación y datos de contacto del colaborador. Esto es necesario para resolver sus dudas y canalizarlo con los departamentos que sea pertinente.

Ofrecer preparación al colaborador: Para esto puedes hacerle llegar un manual general de operaciones o una guía sencilla sobre la historia, objetivos y valores de la institución. Algunas organizaciones comparten videos o documentos a fin de que el colaborador esté listo para su bienvenida.

Preparar todo lo necesario para la integración: Los responsables del área de recursos humanos deben gestionar los insumos, recursos y materiales necesarios para comenzar el proceso. Esto implica designar un lugar de trabajo, proveer las herramientas laborales o incluso tener listo el uniforme del colaborador.

Gestionar agendas y calendarios: Para dar la bienvenida al colaborador es importante notificar a los líderes empresariales de la nueva integración. El responsable del diseño del programa onboarding debe planificar las actividades y acordar la modalidad de participación de cada colaborador en la integración.

Informar al colaborador el proceso: Una vez que todo lo anterior ha sido cubierto, es momento de avisar al colaborador sobre el inicio de sus actividades. Es importante notificarle la fecha y hora en la que será recibido, así como el nombre de quien lo acompañará en el proceso y el lugar de la cita.

## **Tipos de Onboarding**

**Onboarding presencial:** En este tipo de onboarding, el nuevo colaborador asiste a un programa de orientación en persona en las instalaciones de la institución. Este enfoque es especialmente efectivo para aquellos trabajos que requieren interacciones cara a cara o habilidades técnicas específicas.

**Onboarding virtual:** Este tipo de onboarding se realiza completamente en línea y puede incluir capacitaciones en línea, tutoriales en video, reuniones por videoconferencia y otras herramientas digitales. Es especialmente útil para organizaciones con equipos distribuidos geográficamente o para aquellas que permiten el trabajo remoto.

**Onboarding estructurado:** En este enfoque, se sigue un plan detallado y estructurado para llevar al nuevo colaborador a través del proceso de orientación. Esto puede incluir una guía paso a paso para completar las tareas relacionadas con el onboarding, sesiones de entrenamiento programadas y otras actividades planificadas.

**Onboarding personalizado:** En este tipo de onboarding, se adapta la experiencia de orientación a las necesidades y habilidades específicas del nuevo colaborador. Esto puede incluir la asignación de un mentor o la personalización del plan de orientación para satisfacer las necesidades específicas de cada colaborador.

**Onboarding social:** Este enfoque se centra en ayudar al nuevo colaborador a establecer relaciones con sus compañeros y comprender la cultura de la organización. Puede incluir actividades sociales y eventos de equipo para ayudar a los colaboradores a sentirse parte de la comunidad de la organización.

### **Mejores prácticas para el onboarding**

Es probable que muchos empleados abandonen un trabajo incluso después de aceptar una oferta. Esto es algo que es posible que no puedas controlar. Pero lo que puedes controlar es como se define la experiencia del empleado una vez que un empleado ingresa en la organización.

Las tendencias de onboarding de empleados están cambiando ahora, por lo que la automatización y la mejora de las habilidades se están convirtiendo en el pilar del proceso de onboarding, y hay un mayor enfoque en la experiencia de este proceso.

Estas tendencias que se mencionan a continuación se están convirtiendo en las mejores prácticas de onboarding.

#### **Asegúrese de que el trabajo coincida con la descripción del trabajo y viceversa**

A menudo, a los empleados se les promete un cierto papel, pero el desglose de las tareas en el trabajo revela algo completamente diferente a sus expectativas. En la encuesta de Hibob, más del 25 % de los empleados compartieron que no se les dio suficiente información sobre su trabajo antes de aceptar la oferta. Por otro lado, el 40 % compartida expresa que su trabajo era exactamente lo que se describe en la entrevista.

Abordar este problema requiere un proceso de contratación transparente y también un proceso de entrevista transparente. Traer talento basado en las descripciones de los puestos de trabajo que los candidatos quieren escuchar en lugar de lo que realmente implica el trabajo puede ser el factor decisivo para los empleados.

### **Automatizar y personalizar el proceso de incorporación**

Con la tecnología hemos cambiado la forma en que trabajamos, vivimos e interactuamos, nadie tiene la paciencia para rellenar documentación manual en papel.

La mayoría del software viene con recordatorios automáticos, lo que elimina el engorroso seguimiento de las tareas pendientes y le permite centrarse en la parte estratégica del onboarding. El onboarding inteligente es imprescindible para una gran experiencia de usuario. Automatizar el onboarding de empleados abre una nueva ventana y puede eliminar horas de trabajo administrativo durante la primera semana de los empleados. Esto no solo permitirá a los nuevos miembros del equipo comenzar a correr de inmediato, sino que también puede proporcionar un sentido de pertenencia y una oportunidad para que aprendan más sobre la empresa, el departamento y los miembros del equipo antes del primer día.

### **Actúa un calendario de incorporación de extremo a extremo y apégate a él**

Programe lo que va a suceder durante la primera semana/primer día de la llegada de los empleados a las instalaciones de la oficina.

### **Discuta todo lo que sea necesario y omita lo que no lo es**

Es importante delimitar lo que es imprescindible y lo que es opcional en el programa de onboarding.

Por ejemplo, conocer la cultura de la empresa deberá ser un mandato para cada empleado.

### **Proporcione información completa sobre la política de la empresa**

Una de las razones por las que los empleados pueden ser difíciles de retener es que no recibieron suficiente información sobre las políticas de la empresa cuando se incorporaron.

Un manual para empleados bien documentado que se comparte con los empleados desde el principio es una excelente manera de asegurarse de que tengan toda la información que necesitan cuando comiencen sus nuevos trabajos.

### **Proporcionar todas las herramientas que necesitan para hacer su trabajo**

Esto implica despejar el espacio asignado al empleado, organizar las tarjetas de acceso, las identificaciones de los empleados y ayudar a configurar el equipo de TI. Además, asegurarse de que todas sus cuentas de comunicación y de autoservicio de los empleados se creen antes de que lleguen al trabajo.

### **Llevar a cabo una reunión y saludar**

Es importante hacer que el nuevo empleado se sienta bienvenido como parte del equipo inmediato y ampliado. Se debe tener una lista del personal con el que deben reunirse en los primeros días y bloquee su tiempo para que las reuniones sucedan.

Para roles específicos, es importante facilitar una charla con el liderazgo. El hecho de que los líderes de alto nivel se tome el tiempo para aprender sobre ellos hace que la gente se sienta valorada.

El objetivo es dar una cálida bienvenida al empleado para que se sienta lo suficientemente cómodo como para integrarse desde el primer día.

### **Evite una experiencia de incorporación aislada**

Es abrumador ser la nueva cara en la organización. Pero una cultura de empresa positiva y un compañero de nueva contratación pueden ayudar a cambiar esto. El apoyo ofrecido por un mentor/colega designado puede aliviar el estrés de estar en un nuevo entorno.

### **Medir las métricas de incorporación**

Un sistema de onboarding inteligente ayuda a rastrear la efectividad y eficiencia del proceso de onboarding. Algunas de las métricas clave a seguir son los costos, los niveles de compromiso, los costos de capacitación y los resultados para los nuevos empleados, las tasas de éxito de la gestión de la sucesión y la retención.

### **Tendencias de Onboarding**

Según (Soto, 2022) en su blog Signature menciona algunas tendencias a implementar en los procesos de onboarding, dentro de las cuales destaca las siguientes:



**Employer Branding:** La imagen de la empresa hay que cuidarla no solo hacía fuera, para los clientes, sino también hacía dentro, para los empleados. Hay que conseguir que los empleados estén tan motivados que compartan su experiencia con las nuevas incorporaciones.

Surge así la figura del "**buddy**" que acompaña y sirve de apoyo al candidato durante todo el proceso de incorporación, resuelve dudas y ayuda a la integración en el equipo.

Un compañero es la persona ideal para presentar al resto del equipo con el que trabajará, explicarle dónde puede tomarse un café, a qué hora se suele comer, entre otras.

Mejorar por el análisis de los datos: La inteligencia del software está transformando los Recursos Humanos. Por el momento tiene su foco principal en los procesos de reclutamiento, que en la mayoría de las ocasiones es un proceso muy costoso e ineficiente donde el objetivo es buscar a los mejores candidatos entre miles de ellos, aunque podemos encontrar múltiples ejemplos de aplicación.

El uso de los "**analytics**" y el "**big data**" en el onboarding es también una clara tendencia.

Las compañías utilizan métricas en aspectos como:

La primera impresión de los empleados

La evaluación de la experiencia de onboarding por parte de los propios empleados

Evaluación por parte de RRHH

Medición con indicadores clave de desempeño (KPI's en sus siglas en inglés)

Las compañías pueden así medir la efectividad e impacto de sus programas de onboarding con indicadores como la tasa de retención al cabo de un año.

Hacer pública esta información permite a los candidatos valorar si una compañía es buena para trabajar o, por el contrario, no es de su interés lo que obliga a las empresas a mejorar en sus procesos.

## Iniciar la experiencia de incorporación antes del 1º día.

Como hemos comentado el proceso de onboarding empieza antes de que el nuevo colaborador ocupe su puesto el primer día. Además, desde que un profesional postula a una oferta hasta que finalmente es contratado pueden pasar meses, un periodo en el que la motivación e interés pueden decaer.

Por ello es crucial extender la experiencia de incorporación más allá de las instalaciones de la oficina y adelantarse a su primera semana de incorporación, reduciendo también el estrés que sufre un empleado nuevo las primeras semanas -demasiado estrés impide que las personas asimilen la información correctamente o desempeñen sus tareas de forma adecuada.

**Un proceso de incorporación óptimo es el que empieza tan pronto el candidato acepta la oferta.**

### **Antes de la llegada del trabajador es aconsejable:**

Mantener un diálogo constante, avanzando a los candidatos cómo será trabajar en la organización.

Contactar con el profesional unos días antes de su incorporación para trasladarle la hoja de ruta de su primer día, recordarle la documentación que necesita y darle la bienvenida.

Trabajar con RRHH y el departamento de Sistemas para que tanto la documentación laboral como los recursos técnicos estén listos para el primer día.

Una de las medidas más efectivas en esta fase es diseñar un paquete de onboarding o Welcome Pack previo que se envía por correo electrónico al empleado. Este incluye un video de la compañía, testimonios de futuros compañeros y descripciones detalladas de los beneficios que podrían esperar de la compañía.

Además, en estos emails se suele incluir documentos legales que debe leer con tranquilidad como un Código de Conducta o Políticas generales de la organización (política anticorrupción, política de sanciones, etc), por lo que aconsejamos que este envío online se realice utilizando un sistema de **email certificado**.

Así tendremos una garantía o una prueba de que el destinatario ha recibido el email o los archivos. Sería lo mismo que un correo postal certificado o un burofax, pero, por supuesto, electrónico, mucho más barato y mucho más rápido.

## Facilitar procesos administrativos del onboarding gracias a la tecnología

Hoy en día, resulta complicado que las organizaciones puedan llevar a cabo un proceso de onboarding sin contar con una herramienta tecnológica de apoyo.

Una solución de firma electrónica automatiza y facilita los procesos de incorporación. Podemos ahorrarles a los nuevos empleados una gran cantidad de hojas a firmar en sus primeros días simplificando los trámites administrativos a la vez que se cumple con las normas legales al respecto.

El primero de los beneficios de la firma electrónica es la buena impresión en el nuevo empleado, en especial en un momento en que gran parte de la población activa la integra la generación Y (Millennials) y Z. Estas generaciones han nacido y crecido rodeadas de tecnología y valoran especialmente su uso para facilitar trámites que consideran engorrosos o demasiado lentos.

Elegir un formato online se reducen los costes asociados, los posibles errores y se libera del trabajo manual a los profesionales de RRHH que podrán dedicarse a tareas de mayor valor añadido.

La firma electrónica contribuye a ahorrar tiempo. Como hemos comentado en otras ocasiones, se invierten minutos en la petición y recepción de un documento firmado. Este tiempo supone una reducción exponencial respecto a los 10 días de media que suelen invertirse en el proceso de firma de documentos convencional: impresión, firma, escaneado y reenvío de la documentación firmada.

El onboarding o también conocido como proceso de integración de nuevos colaboradores en las organizaciones ha evolucionado en los últimos años y se han desarrollado tendencias para mejorar esta experiencia. **Dentro de las más destacadas nombramos:**

**Onboarding virtual:** Con la pandemia del COVID-19, muchas organizaciones han optado por realizar el onboarding de manera virtual, utilizando herramientas de videoconferencia y plataformas de aprendizaje en línea. Lo que ha permitido una mayor flexibilidad y accesibilidad para los nuevos colaboradores.

**Enfoque personalizado:** Las organizaciones están cada vez más enfocadas en ofrecer una experiencia de onboarding personalizada para cada nuevo colaborador, adaptando el proceso a sus necesidades, intereses y habilidades.

**Gamificación:** La gamificación se ha convertido en una tendencia popular en el onboarding, la cual utiliza elementos de juego creando un proceso más atractivo y participativo. Como ejemplo, se destaca que los nuevos colaboradores puedan participar en juegos y actividades interactivas para aprender sobre la cultura de la organización y sus procesos.

**Enfoque en la cultura de la organización:** En la actualidad se está prestando más atención a la cultura y los valores de la organización en el proceso de onboarding, para asegurarse de que los nuevos colaboradores comprendan y se integren adecuadamente en la cultura de la organización.

**Feedback y seguimiento:** Las organizaciones están adoptando un enfoque más orientado a los resultados en el onboarding, solicitando feedback constante de los nuevos colaboradores y realizando un seguimiento de su progreso para asegurarse de que se están integrando adecuadamente en la organización.

### **Employer Branding**

La marca empleadora se refiere al proceso de crear y promover la imagen y reputación de una institución como empleadora, para atraer y retener a colaboradores de alto potencial. La misma implica desarrollar una identidad de marca única que refleje los valores, cultura y misión de la institución, y comunicarla a los posibles y actuales colaboradores, así como al público en general.

Una marca empleadora sólida ayuda a una organización a destacar en un mercado laboral competitivo y atraer a los mejores talentos, al tiempo que aumenta el compromiso y la lealtad de los colaboradores. También puede ayudar a crear una reputación positiva y mejorar la cultura organizacional.

Las estrategias de marca empleadora pueden incluir la creación de una propuesta de valor para los colaboradores. El desarrollo de una presencia sólida en las redes sociales, la oferta de paquetes de compensación y beneficios competitivos, la oferta de oportunidades para el

crecimiento y desarrollo profesional, la promoción de un equilibrio positivo entre el trabajo y la vida personal, y el fomento de un lugar de trabajo diverso e inclusivo.

(Quijije, 2019) Cita en su proyecto de investigación el concepto definido de Employer Branding por distintos autores, los cuales veremos a continuación:

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). Estos autores fueron los primeros en definir este término como la aplicación de principios de marketing a la orientación de recursos humanos con el fin de mejorar la relación organización – empleado; es decir realizar un marketing interno.

En el área de marketing se conoce al Branding como la marca para atraer clientes o consumidores de los servicios que ofrece la organización; sin embargo, actualmente existe otra marca que se concentra en captar y atraer a los clientes internos actuales o potenciales, a este concepto se lo conoce como Employer Branding o Marca Empleadora (Rodríguez, 2017).

La marca empleadora también es definida por Mosley (2007) como una iniciativa estratégica formada por una serie de actividades del área de marketing para atraer a los talentos y mantenerlos comprometidos con la organización. Otro enfoque indica que la marca empleadora influye en el compromiso y satisfacción laboral, considerando el valor afectivo como relevante para la lealtad de los empleados hacia la empresa (Davies, 2008).

Según Jiménez (2015) director de People Matters la marca empleadora se considera como una estrategia de dos direcciones importantes interna y externa; interna, porque desea conseguir que los empleados se identifiquen con la empresa, y externa porque transmite a los actuales y futuros empleados el mensaje que es el mejor lugar para trabajar.

### **Socialización**

Para (Chiavenato, 2002) es normal que la organización trate de adaptar a las personas a su contexto, es decir, a la misión, la visión, los objetivos organizacionales y la cultura, por tanto, el proceso de socialización se encarga de relacionar a las personas con el contexto complejo en el que trabajan. El autor define la socialización como “la manera en que la organización trata de inculcar en el nuevo miembro el modo de pensar y actuar, según los dictámenes de la organización”.

## **Cultura organizacional**

Este término hace referencia a las normas, valores, creencias, prácticas y comportamientos que definen una organización y su forma de operar. Es la personalidad de una organización, y es influenciada por la historia, la estructura, el liderazgo y las experiencias de la organización. La cultura organizacional puede ser explícita o implícita. La cultura explícita se refiere a los valores y creencias que se promueven oficialmente por la organización a través de políticas, manuales y comunicaciones formales. Por otro lado, la cultura implícita se refiere a las normas y valores que son compartidos informalmente entre los miembros de la organización. La cultura organizacional influye en la forma en que los colaboradores interactúan entre sí y con los clientes y/o contribuyentes, cómo se toman las decisiones y cómo se manejan los conflictos. Una cultura sólida puede ser una fuente de ventaja competitiva para la organización, ya que puede mejorar la cohesión del equipo y la motivación de los colaboradores. Sin embargo, una cultura negativa puede tener efectos negativos para la organización, como son: altas tasas de rotación de colaboradores, conflictos internos y disminución de la productividad. Por lo tanto, es importante que las organizaciones sean conscientes de su cultura y trabajen para asegurarse de que sea positiva y alineada con los valores y objetivos de la organización.

La Cultura Organizacional es definida según (Newstrom, 2011) como el conjunto de supuestos, creencias, valores, y normas que comparten los miembros de una organización. Representa un elemento fundamental del entorno laboral en la que los colaboradores realizan su trabajo. Esta idea de cultura organizacional es intangible, pues ni se ve ni se toca, pero está presente y es permanente.

La cultura organizacional es importante para el éxito de una organización. Provee de identidad organizacional a los empleados, es decir, una visión que define lo que representa la organización. También es fuente importante de estabilidad y continuidad para la organización, lo que aporta un sentido de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, su conocimiento ayuda a los nuevos colaboradores a interpretar lo que sucede dentro de la organización, pues les provee un contexto pertinente para hechos que de otra manera serían confusos.

## **Compromiso organizacional**

Algunas personas podrían haber etiquetado el compromiso de los empleados como la nueva "palabra de moda corporativa del día". Pero independientemente de cómo lo llame, el concepto de compromiso de los empleados es significativo.

La mejor definición que he visto para el compromiso de los empleados es de la consultora global Blessing White: "El compromiso de los empleados se encuentra en la intersección de la máxima contribución para el negocio y la máxima satisfacción para los empleados. Es un nivel sostenible de alto rendimiento que beneficia tanto a la empresa como al empleado."

El compromiso de los empleados aporta la máxima contribución al negocio. Y de eso se trata el onboarding: hacer que los empleados sean productivos para que puedan aportar la máxima contribución al negocio.

## **Clima Organizacional**

(Landy y Conte, 2005) lo definen como la percepción compartida entre los colaboradores respecto a su identidad de trabajo: una organización, división, departamento o grupo de trabajo. El clima organizacional se refiere al ambiente psicológico en el que se desenvuelven los miembros de una organización. Este ambiente se compone de percepciones, actitudes, valores y comportamientos de los colaboradores hacia la organización, sus colegas y el trabajo en sí mismo.

El clima organizacional puede ser positivo o negativo.

Un clima organizacional positivo: se caracteriza por la satisfacción, la motivación y el compromiso de los empleados.

Un clima negativo: se caracteriza por la desmotivación, la insatisfacción y el bajo compromiso de los empleados.

El clima organizacional está influenciado por muchos factores, como la comunicación, el liderazgo, las políticas y procedimientos, la cultura organizacional, la compensación, la carga de trabajo, entre otros. Además, el clima organizacional puede variar de un departamento a otro dentro de la misma organización.

Es importante que las organizaciones trabajen para crear un ambiente laboral positivo. Esto puede lograrse a través de la promoción de una cultura organizacional saludable, la comunicación efectiva, el liderazgo inspirador, el apoyo y la colaboración entre los

colaboradores, y la promoción de un equilibrio entre la vida laboral y personal de los integrantes de la institución.

### **Satisfacción laboral**

(Landy y Conte, 2005) Es la actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral.

La satisfacción laboral está influenciada por una variedad de factores, como el ambiente laboral, la compensación, la calidad del liderazgo, las oportunidades de desarrollo y crecimiento, el equilibrio entre la vida laboral y personal, y la sensación de logro y reconocimiento.

Es importante tanto para los colaboradores como para las organizaciones. Ya que para los colaboradores puede mejorar su calidad de vida y bienestar emocional, lo que puede tener efectos positivos en su salud y vida personal, mientras que para las organizaciones puede mejorar la productividad, la retención de colaboradores y la calidad del trabajo.

Cuando los colaboradores se encuentran satisfechos con su trabajo, es más probable que sean productivos, se comprometan con la organización y trabajen bien con sus colegas. Además, los colaboradores satisfechos pueden ser más propensos a recomendar la organización a otras personas y a actuar como embajadores de la marca.

Cabe destacar que cuando los colaboradores están insatisfechos con su trabajo, es más probable que tengan una baja moral, una baja motivación y un mayor riesgo de absentismo y rotación de personal. También pueden ser menos propensos a comprometerse con la organización y a trabajar en equipo.

### **Proceso de contratación**

El proceso de contratación hace referencia al conjunto de actividades y pasos que una organización lleva a cabo para seleccionar y contratar a nuevos talentos. Este proceso puede variar según la organización y el puesto específico que se está contratando, pero generalmente se involucran los siguientes pasos:

**Identificación de la necesidad de contratación:** El primer paso del proceso de contratación es identificar la necesidad de contratar a un nuevo colaborador, la cual se encuentra impulsada por una vacante de trabajo.



**Descripción del puesto:** El siguiente paso es crear una descripción del puesto que detalla las responsabilidades, habilidades y requisitos necesarios para el puesto.

**Publicación de la oferta de trabajo:** La organización debe publicar la oferta de trabajo en diversos canales para atraer a un grupo diverso de candidatos. Esto puede incluir publicaciones en redes sociales, sitios web de empleo, publicaciones en prensa, entre otros.

**Selección de candidatos:** La organización revisa las solicitudes recibidas y selecciona a los candidatos que cumplen con los requisitos del puesto. Estos candidatos son convocados a una entrevista de trabajo.

**Entrevistas de trabajo:** La organización lleva a cabo entrevistas de trabajo para conocer mejor a los candidatos y evaluar su idoneidad para el puesto, así como identificar sus competencias.

**Verificación de referencias:** La organización verifica las referencias proporcionadas por los candidatos para verificar su experiencia laboral y sus habilidades.

**Oferta de trabajo:** Si el candidato es seleccionado, la organización le hace una oferta de trabajo que incluye detalles sobre el salario, los beneficios y las condiciones laborales.

**Firma del contrato:** Si el candidato acepta la oferta de trabajo, la organización le hace firmar un contrato que establece los términos y condiciones de empleo.

**Inducción:** El nuevo colaborador es recibido y se le da una inducción, donde se le presenta la organización, se le explica la cultura organizacional y se le proporciona información sobre su puesto y responsabilidades.

Según García (2008) “La contratación es el proceso mediante el cual, una persona natural (empleado) se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica (empleador), bajo la continuada dependencia o subordinación de ésta y mediante el pago de una remuneración (salario). Si no se reúne alguno de los anteriores elementos, no le será aplicable la legislación laboral, ya que no se configuró la relación laboral”.

### **Compañero Guía**

Es quien acompaña al colaborador durante el período de transición desde el primer día de inicio de labores por un tiempo determinado.

El compañero guía sirve para ayudar a los colaboradores de nuevo ingreso a integrarse en su entorno laboral y familiarizarse con sus responsabilidades y tareas. Lo que aporta a su adaptación del nuevo ambiente laboral y contribuye con su aprendizaje.

### **Rol del Compañero Guía:**

Enseñarle a utilizar las herramientas de trabajo. (Intranet, correo institucional, Mesa de Servicio, programas informáticos que necesita manejar, etc.).

Acompañarlo en el almuerzo en sus primeros días.

Hacer un recorrido por las instalaciones haciendo una breve reseña del funcionamiento de las diferentes áreas.

Orientarle en cuanto a ubicación de los baños, la cafetería, los relojes de ponche, el consultorio médico, las vías de evacuación, etc.

Remitirles a las áreas que pueden ayudarle en cualquier solicitud.

Responder preguntas.

### **Ley de Función Pública 41-08**

*En el artículo no.8, numeral 17, cita:*

“Formular los criterios generales para el diseño de las actividades de formación y capacitación indispensables para la inducción en el ingreso de los servidores públicos, y para la promoción de los funcionarios de carrera”.

*En el capítulo II, artículo no. 10, cita:*

“El Instituto Nacional de Administración Pública, tendrá a su cargo la ejecución, coordinación, seguimiento y evaluación de los procesos de inducción, formación y capacitación del personal de los órganos y entidades sujetos a la presente ley, de conformidad con las políticas, planes, estrategias y programas que apruebe la Secretaría de Estado de Administración Pública. Asimismo, realizará los estudios e investigaciones para la mejora del funcionamiento de la administración pública que le sean encomendados”

*En el artículo no.11, numeral 5, cita:*

“Formular los criterios generales para el diseño de las actividades de formación y capacitación indispensables para la inducción en el ingreso de los servidores públicos, y para la promoción de los funcionarios de carrera”.

*En el artículo no.37, numeral 4, cita:*

“Superar el ciclo de inducción obligatorio, a cargo del Instituto Nacional de Administración Pública”.

*En el capítulo VI, artículo no. 45, cita:*

“Se establece la formación y capacitación como fundamento del desarrollo y promoción de los servidores públicos, y del incremento de la capacidad de gestión de la administración pública. A tal efecto, se considera de carácter obligatorio la participación de los servidores públicos en los programas de inducción, formación y capacitación que prevé a la Secretaría de Estado de Administración Pública a través del Instituto Nacional de Administración Pública, cuyos resultados determinarán la permanencia, promoción y ascenso de los funcionarios públicos de carrera, de conformidad con la presente ley y sus reglamentos complementarios”.

*En el artículo no.58, numeral 2, cita:*

“Recibir inducción, formación y capacitación adecuadas, a fin de mejorar el desempeño de sus funciones”.

*En el artículo no.79, numeral 15, cita:*

“Atender debidamente las actividades de inducción, formación y capacitación y efectuar las prácticas y las tareas que tales actividades conlleven”.

## **Marco Contextual**

## **Dirección General de Impuestos Internos**

La Dirección General de Impuestos Internos es la institución que se encarga de la administración y/o recaudación de los principales impuestos internos y tasas en la República Dominicana.

La DGII surge con la promulgación de la Ley 166-97, el 27 de julio de 1997 que fusiona las antiguas Direcciones Generales de Rentas Internas e Impuestos Sobre la Renta. En fecha 19 de junio del año 2006 se promulgó la Ley No. 227-06 que otorga personalidad jurídica y autonomía funcional, presupuestaria, administrativa, técnica y patrimonio propio a la Dirección General de Impuestos Internos.

### **Historia**

#### **1935**

Se crea el Departamento de Rentas Internas.

#### **1949**

Primer Impuesto Sobre la Renta a través de la Ley No.1927 y organismo que lo administra, la Dirección General Impuesto Sobre la Renta.

#### **1950-1951**

Sustitución del Impuesto Sobre la Renta por el Impuesto Sobre el Beneficio y Dirección General sobre el Beneficio.

#### **1958**

Decreto No. 3877 - Dirección General de Rentas Internas y Bienes Nacionales.

#### **1963**

Creación de la primera Dirección General de Impuestos Internos – Fusión Impuestos Sobre la Renta y Rentas Internas.

#### **1966**

Función Independiente de las Direcciones Generales de Impuestos Sobre la Renta y Rentas Internas por disposición de la Ley-301.

### **1997**

Creación de la actual Dirección General de Impuestos Internos.

### **2006**

Ley No. 227-06 otorga personalidad jurídica y autonomía funcional, presupuestaria, administrativa, técnica y patrimonio propio a la DGII.

### **Visión**

Ser una administración cercana al contribuyente, respetada nacional e internacionalmente por sus altos niveles de calidad, transparencia e innovación del servicio mediante procesos simplificados.

### **Misión**

Administrar el sistema tributario interno de forma eficaz y transparente, apegada al marco jurídico, facilitando el cumplimiento voluntario y contribuyendo al desarrollo de la sociedad dominicana.

### **Valores Institucionales**

Llamamos valores a aquellos principios que sostienen a la institución. Son los patrones de conducta que guían las actuaciones del personal y son comunes a todos dentro de ésta. No necesitan justificación externa, porque tienen un valor intrínseco, por ellos mismos y generan una ventaja competitiva por su valor extrínseco.

En este orden, los valores de la DGII son:

### **Transparencia**

Permitir a la sociedad conocer el manejo de los recursos, especialmente financieros, de forma oportuna y apegada a las disposiciones de libre acceso a la información pública.

## **Vocación de Servicio**

Ofrecer oportunamente a los ciudadanos, contribuyentes y clientes internos un servicio de calidad con empatía, diligencia y eficacia.

## **Compromiso**

Cumplir con los principios, políticas y procedimientos de la organización, permitiendo esto el sentirse parte de la sociedad y de la institución.

## **Honestidad**

Cualidad de hacer lo correcto desde el punto de vista ético. Por medio de este valor se establece que el servidor de la DGII se exprese con coherencia de acuerdo con los valores de verdad, justicia y transparencia.

## **Respeto**

Acatamiento de las leyes y normas nacionales e institucionales. Trato considerado y deferente que debe caracterizar la atención a los contribuyentes y a nuestros compañeros de labores.

## **Integridad**

Actuar apegados a normas y principios éticos mediante un comportamiento honesto, para ser coherentes con los principios y acciones de la institución.

## **Cercana y transparente**

### **Una administración cercana al contribuyente**

Es nuestro interés lograr una mayor proximidad de la DGII con los ciudadanos y un modelo de relación de mayor confianza de estos con la Administración Tributaria. Aspiramos a una institución amigable y facilitadora con el contribuyente, el ciudadano y con todos los que quieran emprender o desarrollar una actividad profesional o empresarial.

### **La transparencia que nos fortalece**

Permitir a la sociedad conocer el manejo de los recursos, especialmente financieros, de forma oportuna y apegada a las disposiciones de libre acceso a la información pública.

### **Los tres ejes estratégicos institucional**

Una Administración cercana al contribuyente

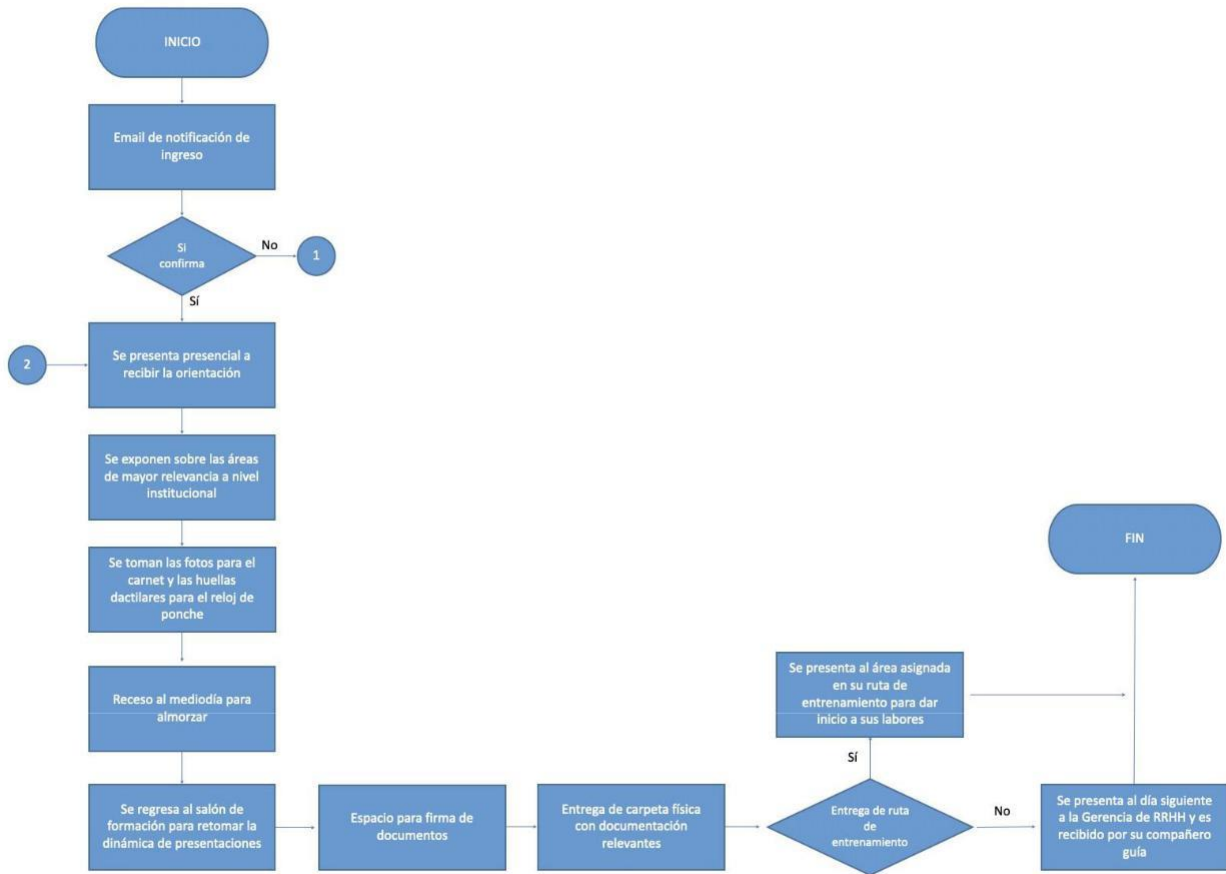
Gestión del cumplimiento tributario basado en riesgos

**Desarrollo institucional basado en una cultura de excelencia y mejoramiento continuo**



## Flujograma

A continuación, presentamos un flujograma que muestra como se lleva a cabo el proceso actual de inducción y sus actividades.



## **Marco Metodológico**

## **Diseño de la investigación**

Esta investigación posee un diseño no experimental, donde las variables de esta no son manipuladas, sino que se analizan en su contexto natural. Además, posee un corte transversal, ya que se realiza en un tiempo determinado.

## **Tipo de estudio**

Para el desarrollo, la investigación posee un tipo de estudio prospectivo, pues como establece John W. Creswell (2009), “Un estudio prospectivo es un diseño de investigación en el que se recolectan datos a lo largo del tiempo para evaluar los cambios en las variables de interés. Este diseño es útil para investigar la causalidad, las tendencias y las relaciones de predicción.”

## **Unidad de análisis**

Según (Yin, 2014) define la unidad de análisis como la entidad específica que se estudia en el caso, la cual puede ser una persona, una organización, un programa o una política, entre otros.” Esta investigación tiene como población de estudio todos los colaboradores de nuevo ingreso en la Dirección General de Impuestos Internos.

## **Métodos de la investigación**

Inductivo, este método permite obtener datos sobre la situación actual del proceso de inducción que se lleva a cabo en el área de Recursos Humanos en la Dirección General de Impuestos Internos, permitiendo establecer las oportunidades de mejora que tiene dicho proceso, partiendo de premisas particulares hasta llegar a conclusiones generales, permitiendo tener un punto de referencia y propuesta en el rediseño del programa de inducción a onboarding.

Análisis, mediante la obtención de datos, estos son analizados con el objetivo de establecer los aspectos que contendrá la propuesta de reestructuración del proceso de inducción para el área de recursos humanos de la entidad en estudio.

Síntesis, ya con los datos recopilados y analizados, estaremos identificando los indicadores claves que nos ayuden en la medición de este proceso, así como implementar las herramientas idóneas que nos permitan mejorarlos y elevar los niveles de satisfacción a raíz de la encuesta aplicada luego de finalizar el proceso de inducción, de manera tal que se logren los objetivos. Con la cual plantearemos escenarios con nuevas prácticas a ejecutar en el nuevo proceso de inducción ahora llamado onboarding.

### **Fuentes y técnicas de investigación**

#### Fuentes primarias

Se conforman por medio a los colaboradores de nuevo ingreso, 2 analistas del área Gestión de la Formación, Encargada de Operaciones del departamento, Encargada de Desarrollo y Carrera, Encargada del departamento de Bienestar Laboral.

#### Fuentes secundarias

Libros de textos sobre Onboarding y Recursos Humanos, internet, revistas especializadas, datos de la institución.

### **Encuesta:**

Esta se compone de 44 ítems en formato de preguntas cerradas, el mismo se fundamenta en los objetivos de la investigación. Se aplicó a todo el personal de nuevo ingreso con el objetivo de conocer su apreciación o valoración y nivel de satisfacción sobre el acompañamiento y acogida por parte de Recursos Humanos, compañero guía y las diferentes áreas que visitaron durante su proceso de Onboarding.

Estos instrumentos se componen de nuevas prácticas de mejora para el proceso actual de inducción, el mismo se diseñó en base a los objetivos de la investigación, se aplicó al personal de nuevo ingreso de la institución con la finalidad de identificar el nivel de satisfacción que experimentaron durante su proceso de Onboarding.

### **Tratamiento de la información**

Con la propuesta establecida alineada a los objetivos, enfoque y alcance del rediseño de esta implementación, los mismos serán presentados a manera de PPT, con el fin de facilitar el inicio

de ejecución efectiva del proceso y que sea de fácil comprensión para el jurado de nuestra tesis y para el lector.

## **Propuesta de rediseño de proceso de Onboarding**

Tomando en cuenta las informaciones y estudio realizado en el proceso actual de inducción de la Gerencia de Recursos Humanos de la DGII, proponemos establecer un proceso innovador y vanguardista llamado Onboarding, el mismo viene acompañado de actividades, rediseño de política y procedimientos, los cuales nos ayudarán a garantizar el aumento de la productividad, satisfacción, integración y obtener mejores resultados en la permanencia del nuevo colaborador en la institución.

**En nuestra propuesta recomendamos que se agoten las siguientes etapas:**

**Pre-onboarding:** en esta etapa se establece un contacto cercano con los candidatos y se detallan las informaciones indispensables a conocer para ambas partes.

En la cual realizamos las siguientes actividades:

- Correo notificación de ingreso: en el cual se le comunica al nuevo candidato la selección y fecha de ingreso, además la presentación de propuesta salarial al puesto que estará desempeñando, en este mismo correo se solicitará los documentos de ingreso necesarios para la apertura de expediente.
- Correo de aceptación de propuesta: en este correo el candidato envía propuesta aceptada, junto a documentos de ingreso solicitados.

**Inicio de Onboarding:** en esta etapa se le da la bienvenida formal al nuevo colaborador donde se realiza las siguientes actividades:

- Video de Bienvenida: este video incluye historia, filosofía, misión, visión y valores de la institución.

**Preparación al nuevo colaborador:** se le hace llegar el organigrama de su área de trabajo con la descripción de sus compañeros y jerarquía que la componen, así como documentos relevantes para su conocimiento en conjunto a sus respectivas constancias de lectura, dentro de los mismos mencionamos:

- Código de ética
- Descripción de puesto
- Carta de presentación de compañero guía
- Código de vestimenta
- Política y procedimiento del área que estará desempeñando sus labores.
- Política General de Seguridad de la Información.

**Orientación:** el colaborador es recibido oficialmente de manera presencial en la institución, donde recibirá presentaciones de diferentes áreas de relevancia para el desarrollo del que hacer institucional, además ese día deberá completar distintos formularios, como los son: formulario de afiliación al seguro de salud y de vida, cooperativa institucional, acuerdo de confidencialidad, entre otros.

**Gestión de agendas:** este proceso es clave para el primer día del colaborador. Dependiendo del puesto que ocupa, se le asigna una ruta de entrenamiento por diferentes áreas relacionadas a sus funciones, donde participarán líderes y homólogos quienes le estarán entrenando en funciones técnicas del puesto.

A continuación, presento un modelo de gestión de agendas que puede ser implementado para optimizar el proceso de incorporación de nuevos colaboradores:

<b>Antes del primer día:</b>
a. Confirmación de la fecha de inicio: Comunicar de manera clara y oportuna al nuevo colaborador la fecha y hora exacta de su primer día de trabajo.
b. Preparación del espacio de trabajo: Asegurarse de que el espacio de trabajo del nuevo colaborador esté listo antes de su llegada. Esto incluye proporcionarle una computadora, acceso a sistemas y cualquier otro equipo o herramienta necesaria para su función.
c. Envío de información y formularios previos: Enviar al nuevo colaborador cualquier documentación que deba completar antes de su primer día, como formularios de impuestos, información de beneficios, políticas internas, etc.
<b>Día de incorporación:</b>
a. Bienvenida oficial: Programar una reunión de bienvenida en la que el nuevo colaborador sea recibido por el equipo de Recursos Humanos y se le presente la organización, su estructura y su cultura.
b. Presentación del equipo y compañeros de trabajo: Organizar una reunión con los miembros del equipo y otros compañeros de trabajo para que el nuevo colaborador pueda conocer a las personas con las que trabajará directamente.
c. Entrega de materiales y recursos: Proporcionar al nuevo colaborador cualquier material o recurso relevante para su trabajo, como manuales, guías, políticas, etc.
d. Capacitación inicial: Programar sesiones de capacitación y/o inducción para familiarizar al nuevo colaborador con los procesos, herramientas y sistemas utilizados en la organización.
e. Planificación de actividades: Establecer un cronograma detallado de las actividades que el nuevo colaborador llevará a cabo durante su primer día, asegurándose de que tenga tiempo para recibir orientación, hacer preguntas y comenzar a familiarizarse con su rol responsabilidades.

<b>Seguimiento posterior al primer día:</b>
a. Programación de reuniones de seguimiento: Establecer reuniones regulares con el nuevo colaborador durante las primeras semanas para evaluar su progreso, abordar cualquier duda o inquietud y asegurarse de que se esté adaptando adecuadamente.
b. Evaluación del proceso de incorporación: Realizar una evaluación del proceso de incorporación al finalizar el primer mes para identificar posibles áreas de mejora y realizar ajustes si es necesario.
Este modelo de gestión de agendas para el primer día del colaborador nos permitirá ofrecer una experiencia de incorporación más estructurada y efectiva, facilitando la adaptación y el éxito del nuevo empleado en nuestra organización.

**Socialización:** esta parte es importante puesto que ayuda a que el nuevo colaborador comience a formar vínculos, donde tendrá la oportunidad de interactuar con otras áreas, para esto tendrá una persona vital que le acompañará llamado compañero guía donde ya previamente lo conocerá recibiendo su perfil con antelación y el día del ingreso lo conocería personal, el compañero guía será el encargado de integrarlo no solo con su equipo de trabajo si no también con otras áreas y conocer las instalaciones de la institución.

Así como también iniciar el curso de iniciación, en el cual se tratan temas generales de tributación, nociones básicas que debe de conocer y manejar todo colaborador que ingresa a la institución independientemente de que el puesto a ocupar se encuentre vinculado indirectamente con el área impositiva.

Dando respuesta a nuestro segundo objetivo específico

**Automatización:**

Se entiende como la manera de realizar un trabajo mediante el uso de dispositivos mecánicos o electrónicos en lugar de hacerlo mediante la acción humana directa (Wickens y Hollands, 2000).

**Power BI:**

Es una plataforma de inteligencia empresarial basada en la nube que proporciona una amplia variedad de herramientas para la preparación, análisis y visualización de datos (Powell, 2018).

**Google Forms:**

Es una herramienta en línea de Google que permite crear y compartir formularios y encuestas en internet que ayudan a recopilar y analizar información con facilidad (Google, 2008).

En nuestra propuesta se sugiere el uso de la herramienta Google Forms, la cual nos ayudará a aplicar la encuesta de satisfacción de manera digital y con esto lograremos eliminar el empleo de papel, ahorrar tinta en las impresoras, además de que nos ayuda con la obtención de los resultados de manera directa tal cual los coloca el autor sin la intervención de intermediarios de digitación, además realizaremos la tabulación de los resultados de manera más visual y con informes más detallados. A esto antes mencionado, se nos une la plataforma Power BI la cual estará interactuando en conjunto con Google Forms con la finalidad de realizar informes más dinámicos y visualmente atractivos.

Dentro de la automatización propuesta, también se puede encontrar un video detallado que consiste en un instructivo para el uso de la herramienta interna, llamada intranet.

Contamos también con una propuesta salarial rediseñada, con el fin de plasmar de una manera más visual y atractiva todo el paquete de compensación basado en cada propuesta, en la misma incluimos diferentes tipos de beneficios importantes a destacar al momento de la presentación de la oferta salarial, ya sean beneficios a nivel económico como también beneficios marginales y de bienestar. La nueva propuesta también nos sirve para detallar el costo que tiene cada empleado por todos los beneficios que tendrá incluido su paquete, tanto mensual como anual.

**Premiere Pro:**



Es una plataforma de edición de video desarrollada por Adobe Systems. Es una de las herramientas más populares y utilizadas en la industria del cine, la televisión y el video.

Premiere Pro permite importar y editar video, audio y gráficos en diferentes formatos y resoluciones. Ofrece una amplia variedad de herramientas de edición, como recorte, cortar y pegar, mezcla de audio, ajustes de color y efectos especiales.

La plataforma también cuenta con funciones avanzadas como la corrección de color, la edición multicámara, la integración con otros programas de Adobe como After Effects y Photoshop, y la posibilidad de trabajar con formatos de video 360 y realidad virtual.

En nuestra propuesta estaremos utilizando esta plataforma para la filmación y edición de video, los cuales se realizarán con la intención de enviar estos al candidato antes del ingreso, para de esta manera ir ganando atención en la cultura organizacional e ir familiarizando al candidato con la filosofía institucional.

Un proceso de onboarding bien diseñado ayuda a los colaboradores a comprender la cultura, los procesos y los procedimientos de la institución de manera más rápida y efectiva. Esto puede reducir la curva de aprendizaje y acelerar el tiempo que lleva a los colaboradores realizar sus tareas de manera eficiente.

Por la razón antes expuesta, en nuestra propuesta se encuentra incluida el one to one, el cual consiste en la primera reunión que va a tener el colaborador de nuevo ingreso en su primer día de trabajo, justo antes de iniciar sus labores, en la misma podrá hacer preguntas y compartir sus pensamientos y preocupaciones al igual que las observaciones que verá el líder y se la compartirá.

Los participantes de esta solo serán el supervisor directo y el nuevo recurso. Su finalidad será delimitar las expectativas que se tiene de ambas partes. Cabe destacar que esta socialización será breve y concisa. Y se deberá repetirse a los dos meses luego del ingreso, para de esta manera realizar pequeños feedback continuo todo el tiempo y no se notará que existe una evaluación aparte. Además de ayudar al nuevo talento a que pueda ir mejorando en la marcha y obtener mejores resultados en su evaluación final de periodo de prueba.

Esta retroalimentación continua y la evaluación constante permitirá al colaborador ir adaptándose a las necesidades y exigencias de la institución, además de alcanzar los objetivos y metas para cumplir con las expectativas de su contratación.

Los comentarios claros y constructivos son beneficiosos y efectivos para reducir la curva de aprendizaje del nuevo colaborador, y les ayudará a identificar áreas de mejora y garantizar que se encuentren en el camino correcto.

Nuestra propuesta establece que el colaborador de nuevo ingreso debe completar de manera satisfactoria las etapas de onboarding durante los primeros seis (6) meses luego de su ingreso a la institución, por lo que no puede exceder este tiempo sin recibir las informaciones que se ofrecen en dicho proceso.

Al finalizar la misma se le otorgará un certificado que valide que ha agotado todas las etapas de manera satisfactorias.

Tenemos claro que el proceso de onboarding permanecerá durante sus primeros seis meses de prueba, pero debemos asegurarnos de que en este periodo antes delimitado se abarquen las que corresponden según nuestro esquema.

En las cuales destacan:

- Pre onboarding
- Inicio de onboarding
- Preparación del nuevo colaborador
- Orientación
- Gestión de agendas
- Socialización

### **Indicadores de Gestión**

(Kaplan y Norton, 1996) definen iindicadores de ggestión como medidas que se utilizan para cuantificar el rendimiento de la organización en función de sus objetivos estratégicos.

(Drucker, 1967) define iindicadores de ggestión como medidas cuantitativas y cualitativas utilizadas para evaluar el rendimiento y el progreso de una organización.

(Lussier y Achua, 2018) definen indicadores de gestión como mediciones clave utilizadas para evaluar el rendimiento de una organización, un departamento o un individuo en relación a sus objetivos y metas establecidos.

Los indicadores que hemos seleccionado para medir en nuestra propuesta de rediseño del proceso de onboarding, son los siguientes:

### **Cultura organizacional**

Según (Schein, 1985) la cultura de la empresa es un conjunto de valores, creencias y comportamientos compartidos por los miembros de la organización, y que la medición de la cultura de la empresa puede ayudar a comprender cómo estos elementos influyen en el rendimiento y el éxito de la organización. Para medir la cultura de la empresa, Schein sugiere el uso de encuestas, entrevistas y observaciones directas para comprender los valores, creencias y comportamientos de los miembros de la organización.

Medir el indicador de la cultura organizacional en el proceso de onboarding es importante porque la cultura organizacional puede afectar significativamente la satisfacción y el éxito del colaborador en su trabajo. La medición de este indicador puede ayudar a identificar el grado de adaptación con la cultura organizacional.

### **Satisfacción**

Según (Lencioni, 2007) un factor clave en la productividad y el éxito de la empresa, y que la medición de la satisfacción del empleado puede ayudar a identificar problemas y áreas de mejora en la organización. Para medir la satisfacción del empleado, Lencioni sugiere el uso de encuestas y entrevistas, así como la observación directa del comportamiento y las actitudes de los empleados.

La satisfacción es un indicador importante en el proceso de onboarding ya que tiene un gran impacto en el rendimiento y la retención del nuevo personal en la institución. Cuando un nuevo colaborador se siente satisfecho con su experiencia de onboarding, es más probable que se sienta comprometido con su trabajo, más productivo y dispuesto a permanecer a largo plazo en la organización.

Este indicador se encuentra relacionado directamente con su percepción de la institución y la cultura organizacional, el apoyo y la orientación que reciben durante el proceso de onboarding, y su nivel de integración en el equipo y la organización a nivel general.

Medir la satisfacción también puede ayudar a la empresa a mejorar su reputación como empleador y a atraer y retener a los mejores talentos. Los colaboradores satisfechos son más propensos a hablar positivamente de su experiencia y a recomendar la organización a otros, lo que puede tener un impacto positivo en la marca y la reputación o también llama empleoy branding.

### **Productividad**

Según (Judge, 2016) la medición de la productividad es un proceso complejo que implica evaluar tanto los resultados finales como los procesos intermedios y las actividades que llevan a esos resultados. Para hacerlo, sugiere el uso de múltiples medidas, incluyendo indicadores financieros, métricas de rendimiento individual y de equipo, y encuestas de satisfacción de los empleados.

Medir la productividad como indicador en un proceso de onboarding es importante porque proporciona una evaluación clara del éxito del proceso de onboarding. La productividad se refiere a la capacidad del empleado para completar tareas y lograr objetivos, y es un indicador clave del rendimiento laboral.

La productividad ayuda a la organización a identificar las áreas en las que el proceso de onboarding está funcionando bien y aquellas que necesitan mejorar. Si un nuevo talento es altamente productivo después del proceso de onboarding, se puede utilizar esto como una señal de que el proceso está funcionando bien y que el nuevo colaborador se siente valorado y comprometido con la empresa.

### **Retención del talento**

(Bersin, 2017) aborda el tema de la tasa de retención y cómo se puede medir. Bersin argumenta que la tasa de retención es un indicador importante de la salud de una empresa y puede ser una fuente de información valiosa para mejorar la gestión de los recursos humanos.

Es importante medir la retención de personal en el proceso de onboarding porque proporciona información valiosa sobre la efectividad del proceso y la calidad del ambiente laboral de la organización. Si la organización tiene una alta tasa de rotación de colaboradores, puede ser una

señal de que el proceso de onboarding no está funcionando correctamente o que hay problemas más amplios en el ambiente laboral de la organización que deben ser abordados.

Otro aspecto importante a considerar es que medir este indicador ayuda a garantizar que el tiempo y los recursos invertidos en la contratación y formación de un nuevo colaborador o no se desperdicien. Si un colaborador abandona la organización poco después de ser contratado, esto puede ser costoso para esta en término de tiempo y recursos perdidos, así como de interrupción en el trabajo y en la productividad.

Una alta rotación en los primeros tres meses de trabajo, puede ser una señal de que el proceso de onboarding no está proporcionando el nivel adecuado de apoyo y capacitación.

### **Tiempo de contratación**

Según (Boudreau, 2009) enfatiza la importancia de evaluar el tiempo de contratación como un indicador clave de la efectividad del proceso de selección de personal y cómo puede afectar la productividad de la empresa.

El tiempo de contratación es un indicador importante del proceso de onboarding ya que tiene un impacto significativo en la experiencia del colaborador y en su capacidad para contribuir al éxito de la institución.

Mientras más rápido se complete el proceso de contratación, más rápido podrá el nuevo colaborador comenzar a trabajar y aportar valor a la organización.

Es importante tener en cuenta que un proceso de contratación prolongado y complicado puede ser un indicador de problemas más amplios en la organización, como una cultura organizacional poco clara o una falta de comunicación efectiva entre los departamentos. Esto puede ser una señal para el nuevo colaborador de que la organización no es un lugar en el que desea trabajar a largo plazo.

Otra gran importancia es que puede afectar la satisfacción, su compromiso y su capacidad para aportar valor a la institución desde el primer día. Por lo tanto, es importante que esta tenga un proceso de contratación claro, eficiente y bien estructurado para garantizar una experiencia de onboarding exitosa.



Made with PosterMyWall.com

Fuente: Propuesta de las autoras

Ya mencionados estos indicadores hemos ideado una encuesta de satisfacción que mida los mismos, esta encuesta pertenece a una escala de Likert.

**Preguntas que midan el tiempo de contratación:**

1. ¿Cómo se enteró de la oferta laboral?
2. ¿Cómo considera el tiempo que pasó desde que se publicó la vacante hasta que recibió las primeras informaciones de la vacante?
3. ¿Cómo calificas el tiempo que pasó desde que fue contactado hasta que se llevó a cabo la primera entrevista?
4. ¿Qué le pareció la información proporcionada en la entrevista, estaba acorde con la mencionada en la publicación de la vacante?
5. ¿Qué le pareció el tiempo que pasó desde la primera entrevista hasta la propuesta salarial?
6. ¿El contacto telefónico/ vía email que le realizaron previo al inicio de su primera jornada laboral contempla toda la información esperada: ¿saludo, fecha, lugar y horario en que debería presentarse, entre otros?
7. ¿Las dudas y/o consultas que se presentaron previas al inicio de sus labores, les fueron respondidas en tiempo y forma?
8. ¿Califique que le pareció la presentación y contenido de la propuesta salarial?
9. ¿El video enviado sobre la filosofía, organigrama, misión, visión y valores institucionales le ayudaron a una clara comprensión en términos generales de la institución?
10. ¿Cómo considera el tiempo que pasó desde que se hizo la oferta de trabajo hasta que aceptó la oferta?
11. ¿Como le pareció el proceso de orientación el primer día de trabajo?
12. ¿La presentación y bienvenida que recibió por parte de las autoridades de la institución le generó motivación para el inicio de sus tareas?
13. ¿Cómo califica los audiovisuales utilizados en la presentación de inducción?

### **Preguntas para medir la tasa de retención:**

14. ¿La descripción de responsabilidades y funciones que se le asignaron dentro del equipo de trabajo han sido claras y específicas?
15. ¿Califique si siente que hay oportunidades de crecimiento y desarrollo en su trabajo?
16. ¿Cómo describiría la cultura y el entorno laboral de la institución?
17. ¿Cree que es una cultura positiva y colaborativa?
18. ¿Califica si entiende que los nuevos colaboradores reciben suficiente apoyo y orientación durante el proceso de Onboarding?
19. ¿Cómo calificas el tipo de entrenamiento y desarrollo profesional que se le proporciona a los nuevos colaboradores para ayudarlos a alcanzar sus objetivos laborales?

### **Preguntas para medir la productividad:**

21. ¿Para dar inicio a las tareas, las herramientas de trabajo necesarias se encuentran preparadas y disponibles?
22. ¿Cómo considera el tiempo que duró para completar con éxito una tarea crítica asignada en tu rol?
23. ¿Cuánto tiempo entiende que duró en comprender completamente tu rol y responsabilidades
24. ¿Con que frecuencia solicitas la ayuda de tu compañero guía para la realización de tus tareas?
25. ¿Tiempo que tardaste en sentirte cómodo y seguro al realizar tus tareas diarias?
26. ¿Cómo entiendes que fue el monitoreo y retroalimentación recibida con el fin de ayudarte a mejorar tu rendimiento?
27. ¿Cómo fue el entrenamiento que recibió con el fin de ayudarle a alcanzar la productividad
28. ¿Cómo catalogas el nivel de colaboración y retroalimentación que te proporcionaron tus supervisor y colegas?
29. ¿La información sobre cómo se medirá tu trabajo y como se evaluará tu desempeño, ha sido debidamente explicada y documentada?
30. ¿El entrenamiento brindado ha sido suficiente y acorde para la realización de las tareas



31. ¿Cómo ha sido su capacidad para aprender y adaptarse a su rol y responsabilidades?

**Preguntas para medir la satisfacción:**

32. ¿Cómo describiría su nivel de satisfacción con su trabajo actual?

33. ¿El proceso de inducción ha sido interactivo y didáctico?

34. ¿Cómo describiría la cultura y el entorno laboral de la empresa?

35. ¿Cómo describiría su relación con sus supervisores y colegas?

36. ¿Describe si recibiste suficiente apoyo y orientación de sus supervisores y colegas para realizar sus tareas diarias?

37. ¿Está satisfecho con el salario y los beneficios que se le ofrecen?

38. ¿Se siente cómodo compartiendo sus ideas y opiniones con sus supervisores y colegas?

39. ¿En términos generales, qué tan satisfecho se encuentra con el proceso de inducción?

**Preguntas para medir la cultura organizacional:**

40. ¿Cómo describiría su comprensión de la cultura y los valores de la institución?

41. ¿Califique cómo se siente compartiendo sus ideas y opiniones con sus colegas y supervisores?

42. ¿Describe si sientes que tu trabajo tiene un propósito y contribuye a los objetivos y valores de la empresa?

43. ¿Cómo describiría la diversidad y la inclusión en su lugar de trabajo?

44. ¿Consideras esta empresa como un lugar para trabajar debido a su cultura y valores?

## Video introductorio

Un video de bienvenida es un tipo de contenido audiovisual que se utiliza para saludar y dar la bienvenida a un nuevo miembro de la institución.

Este tipo de video suele ser utilizado en procesos de onboarding, donde se busca crear una experiencia acogedora y positiva para la persona que está ingresando en una organización.

El video que proponemos incluye la filosofía, misión, visión y valores, así como una descripción de la cultura organizacional, estructura, entre otros.

El objetivo principal de este es de disminuir el tiempo de presentación el día de orientación presencial e ir inculcando la cultura organizacional además de conectar con el nuevo talento.

También ayuda a reducir el estrés y la ansiedad que pueden sentir los nuevos colaboradores al ingresar en un nuevo ambiente de trabajo.

## Compañero guía

Para este programa el cual ya se encuentra implementado en el proceso actual de inducción, hemos diseñado la ‘Carta de presentación’, la finalidad de la misma es que colaborador de nuevo ingreso se haga la idea de que no estará solo en sus primeros días de adaptación.

El propósito de la carta de presentación "Conoce a tu Compañero Guía" es asegurarse de que el nuevo colaborador tenga un punto de contacto dentro de la institución, se haga la idea de que no estará solo en sus primeros días, integrarse en el equipo y a la cultura institucional, además de proporcionarle apoyo y orientación en su proceso de adaptación. Esto serviría de soporte al nuevo colaborador a sentirse más seguro y cómodo en su nuevo rol y a mejorar su rendimiento y su satisfacción en el trabajo.

Ver a continuación propuesta de carta de presentación "Conoce a tu Compañero Guía”.



# BIENVENIDO

Nos complace recibirlo en nuestro equipo y esperamos que tenga una experiencia gratificante y exitosa.

El objetivo de este programa es ayudar a que te integres rápidamente en nuestra institución, que puedas conectar con tus compañeros de trabajo y aprender más sobre nuestra cultura y ambiente de trabajo



Te presentamos a tu Compañero Guía, persona designada por el supervisor inmediato que te acompañará en tu proceso de adaptación institucional desde el primer día de inicio de labores, por un período de seis (6) meses.

Su nombre es: Natasha Frías, tiene laborando 3 años en DGII, su posición actual es Analista de Operaciones

## Certificado de participación

Un certificado de participación al concluir el proceso de onboarding es un documento que se otorga a los nuevos colaboradores después de haber completado con éxito el proceso de incorporación en la institución.

El certificado de participación en el proceso de onboarding es una forma de reconocimiento y agradecimiento por parte de la institución a los nuevos colaboradores que han completado con éxito el proceso. El certificado puede incluir información como el nombre del colaborador, el nombre de la institución, la fecha en que se completó el proceso de onboarding y cualquier otra información relevante.

Este certificado puede ser utilizado por los colaboradores como prueba de que han agotado las fases del proceso de manera satisfactoria, lo cual puede ser útil en el futuro si necesitan demostrar su experiencia o habilidades en el trabajo. Además, el certificado también puede ayudar a aumentar la motivación y el compromiso del colaborador, ya que se siente valorado y reconocido por sus esfuerzos para integrarse y aprender en su nuevo puesto de trabajo, el siguiente certificado luego de ser firmado pasará a ser archivado en el expediente del empleado.

Ver a continuación propuesta de certificado de participación.

# Certificado de Participación



*Felicidades*

*Leila Ramirez Pujols*

---

*Te Felicitamos por finalizar exitosamente el  
programa de Onboarding*



IMPUESTOS  
INTERNOS

29 de abril 2023

*Fecha*

A handwritten signature in black ink.

Gerente de RRHH

## Presentación de Power Point en el día de orientación

Nuestra propuesta de rediseño para la Presentación Dinámica de Onboarding es que sea clara, concisa y visualmente atractiva para mantener la atención de los nuevos colaboradores y asegurar que comprendan la información que se les está presentando.

Tomamos en cuenta lo siguiente:

Que tenga una estructura clara y ordenada: la presentación contará con secciones y subsecciones definidas para facilitar la navegación.

Contenido relevante y actualizado: la información que proponemos es relevante y actualizada, asegurando que los nuevos colaboradores estén al tanto de las últimas novedades y cambios en la institución. evitaremos información redundante o innecesaria que pueda abrumar al nuevo talento.

**Diseño visual atractivo:** la presentación es visualmente atractiva y fácil de leer, con un diseño que incluye imágenes, gráficos, iconos y videos interactivos que tendrán las informaciones más importantes sobre la empresa, su cultura y su visión, y luego abordar temas más específicos como beneficios, políticas y procedimientos.

**Interactividad y participación:** incluimos preguntas y actividades interactivas en la presentación para fomentar la participación y garantizar la retención de información por parte de los nuevos colaboradores. En la cual incluimos:

- **Icebreaker:** Esta es una dinámica sencilla pero efectiva para ayudar a los nuevos colaboradores a conocerse entre sí y romper el hielo. La idea es hacer preguntas sencillas como "¿cuál es tu comida favorita?" o "¿cuál es tu pasatiempo preferido?" y hacer que cada persona responda a su turno.

## Costos

Los costos que están sujetos al desarrollo y ajuste de esta propuesta se encuentran en su mayoría exento, ya que contamos con diversas áreas que nos brindan su apoyo en el desarrollo de esta.

Dentro de ellas, podemos mencionar a la Gerencia de Comunicación estratégica, equipo que nos está apoyando con la elaboración, diseño y edición de los vídeos de contenido que proponemos.

El área de TI nos sule con las herramientas tecnológicas que se requieren, como lo es Power BI, Google Forms, Poster my Wall, Premier Pro y MS Office. Por lo que las licencias de estas herramientas ya están incluidas.

En el caso del conocimiento y dominio que deben contar las analistas del área de Onboarding para aplicar las encuestas de satisfacción utilizando la plataforma de Google Forms y la realización de los informes y gráficos en Power BI, si tenemos un gasto directo. El personal que interactúa con este proceso debe estar capacitado en estas herramientas, para poder utilizarlas ya que las mismas no cuentan con estos conocimientos.

Para esto, hemos cotizado con un especialista/ consultor de automatización de procesos, que nos ofrece un paquete de capacitación de ambas herramientas.

Otro de los costos directos que implica esta propuesta es el valor del kit de bienvenida, para el cual hemos cotizado y debajo se muestra la cotización.

Ver a continuación la siguiente cotización con los detalles.





EIAS LITTLE GIFTS		RNC: 1-31-93730-6	
Email: <a href="mailto:eias.trendy@gmail.com">eias.trendy@gmail.com</a>			
Telefono: 829-379-4050			
Para	GRUPO TESIS UNIBE	Fecha	25/4/2023
Concepto:	Kit de Bienvenida	Cotizacion No.	ELG0280
Contacto:	Eilyn Martinez y Nirka		
Email:	Frias		
LITTLE GIFTS			
CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO	IMPORTE
50	Box - Cajas Personalizadas 8.5 x 11" / Libreta de Notas 100 pags Vaso metálico 16 onza Serigrafiado / Paraguas, bultos, Termos, memoria usb, gorra,	RD\$ 4,586.00	RD\$ 229,300.00

Cotizacion valida por 7 dias sujeto a variacion de precios del mercado.

\*\* Se requiere el pago de la totalidad del trabajo para emitir la factura con valor fiscal.

\*\*\* Una vez aprobada la cotizacion no se realizan cambios.

SUB-TOTAL RD\$ 229,300.00  
 ITBIS RD\$ 41,274  
 Transporte  
 TOTAL: RD\$270,574

\*COTIZACION VALIDA POR 7 DIAS

\*\* Para formalizar su orden se requiere el pago del 60% y 40% al momento de la entrega.

## Propuesta salarial

El propósito de rediseñar la presentación de la propuesta salarial es hacerla visualmente más atractiva. Con la misma tendremos un impacto positivo en la motivación, satisfacción y retención de los colaboradores.

La misma fue diseñada con el fin plasmar todo el paquete salarial, en ella incluimos diferentes tipos de beneficios, incluso beneficios de bienestar los cuales son importantes destacar al momento de una presentación de propuesta salarial.

La nueva propuesta también nos sirve para mencionar la inversión anual que genera cada colaborador a la institución, así como mencionar beneficios marginales, los cuales anteriormente no se percibía en la oferta que usábamos.



## Gerencia de Recursos Humanos

Notificación de ingreso y convocatoria a inducción

Buenas tardes/ Buenos días, Sr. / Sra.:

Le informamos que el **lunes 5 de abril**, ingresará a la institución para ocupar el puesto de **Conserje** en la **Colecturía de Neyba**. Ese día, debe presentarse en la Gerencia de Recursos Humanos, ubicada en la **sede central** de la Avenida México no. 48 del sector de Gazcue, Distrito Nacional (frente al Ministerio de Hacienda), en el **1er. piso lado B**, a las **8:00 a.m.** para recibir la **inducción general**, que finalizará a las 5:00 p.m. del mismo día.

De acuerdo a lo conversado, a continuación, le estamos enviando las informaciones respecto a la compensación del puesto a ocupar:

Concepto	Monto
Salario fijo	RD\$ 15,893.00
Salario del período de prueba (6 meses)	RD\$ 14,304.00
Incentivos trimestrales (% de metas alcanzadas)	Aprox. 1 salario
Bono de vacaciones (anual)	80% del salario

Por favor, confirme la recepción y aceptación de este correo.

Para cualquier pregunta, estamos para servirle.

Le saluda,

A continuación, ver template utilizado antes de nuestra propuesta:

## PROPUESTA SALARIAL

(cuerpo del correo)



IMPUESTO  
INTERNOS

Estimada Patricia,

Espero se encuentre bien. Me complace presentarle nuestra propuesta salarial para el puesto de **Analista de Proyectos**. La propuesta contempla diferentes bullets con diferentes paquetes de beneficios que incluye paquete base, compensaciones adicionales, incentivos, seguro médico complementario, seguro de vida, así como vacaciones pagadas.

Nuestra institución valora el talento y la experiencia de nuestros colaboradores, y creemos que su conjunto de habilidades nos agrega valor a nuestra institución. Además, estamos comprometidos a ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo a nuestros colaboradores, y esperamos trabajar juntos para alcanzar nuestros objetivos comunes.

Si acepta esta oferta, le pedimos que confirme su aceptación por escrito en un plazo de dos (2) días. Si tiene alguna pregunta o inquietud sobre esta, no dude en ponerse en contacto con nosotros.

Esperamos su respuesta y poder darle la bienvenida a nuestro equipo.

Salario Base y Variable			
Concepto		Monto Mensual	Monto Anual
Salario Fijo	Salario base asignado según el puesto a recibir luego de los seis (6) del periodo de prueba	\$ 25,850.00	\$ 310,200.00
Salario del Periodo de Prueba(6 meses)	Este salario será el que recibirá durante su período de prueba por seis (6) meses	\$ 23,500.00	-
<b>TOTAL Salario Base y Variable</b>		<b>\$</b>	<b>310,200.00</b>

Compensaciones del Puesto			
Concepto	Descripción	Monto Trimestral	Monto Anual
Incentivos trimestrales (% de metas alcanzadas)	Este incentivo será pagado trimestralmente	\$ 25,850.00	\$ 103,400.00
Bono de vacaciones	Este bono será pagado anualmente corresponde al 80% del salario		\$ 20,880.00
<b>TOTAL Compensaciones del Puesto</b>		<b>\$</b>	<b>744,480.00</b>

Beneficios en Especie			
En función del puesto de trabajo			
Concepto	Descripción	Monto Mensual	Monto Anual
Seguro Médico Local	Plan Platinum con Mapre Seguro, cubierto en un 100%. Estimado hasta 4 afiliados	\$ 46,704.00	\$ 560,448.00
Seguro Colectivo de Vida	Cobertura de RD\$5MM, imprescindible completar formulario.	\$ 300.00	\$ 3,600.00
<b>TOTAL Beneficios en Especie</b>		<b>\$</b>	<b>564,048.00</b>

Beneficios con Pago Anualizado de Ley			
Concepto	Descripción	Monto Anual	
Salario de navidad	Según ley, primer año corresponde proporción según días laborados durante el año	\$	25,850.00
<b>TOTAL Beneficios con Pago Anualizado de Ley y EXCEL</b>		<b>\$</b>	<b>25,850.00</b>

Resumen Compensación Total		Monto Anual
Salario Base y Variable		\$ 310,200.00
Compensaciones del Puesto		\$ 744,480.00
Beneficios en Especie		\$ 564,048.00
Beneficios con Pago Anualizado de Ley y EXCEL		\$ 25,850.00
<b>Compensación Total Anualizada</b>		<b>\$ 1,644,578.00</b>

# Compensaciones y Beneficios



## Económicos

-  Salario mensual
-  Salario de Navidad
-  Bono de vacaciones
-  Incentivos trimestrales
-  Compensación por uso de vehículo (según aplique)
-  Asignación de combustible (según aplique)
-  Subsidio de alimentos





## Salud

-  Plan complementario de seguro médico
-  Consultorio médico
-  Servicios psicológicos
-  Seguro de vida
-  Clubes de la salud
-  Sala de lactancia
-  Banco de sangre
-  Vacunas a empleados/as
-  Ayuda económica para empleados/as con hijos/as especiales



## Estudios

-  Bonos escolares para empleados/as de bajos ingresos
-  Becas para postgrados nacionales e internacionales



## Otros

-  Programa de Calidad de Vida
-  Programa de verano para hijos/as de empleados/as
-  Cooperativa para empleados/as
-  Día libre por cumpleaños
-  Charlas Internas

## Política y procedimiento

Para la implementación de esta propuesta, hemos elaborado un documento el cual contiene las políticas y procedimientos a llevar a cabo en este nuevo rediseño, el cual se muestra a

  <b>IMPUESTOS INTERNOS</b>	<b>POLITICA Y PROCEDIMIENTO DE ONBOARDING</b>	<b>CÓDIGO: PRO-RRHH-008</b> <b>PAGINA: 1 de 4</b>
<b>OBJETIVO</b>	<p>Contar con una estrategia de Onboarding que nos haga ser más atractivos en el sector público y nos facilite la adaptación e identificación del nuevo colaborador con la visión, misión y valores de la institución, por medio a un proceso claro e innovador que otorgue las herramientas necesarias para un buen desempeño con lineamientos que favorezcan el bienestar y permanencia durante su tiempo en DGII.</p>	
<b>ALCANCE</b>	<p>Esta política abarca a todo el personal de nuevo ingreso de impuestos internos, desde su primer día hasta los seis meses de periodo de prueba.</p>	
<b>LIDER DE PROCEDIMIENTO</b>	<p>Gerencia de Recursos Humanos y Analista de Onboarding</p>	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gerencia de Recursos Humanos:</b> encargados de cumplir con lo establecido en este procedimiento.</li> <li>• <b>Analista de Onboarding:</b> es el encargado de gestionar y cumplir todo el proceso de Onboarding, velando porque sea cumplido por parte de área de Recursos Humanos y los líderes de áreas que estarán involucrados.</li> <li>• <b>Técnico de Onboarding:</b> encargado de apoyar en toda la parte operativa a la Analista de Onboarding.</li> <li>• <b>Departamento de Auditoría Interna:</b> auditar el cumplimiento de este procedimiento.</li> <li>• <b>Departamento de Procesos:</b> actualizar y publicar las novedades de este procedimiento.</li> <li>• <b>Compañero guía:</b> persona encargada de sociabilizar y acompañar durante los primeros 6 meses al nuevo colaborador.</li> <li>• <b>Líderes de Departamentos:</b> se encargarán de presentar y enseñar al nuevo colaborador los procesos y funciones de sus áreas.</li> </ul>	

POLITICA Y PROCEDIMIENTO DE ONBOARDING

continuación.

	<b>POLITICA Y PROCEDIMIENTO DE ONBOARDING</b>	<b>CÓDIGO: PRO-RRHH-008</b> <b>PAGINA: 2 de 4</b>
---	---	--

<b>DESCRIPCION DE LA POLITICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El proceso de Onboarding no debe contemplar, en ningún caso, conceptos ni acciones discriminatorias de género, étnicas, de religión, culturales y otras de similar naturaleza.</li> <li>• El nuevo colaborador deberá completar todo el proceso de Onboarding dentro de los primeros seis meses en la institución.</li> <li>• El proceso de Onboarding deberá estar compuesta de las siguientes etapas: Pre Onboarding, socialización, orientación, entrenamiento y retroalimentación.</li> <li>• La política de Onboarding también incluye la asignación de un compañero guía que será responsable de guiar y apoyar al nuevo colaborador durante su período de incorporación. Este mentor puede ser un supervisor o un compañero de trabajo que cumplan con los requisitos de este rol.</li> <li>• El proceso de Onboarding comienza desde el momento en que el colaborador acepta la oferta de trabajo y se extiende durante las primeras semanas o meses en su nuevo puesto.</li> <li>• La política de Onboarding incluye un plan de acción detallado que establece los objetivos, responsabilidades y plazos para cada etapa del proceso de incorporación</li> </ul>
-----------------------------------	--

	<b>POLITICA Y PROCEDIMIENTO DE ONBOARDING</b>	<b>CÓDIGO: PRO-RRHH-008</b> <b>PAGINA: 3 de 4</b>
---	---	--

<b>DESCRIPCION DE POLITICA Y PROCEDIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez el candidato seleccionado durante el proceso de reclutamiento acepta la propuesta, se programará el Onboarding.</li> <li>• El colaborador de nuevo ingreso no deberá presentarse en su área de trabajo sin haber completado el proceso inicial de Onboarding.</li> <li>• Durante la inducción, el nuevo colaborador recibirá información respecto a la cultura organizacional, estructura, beneficios, video con historia de la institución y descripción del puesto que va a ocupar.</li> <li>• Con la propuesta aceptada por parte del candidato, el analista de Onboarding estará programando la ruta de entrenamiento con los líderes de las áreas y los miembros de los equipos que estarán participando.</li> <li>• El analista de Onboarding tiene que realizar la preparación previa, antes de la llegada del nuevo colaborador, tomando las medidas para preparar su espacio de trabajo de la mano con las áreas técnicas encargadas, los mismos proporcionarán los materiales necesarios al igual que los sistemas configurados.</li> <li>• El día del ingreso del nuevo colaborador será recibido por el Analista de Onboarding, el mismo le dará la Bienvenida y se instalarán en el salón de formación.</li> </ul>
--	--

  IMPUESTOS INTERNOS	POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO DE ONBOARDING	CÓDIGO: PRO-RRHH-008 PAGINA: 4 de 4
--	--	--

<b>DESCRIPCION DE POLITICA Y PROCEDIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El nuevo colaborador estará recibiendo por parte de una Analista de Onboarding la orientación.</li> <li>• El primer día el nuevo colaborador estará completando unos documentos de ingreso, dentro de estos están formularios de seguros de salud, seguro de vida, acuerdo de confidencialidad, entre otros.</li> <li>• El analista de Onboarding procederá a presentarle a su compañero guía quien le estará acompañando durante sus primeros 6 meses.</li> <li>• El compañero guía estará llevando al colaborador de nuevo ingreso a donde su líder de área para que le de la Bienvenida y ver temas de su ruta de ingreso y presentación a los miembros del área que estará laborando.</li> <li>• Durante su recorrido las primeras semanas el nuevo colaborador participará en una ruta de entrenamiento con las áreas seleccionadas, las mismas están alineadas a sus funciones que estará desempeñando.</li> <li>• El analista de Onboarding estará dando seguimiento a los líderes cada 3 semanas con los acompañamientos de las rutas de entrenamiento y los one to one que estará recibiendo cada 2 meses para ver sus avances.</li> <li>• Luego de finalizar el proceso de periodo de prueba, el Analista de Onboarding recibirá una retroalimentación completada por el líder de ese nuevo colaborador con los resultados obtenidos.</li> <li>• Al finalizar el cierre de Onboarding el nuevo colaborador recibirá un certificado de participación y felicitaciones por haber completado el proceso.</li> </ul>
--	---

POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO DE ONBOARDING



## Kit de bienvenida

Un kit de bienvenida para los colaboradores es una herramienta efectiva para mejorar la experiencia y demostrar que la organización los toma en cuenta desde el primer día.

Mencionamos a continuación algunos beneficios directos:

- Mayor satisfacción y compromiso: Al proporcionar un kit de bienvenida, los colaboradores se sienten valorados y apreciados, lo que aumenta su satisfacción y compromiso.
- Identificación con la cultura: Los hace embajadores de la marca, aumentando así el employer branding.
- Mejora la retención: Los colaboradores que se sienten valorados y bienvenidos desde el primer día son más propensos a quedarse en la institución a largo plazo.
- Mejora la imagen: Un kit de bienvenida demuestra que la institución se preocupa por sus colaboradores y está dispuesta a invertir en su experiencia.
- Mejora la productividad: Los colaboradores que se sienten apreciados y reconocidos son más propensos a ser productivos.

Esta idea tiene una serie de beneficios para la institución y sus colaboradores, lo que se traduce a que es una inversión que vale la pena considerar.

Hemos ideado algunos artículos promocionales que va a incluir nuestro de kit de bienvenida, según el grupo ocupacional y puesto que ocupe nuestro nuevo talento en la institución.

A continuación, ver nuestro catalogo:



IMPUESTOS  
INTERNOS

# kit de Bienvenida

Articulos Promocionales

**GORRAS**



Gorras OneSize



**GORRAS**



Gorras OneSize



# BULTOS



9146 NOVO BULTO

# TERMOS

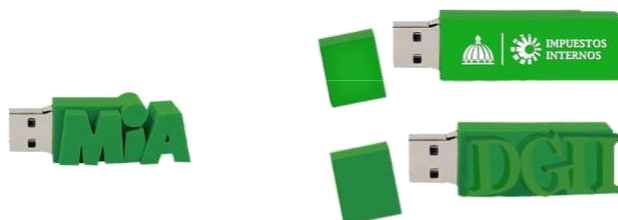


Termo de PET

# MEMORIAS



Meroria USB



Meroria USB Personalizadas



# VASOS



**NUEVO**  
Vasos metálicos.  
6375 BL



Vasos metálicos

# VASOS

Frente

Respaldo



**NUEVO**  
Vasos metálicos.  
6375 BL



Vasos metálicos

# PARAGUAS



Paragua LG Ejecutivo



# LIBRETAS



Libreta Ecológica ECO1





## Automatización de procesos de tabulación de encuesta de satisfacción de proceso de onboarding

Hemos automatizado la encuesta de satisfacción que se le imparte a los colaboradores de nuevo ingreso con la finalidad de evaluar el proceso de onboarding, esta automatización lleva consigo múltiples beneficios. Con la misma conseguimos eliminar el uso de papel ya que se encuentra en una plataforma de encuesta digital (Google Forms), mejoramos la tabulación y elaboración de informes con el uso de la herramienta Power BI, además de analizar los resultados con una estructura diferente de preguntas.

Esta mejora nos permitirá acceder a información más precisa y actualizada sobre las respuestas de los encuestados. Power BI nos proporcionará una visualización clara de los datos en tiempo real, lo que nos permitirá tomar decisiones basadas en datos.

A partir de ahora, no necesitaremos dedicar tanto tiempo a la tabulación manual de los datos de la encuesta, lo que nos permitirá enfocarnos en otras áreas de mejora.

En lugar de recibir informes de Excel, le enviaremos un enlace de Power BI que le permitirá acceder a los datos de la encuesta y ver los resultados de manera más efectiva.

A continuación, ver los gráficos de las implementaciones de tabulación de encuesta que planteamos.

# GENERALES

No.	Item	Totales	Resultados
4	Adecuación del Salón	68	100%
6	Cantidad y calidad de los alimentos	68	100%
11	Claridad y pertinencia de las informaciones	68	100%
8	El lenguaje utilizado	68	100%
7	Medios audiovisuales	68	100%
14	Nivel General	68	100%
1	Notificación	63	99%
2	Cumplimiento de los tiempos	67	99%
3	Cumplimiento de sus Expectativas	67	99%
10	Dinámicas	67	99%
9	La secuencia de los temas	67	99%
13	Tiempo de la inducción	67	99%
5	Tiempo de Receso	66	97%
12	Utilidad de las informaciones	66	97%



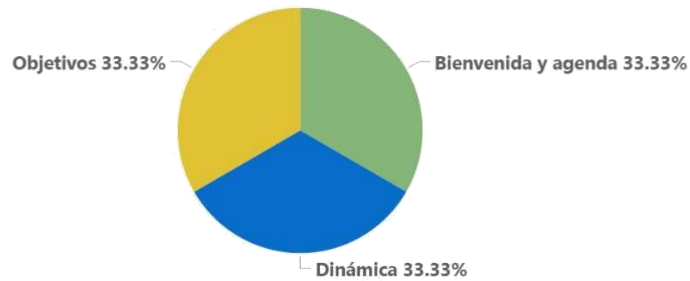
201

Puntos Totales

# BIENVENIDA E INTRODUCCIÓN

No.	Item	Totales	Resultados
1	Bienvenida y agenda	67	99%
2	Objetivos	67	99%
3	Dinámica	67	99%

Resultados en %

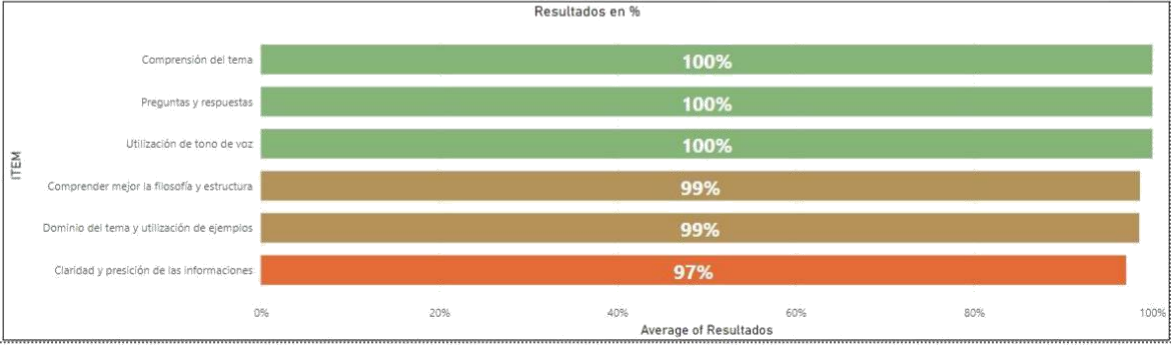


Items ● Bienvenida y agenda ● Dinámica ● Objetivos

**404**  
Puntos Totales

**¿ Quiénes somos?**

No.	Item	Totales	Resultados
1	Comprender mejor la filosofía y estructura	71	99%
2	Claridad y precisión de las informaciones	66	97%
3	Dominio del tema y utilización de ejemplos	67	99%
4	Utilización de tono de voz	64	100%
5	Comprensión del tema	68	100%
6	Preguntas y respuestas	68	100%



**430**  
Puntos Totales

**¿ Qué hacemos?**

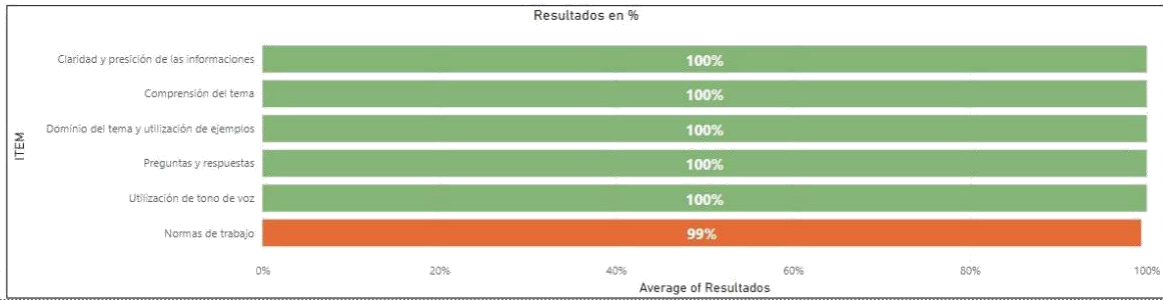
No.	Item	Totales	Resultados
1	Comprender mejor lo que hacemos	71	99%
2	Claridad y precisión de las informaciones	71	99%
3	Dominio del tema y utilización de ejemplos	72	100%
4	Utilización de tono de voz	72	100%
5	Comprensión del tema	72	100%
6	Preguntas y respuestas	72	100%



**431**  
Puntos Totales

## Condiciones de Trabajo y Código de Ética

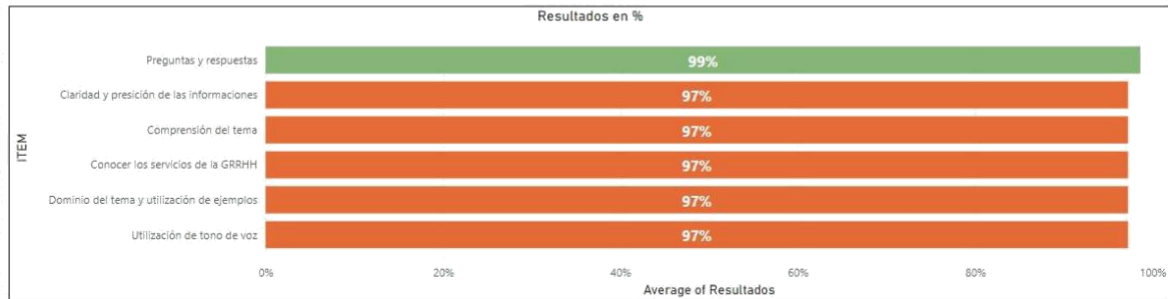
No.	Item	Totales	Resultados
1	Normas de trabajo	71	99%
2	Claridad y precisión de las informaciones	72	100%
3	Dominio del tema y utilización de ejemplos	72	100%
4	Utilización de tono de voz	72	100%
5	Comprensión del tema	72	100%
6	Preguntas y respuestas	72	100%



**421**  
Totales Tabla 6

## Gestión del Talento

No.	Item	Totales	Resultados
1	Conocer los servicios de la GRRHH	70	97%
2	Claridad y precisión de las informaciones	70	97%
3	Dominio del tema y utilización de ejemplos	70	97%
4	Utilización de tono de voz	70	97%
5	Comprensión del tema	70	97%
6	Preguntas y respuestas	71	99%



**406**  
Totales Tabla 7

# Salud Laboral

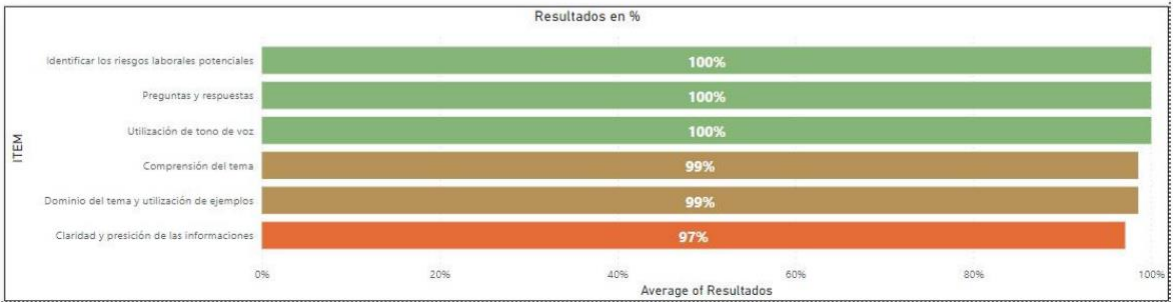
No.	Item	Totales	Resultados
1	Entender los beneficios de salud	68	100%
2	Claridad y precisión de las informaciones	68	100%
3	Dominio del tema y utilización de ejemplos	67	99%
4	Utilización de tono de voz	67	99%
5	Comprensión del tema	68	100%
6	Preguntas y respuestas	68	100%



**404**  
Puntos Totales

# Prevención de Riesgos

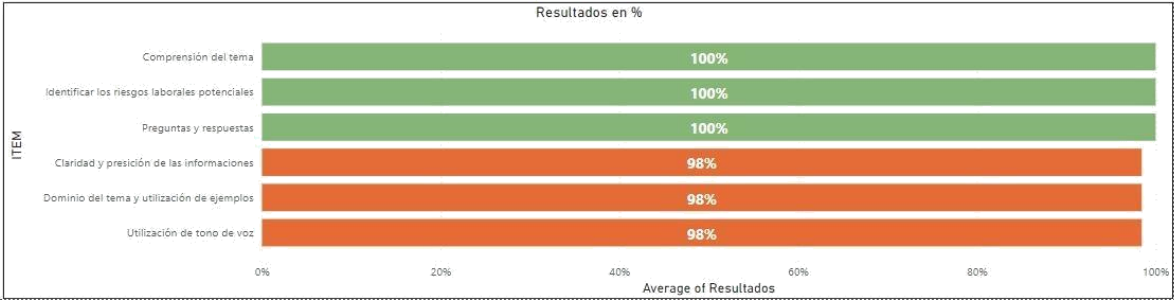
No.	Item	Totales	Resultados
1	Identificar los riesgos laborales potenciales	68	100%
2	Claridad y precisión de las informaciones	66	97%
3	Dominio del tema y utilización de ejemplos	67	99%
4	Utilización de tono de voz	68	100%
5	Comprensión del tema	67	99%
6	Preguntas y respuestas	68	100%



**381**  
Puntos Totales

**Mesa de Servicio**

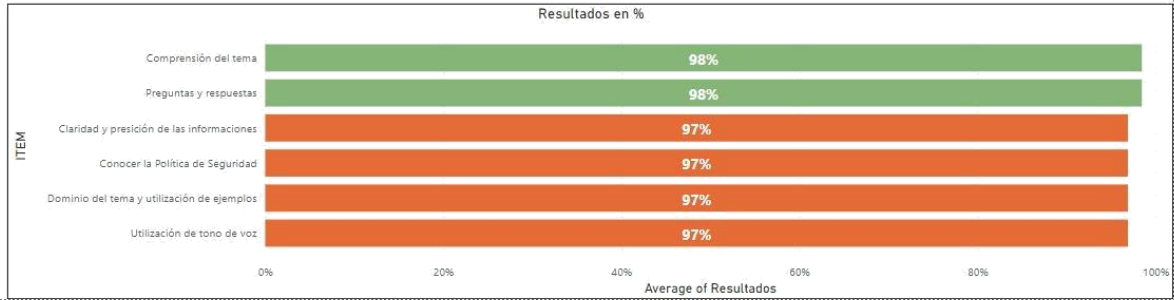
No.	Item	Totales	Resultados
1	Identificar los riesgos laborales potenciales	64	100%
2	Claridad y precisión de las informaciones	63	98%
3	Dominio del tema y utilización de ejemplos	63	98%
4	Utilización de tono de voz	63	98%
5	Comprensión del tema	64	100%
6	Preguntas y respuestas	64	100%



**374**  
Puntos Totales

**Seguridad de los Sistemas**

No.	Item	Totales	Resultados
1	Conocer la Política de Seguridad	62	97%
2	Claridad y precisión de las informaciones	62	97%
3	Dominio del tema y utilización de ejemplos	62	97%
4	Utilización de tono de voz	62	97%
5	Comprensión del tema	63	98%
6	Preguntas y respuestas	63	98%



## Conclusiones

A lo largo de este proyecto hemos investigado acerca del Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los colaboradores de la institución Dirección General de Impuestos Internos.

Nuestra propuesta de implementación de un proceso efectivo de Onboarding servirá como herramienta valiosa para mejorar la retención de colaboradores y aumentar la productividad.

A través de nuestro estudio y experiencia, hemos demostrado que un Onboarding estructurado y bien diseñado puede tener un impacto positivo en la satisfacción y el compromiso del colaborador, lo que a su vez puede resultar en un mejor desempeño y una mayor fidelidad hacia la institución.

Durante esta propuesta de implementación hemos identificado los elementos claves que son necesarios para un Onboarding efectivo, desde la creación de una política y procedimiento sólidos hasta la selección y capacitación adecuada. También hemos demostrado como las tecnologías digitales pueden ser utilizadas para automatizar y mejorar el proceso.

Rediseñar un proceso puede ser un desafío, esperamos haber demostrado que los beneficios de una estrategia bien diseñada y ejecutada superan con creces los costos y la inversión necesarios.

Pues la propuesta se fundamenta en la definición y ejecución de distintos requerimientos que trabajará el área de Onboarding, con el propósito de eficientizar de manera efectiva la estructura orgánica de la institución.

Concluimos diciendo que este proceso de incorporación del personal es un excelente método para lograr que el nuevo colaborador se integre de manera efectiva en una institución, aportando de manera positiva para que la misma logre alcanzar sus objetivos organizacionales; sin embargo, se deben llevar a cabo todas las etapas que sugiere esta propuesta, para que el mismo pueda producir efectos positivos tanto para el personal como para la institución mediante el cual se pueden llegar a reducir la rotación de personal y lograr la retención de un talento comprometido con la institución.

## Citas bibliográficas

<https://arlenehirsch.com/dont-underestimate-importance-good-onboarding/chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.sesametime.com/assets/wp-content/uploads/2020/02/guia-onboarding-de-proceso-de-incorporacion.pdf>

<https://soompersonas.com/el-onboarding-mas-alla-de-la-induccion/>

<https://mapal-os.com/es/empresa/sobre-nosotros>

<https://www.questionpro.com/blog/es/cuestionario-para-evaluar-el-proceso-de-reclutamiento/>

<https://www.encuestafacil.com/respweb/cuestionarios.aspx?EID=1311756>

<https://www.torresburriel.com/weblog/2022/07/05/tipos-de-onboarding-en-ux/>

<https://workbeat.com/tipos-de-onboarding/>

<https://protecciondatos-lopd.com/empresas/onboarding/>

<https://montaner.com/blog/beneficios-del-onboarding/>

<https://platzi.com/blog/emp-beneficios-plan-onboarding/>

<https://www.ceupe.com/blog/que-es-una-encuesta-de-satisfaccion.html>

<https://teaminsights.io/es/blog/noticias/5-preguntas-que-debe-responder-tu-estrategia-de-onboarding/>

<https://www.grupocibernos.com/blog/para-que-sirve-encuesta-de-satisfaccion>

<https://blog.acsendo.com/7-tendencias-de-employee-onboarding-que-llevar%C3%A1n-tu-proceso-a-otro-nivel-este-2022>

<https://www.appvizer.es/revista/recursos-humanos/onboarding/onboarding-proceso-clave-a-hora-de-dar-bienvenida>

<https://www.appvizer.es/revista/recursos-humanos/onboarding/onboarding>

[https://revistas.uptc.edu.co/index.php/pensamiento\\_accion/article/view/13699/11596](https://revistas.uptc.edu.co/index.php/pensamiento_accion/article/view/13699/11596)

[https://issuu.com/karlamorataya\\_72021/docs/revista\\_-\\_onboarding](https://issuu.com/karlamorataya_72021/docs/revista_-_onboarding)

[file:///C:/Users/emartinez/Downloads/example%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/emartinez/Downloads/example%20(2).pdf)

<https://blog.signaturit.com/es/cinco-tendencias-para-un-onboarding-exitoso>

[https://blog.signaturit.com/es/cinco-tendencias-para-un-onboarding-exitoso#Que\\_es\\_el\\_modelo\\_145](https://blog.signaturit.com/es/cinco-tendencias-para-un-onboarding-exitoso#Que_es_el_modelo_145)

<https://www.appvizer.es/revista/recursos-humanos/reclutamiento/marca-empleador>

[https://revistas.uptc.edu.co/index.php/pensamiento\\_accion/article/view/13699/11596#content/citation\\_reference\\_14](https://revistas.uptc.edu.co/index.php/pensamiento_accion/article/view/13699/11596#content/citation_reference_14)

<https://www.electronicid.eu/es/blog/post/onboarding-digital-banca-sector-financiero/es>



**Libros:**

- Diccionario de Competencias, la trilogía, nuevos conceptos y enfoques Tomo I
- Administración de Recursos Humanos Chiavenato
- Administración de Recursos Humanos, R. Wayne Mondy
- Administración de persona, Melida del Carmen Alfaro Castellanos